

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL
CAPITAL DE TRABAJO EN LA IPS LOS ÁNGELES DE LA CIUDAD DE
IPIALES. PERIODO 2010 - 2012.

GUSTAVO ALEJANDRO FAJARDO ENRIQUEZ

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

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL
CAPITAL DE TRABAJO EN LA IPS LOS ÁNGELES DE LA CIUDAD DE
IPIALES. PERIODO 2010 - 2012.

GUSTAVO ALEJANDRO FAJARDO ENRIQUEZ

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

Asesor:
Mg. JOSÉ LUIS BENAVIDES PASSOS
Administración de las Organizaciones

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

“Las ideas y conclusiones soportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1º de acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de Asesor

Firma de Jurado

Firma de Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

DEDICATORIA

Este, nuevo logro esta dedicado a las personas que siempre me da su apoyo sin importar las decisiones que yo tome para mi vida, que siempre han estado conmigo en los momentos malos y buenos y que cada paso que doy siempre estoy pensando en ustedes.

GUSTAVO ALEJANDRO FAJARDO ENRIQUEZ

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación denominado “ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA IPS LOS ÁNGELES DE LA CIUDAD DE IPIALES. PERIODO 2010 – 2012” Para este caso específico con la presente investigación se pretende realizar una mayor aproximación a los posibles efectos que se general al realizar un manejo más adecuado del capital de trabajo dentro y fuera del entorno de la empresa objetivo de la investigación así como las problemáticas de carácter estructural y financiero que le permitan poder utilizar mejor sus recursos permitiéndole mantenerse en el mercado. La investigación parte de la siguiente pregunta ¿Cuáles son los factores por los que la empresa IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales presenta deficiencias en el manejo de su capital de trabajo? y pretendió determinar los factores por los cuales la empresa IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales, presentan deficiencias en el manejo de su capital de trabajo. Con el trabajo se logró diagnosticar la empresa IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales, en o Función de sus prácticas financieras enfocadas al capital de trabajo, se realizó un análisis histórico y comparativo de los últimos tres años, del capital de trabajo de la empresa IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales y se identificaron cuáles son y cómo se administran las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales, de tal manera que se logre una mejor productividad del mismo.

Como principal hallazgo se encontró que La IPS LOS ÁNGELES no cuenta con procesos documentados que establezcan los criterios para el funcionamiento diario de la empresa en cuanto, al manejo del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y pago a proveedores, no se han establecido indicadores de gestión ni planes de mejoramiento al respecto, por cuanto el devenir de la empresa dependerá en mayor medida de la forma de administración del Gerente, el cual ha cumplido con una labor administrativa confiable que le permitido a la empresa, mantenerse en el mercado y lograr crecimientos en ventas, sin embargo dicha labor puede mejorar planeando y organizándola en las prácticas financieras. La empresa muestra debilidad en la gestión del efectivo, ya que a pesar de los altos montos que maneja, no se ha preocupado por reducir los costos en los movimientos del mismo.

ABSTRAC

The following research paper entitled " ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE WORKING CAPITAL MANAGEMENT IN IPS LOS ANGELES CITY IPIALES . PERIOD 2010 - 2012 " For this specific case with this research is to make a closer approximation to the potential effects generally to make a better working capital management within and outside the vicinity of the objective of the research enterprise and problem of structural and financial enabling it to better use their resources allowing stay in the market. The investigation of the following question What are the factors that the company IPS LOS ANGELES, Ipiales City has deficiencies in managing its working capital ? and sought to determine the factors by which the company IPS LOS ANGELES, City Ipiales, have deficiencies in the management of working capital . With the work we were able to diagnose the company IPS LOS ANGELES, City Ipiales in or function of their financial practices focused on working capital, a historical and comparative analysis of the last three years , the working capital of was performed LOS ANGELES company IPS , Ipiales City and identified what they are and how categories of highest incidence are given in the management of working capital for the company IPS LOS ANGELES, Ipiales City , so as to achieve better productivity thereof.

The main finding was found that the IPS LOS ANGELES not have documented processes that establish the criteria for the daily operation of the company as at the handling of cash , accounts receivable , inventory, and paying suppliers , have not been established indicators management and improvement plans in this regard , because the future of the company will depend more heavily on the form of administration of the Manager, which has met with a reliable administrative work that enabled the company to stay in the market and achieve growth sales , however this work can improve planning and organizing it in financial practices. The company shows weak cash management , and that despite high amounts handled , has not concerned with reducing the costs of the same movements .

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	116
1.1 TEMA	16
1.2 TÍTULO	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCO REFERENCIAL	22
5.1 MARCO CONTEXTUAL	22
5.2 MARCO LEGAL	24
5.3 MARCO TEÓRICO	277
5.3.1 Estructura De Capital De Trabajo	299
5.3.2 Usos Y Aplicaciones Del Capital De Trabajo	30
5.3.3 Capital De trabajo	344
5.3.4 Clasificación del capital de trabajo	366
5.3.5 Administración de efectivo	388
5.3.6. Administración de las cuentas por cobrar	477
5.3.7. Políticas de las cuentas por cobrar	499
5.3.8 Inversión de cuentas por cobrar	53
5.3.9 Financiamiento a través de las cuentas por cobrar	544
5.3.10 Inventarios	555
5.3.11 Cuentas por pagar	61
5.4 COBERTURA DE ESTUDIO	63
5.4.1 Temporal	63
5.4.2 Espacial	63
6. DISEÑO METODOLÓGICO	64
6.1 TIPO DE ESTUDIO	64

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	64
6.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	65
6.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	65
6.4.1 Fuentes primarias	65
6.4.2 Fuentes secundarias	65
6.4.3 Fuentes Terciarias	66
6.4.4 Instrumentode Recolección de Información	66
6.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	66
7. CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL	67
8. PRESUPUESTO	69
9. CAPITULO I: PRÁCTICAS FINANCIERAS ENFOCADAS AL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA IPS LOS ÁNGELES	70
9.1 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA	70
9.2 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PAGOS EN LA EMPRESA	72
9.3 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECAUDO EN LA EMPRESA	74
9.4 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA	76
9.5 DIAGNOSTICO DEL CAPITAL DE TRABAJO ENFOCADO EN EL ANÁLISIS FINANCIERO LA EMPRESA	79
9.5.1 Indicadores financieros	82
9.5.1.1 Liquidez	82
9.5.1.2 Endeudamiento	83
9.5.1.3 Rentabilidad	85
10. CAPITULO II: COMPORTAMIENTO HISTORICO y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA IPS LOS ANGELES. 2010 - 2012	88
10.1 CAPITAL DE TRABAJO	966
11. CAPITULO No III: ADMINISTRACIÓN DE LAS CATEGORÍAS QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO	114
11.1 SUPUESTOS	1144
11.2 ESTADO DE RESULTADOS	1177
11.3 BALANCE GENERAL	120
11.4 CAPITAL DE TRABAJO	126
12. ESTRATEGIAS DE SENSIBILIZACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA E INVENTARIOS	132

CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	140
NETGRAFÍA	142
ANEXOS	143

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Comparativo de modelos	46
Cuadro 2. Presupuesto general	70
Cuadro 3. Liquidez	82
Cuadro 4. Índice de endeudamiento	84
Cuadro 5. Concentración del endeudamiento a corto plazo	84
Cuadro 6. Apalancamiento o Leverage	84
Cuadro 7. Margen operacional de utilidad	85
Cuadro 8. Margen neto de utilidad	86
Cuadro 9. Rentabilidad del patrimonio	86
Cuadro 10. Rentabilidad del activo Total	87
Cuadro 11. Composición del capital de trabajo ips los angeles 2010 – 2012	96
Cuadro 12. Análisis del capital de trabajo 2010 - 2012	99
Cuadro 13. Cartera por edades 2010 – 2012	101
Cuadro 14. Provisión de cartera 2011	101
Cuadro 15. Indicador de recuperación de cartera 2010 – 2012	101
Cuadro 16. Inductores operativos de valor 2010 – 2012	104
Cuadro 17. Estado de fuentes y aplicación de fondos – efaf- 2012	106
Cuadro 18. Estructura de caja 2010 – 2012	107
Cuadro 19. Ciclo de efectivo 2010 - 2012.	108
Cuadro 20. Efectivo mínimo a mantener como porcentaje de ventas 2010 – 2012	110
Cuadro 21. Efectivo mínimo a mantener considerando los desembolsos totales 2010 - 2012	110
Cuadro 22. Calculo de efectivo meta a mantener – modelo miller or . 2010 – 2012	111
Cuadro 23. Saldos de efectivo mes a mes 2010 – 2012	112
Cuadro 24. Parámetros macroeconómicos	115
Cuadro 25. Parámetros operacionales para proyección	116
Cuadro 26. Estado de pérdidas y ganancias proyectado 2013 – 2017	119
Cuadro 27. Balance general proyectado 2013 – 2017	123
Cuadro 28. Capital de trabajo proyectado 2013 – 2017	127
Cuadro 29. Inductores operativos de valor proyectado 2013 – 2017	129
Cuadro 30. Estructura de caja proyectado 2013 – 2017	131
Cuadro 31. Estrategia uno: capital de trabajo proyectado 2013 – 2017	133
Cuadro 32. Estrategia uno. inductores operativos de valor 2013 – 2017	134
Cuadro 33. Estrategia uno. Estructura de caja proyectada	135

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Saldo de Caja	43
Figura 2. Rotación de cartera	49
Figura 3. Comportamiento de los costos	59
Figura 4. Árboles de rentabilidad IPS Los Angeles 2010 – 2012	89
Figura 5. Árbol de rentabilidad del activo operativo neto – rona 2010 - 2012	92
Figura 6. Árbol de rentabilidad del patrimonio – roe , 2010 – 2012	94

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Capital de trabajo operativo 2010 - 2012	97
Grafica 2. Crecimiento ventas vs. crecimiento capital de trabajo operativo 2010 – 2012	98
Grafica 3. Distribución de cartera 2010	100
Grafica 4. Distribución de cartera 2011	100
Grafica 5. Capital de trabajo operativo vs cuentas por pagar bienes y servicios 2010 – 2012	102
Grafica 6. Capital de trabajo neto operativo 2010 - 2012	103
Grafica 7. Margen ebitda vs. productividad del capital de trabajo 2010 – 2012	105
Grafica 8. Rotación del efectivo 2010 – 2012	109
Grafica 9. Comparativo modelos de efectivo mínimo a mantener 2010 - 2012	112
Grafica 10. Margen ebitda vs. productividad del capital de trabajo 2013 – 2017	130

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de entrevista	144

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla en función de un proceso que ha venido desarrollando la Universidad de Nariño área de Postgrados, adoptándolo como validación para lograr el análisis del capital de trabajo de la empresa a investigar.

Considerándose que uno de los sectores más significativos dentro de una comunidad creciente la cual está conformada por todos los países del mundo es el sector salud, que a medida que el tiempo avanza no damos cuenta que se hace más necesaria la manera de prevenir y la facilidad de una asistencia rápida y personalizada que pueda satisfacer la necesidades de las personas garantizándoles mayor seguridad y mejor calidad de vida y basándonos en que todas las personas necesitamos una mejor prevención y control de nuestra salud, con base a lo anterior este estudio se enfoca en el análisis y comportamiento de una de las empresas de este sector, la IPS LOS ÁNGELES, que por medio de una análisis de sus objetivos, procedimientos y políticas, determinar sus procesos y estrategias financieras que nos ayuden a establecer cuál es su capital de trabajo para satisfacer las necesidades de la comunidad afiliada a esta.

Para este caso específico con la presente investigación se pretende realizar una mayor aproximación a los posibles efectos que se general al realizar un manejo más adecuado del capital de trabajo dentro y fuera del entorno de la empresa objetivo de la investigación así como las problemáticas de carácter estructural y financiero que le permitan poder utilizar mejor sus recursos permitiéndole mantenerse en el mercado.

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 LA IPS LOS ÁNGELES, DE LA CIUDAD DE IPIALES 2010 – 2012.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Administración del capital de trabajo en la empresa IPS LOS ÁNGELES de la Ciudad de Ipiales para la optimización de sus recursos.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para la mayoría de los analistas financieros lo principal es detectar las debilidades de las empresas para poder arreglarlas a tiempo y no vernos en una situación de deuda a futuro de la cual no podemos pagar. Los tiempos y el manejo de nuestros recursos son vitales para la actividad de la empresa y su éxito a largo plazo.

Los problemas de capital de trabajo que se presentan en las empresas, suelen ser de dos tipos: Por mala sincronización entre la cobranza y los pagos de deuda, al no estar aprovechando de la mejor manera posible las obligaciones con y para nosotros ya que muchas veces no se tenga un estimado de cuándo se va a recibir y si no los ha recibido es porque quizás no tenga una estrategia de cobranza adecuada; Por falta de control del efectivo recibido, esto tiene dos vertientes la primera se refiere a la cantidad de dinero que está comprometiendo versus lo que recibe; es decir, si está gastando más de lo que tiene o simplemente no sabe en que gasta el dinero. La segunda vertiente es si al recibir los ingresos, realiza una distribución de este de manera estructurada, realizando los apartados correspondientes que incluyen lo que está dispuesto a gastar y cuanto está dispuesto a gastar para cada proceso de la empresa¹.

Se dice que a mayor riesgo mayor rentabilidad, esto se basa en la administración del capital de trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo que es determinado por la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones.

Un concepto que toma fuerza en estos momentos es la forma de obtener y aumentar las utilidades, y en teórica se sabe que para obtener un aumento de estas hay dos formas esenciales de lograrlo, la primera es aumentar los ingresos por medio de las ventas y en segundo lugar disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se le presten, este postulado se hace indispensable para comprender como la relación entre la

¹ GENONI, Gustavo. L., SALVADOR ZURITA. Capital de trabajo, gestión de tesorería y valuación de empresas. Estudios de Administración; 2004, Vol. 11 Issue 1, p39-53, 15p. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=13&sid=fb0adab4-89fa-4cd2->

rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo.

"Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente"², esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y riesgo es que si se aumentan el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Ya considerados los puntos anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta administración del capital de trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo.

Es necesario ubicar la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento, así como la Capacidad de los activos, Las empresas siempre buscan por naturaleza depender de sus activos fijos en mayor proporción que de los corrientes para generar sus utilidades, ya que los primeros son los que en realidad generan ganancias operativas, tratando de disminuir sus costos de financiación acorto plazo.

En consecuencia la administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia, cada una de ellas son un punto clave para la administración que se realiza en la empresa por parte de los encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

Con el presente trabajo se pretende principalmente lograr que las empresa en estudio, además del establecimiento de una estrategia financiera que canalice las actividades de las diferentes áreas hacia la obtención de un objetivo financiero común, establezcan unas políticas para la administración del capital de trabajo garantizando de esta manera el crecimiento y la permanencia de las mismas en el mercado.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores por los que la empresa IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales presenta deficiencias en el manejo de su capital de trabajo?

² Administrando el capital de trabajo. Revista en línea: Recursos para negocios. Ideas y consejos para su empresa. <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles han sido las prácticas financieras enfocadas al capital de trabajo, aplicadas por la empresa IPS LOS ÁNGELES de la Ciudad de Ipiales?
- ✓ ¿Cómo ha sido el comportamiento histórico en los últimos tres años, del capital de trabajo de la empresa IPS LOS ÁNGELES de la Ciudad de Ipiales?
- ✓ ¿Cuáles son y cómo se administran las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa IPS LOS ÁNGELES de la Ciudad de Ipiales, de tal manera que se logre una mejor productividad del mismo?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores por los cuales la empresa IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales, presentan deficiencias en el manejo de su capital de trabajo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar la empresa IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales, en o 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 IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales.
- ✓ Identificar cuáles son y cómo se administran las categorías de mayor incidencia en el manejo del capital de trabajo para la empresa IPS LOS ÁNGELES, de la Ciudad de Ipiales,, de tal manera que se logre una mejor productividad del mismo.

4. JUSTIFICACIÓN

La investigación del presente trabajo se realiza con dos propósitos, por un lado proporcionar a los directivos y propietarios de la IPS elementos de juicio que le permitan interpretar los indicadores financieros que se general al momento de identificar el capital de trabajo y por otra parte dar a conocer los factores que más inciden en el capital de trabajo, de tal manera que se logre una mejor y mayor productividad del mismo y así nos facilite determinar si la IPS LOS ÁNGELES, genera una buena corriente de efectivo que conduzca a reponer el capital de trabajo en un menor tiempo y atender los requerimientos de inversión en activos fijos, cumplir con las obligaciones y repartir utilidades entre los socios de acuerdo con sus expectativas mediante el análisis de su capital de trabajo.

El presente trabajo, al determinar los factores que inciden en el manejo deficiente del capital de trabajo, beneficiará a la empresa IPS LOS ÁNGELES, ya que esta podrá contar con una herramienta que le permitirá realizar la medición previa del impacto de sus decisiones y que les 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, principalmente en el módulo de Finanzas a corto Plazo, 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.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

Las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) son organizaciones complejas que por estar dedicadas a la prestación de un servicio tan especial deben cumplir con estrictos y especiales sistemas de control de sus actividades, personal, materiales y demás recursos necesarios en su normal desenvolvimiento.

Su responsabilidad es en unas ocasiones por el cumplimiento de unas obligaciones de resultado, como cuando presta sus servicios de hospital o en lo atinente a la obligación de seguridad, y en otras de medio si está a cargo del tratamiento médico.

La actividad por ellas desarrollada les impone la obligación legal de brindar sus servicios a quien lo requiera en caso de urgencia sin que ello disminuya en nada sus responsabilidades y aun cuando exista la probabilidad de que nadie asuma el valor de los mismos.

Los servicios de salud se prestan hoy en día, gracias a la expedición de la Ley 100 de reforma a la seguridad social, más a través de las IPS y de las diversas modalidades de atención analizadas que por medio de los profesionales actuando individualmente, de modo que se establecen relaciones de subordinación respecto de ellas que les imponen obligaciones y responsabilidades.

La Institución Prestadora de Servicios de Salud IPS LOS ÁNGELES, fue establecida de acuerdo con las leyes colombianas como una Sociedad de responsabilidad Limitada, según Escritura Publica No. 2701 del 11 de Octubre de 2001 Notaria Segundo del Circulo de Ipiales, Inscrita en la Cámara de Comercio el 18 de marzo de 2005, bajo el Nro. 51 del Libro IX y tiene por objeto social la prestación de servicios de salud de baja complejidad y los negocios que directamente se relacionan con dicha actividad. Con el fin de lograr el cabal cumplimiento de su objeto social, la empresa podrá celebrar actos y contratos civiles, comerciales industriales y financieros además de la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, que tengan explotación de actividades lícitas.

Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Tumaco, con sucursales en los municipios de Ipiales y Pasto.

Nuestro objetivo general es prestar servicios de salud de primer nivel con calidad y eficiencia. Tratando así Garantizar los servicios de salud, de manera oportuna,

Manejar un sistema que permita la atención de sus afiliados, en un tiempo de no mayor a 45 minutos, Ofrecer un sistema como alternativa de cita previa, donde el afiliado desde su casa o personalmente con dos días de anterioridad pueda solicitar los servicios requeridos. Brindar un servicio eficaz y adecuado a las necesidades de los usuarios.

La IPS LOS ÁNGELES, ofrece los servicios de salud que regula el Sistema General de Seguridad social, debido a las circunstancias de la población del Municipio de San Andrés de Tumaco, con el propósito de satisfacer las necesidades del usuario, de los servicios de Salud del Primer Nivel; debido a que el resultado de las encuestas realizadas arrojan una insatisfacción en la prestación de servicios del Primer Nivel en el Municipio de San Andrés de Tumaco.

La IPS LOS ÁNGELES, será líder en la localidad y región de un sistema de prestación de servicios integrados de primer nivel de atención sólido, eficiente y equitativo que nos permita crecer y desarrollarnos en medio de la competencia al servicio y bienestar de la comunidad en armonía con el medio ambiente.

La IPS LOS ÁNGELES, garantiza la prestación de servicios de promoción, prevención y recuperación de la salud con oportunidad, calidad técnica y humana, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, con pleno compromiso de su talento humano, aportando al mejoramiento de las condiciones de bienestar y calidad de vida de la comunidad.

Somos una Institución prestadora de salud que administra recursos económicos, técnicos y humanos, para el servicio adecuado del Plan obligatorio de Salud (POS).

Desde el inicio sean implementado principios corporativos, que han llevado a un continuo mejoramiento de la empresa, teniendo en cuenta que la principal razón de nuestra actividad es la calidad en la prestación del servicio, haciendo las cosas cada día mejor y generando confianza en los usuarios sin discriminación alguna, con respeto y consideración. Asumiendo el compromiso permanente en cada una de las áreas que permitan fortalecer la imagen de la institución utilizando los recursos de la mejor manera posible permitiendo el desarrollo y garantizando la productividad de la empresa.

El modelo organizacional está enfocado en la satisfacción del cliente, en busca de la optimización de los recursos, los procesos de producción, con base en los servicios contratados. Pues la IPS LOS ÁNGELES se caracteriza por prestar servicios de la mejor calidad en todas las sedes de I del departamento de Nariño (TUMACO, PASTO E IPIALES), ofreciendo en cada una de las sedes servicios de consulta médica general, consultas prioritarias, consulta odontológicas, programas de promoción y prevención, laboratorio clínico, servicio farmacéutico, consulta de

especialidades como: medicina interna, cirugía general, pediatría, neurología, Nefrología, Ginecología, Urología, Dermatología, Oftalmología, Optometría, Otorrinolaringología, Ortopedia y Traumatología, Neurocirugía, Cardiología, Endocrinología, Fonoaudiología, Gastroenterología, Nutrición y Dietética, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Psiquiatría y Psicología³.

5.2 MARCO LEGAL

El marco jurídico del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) establece las condiciones de funcionamiento, operación y las responsabilidades de los actores del sistema. Con esta regulación se pretende garantizar los derechos fundamentales de la población colombiana, tal como lo establece la Constitución Política de 1991, refiriéndose al acceso a los servicios de salud de la población más pobre y vulnerable del país registrada dentro del régimen subsidiado.

En virtud de considerarse por esta constitución que la atención en salud es un servicio público a cargo del Estado, corresponde al mismo organizar, dirigir y reglamentar la prestación de los servicios de salud. Al respecto la Corte Constitucional ha resaltado en múltiples ocasiones la conexidad que existe entre la salud y el derecho a la vida, lo cual convierte a la salud en un derecho fundamental tutelable.

Para estos efectos, la Ley 100 de 1993 dio origen al sistema general de seguridad social en salud colombiano, el cual tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad, para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

En su primer capítulo, se señalan aspectos fundamentales para el correcto funcionamiento del sistema; "... El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicio complementarios.⁴ "También, se establecen unos principios básicos a saber; Eficiencia, Universalidad, Solidaridad, Integralidad, Unidad y Participación (Art. 2, Ley 100 de 1993). Queda así expresa las responsabilidades de los aseguradores (EPS y ARS) frente a la administración del riesgo en salud de cada uno de sus afiliados.

Con relación al manejo financiero de los recursos del sistema, el Estado aprobó el Decreto 882 del 13 de mayo de 1998 por medio del cual se fija el margen de solvencia para asegurar la liquidez de las ARS, entendiéndose esta como la

³ PORTAFOLIO DE SERVICIOS, LOS ÁNGELES IPS. 2012

⁴ SENADO DE LA REPUBLICA Art. 1, Ley 100 de 1993, capítulo uno

capacidad de pago de las ARS para cancelar en un término no superior a 30 días, las cuentas de sus proveedores y prestadores de servicios de salud.

En este mismo sentido el Decreto 1804 de 1999 se expidió para servir de plataforma normativa a la operación del régimen subsidiado, en su artículo 4, numeral 5 establece dentro de las obligaciones de las ARS, las siguientes: "...Organizar y garantizar la prestación de los servicios de salud previstos en el plan obligatorio de salud, con el fin de obtener el mejor estado de salud de sus afiliados con cargo a las unidades de pago por capitación correspondientes. Con este propósito gestionarán y coordinarán la oferta de servicios de salud, directamente o a través de la contratación con instituciones prestadoras de servicios (IPS) y con profesionales de salud, implementarán sistemas de control de costos; informarán y educarán a los usuarios para el uso racional del sistema; establecerán procedimientos de garantía de calidad para la atención integral eficiente y oportuna de los usuarios en las instituciones prestadoras de salud"⁵.

El mismo Decreto 1804 define los requisitos que deben cumplir las ARS para operar los recursos del régimen que en su numeral 4 señala; "Disponer de una organización administrativa y financiera que le permita cumplir con sus funciones y responsabilidades, en especial, un soporte informático que permita operar en forma oportuna una base de datos actualizada de sus afiliados y características socio económicas y contar con un sistema de evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos"⁶. Más adelante, y con relación a las reglas para obtener la autorización de funcionamiento la norma expresa; "La acreditación de los instrumentos técnicos en materia de software y hardware y recurso humano disponible con los cuales va a garantizar la correcta operación del régimen subsidiado, especialmente lo relacionado con el sistema de información frente a las autoridades administrativas y de inspección y vigilancia..."⁷.

La aparición de la Ley 715 de 2001 con la derogación de Ley 60 de 1990 definitivamente descentralizó la administración de la salud, de los recursos, y definió las competencias y responsabilidades de los entes territoriales entre otros en materia sanitaria para establecer, además, la posibilidad de hacer más flexible y autónoma la operación del sistema, y convertir gradualmente los recursos de la oferta hacia el subsidio a la demanda de manera que se alcanzaran rápidamente mayores niveles de cobertura en subsidios.

El Decreto 2309 de 2002 define el sistema obligatorio de garantía de calidad (SOGC) de la atención de salud del SGSSS. Esta norma es la plataforma que redefine los criterios de calidad que deben cumplir tanto administradores (EPS, ARS) como prestadores (IPS y Profesionales Independientes). Con ésta

⁵ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 1804 de 1999, artículo cuatro

⁶ SENADO DE LA REPUBLICA Art. 5 ley 100 de 1993

⁷ SENADO DE LA REPUBLICA Art. 6, numeral 2. Literal c.

regulación se desprendieron las Resoluciones 1439 de 2002 y 581 de 2004 así como el Decreto 515 del mismo año que define el sistema de habilitación para las ARS.

El Decreto 050 de 2003 adopta las medidas para optimizar el flujo financiero de los recursos del régimen subsidiado y en su artículo 2 establece las obligaciones de los actores; "Los actores que intervienen en la generación, presupuestación, recaudo, giro, administración, custodia o protección y aplicación de los recursos del régimen subsidiado del sistema general de seguridad social en salud, tienen la obligación de garantizar el flujo de los mismos, a través del cumplimiento de lo dispuesto en el presente Decreto y demás normas que regulan la materia; y responderán por su acción u omisión según el caso, cuando su conducta entorpezca el flujo o genere la aplicación indebida de tales recursos. El incumplimiento de las obligaciones dará lugar a la aplicación de las sanciones personales, entre otras, las del artículo 68 de la Ley 715 del 2001⁸".

Por parte del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS) como órgano rector de las políticas del sector, la disposición más significativa en esta segunda fase de reformas lo constituyó la aprobación del Acuerdo 244 del 2003, que en su contenido modifica sustancialmente el Acuerdo 077 del 1994 expedido en su momento como la plataforma operativa del Régimen Subsidiado. Lo más significativo es el ajuste que imprime a las condiciones actuales del mercado, e introduce por primera vez los conceptos de habilitación y regionalización como el punto de partida para reformar la organización, operación y administración del sistema. Estas nuevas reglas de juego siembran el enfoque de la Gerencia del Riesgo y la eficiencia administrativa para la nueva etapa del modelo de aseguramiento.

Como consecuencia en el año 2004, se expidieron dos normas que generan un gran impacto en el modelo de administración de los subsidios, la primera es el Decreto 3260 por medio del cual se adoptan medidas para optimizar el flujo de recursos en el sistema derogando parcialmente el Decreto 050.

En este Decreto se destaca el giro directo de los recursos sin situación de fondos que le permite al asegurador recurrir a la demanda directa para el abono de sus pagos cuando el ente territorial incumpla, interrumpa o eluda sistemáticamente la secuencia del flujo de recursos. Y el Decreto 515 por medio del cual se define el sistema de habilitación de las entidades administradoras del régimen subsidiado, acompañado de la Resolución 518 que define el manual de los estándares de calidad necesarios para demostrar la capacidad, la infraestructura administrativa, técnica y financiera para demostrar las condiciones de operación y permanencia en la administración de los riesgos y los recursos del sistema.

⁸ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Decreto 050 de 2003, artículo 2

Hasta aquí es claro que el Estado se está asegurando de proveer al sistema todas las herramientas y plataformas para que se garantice la correcta administración de los recursos, trasladando en los aseguradores (EPS, ARS) la responsabilidad de organizar la prestación de los servicios de salud en condiciones de accesibilidad, oportunidad, suficiencia y equidad, entre otros principios. Pero lo más relevante para este análisis, es que se genere una autonomía en los administradores de recursos para que en cumplimiento de este marco legal asuman el riesgo de la prestación de los servicios contratados con la Red propia.

5.3 MARCO TEÓRICO

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

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

El término capital de trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaba estrechamente ligada con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados.

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. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo, casi todas las compañías actúan con un monto de capital neto de trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca; las empresas con flujo de efectivo predecibles, como los servicios eléctricos, pueden operar con un capital neto de trabajo negativo, si bien la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de este tipo de capital. La administración del capital de trabajo, es importante por varias razones ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora representan aún más. Para que una empresa opere con eficiencia es

necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. Para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a la que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activos circulantes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

En el caso de las empresas más pequeñas, los pasivos circulantes son la principal fuente de financiamiento externo. Estas empresas simplemente no tienen acceso a los mercados de capital a más largo plazo, con la excepción de hipotecas sobre edificios. Las decisiones del capital de trabajo tienen sobre la naturaleza global de riesgo- rendimiento y el precio de las acciones de la empresa.

La administración de capital de trabajo abarca todos los aspectos del capital el trabajo requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo. 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 indicara que su liquidez es insuficiente por lo tanto dicho capital representa una medida útil del riesgo. Otra definición menciona que es la parte del activo circulante de la empresa financiado con fondos a largo plazo. 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 la 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 capital de trabajo es la administración de los activos circulantes de la empresa y el financiamiento que se necesita para sostener los activos circulantes, es importante ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales, en empresas pequeñas, los pasivos circulantes son la principal fuente de financiamiento externo. El capital neto de trabajo es esencial, sobre todo en los negocios de temporada, para proporcionar un apoyo financiero a las cuentas por pagar en un futuro cercano.

Para determinar la forma correcta, o el nivel de activos circulantes óptimo la administración debe considerar la interacción entre rentabilidad y riesgo, al hacer esta evaluación es posible realizar tres supuestos: que la empresa es manufacturera, que el activo circulante es menos rentable que el activo fijo y que los fondos a corto plazo son menos costosos que los de largo plazo. Cuando

mayor sea la razón o índice de activo circulante a total, tanto menos rentable será la empresa y por tanto menos riesgosa. O cuando mayor sea la razón de pasivo circulante a activo total, tanto más rentable y más riesgosa será la empresa. Dado que el capital neto de trabajo puede considerarse como parte del activo circulante de una empresa financiado con fondos a corto y largo plazo se asocia directamente a la relación rentabilidad - riesgo y capital neto de trabajo.

5.3.1 Estructura De Capital De Trabajo. Sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario y por su tiempo se estructura o divide como permanente o temporal. El capital de trabajo permanente es la cantidad de activos circulantes requerida para hacer frente a las necesidades mínimas a largo plazo. Se le podría llamar capital de trabajo puro. El capital de trabajo temporal es la cantidad de activos circulantes que varía con los requerimientos estacionales.

El primer rubro principal en la sección de fuentes es el capital de trabajo generado por las operaciones. Ay dos formas de calcular este rubro. El método de la adición y el método directo.

Las ventas a los clientes son casi siempre la fuente principal del capital de trabajo. Correspondientemente, los desembolsos para el costo de las mercancías vendidas y los gastos de operación son casi siempre el principal uso del capital de trabajo. El exceso de las ventas sobre todos los gastos que requieren capital de trabajo, es por definición, el capital de trabajo generado por las operaciones.

No afectan al capital de trabajo:

- Compras de activos corrientes en efectivo
- Compras de activos corrientes a crédito
- Recaudos de cuentas por cobrar
- Préstamos de efectivo contra letras a corto plazo
- Pagos que reducen los pasivos a corto plazo.

El gasto por depreciación reduce el valor en libros de los activos de planta y reduce también la utilidad neta (y por tanto las ganancias retenidas) pero no tiene impacto en el capital 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.

5.3.2 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 así 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 los influjos o entradas, y los desembolsos o 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. Entre

más predecibles sean las entradas a caja, tanto menos capital neto de trabajo requerirá una empresa. Las empresas con entradas de efectivo más inciertas deben mantener niveles de activo circulante adecuados para cubrir los pasivos a corto plazo. Dado que la mayoría de las empresas no pueden hacer coincidir las recepciones de dinero con los desembolsos de éste, son necesarias las fuentes de entradas que superen a los desembolsos.

Existen varios enfoques o métodos para determinar una condición de financiamiento adecuada. El enfoque dinámico es un plan de financiamiento de altas utilidades - alto riesgo, en el que los requerimientos temporales son financiados con fondos a corto plazo, y los permanentes, con fondos a largo plazo. El enfoque conservador es un plan de financiamiento de bajas utilidades - bajo riesgo; todos los requerimientos de fondos – tanto temporales como permanentes son financiados con fondos a largo plazo. Los fondos a corto plazo son conservados para casos de emergencia. La mayoría de las empresas emplean un método de intercambio alternativo en el que algunos requerimientos temporales son financiados con fondos a largo plazo; este enfoque se haya entre el enfoque dinámico de altas utilidades- altos riesgos y el enfoque conservador de bajas utilidades – bajos riesgos.

El capital de trabajo es más divisible que el activo fijo o inmovilizado y por lo tanto también es mucho más flexible su financiamiento. Por lo tanto las características que distinguen al activo de trabajo del activo fijo son su flexibilidad y la duración de su vida económica.

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

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

Al examinar la situación y el comportamiento histórico de una empresa, se logra establecer las causas y obtener conclusiones de la información financiera, también el análisis comparativo permite definir cuales merecen mayor atención por ser

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

Las buenas prácticas financieras se constituyen en las herramientas con que cuenta el administrador financiero para optimizar los procesos y recursos que llevan a la empresa a un crecimiento sostenido y seguro “La administración de capital de trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, y liquidez necesaria para la sobrevivencia”⁹.

“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”¹⁰ 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.

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

- MARGEN EBITDA: muestra en términos de porcentaje, la capacidad de la empresa para generar efectivo por cada peso de ventas, lo ideal es lograr un alto margen ya que esto muestra como los ingresos superan los desembolsos de efectivo, por lo tanto, uno de los esfuerzos fundamentales de la

⁹ WESTON, F. y BRIGHAM, E. Material modulo Finanzas Corto Plazo. Pasto: Especialización en Finanzas – 11 promociones. Universidad de Nariño, 1994.

¹⁰ GARCÍA, Op. cit., p. 58

administración es lograr el crecimiento de dicho margen, que se reflejara en una mejora operacional del negocio.

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

- **PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO:** se refiere al aprovechamiento de la inversión realizada en capital de trabajo neto operativo con relación a las ventas alcanzadas. A mayores ventas, dada una inversión en capital de trabajo neto operativo, mejor es la productividad que proporciona este rubro.

Se puede decir que uno de los puntos álgidos en la empresa es la inversión en capital de trabajo. En muchas circunstancias se comprometen demasiados recursos en inventarios o en cuentas por cobrar bien sea por las características competitivas del sector en el que se opera o por ineficiencias 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.

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

5.3.3 Capital De trabajo. Héctor Ortiz Anaya¹¹ y James C. Van Horne y John M Wachowicz definen el capital de trabajo, como Capital de trabajo bruto y capital de trabajo neto, el primero se refiere al total de activos corrientes, tales como efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar comerciales e inventarios, es decir, el total de los recursos corrientes que la empresa tiene para desarrollar normalmente sus operaciones, en un momento determinado; y Capital de trabajo Neto o Capital neto de trabajo, representa la diferencia entre el valor de los activos corrientes y los pasivos corrientes, en la fecha de corte de balance. Si este resultado anterior diera igual a cero no quiere decir que la empresa no tenga recursos para operar sino que tiene la totalidad de sus activos corrientes financiados con 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”.¹² “Mientras que Van Horne, centrará su interés en la administración de: los activos y pasivos corrientes, que representa el capital de trabajo neto”¹³

Por su parte Lawrence J. Gitman¹⁴ 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

¹¹ ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera. 13 ed. Colombia –Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2008. p. 80.

¹² ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 82.

¹³ VAN HORNE, Op. cit., p. 90

¹⁴ GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 11 ed. México: Pearson, 2007. p. 55.

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”¹⁵

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.¹⁶

Para Oscar León García¹⁷ “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

¹⁵ GARCÍA SERNA, Op. cit., p. 80.

¹⁶ Ibíd

¹⁷ Ibíd

Oscar León García, porque al considerar el capital de trabajo como la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente sería afirmar que los únicos recursos que la empresa combina para generar utilidades y flujo de caja son los mencionados por la diferencia, cuando la realidad es que todo el KTO es el que se combina con dicho propósito. Si una empresa tiene activos corrientes en igual cantidad que sus pasivos corrientes, dicha diferencia es 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 misma¹⁸.

5.3.4 Clasificación del capital de trabajo. El capital de trabajo se clasifica en:

“Capital de trabajo permanente, que es la cantidad de activos corrientes requeridos para satisfacer las necesidades mínimas a largo plazo, el cual se puede llamar capital de trabajo básico”¹⁹ 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.

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ Ibíd.

“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”²⁰.

Financiación del capital de trabajo: A través de una estrategia agresiva de financiamiento las necesidades temporales, dada su naturaleza de corto plazo, deben financiarse con pasivos igualmente corrientes, los cuales por lo general constituyen una financiación espontánea y sin costo, suministrada por los proveedores de mercancías, por los anticipos recibidos o por gastos acumulados. Y las necesidades permanentes con deuda de largo plazo. Mientras que la estrategia conservadora, es aquella por medio de la cual las empresas financian sus necesidades tanto temporales como permanentes con deuda a largo plazo.²¹

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 estos²².

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

²⁰ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 60.

²¹ GITMAN, Op. cit., p. 20.

²² 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.

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 riesgo²³ 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.

5.3.5 Administración de efectivo. Muchos autores coinciden con Ignacio Vélez Pareja²⁴ quien afirma, que si bien el efectivo en caja no produce rentabilidad, existen factores que obligan a mantener efectivo cuyo monto depende de las características del negocio y el sector donde se desenvuelve, estas razones son:
Transaccional:

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

Prevención o de contingencia:

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

²³ AN HORNE, Op. cit., p. 30.

²⁴ VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Análisis y Planeación Financiera. Bogotá: s.n. 2009. p. 35.

Especulativo:

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

Otros autores como Héctor Ortiz Anaya²⁵ contemplan además otro factor determinante para mantener efectivo en caja y es:

Motivos de compensación:

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

Ciclo de efectivo:

En un negocio, el efectivo es el combustible que permite el movimiento de todo el proceso productivo pues entra en circulación del proceso convirtiéndose en inventarios ya sea de materia prima, productos en proceso o producto terminado, dependiendo de la actividad de la empresa, para luego transformarse en cuentas por cobrar por efecto de las ventas a crédito y por último al recuperar la cartera se convierte nuevamente en efectivo, a este proceso, OSCAR LEÓN GARCÍA, lo denomina “Ciclo de liquidez o Sistema de circulación de fondos”, de manera similarlo 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.

²⁵ ORTIZ ANAYA, AP. cit., p. 40.

De acuerdo con lo mencionado por el Dr. Cesar H. Albornoz²⁶ 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.

²⁶ ALBORNOZ, 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 el método elegido para calcularlo. Entre los más conocidos el modelo Baumol:²⁷ “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.

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

²⁷ Disponible en Internet: <https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/2/0351/307502/material.../43427>

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

Donde:

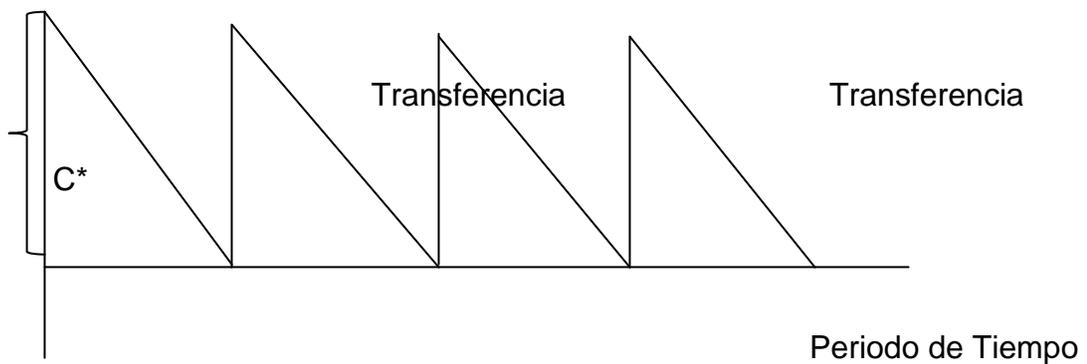
C^* = Tamaño óptimo de transferencia de valores negociables a efectivo

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.

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

$$\text{Donde Saldo Inicial} = C^* \text{ Saldo final} = 0$$

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:²⁸ 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:

$$C = bE(N) t + i E(M)$$

En donde

C = Costos totales de administración de efectivo

b = Costos de conversión

E(N) = No. De conversiones esperadas

I = Costo de oportunidad

²⁸ ZAMORA, Víctor A. Asignatura de Administración Financiera. Bogotá: Universidad Nacional de la Patagonia. Facultad de Ciencias Económicas. 2011.

El nivel óptimo (Z^*) es igual

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

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

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

Al llegar al límite superior, se debe comprar (h^*-Z^*) en valores negociables hasta llegar al nivel deseado. Y al llegar al límite mínimo se debe (Z^*-Li) 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.²⁹

²⁹ ALBORNOZ, Op. cit., p. 19.

Cuadro 1. Comparativo de modelos

MODELO BAUMOL

MILLER –OR

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

Fuente. Este estudio

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

Dado que las cuentas por cobrar, junto con el inventario y las cuentas por pagar explican finalmente el nivel de inversión adecuado o inadecuado que la empresa mantiene en capital de trabajo³⁰, Oscar León García considera que es necesario analizar dichas partidas utilizando índices de rotación o índices de actividad como también los llama Héctor Ortiz Anaya, por tanto es necesario definir el concepto de rotación de cartera.

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

La rotación de cartera está dada por la siguiente fórmula:

$$\text{ROTACIÓN DE CARTERA} = \frac{\text{VENTAS A CRÉDITO EN EL PERIODO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}}$$

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

“Cuando no se conocen con exactitud el valor de las ventas a crédito, se puede trabajar con esta limitación aunque teniendo en cuenta, que para efectos de análisis, se obtendrá una rotación más ágil que la real, al tomar las ventas totales y no las ventas a crédito”³¹.

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.

³⁰ GARCÍA, Op. cit., p. 171.

³¹ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 225.

Ahora bien para “formar una idea más amplia sobre la efectividad de la gestión de cobro de la cartera”³² se debe determinar el número de días promedio en que la empresa se demora en recuperar una unidad monetaria invertida en cartera.

$$\text{FÓRMULA 1} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR X 365 DÍAS}}{\text{VENTAS A CRÉDITO}}$$

$$\text{FÓRMULA 2} = \frac{365 \text{ DÍAS}}{\text{No DE VECES QUE ROTAN LAS CXC}}$$

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

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

Del calendario de vencimientos es permitir a la empresa detectar los problemas que puedan existir, igualmente Oscar León García, considera que si se tiene acceso a toda la información, además de los estados financieros, se puede contar con una herramienta más ágil y útil como lo es "el informe de cartera por vencimientos" el cual muestra la situación de cada uno de los créditos que concede la empresa, cliente por cliente, factura por factura.

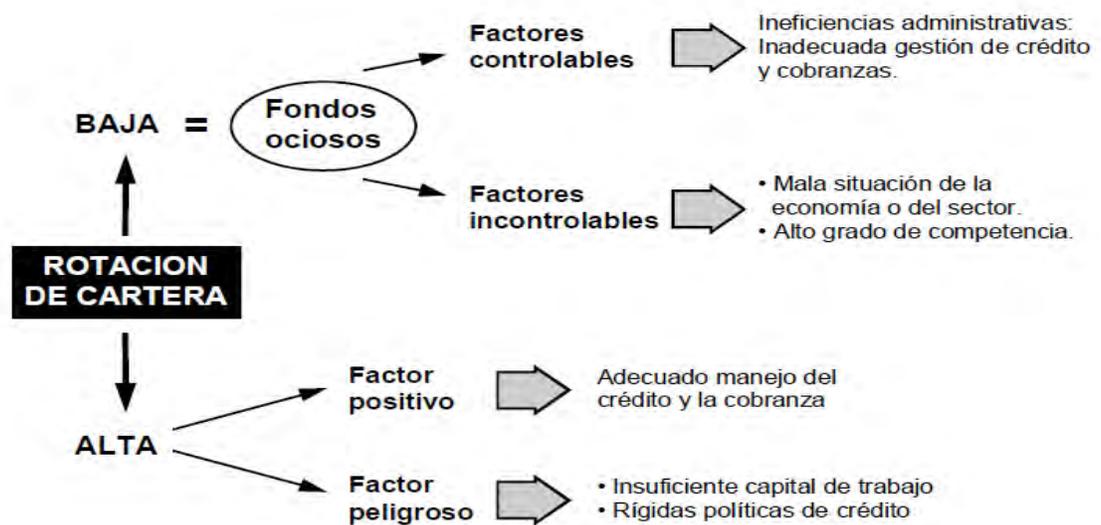
Para determinar si el periodo promedio de cobro es adecuado o no, se debe comparar este periodo con el plazo promedio establecido por la empresa, dentro de su política de ventas a crédito, si la rotación de cartera es bajo con respecto a dicha comparación, “siempre implicará que hay exceso de recursos 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

³² GARCÍA, Op. cit., p. 17.

Pérdida de ventas y por lo tanto de obtener mayores utilidades”.³³

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

Figura 2. Rotación de cartera



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

5.3.7. 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

³³ Ibíd.

liquidez de la empresa”³⁴

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.

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

³⁴ GUÍAS EMPRESARIALES. Disponible en Internet: http://www.contactopyme.gob.mx/guías_empresariales

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 deseche 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.

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

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

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

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

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

$$\text{INVERSIÓN PROMEDIO EN LAS CXC} = \frac{\text{COSTO DE VARIABLE TOTAL DE LAS VENTAS}}{\text{ROTACIÓN DE LAS CXC}}$$

Donde

$$\text{ROTACIÓN DE LAS CXC} = \frac{365 \text{ DÍAS}}{\text{No DE VECES DE ROTACIÓN POR CXC}}$$

5.3.9 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,³⁵ 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.

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

³⁵ GITMAN, Op. cit., p. 532.

sus negocios, ya sean bienes o servicios”³⁶.

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.

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

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios³⁷.

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,

³⁶ Ibíd.

³⁷ MUJICA, Arellys; GALINDEZ, Carmen; PÉREZ, María; DE LA ROSA, Ymird y CARABALÍ, Andrés. Administración de inventarios. 2008. Disponible en Internet: www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm.

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 inventarios³⁸.

“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”.³⁹ Por esta razón las empresas deben contar con herramientas de información y control gerencial que permitan el monitorear continuamente su comportamiento.

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

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

³⁸ ORTIZ ANAYA, Op. cit., p. 130.

³⁹ *Ibíd.*

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”⁴⁰.

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:

- 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

⁴⁰ ALBORNOZ, Op. cit., p. 60.

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.

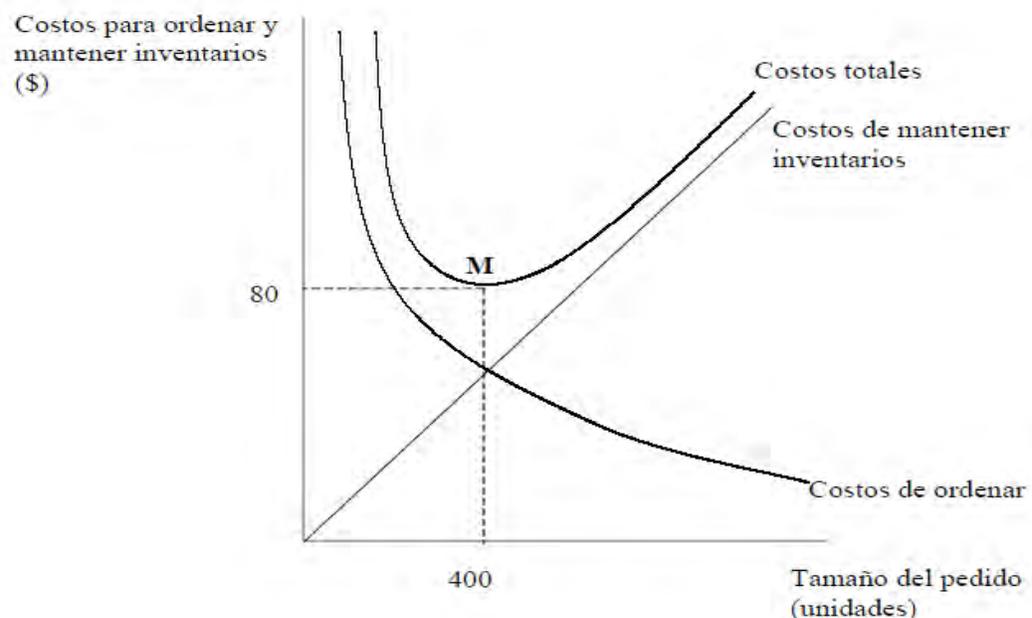
Por lo tanto, para poder definir una política adecuada de inventarios debemos conocer los costos asociados con el mantenimiento de inventarios. En el siguiente esquema una enumeración de los principales costos:

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	2. Disminución cuentas a

3. Costo 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 ordenar⁴¹

Entonces surge la pregunta, ¿cómo podremos determinar el punto mínimo (M)

⁴¹ Ibíd.

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 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:

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

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:

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

Despejando Q se tiene el tamaño óptimo del lote:

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

5.3.11 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,⁴² el objetivo de la empresa debe ser pagar lo más tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según las condiciones de crédito establecidas del proveedor. El comprador debe analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar la mejor estrategia de crédito comercial. Si a una empresa se le otorgan condiciones de crédito que incluyen un descuento por pago en efectivo tiene dos opciones tomar el descuento o renunciar a él.

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

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

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

Se calcula con la siguiente ecuación.

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

Donde

CD = descuento establecido por pronto pago en términos porcentuales y
N= número de días que el pago puede retrasarse por renunciar al descuento por pronto pago.

Se deberá determinar si es aconsejable tomar un descuento por pronto pago en la

⁴² GITMAN, Op. cit., p. 120.

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.

5.4 COBERTURA DE ESTUDIO

5.4.1 Temporal. El presente estudio se realizará en el periodo comprendido entre los años 2010 – 2012.

5.4.2 Espacial. La investigación se enmarcará en un espacio geográfico que corresponde a la ciudad de Ipiales, específicamente la Empresa IPS LOS ÁNGELES.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 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 interrelación⁴³, 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 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”⁴⁴, 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.

6.2 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”⁴⁵. La presente investigación parte del análisis de los fenómenos y situaciones actuales del sector empresarial en Colombia y particularmente en Nariño, 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.

⁴³ ⁴³ MENDEZ, Carlos Eduardo. M.B.A. METODOLOGÍA, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. 3ra ed. Bogotá: s.n. p. 136.

⁴⁴ SUÁREZ, 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+>

⁴⁵ MÉNDEZ, Op. cit., p. 145.

6.3 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”⁴⁶, 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 interpretativo⁴⁷, 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.

6.4 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:

6.4.1 Fuentes primarias. “Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar”⁴⁸

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.

6.4.2 Fuentes secundarias. “Las fuentes secundarias, se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales,

⁴⁶ SUÁREZ, Op. cit., p. 119.

⁴⁷ MARTÍNEZ RIU, Antoni y CORTES MORATO, Jordi. Diccionario de Filosofía Herder. (CD ROM) Barcelona: Ed. Herder, 1996. p. 150.

⁴⁸ Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.”⁴⁹

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.

6.4.3 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)”⁵⁰

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

6.4.4 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”.⁵¹

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.

6.5 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.

⁴⁹ MENDEZ, Op. cit., p. 145.

⁵⁰ Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

⁵¹ MENDEZ, Op. cit., p. 145.

7. 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

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 DEL 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

BIBLIOGRAFÍA

NETGRAFÍA

ANEXOS

8. PRESUPUESTO

Cuadro 2. Presupuesto general

DETALLE		VALOR
PAPERERÍA Y FOTOCOPIAS		
<i>fotocopias del proyecto</i>	documentos de la empresa, informes y Estados Financieros	40.000,00
<i>papelaría</i>	resma de papel y otros	50.000,00
<i>bibliografía</i>	texto de referencia	150.000,00
subtotal		240.000,00
IMPRESIONES Y ANILLADOS		
<i>impresión y anillado de anteproyecto, proyecto e informe</i>	transcripciones, anillados, impresiones y aplicación de normas lcontec	150.000,00
subtotal		150.000,00
OTROS GASTOS DEL PROYECTO		
<i>comunicación y transporte</i>	comunicación y transporte	200.000,00
<i>inscripción trabajo de grado</i>		600.000,00
subtotal		800.000,00
TOTAL		1.190.000,00

Fuente. Este estudio

9. CAPITULO I: PRÁCTICAS FINANCIERAS ENFOCADAS AL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA IPS LOS ÁNGELES

Desde el inicio de la empresa la estructura financiera y administrativa de la IPS LOS ÁNGELES, está organizada de tal manera que es en el Gerente donde se concentran la mayoría de decisiones de la empresa, pero el continuo crecimiento de esta hace que el equipo de trabajo intervenga en algunas decisiones las cuales no interfieren en el objeto social pero si para un mejor funcionamiento. Por tal razón, la entrevista fue realizada al Representante Legal de la IPS LOS ÁNGELES, el día 22 de abril de 2013.

El crecimiento de la empresa durante los últimos ocho años ha sido muy amplia de tal forma que su capital de trabajo cada año a aumentado aproximadamente en un 300% por tal motivo se están implementando sistemas de gestión de calidad, y gestión de información que le permita contar con procesos claramente descritos, fortaleciendo de esta forma las políticas necesarias para cumplir con el objeto social de la empresa adquiriendo cada vez más una mayor experiencia y eficiencia en estos procesos.

9.1 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA

Dentro de la administración del efectivo en la IPS LOS ÁNGELES, intervienen dos personas el Gerente y el tesorero, el primero como el encargado directamente de la dirección, la planeación y toma de decisiones y el segundo como colaborador en los procesos de ejecución de las decisiones al respecto. Esta última Tienen como base un plan de efectivo, en el cual organizan de forma cronológica todas las cuentas que hay por pagar, esas cuentas por pagar son presentadas al señor director quien es el único que autoriza toda clase de pago. La tesorería a pesar de ser independiente y de cumplir funciones específicas, como, documentar las cuentas por pagar, organizar proveedores a quienes se adeudan y Control diario de verificación de pagos a proveedores Verificar diariamente mediante banca virtual los saldos con que cuenta la empresa en las diferentes cuentas bancarias, entregar diariamente el reporte a Gerencia de las consignaciones realizadas a la empresa, discriminando fecha, monto consignado y nombre de la empresa que cancela. Organizar la información necesaria. Para que el director decida cómo y cuando se maneja el efectivo y como lo dispone, la tesorería no es autónoma en sus decisiones, las decisiones las toma el director general.

La IPS LOS ÁNGELES por medio de herramientas como lo es el sistemas contable siigo puede conocer el recaudo diario, semanal y mensual tanto en

efectivo como en cuentas por cobrar y por otro lado tiene la información diaria del informe que entrega facturación de que es lo que se está recibiendo en el día por concepto de la venta de servicios, insumos, la consulta de especialista a particulares el cual va de la mano con los soportes y por medio de la sucursal virtual de Bancolombia como de banco BBVA la empresa puede realizar sus pagos de una forma más segura a través de banca virtual, disminuyendo así los costos de las transacciones.

Las cuentas más utilizadas por la empresa son Bancolombia y Banco BBVA, en estas se presenta el mayor recaudo de la empresa, ya que, al ser las más antiguas, se encuentran reconocidas y registradas por las EPS, además la cuenta de Bancolombia es de reconocimiento nacional, ya que se encuentra registrada ante el Ministerio de la Protección Social, para el giro directo de los recursos que obtiene por la contratación con las distintas EPS y de más empresas que soliciten sus servicios. Por tanto, como estas cuentas manejan la mayor cantidad de dinero de la empresa, es a través de ellas donde se hace la mayor parte de pagos electrónicos a los proveedores. Sin embargo, es la Gerencia quien toma las decisiones de utilizar una u otra cuenta, estas decisiones dependen en consenso con tesorería, del saldo y monto que se necesita transferir, además, dependen de la agilidad de la plataforma bancaria, para hacerlos efectivos lo más rápido posible y sin inconvenientes, tratando de generar una mejor confiabilidad con el proveedor o quien reciba el pago, como ya se mencionó, todas estas decisiones son consultadas y tomadas desde la dirección de la empresa; la tesorera no tiene discrecionalidad al respecto.

Para cumplir con las obligaciones, la empresa realiza una programación y un cronograma de pagos de acuerdo a los compromisos con los proveedores, honorarios, nomina, pagos de arrendamientos y demás que sean identificados. La programación se realiza con base en el vencimiento de las facturas en lo relacionado con los proveedores quienes son los que más impacto tienen en la organización al momento de realizar los pagos. Para esta programación, se realiza una revisión técnica de lo que le han facturado a la empresa, con el fin de conocer el valor promedio de las compras a proveedores y poder cancelar como mínimo este valor promedio, Sin embargo, se trata de obtener descuentos por pagos adicionales y evitando que estas cuentas crezcan.

Una de las principales políticas de la empresa es no realizar pagos en efectivo dependiendo de los montos a pagar, y de las pautas pactadas la empresa realiza los pagos son cheque o por transferencia electrónica, preferiblemente la empresa usa la segunda alternativa, como se mencionó anteriormente por ser la más económica. Para realizar los pagos, los proveedores deben entregar en la tesorería para el respectivo registro la certificación de su cuenta bancaria, cada año se actualiza la base de datos de proveedores que está organizada por nit y por los precios de los productos que ellos otorgan, la actualización de estos se

debe a que cada año son más los oferentes de productos dando a las empresas más opciones y más cotizaciones de los productos.

Como ya se mencionó, la empresa verifica diariamente los pagos realizados para constatar la aprobación de los mismos, en el caso de ser rechazada la transacción, se revisa de inmediato la causa para tomar los correctivos necesarios. Si la transacción se hizo por medio de cheque verificar que el cheque pertenezca a las cuentas de la entidad, consultar en el libro diario de pagos el número de pago, mirar el concepto por el cual lo devolvieron, si es por nombre mal registrado y no coincide con la cámara de comercio o si el nombre está con una letra más o menos o por insuficiencia de fondos en las cuentas, al determinar el motivo de la devolución o rechazo se procede a realizar la regularización del cheque. La persona encargada de girar los cheques es la tesorera que se autoriza con una única firma que es la de ella, por la Cancelación de la cuenta de destino. Para ello se llama al proveedor, se le informa los inconvenientes y se le solicita vía correo electrónico o fax la certificación de la nueva cuenta bancaria, Errores de la persona por digitación errónea de la cuenta de destino

9.2 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PAGOS EN LA EMPRESA

Como se mencionó anteriormente con respecto a la administración de pagos en la empresa, existe un registro de proveedores en el sistema contable y en formato Excel el cual se actualiza cada año, tratando de que este proceso sea cada vez mejor y así implementar un sistema de información sólido el cual se ha ido consolidando con cada año. Los proveedores de insumos prácticamente no han cambiado en los últimos años para la empresa, aunque se actualiza la base de datos de estos verificando y corroborando los datos para no cometer errores más que todo en el momento de hacer el pago. Cada fin de mes el gerente y su grupo de administrativo y de trabajo que está formado por las dependencias de tesorería, administrativa y financiera, contabilidad, gerencia y almacén. Revisan los costos con los proveedores y se saca un presupuesto mensual, pero tomando como base el presupuesto general anual de tal forma que se registra y se evalúa los costos que sean viables para la IPS, llevando un mejor control del plan de compras.

El plan anual de compras en la IPS LOS ÁNGELES, le permite realizar una planeación adecuada y una negociación con los proveedores, sin embargo se está trabajando en la implementación de un Plan Operativo anual, el cual establezca las metas de ventas, para determinar la cantidad de insumos a adquirir, este plan operativo se lo está trabajando, tratando poco a poco de fortalecerlo para que genere una mayor organización al ejecutar el plan de compras. Con estas dos 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.

El comité de compras conformado por el grupo administrativo de la IPS LOS ÁNGELES se reúnen mensualmente para revisar los procesos y tomar las mejores decisiones para el buen funcionamiento de la IPS que dichas acciones determinen un continuo mejoramiento hacia el futuro, pero todas las compras que se realizan son el visto bueno de la Gerencia. Al implementar un sistema de información adecuado se puede prever de las necesidades que mes a mes se van presentando y así poder actuar de forma inmediata, por ejemplo en el momento que solicitan los medicamentos e insumos para sus procedimientos y, dependiendo del número de procedimientos programados se realiza la compra, para lo cual se elabora una orden de compra, en un formato previamente establecido por la empresa. Una vez verificada la solicitud de mercancía y las necesidades de los pacientes a atender conforme a los procedimientos programados, los requerimientos se aprueban.

Se verifica las solicitudes tal forma que las necesidades se canalizan hasta que llegan gerencia, generándose la orden de compra, y se procede a elegir la mejor cotización decidiendo con que proveedor realizar la adquisición, en caso de existir un proveedor diferente o que brinde mejores condiciones el señor gerente da a conocer la situación a la encargada para el respectivo cambio.

Para la compra de insumos se realiza en base a cotizaciones, se solicita una cotización, se manejan 3 cotizaciones con tres diferentes proveedores, para elegir al proveedor y tomar la mejor decisión el comité de compras se basa en: economía, condición de cartera, tiempo de pago, cuales son las condiciones al suministro si es rápido, si es en 8 días o 5 días dependiendo la necesidad de la IPS Este año se está haciendo una reducción de costos por lo cual la entidad está trabajando con los proveedores que de los mejores precios.

Al elegir al proveedor La negociación se realiza directamente con la dirección de la empresa y, por lo general se presenta en el primer trimestre del año, donde se establece básicamente el precio de los insumos a proveer. Sin embargo un proveedor nuevo se puede contactar en cualquier momento del año, de acuerdo a las características del servicio y las necesidades del mismo, pero la negociación en cuanto a precios la realiza directamente la Gerencia, considerando esta y otras alternativas, tratando de evaluar desfases o desajustes en los precios.

Los periodos de pagos establecidos se basan a través de una base de datos en Excel en los cuales se prioriza todos los pagos que se tiene durante el mes, del 10 al 15 de cada mes llega el efectivo, para este día ya tienen una base de cuáles son los pagos, mas priorizados, carteras vencidas, facturas que tienen mas días vencidos que están generando intereses. Se da prioridad con los pagos más

atrasados, normalmente se establece el pago con el proveedor el pago entre 90 y 120 días.

el proceso de facturación de los proveedores en la IPS LOS ÁNGELES normalmente es una certificación que da el área q recibe el suministro la cual verifica fechas, numero de contrato, registro presupuestales y coincidencia con la orden de compra, que las facturas estén dentro de las fechas de vencimiento del contrato. Estas fechas son de conocimiento tanto del área de contabilidad, tesorería y facturación y lleva un consecutivo, luego se radica en tesorería, tiene que ser auditada por la auditoria general de la IPS luego entra por almacén y al final cuando ya está verificada la cuenta de cobro en base a lo que es el suministro o mantenimiento la recibe tesorería para q entre a contabilidad y así cumplir con el pago en las fechas establecidas. Este proceso se lo lleva a cabo de manera sistematizada ya que cuentan con un programa SINFES IPS en el cual hacen el ingreso de la facturación que les permita conocer los vencimientos y generar informes diarios, mensuales trimestrales etc. Saber el total de facturación de forma inmediata.

9.3 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECAUDO EN LA EMPRESA

Prácticamente el 100 % de las ventas de los servicios de la IPS LOS ÁNGELES se presentan a crédito por las características del sector al que pertenece la empresa, exceptuando la venta de medicamentos y la prestación de servicios a particulares; estas ventas a crédito se establecen mediante contratos individuales con entidades que desean adquirir estos servicios y mas que todo con las Entidades Promotoras de Salud, en el que se contratan los servicios que se prestarán a los afiliados y las tarifas a aplicar, dichos contratos se realizan periódicamente entre los meses de marzo y abril con el régimen subsidiado, mientras que con el régimen contributivo los contratos se pueden realizar en cualquier momento del año; y pueden ser por evento o por cápita, la duración de los contratos no tienen un tiempo establecido aunque por lo general son a un año, o también se determinan de acuerdo a un valor para la prestación de los servicios, cuando el monto establecido se encuentra cubierto, el contrato se renueva.

De acuerdo a la norma del sector salud, se establecen los tiempos para la prestación del servicio, para que estos se facturen y para que se reconozca el pago, este trámite tiene un tiempo entre 60 a 90 días, por tanto las ventas que se realizan son a crédito.

Una vez radicadas las facturas y éstas han sido recibidas a satisfacción, la persona encargada del proceso en mención, entrega un informe de la facturación realizada al área contable para establecer los ingresos, y al área de cartera con el

radicado de las cuentas para su respectivo registro y posterior cobro; en este proceso existe una interface que lo realiza la auxiliar contable con el fin de incluir la facturación en la contabilidad, dicho proceso se realiza de forma manual. Los días de vencimiento de la factura se empiezan a contar desde el momento en que se radican, situación contemplada dentro de la norma que rige el sistema de salud. Cuando están transcurriendo treinta días, se dice que las facturas están por vencer y, después de este tiempo se dice que la cartera se encuentra entre 1 – 30 días, posterior a este rango se clasifican por edades de acuerdo a como lo establezca la empresa. La facturación se emite con numeración en consecutivo según resolución DIAN la cual varía en cada sede de los municipios en donde prestamos nuestros servicios.

Para el recaudo y cobro de la cartera, la empresa cuenta con una persona encargada para esta labor. Esta persona encargada de la cartera ingresa de manera manual a un archivo en Excel las cuentas por cobrar, relacionando el número de la factura, valor, relación de EPS o de la empresa a la que se prestó el servicio, paciente, fecha y vencimiento de la misma. Esta información la obtiene del informe que entrega la persona encargada de facturación quien lo realiza mensualmente para llevar un mejor control de la facturación

El archivo de Excel consolidado en el área de cartera, se compara periódicamente con la información que se encuentra en el área contable, con el fin de confrontar y ajustar los registros pertinentes, ya que por falta de comunicación muchas veces estos reportes no coinciden. En esta situación se han presentado momentos en donde el área contable es quien debe realizar los ajustes al reporte de cartera, estos controles permiten a la empresa tener un reporte perfecto de sus cuentas por cobrar, de tal manera que al momento de conciliar y realizar compromisos de pagos la información de la empresa coincide de manera perfecta con las demás empresas, o es esta última quien debe corregir su información pues la información que presenta la IPS es muy precisa y se encuentra al día.

Para realizar el cobro de la cartera, se evalúa periódicamente el estado de las cuentas por cobrar, considerando los días de vencimiento. En primera instancia, se llama entre el día 20 y 30 de cada mes, con el fin de conocer el estado de los pagos, determinando cuales se han hecho y cuales estas por realizarse. Cuando las empresas han realizado un pago, envía la información de soporte al área de cartera con el fin de dar a conocer la factura afectada.

En segunda instancia, después de la llamada por parte de la persona encargada de la cartera, es la Gerencia quien llama para el correspondiente cobro y conciliación de la misma, cuando las empresas no atiende la llamada o hace caso omiso a los compromisos telefónicos, se envía un oficio por parte de la IPS relacionando toda la cartera vencida y los compromisos acordados, con el fin de realizar el cobro. Es una política de el gerente no llegar al cobro jurídico, desde el momento de inicio la empresa no a llegado a estos extremos, se han pactado

formas de pago de tal forma que no perjudique y entorpezca el pago de estas deudas ya que los cobros jurídicos son un camino tortuoso y dispendioso y además porque dichos procesos tiene un tiempo prolongado 3. Por esta razón, las experiencias desde el punto de vista jurídico han sido de pocos resultados y la empresa ha buscado alternativas de conciliación diferentes, que agilicen estos procesos. Una de las estrategias que ha sido efectiva para la empresa es realizar la conciliación de la cartera y pactar compromisos de pago, los cuales se registran en un acta. Esta alternativa ha permitido recuperar la cartera con aquellas empresas con las cuales los niveles de cuentas por cobrar se encontraban por encima del promedio y además Por la labor de recaudo que realiza el Gerente se ha recuperado gran parte de la cartera.

No existe una política para suspender los servicios a los clientes, esta es una decisión gerencial que se toma después de analizar cada caso por separado, porque cada contrato es diferente. Antes de suspender los servicios se debe haber agotado los procedimientos anteriores, en el caso de tomar esta decisión la Gerencia informa mediante correos institucionales dicha situación a sus funcionarios. Si a una empresa a la cual se le suspendieron los servicios necesita algún procedimiento para sus afiliados, se le solicita pago por anticipado para la prestación del servicio.

Los descuentos no aplican para la recuperación de la cartera, sin embargo el gerente pacta unas formas de pago en los cuales se establecen unos descuentos para poder agilizar el pago. Después de una evaluación costo – beneficio, En cuanto a la cartera vencida, no se cobra intereses moratorios ya que, aunque muchas IPS los relacionan en la factura las empresas no los pagan.

Otra de las dificultades que se presenta en la administración de la cartera en la empresa es que, todos los meses se presentan casos en donde no se identifica el recaudo y muchas consignaciones que no son reportadas a la IPS, y se desconoce que empresa realizo el pago y la factura a la cual se afectó.

9.4 ESTADO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA

La IPS LOS ÁNGELES maneja dos clases de insumos estos se dividen en; los dispositivos médicos y odontológicos que pertenecen a la parte de almacén de la IPS y los medicamentos que hacen parte de la farmacia el cual está encargado el regente. La IPS no tiene problema en contratar a cualquier tipo de proveedor y equipara costos, compran a quienes les oferten en la mejor condición.

Para adquirir las mercancías se elabora un plan de ventas, por medio del cual se reporte y se conoce la frecuencia de uso de los insumos y medicamentos de acuerdo a las estadísticas que presentan mensualmente los encargados de

almacén y de farmacia y considerando los promedios, frecuencia y necesidades de las sedes en cuanto a los servicios farmacéuticos se adquiere el inventario. En ocasiones se toman decisiones de adquisición de mercancía de uso frecuente, para aprovechar los descuentos en dicha compra. En la IPS se valora el costo de mantenimiento de dicha mercancía adquirida en grandes cantidades y se valora el costo de mantenimiento del inventario como tal, el cual para el último año asciende a \$ 500 millones de pesos, en medicamentos, existiendo diferentes formas de negociación al adquirirlos de tal manera de que el presupuesto alcance para el funcionamiento de la empresa tratando de minimizar costos. Además la empresa cuenta con un programa contable que le permita identificar rotaciones y obtener estadísticas al respecto.

La rotación del inventario, se maneja de tal forma de no llenarse de medicamentos, por medio de informes mensuales, tratando de recuperar lo que más se pueda con los productos que van a vencer.

Una estrategia para el inventario que se está quedando en la bodega es Alianzas con servicios farmacéuticos este servicio solo lo tienen las IPS, que son completamente institucionales, donde las instituciones se colaboran con la salida de medicamentos, por la cual se evita llenar de muchos productos no puedan salir y no acumular productos.

En la IPS existe un programa de inventarios que le permita controlar, administrar y verificar el inventario existente, como los ingresos de inventarios y salidas, registrar en la parte física lo referente a la infraestructura como la de suministros y mantenimiento, se están actualizando el nuevo sistema a través del SIMEC, se está implementando el sistema de farmacia y el sistema de inventario por medio magnético.

Se valoran los costos de mantenimiento de los inventarios de forma periódica, por directriz y normatividad el almacenamiento tiene que ser por los diferentes servicios farmacéuticos que presta la IPS. En lo referente a los seguros se manejan pólizas de responsabilidad civil por inconvenientes presentados por la mala dispensación del medicamento más no por la calidad. En cuanto a lo referente a los costos de capital se hace una valoración periódica para ver si el presupuesto es definido para la IPS; de tal manera que se evalúan los costos y si están de acuerdo a las necesidades de la IPS

El procedimiento para el vencimiento de medicamentos lo maneja el servicio farmacéutico, el cual diligencia unos formatos para llevar un control periódico, que son revisados por la secretaria municipal de salud, el IDSN, y coronariño, Las fechas de vencimiento del inventario lo controlan en el momento de la compra, estas fechas se verifican y negocian en el momento de la propuesta por parte del proveedor, por lo general se negocia mercancía que tenga una vida de dos años antes de su vencimiento. El registro y el control de estos vencimientos los

controla el encargado de almacén y el regente, y hasta la fecha no se ha presentado vencimiento de este inventario, todo medicamento que este por vencer se lo entrega al proveedor a una fecha no superior a los seis meses de vencimiento en el cual se negocia el valor el cual puede llegar a un 50% menos del valor del costo de compra. La persona encargada de hacer la recepción, ingreso, descarga de facturas a las farmacias, es la encargada de realizar este proceso y además de realizan planes de mantenimiento los cuales son por normatividad

En base a los equipos para el buen funcionamiento de la IPS, por normatividad el IDSN exige realizar una calibración constante del equipo y de pendiendo de la vida útil se le da de baja, los presupuestos de estos se manejan por normatividad. De la misma forma se hace fumigación periódica, para esto debe existir un contrato de mantenimiento correctivo y preventivo en lo que son los dispositivos biomédicos haciendo este mantenimiento cada tres meses.

Los equipos dados de baja se destruyen o algunos quedan como repuestos Se hace un seguimiento de inventarios en cuanto a duración, desgaste y calidad del mismo para que en el próximo inventario se continúa con ese artículo o se lo cambia.

9.5 DIAGNOSTICO DEL CAPITAL DE TRABAJO ENFOCADO EN EL ANÁLISIS FINANCIERO LA EMPRESA

BALANCE GENERAL 2010, 2011 Y 2012				
	DESCRIPCION	2.010	2.011	2.012
1	ACTIVO			
	ACTIVO CORRIENTE	1.000.873.192,05	819.725.300,13	1.228.896.336,30
11	DISPONIBLE	29.212.903,72	39.320.184,30	54.706.237,35
1105	CAJA	256.273,00	411.974,00	54.706.237,35
1110	BANCOS	28.956.630,72	38.908.210,30	
13	DEUDORES	913.435.547,33	742.972.952,83	1.042.235.285,95
1305	CLIENTES	1.152.230.274,52	983.216.697,20	1.301.930.224,32
1310	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	11.363.648,00	24.988.391,00	4.910.443,00
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	6.800.000,00	10.363.964,00	6.800.000,00
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A	22.877.770,81	7.486.898,63	11.677.616,63
1380	DEUDORES VARIOS	3.246.852,00		
1399	PROVISIONES	283.082.998,00	283.082.998,00	283.082.998,00
14	INVENTARIOS	58.224.741,00	37.432.163,00	131.954.813,00
1455	ALMACEN DE MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	58.224.741,00	37.432.163,00	131.954.813,00
	ACTIVO FIJO	539.110.092,98	503.866.066,24	483.488.164,01
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	539.110.092,98	503.866.066,24	483.488.164,01
1504	TERRENOS	60.000.000,00	60.000.000,00	60.000.000,00
1516	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	140.000.000,00	140.000.000,00	140.000.000,00
1524	EQUIPO DE OFICINA	73.347.244,00	73.617.244,00	73.617.244,00
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	59.438.500,00	66.378.500,00	71.020.500,00
1532	EQUIPO MEDICIO - CIENTIFICO	65.238.133,00	79.098.133,00	82.687.133,00
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	295.000.000,00	295.000.000,00	295.000.000,00
1592	DEPRECIACION ACUMULADA	(153.913.784,02)	(210.227.810,76)	(238.836.712,99)
	OTROS ACTIVOS	17.580.285,00	21.080.285,00	21.080.285,00
17	DIFERIDOS	16.258.385,00	19.758.385,00	19.758.385,00
1710	CARGOS DIFERIDOS	16.258.385,00	19.758.385,00	19.758.385,00
18	OTROS ACTIVOS	1.321.900,00	1.321.900,00	1.321.900,00
1805	BIENES DE ARTE Y CULTURA	1.321.900,00	1.321.900,00	1.321.900,00
	TOTAL ACTIVO	1.557.563.570,03	1.344.671.651,37	1.733.464.785,31
2	PASIVO			
	PASIVO CORRIENTE	531.439.748,99	664.726.321,00	595.920.509,00
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS	365.167.712,99	268.615.067,00	183.836.299,00
2105	BANCOS NACIONALES	231.650.910,99	177.008.064,00	118.253.400,00
2115	CORPORACIONES FINANCIERAS	133.516.802,00	91.607.003,00	65.582.899,00
22	PROVEEDORES	96.453.379,00	52.794.424,00	47.498.357,00
2205	NACIONALES	96.453.379,00	52.794.424,00	47.498.357,00
23	CUENTAS POR PAGAR	69.818.657,00	343.316.830,00	364.585.853,00
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	69.811.322,00	330.126.521,00	351.071.545,00
2365	RETENCION EN LA FUENTE		13.119.181,00	12.935.977,00
2367	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO			448.758,00
2368	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	7.335,00	71.128,00	129.573,00
	TOTAL OTROS PASIVOS	1.014.900,00		
28	OTROS PASIVOS	1.014.900,00		
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	1.014.900,00		
	TOTAL PASIVO	532.454.648,99	664.726.321,00	595.920.509,00
3	PATRIMONIO			1.137.544.276,31
31	CAPITAL SOCIAL	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00
3115	APORTES SOCIALES	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO	487.375.455,84	345.163.590,67	457.598.945,94
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	487.375.455,84	345.163.590,67	457.598.945,94
37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	476.943.865,20	964.319.321,04	619.155.730,37
3705	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	476.943.865,20	964.319.321,04	619.155.730,37
38	SUPERAVIT POR VALORIZACION	45.789.600,00	45.789.600,00	45.789.600,00
3810	DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	45.789.600,00	45.789.600,00	45.789.600,00
	TOTAL PATRIMONIO	1.025.108.921,04	679.945.330,37	1.137.544.276,31
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.557.563.570,03	1.344.671.651,37	1.733.464.785,31

ANALISIS HORIZONTAL					
	DESCRIPCION	2010-2011		2011-2012	
		V.ABSOUTO	V.RELATIVO	V.ABSOUTO	V.RELATIVO
1	ACTIVO				
	ACTIVO CORRIENTE	(181.147.891,92)	-18,10%	409.171.036,17	49,92%
11	DISPONIBLE	10.107.280,58	34,60%	15.386.053,05	39,13%
1105	CAJA	155.701,00	60,76%	54.294.263,35	13179,05%
1110	BANCOS	9.951.579,58	34,37%	(38.908.210,30)	-100,00%
13	DEUDORES	(170.462.594,50)	-18,66%	299.262.333,12	40,28%
1305	CLIENTES	(169.013.577,32)	-14,67%	318.713.527,12	32,42%
1310	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	13.624.743,00	119,90%	(20.077.948,00)	-80,35%
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	3.563.964,00	52,41%	(3.563.964,00)	-34,39%
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A	(15.390.872,18)	-67,27%	4.190.718,00	55,97%
1380	DEUDORES VARIOS	(3.246.852,00)	-100,00%	0,00	
1399	PROVISIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
14	INVENTARIOS	(20.792.578,00)	-35,71%	94.522.650,00	252,52%
1455	ALMACEN DE MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	(20.792.578,00)	-35,71%	94.522.650,00	252,52%
	ACTIVO FIJO	(35.244.026,74)	-6,54%	(20.377.902,23)	-4,04%
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	(35.244.026,74)	-6,54%	(20.377.902,23)	-4,04%
1504	TERRENOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1516	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1524	EQUIPO DE OFICINA	270.000,00	0,37%	0,00	0,00%
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	6.940.000,00	11,68%	4.642.000,00	6,99%
1532	EQUIPO MEDICIO - CIENTIFICO	13.860.000,00	21,25%	3.589.000,00	4,54%
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1592	DEPRECIACION ACUMULADA	(56.314.026,74)	36,59%	(28.608.902,23)	13,61%
	OTROS ACTIVOS	3.500.000,00	19,91%	0,00	0,00%
17	DIFERIDOS	3.500.000,00	21,53%	0,00	0,00%
1710	CARGOS DIFERIDOS	3.500.000,00	21,53%	0,00	0,00%
18	OTROS ACTIVOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1805	BIENES DE ARTE Y CULTURA	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	TOTAL ACTIVO	(212.891.918,66)	-13,67%	388.793.133,94	28,91%
2	PASIVO	0,00		0,00	
	PASIVO CORRIENTE	133.286.572,01	25,08%	(68.805.812,00)	-10,35%
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS	(96.552.645,99)	-26,44%	(84.778.768,00)	-31,56%
2105	BANCOS NACIONALES	(54.642.846,99)	-23,59%	(58.754.664,00)	-33,19%
2115	CORPORACIONES FINANCIERAS	(41.909.799,00)	-31,39%	(26.024.104,00)	-28,41%
22	PROVEEDORES	(43.658.955,00)	-45,26%	(5.296.067,00)	-10,03%
2205	NACIONALES	(43.658.955,00)	-45,26%	(5.296.067,00)	-10,03%
23	CUENTAS POR PAGAR	273.498.173,00	391,73%	21.269.023,00	6,20%
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	260.315.199,00	372,88%	20.945.024,00	6,34%
2365	RETENCION EN LA FUENTE	13.119.181,00		(183.204,00)	-1,40%
2367	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	0,00		448.758,00	
2368	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	63.793,00	869,71%	58.445,00	82,17%
	TOTAL OTROS PASIVOS	(1.014.900,00)	-100,00%	0,00	
28	OTROS PASIVOS	(1.014.900,00)	-100,00%	0,00	
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	(1.014.900,00)	-100,00%	0,00	
	TOTAL PASIVO	132.271.672,01	24,84%	(68.805.812,00)	-10,35%
3	PATRIMONIO	0,00		1.137.544.276,31	
31	CAPITAL SOCIAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3115	APORTES SOCIALES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO	(142.211.865,18)	-29,18%	112.435.355,27	32,57%
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	(142.211.865,18)	-29,18%	112.435.355,27	32,57%
37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	487.375.455,84	102,19%	(345.163.590,67)	-35,79%
3705	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	487.375.455,84	102,19%	(345.163.590,67)	-35,79%
38	SUPERAVIT POR VALORIZACION	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3810	DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	TOTAL PATRIMONIO	(345.163.590,67)	-33,67%	457.598.945,94	67,30%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	(212.891.918,66)	-13,67%	388.793.133,94	28,91%

ANALISIS VERTICAL							
	DESCRIPCION		2.010		2.011		2.012
1	ACTIVO						
	ACTIVO CORRIENTE	100%	64,26%	100%	61,0%	100%	70,9%
11	DISPONIBLE	2,92%	1,88%	4,80%	2,9%	4,45%	3,2%
1105	CAJA	0,03%	0,02%	0,05%	0,0%	4,45%	3,2%
1110	BANCOS	2,89%	1,86%	4,75%	2,9%	0,00%	0,0%
13	DEUDORES	91,26%	58,65%	90,64%	55,3%	84,81%	60,1%
1305	CLIENTES	115,12%	73,98%	119,94%	73,1%	105,94%	75,1%
1310	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	1,14%	0,73%	3,05%	1,9%	0,40%	0,3%
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	0,68%	0,44%	1,26%	0,8%	0,55%	0,4%
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O S	2,29%	1,47%	0,91%	0,6%	0,95%	0,7%
1380	DEUDORES VARIOS	0,32%	0,21%	0,00%	0,0%	0,00%	0,0%
1399	PROVISIONES	28,28%	18,17%	34,53%	21,1%	23,04%	16,3%
14	INVENTARIOS	5,82%	3,74%	4,57%	2,8%	10,74%	7,6%
1455	ALMACEN DE MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESO	5,82%	3,74%	4,57%	2,8%	10,74%	7,6%
	ACTIVO FIJO		34,61%		37,5%		27,9%
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	100%	34,61%	100%	37,5%	100%	27,9%
1504	TERRENOS	11%	3,85%	12%	4,5%	12%	3,5%
1516	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	26%	8,99%	28%	10,4%	29%	8,1%
1524	EQUIPO DE OFICINA	14%	4,71%	15%	5,5%	15%	4,2%
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	11%	3,82%	13%	4,9%	15%	4,1%
1532	EQUIPO MEDICIO - CIENTIFICO	12%	4,19%	16%	5,9%	17%	4,8%
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	55%	18,94%	59%	21,9%	61%	17,0%
1592	DEPRECIACION ACUMULADA	-28,5%	-9,88%	-42%	-15,6%	-49%	-13,8%
	OTROS ACTIVOS		1,13%		1,6%		1,2%
17	DIFERIDOS	92,5%	1,04%	93,7%	1,5%	93,7%	1,1%
1710	CARGOS DIFERIDOS	92,5%	1,04%	93,7%	1,5%	93,7%	1,1%
18	OTROS ACTIVOS	7,5%	0,08%	6,3%	0,1%	6,3%	0,1%
1805	BIENES DE ARTE Y CULTURA	7,5%	0,08%	6,3%	0,1%	6,3%	0,1%
	TOTAL ACTIVO						
2	PASIVO						
	PASIVO CORRIENTE	100%	34,12%	100%	49,4%	100%	34,4%
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS	68,71%	23,44%	40,41%	20,0%	30,85%	10,6%
2105	BANCOS NACIONALES	43,59%	14,87%	26,63%	13,2%	19,84%	6,8%
2115	CORPORACIONES FINANCIERAS	25,12%	8,57%	13,78%	6,8%	11,01%	3,8%
22	PROVEEDORES	18,15%	6,19%	7,94%	3,9%	7,97%	2,7%
2205	NACIONALES	18,15%	6,19%	7,94%	3,9%	7,97%	2,7%
23	CUENTAS POR PAGAR	13,14%	4,48%	51,65%	25,5%	61,18%	21,0%
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	13,14%	4,48%	49,66%	24,6%	58,91%	20,3%
2365	RETENCION EN LA FUENTE	0,00%	0,00%	1,97%	1,0%	2,17%	0,7%
2367	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	0,00%	0,00%	0,00%	0,0%	0,08%	0,0%
2368	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	0,001%	0,00%	0,01%	0,0%	0,02%	0,0%
	TOTAL OTROS PASIVOS		0,07%				
28	OTROS PASIVOS	1	0,07%				
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	1	0,07%				
	TOTAL PASIVO		34,19%		49,4%		34,4%
3	PATRIMONIO		0,00%		0,0%		65,6%
31	CAPITAL SOCIAL	1,46%	0,96%	2,2%	1,1%	1,3%	0,9%
3115	APORTES SOCIALES	1,46%	0,96%	2,2%	1,1%	1,3%	0,9%
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO	47,54%	31,29%	50,8%	25,7%	40,2%	26,4%
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	47,54%	31,29%	50,8%	25,7%	40,2%	26,4%
37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	46,53%	30,62%	141,8%	71,7%	54,4%	35,7%
3705	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	46,53%	30,62%	141,8%	71,7%	54,4%	35,7%
38	SUPERAVIT POR VALORIZACION	4,47%	2,94%	6,7%	3,4%	4,0%	2,6%
3810	DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	4,47%	2,94%	6,7%	3,4%	4,0%	2,6%
	TOTAL PATRIMONIO	100,00%	65,81%	100,0%	50,6%	100,0%	65,6%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO						

9.5.1 Indicadores financieros. Los indicadores financieros se definen como la relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno con el cual el analista busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa. Los aspectos vitales son la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento, en los cuales se profundizara a continuación:

9.5.1.1 Liquidez. El análisis de liquidez se relaciona con la evaluación de la capacidad de la empresa para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo, este análisis se realizará con base en la razón corriente.

Razón corriente trata de verificar la disponibilidad de la empresa a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

Cuadro 3. Liquidez

INDICADOR FINANCIERO	2010	2011	2012
RAZÓN CORRIENTE	1.88	1.23	2.06

La debilidad de la razón corriente es que es un indicador estático de la liquidez, debido a que considera los valores del activo y el pasivo corriente al final del período contable, cifras que muchas veces están afectadas por aspectos circunstanciales que no reflejan la verdadera dinámica de operación de la empresa. Para solventar esta situación se asegura una periodicidad anual en el informe que permite asegurar una visión más objetiva de la evolución de la liquidez de las IPS.

El mejor nivel de liquidez que presenta la IPS, es en el año 2012 registra una razón corriente superior con un indicador de 2.06 o cual se interpreta diciendo que por cada peso (\$1.00) que la IPS debe a corto plazo, cuenta con mas de 2.06 os para respaldar esa obligación.

Respecto a los años anteriores los indicadores muestran una disminución, generando un mayor riesgo de presentar problemas de liquidez, pero en el 2012 mejora el respaldo que posee para responder por sus pasivos corrientes para todos los niveles de complejidad donde el promedio de liquidez paso de 1.88 en el 2010 a 1.23 en el 2011, con un mejoramiento significativo para las IPS de 2.06 en el 2012.

9.5.1.2 Endeudamiento. El análisis de endeudamiento conduce a la determinación de dos aspectos. Por un lado, el riesgo que asume la empresa tomando deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio. Por el otro, la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento.

Este análisis se apoya en los indicadores de endeudamiento, concentración del endeudamiento a corto plazo, estructura financiera, leverage o apalancamiento y cobertura de intereses.

- **Índice de endeudamiento.**

Muestra la proporción de los activos que pertenece a los acreedores.

Cuadro 4. Índice de endeudamiento

INDICADORES FINANCIEROS	2010	2011	2012
ÍNDICE TOTAL DE ENDEUDAMIENTO	34.19%	49.43%	34.38%

El año en que la IPS tiene un mayor endeudamiento es el 2011 con un índice de 49.43%. Que por cada peso (\$1.00) que la empresa tiene invertido en activos, 49 centavos han sido financiados por los acreedores. En otras palabras los acreedores son dueños del 44% respectivamente de la institución, quedando los accionistas dueños del complemento.

El menor nivel de endeudamiento se presenta en las IPS es en el 2010 un comportamiento promedio de 34.19%. En general se presenta un mejoramiento en este indicador respecto del año 2010, pasando de un promedio en el nivel de endeudamiento de la IPS del 49.43% al 34.38.6% en el 2012.

- **Concentración del endeudamiento a corto plazo**

Este indicador establece qué porcentaje del total de pasivos con terceros tiene vencimiento corriente es decir, a menos de un año.

Cuadro 5. Concentración del endeudamiento a corto plazo

INDICADORES FINANCIEROS	2010	2011	2012
CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	0.998093922	1	1

Por ser una empresa prestadora de servicios la IPS presenta una preferencia de endeudamiento de corto plazo relativa en los tres años ya la mayoría de que sus pasivos no superan el año

- **Estructura financiera**

La determinación de estructura financiera se define como la proporción entre pasivos y patrimonio que la empresa utiliza para financiar sus activos, es una decisión trascendental por la relación que tiene sobre dos aspectos igualmente importantes: las utilidades y el costo del capital

Tiene relación con las utilidades porque mientras mayor sea la proporción de deuda respecto al patrimonio, mayor será también la cantidad de intereses que deben pagarse y por lo tanto habrá una mayor presión sobre las utilidades operativas en la medida en que se deberá generar un volumen mayor de estas para atender el pago de dichos intereses en aumento.

Se observa que la IPS se financia con terceros a corto plazo, es de suponer que la IPS tendrá una mayor presión sobre las utilidades debido a los intereses que deberán pagar por su preferencia por el endeudamiento con terceros.

- **Apalancamiento o Leverage.**

Este indicador compara el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo, es otra forma de ver la estructura financiera de la empresa

Cuadro 6. Apalancamiento o Leverage

INDICADORES FINANCIEROS	2010	2011	2012
APALANCAMIENTO O LEVERAGE	52%	98%	52%

El mayor índice de apalancamiento lo presentan las IPS en el año 2011, lo que indica una mayor participación de los acreedores que de los propietarios en los activos de la institución.

Mientras que en el año 2010 y 2012 la IPS registra menores índices con un registro promedio del 52%, debido a que en año 2011 el resultado del ejercicio dio perdida por lo que se han esforzado en el pago de sus deudas con terceros.

9.5.1.3 Rentabilidad. El análisis de rentabilidad se relaciona con la determinación de la eficiencia con que se han utilizado los activos de la empresa, en lo cual tiene incidencia no solamente el margen de utilidad que generan las ventas, sino también el volumen de inversión en activos utilizado para ello.

Por esta razón el panorama de la rentabilidad lo conforman los indicadores de utilidad, la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

- Margen operacional de utilidad

Este indica la utilidad operacional de cada peso vendido. Esta utilidad está influenciada no sólo por el costo de ventas, sino también por los gastos operacionales, vale decir los gastos administrativos y ventas, los gastos financieros, no se consideran gastos operacionales puesto que no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.

Este margen tiene gran importancia dentro del estudio de rentabilidad puesto que indica si el negocio es lucrativo en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Cuadro 7. Margen operacional de utilidad

INDICADORES FINANCIEROS	2010	2011	2012
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	21%	-10%	18%

- Margen neto de utilidad

Este margen además de estar afectado por todo lo que afecta al margen bruto y al operacional está condicionado, además por el monto de ingresos y egresos no operacionales y por el impuesto de renta.

Cuadro 8. Margen neto de utilidad

INDICADORES FINANCIEROS	2010	2011	2012
MARGEN NETO DE UTILIDAD	17%	-16%	16%

Los resultados de la evaluación de los márgenes descritos anteriormente se observa en primer lugar que los márgenes son positivos para el año 2010 y 2012 excepto en el año 2011 pues el incremento en el costo de ventas y de los honorario.

Al analizar el tema de la rentabilidad para IPS, se observa que al comparar los márgenes operacionales con los márgenes netos se podría decir que la gestión a nivel financiero compensa las debilidades a nivel de operación del negocio, en otras palabras que la utilidad no proviene principalmente de la operación propia de la empresa sino de ingresos generados por la gestión financiera

- **Rentabilidad del patrimonio.**

Este indica cuál es el rendimiento que obtuvieron los socios o dueños de la empresa sobre su inversión.

Cuadro 9. Rentabilidad del patrimonio

INDICADORES FINANCIEROS	2010	2011	2012
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	48%	-51%	40%

Se observa la mayor rentabilidad del patrimonio para las IPS en el año 2010, mientras que para el año 2011 IPS muestran una rentabilidad del patrimonio negativa.

Respecto al año 2012 se evidencia una mejoría, al registrar indicadores positivos cuando en el año anterior presentaba indicador negativo.

- **Rentabilidad del activo Total**

Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado ya sea con deuda o con patrimonio.

Cuadro 10. Rentabilidad del activo Total

INDICADORES FINANCIEROS	2010	2011	2012
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	31%	-26%	26%

Según la tabla la mayor rentabilidad del activo de la IPS es en el año 2010, generándose un a rentabilidad negativa en el año 2011 debido a que los activos de la IPS no generaron utilidad alguna

10. CAPITULO II: COMPORTAMIENTO HISTÓRICO y COMPARATIVO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA IPS LOS ÁNGELES. 2010 - 2012

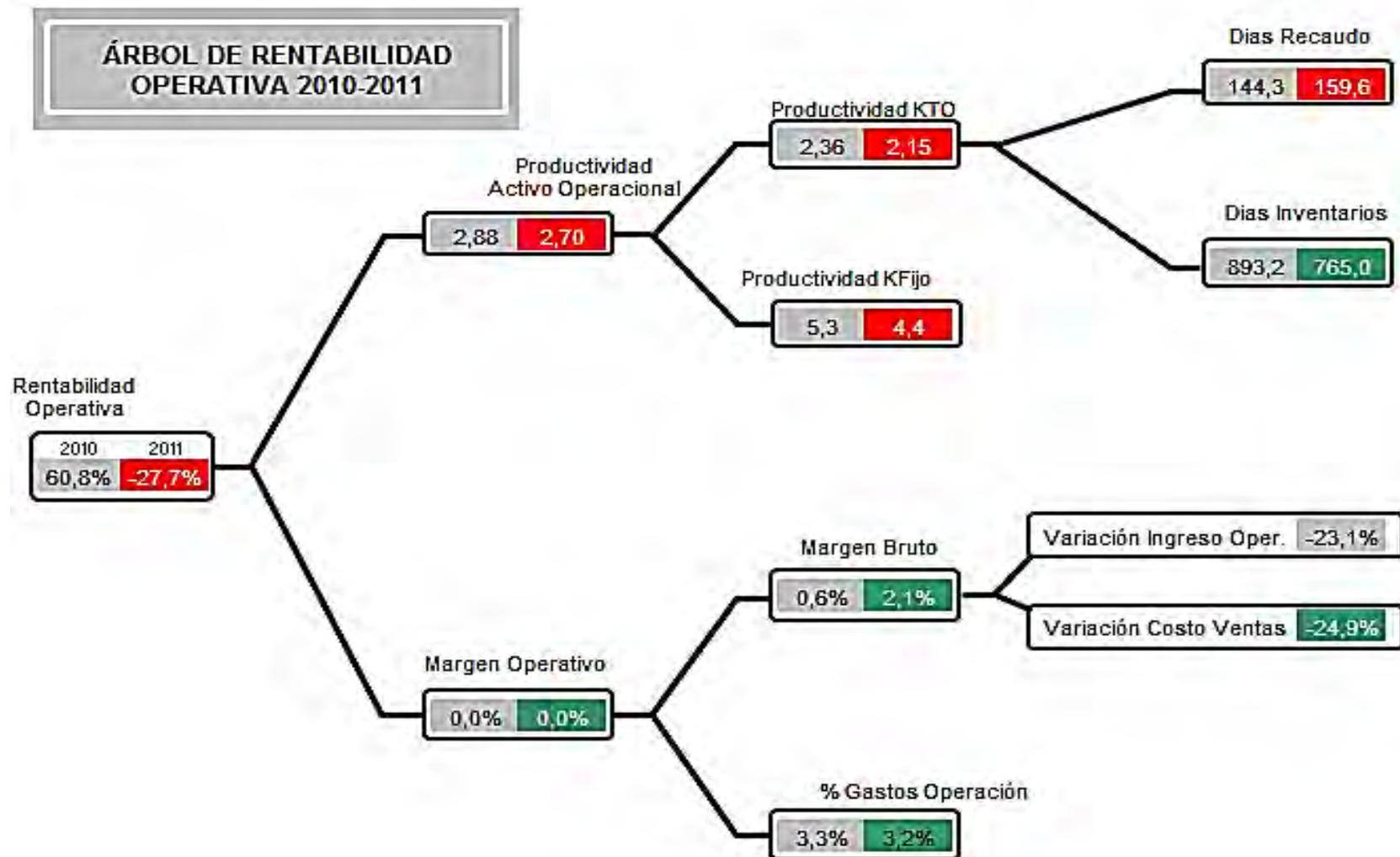
Para determinar el comportamiento histórico y comparativo del capital de trabajo en la IPS LOS ÁNGELES, se parte de la información suministrada en los Estados Financieros y demás solicitada a la empresa.

- **Variables críticas y estructura operativa**

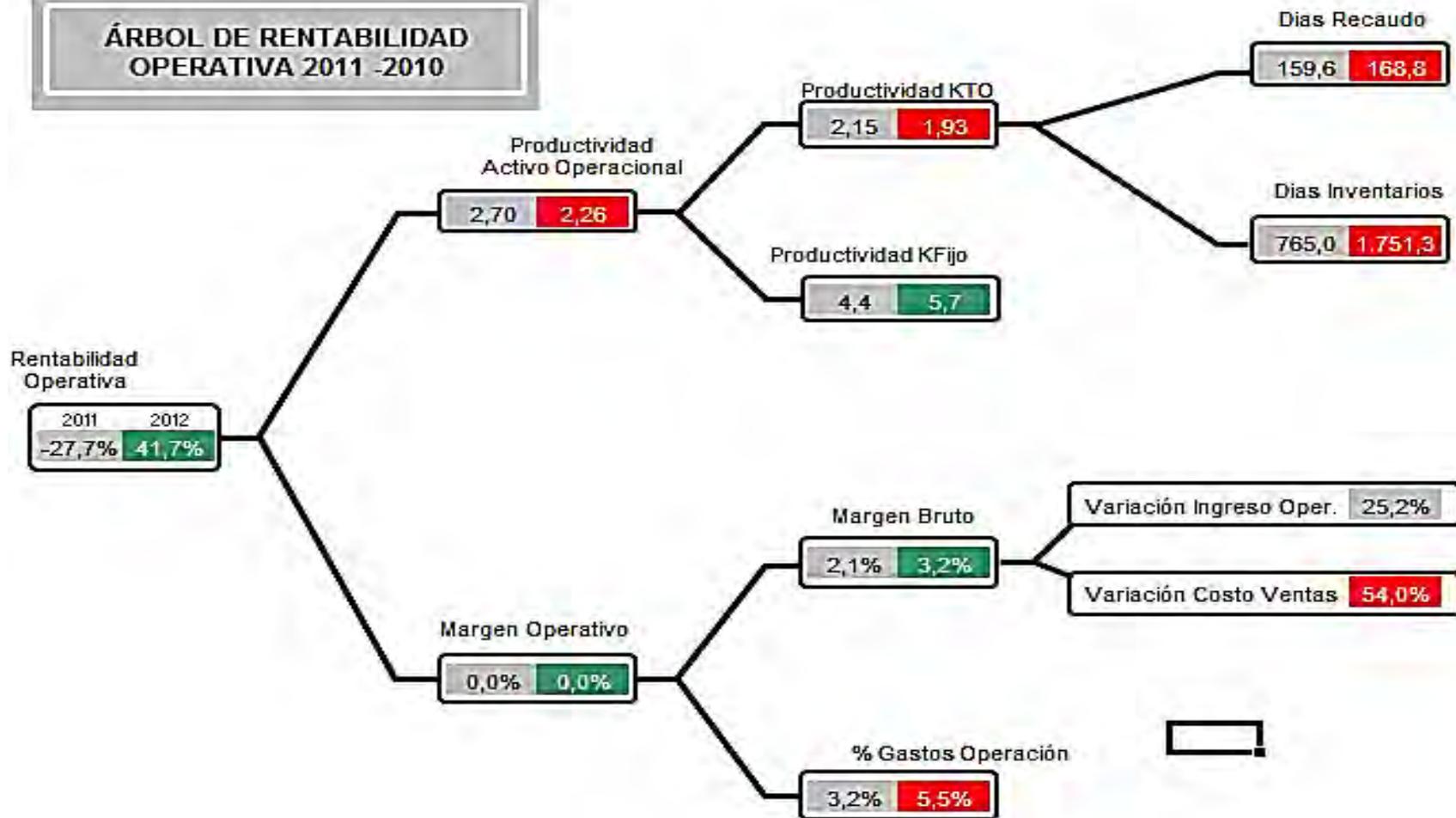
De acuerdo al árbol de rentabilidad, para 2010, el incremento en los días de recaudo y los días de inventario, llevan a una menor rotación de los mismos, causando un incremento del capital de trabajo por encima del crecimiento de los ingresos operativos, haciéndole perder productividad. Por otra parte la mayor productividad del capital fijo, no alcanzó a contrarrestar el efecto de la caída de la productividad del Activo operativo.

La rentabilidad operativa de la IPS LOS ÁNGELES, es favorable, gracias a la variación positiva de los ingresos operacionales, y a un manejo eficiente de costos y gastos, que favorecieron el margen operativo, para lograr obtener resultados prósperos para 2010. (Árbol de rentabilidad 2010 – 2012)

Figura 4. Árboles de rentabilidad IPS Los Ángeles 2010 – 2012

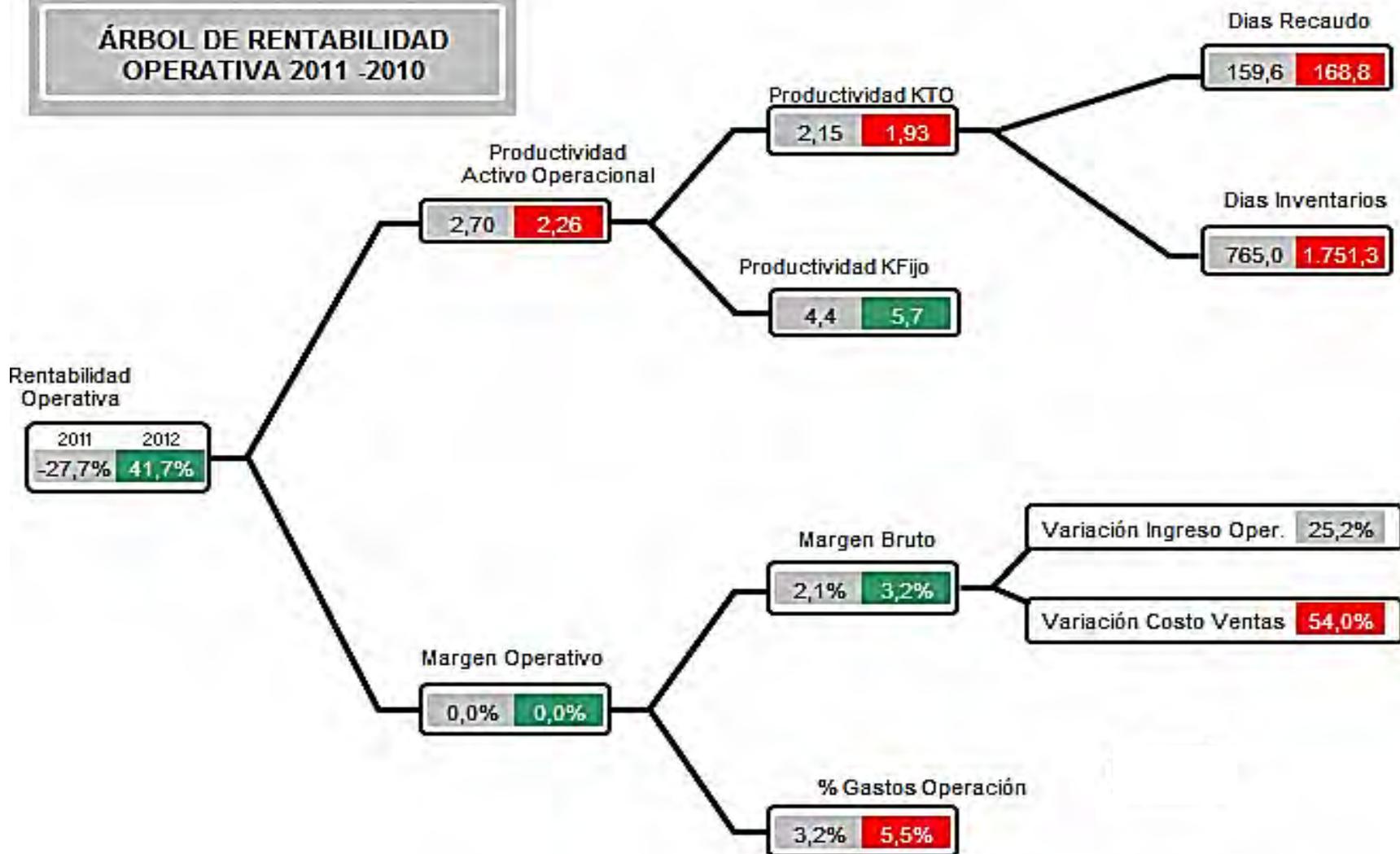


ÁRBOL DE RENTABILIDAD OPERATIVA 2011 -2010



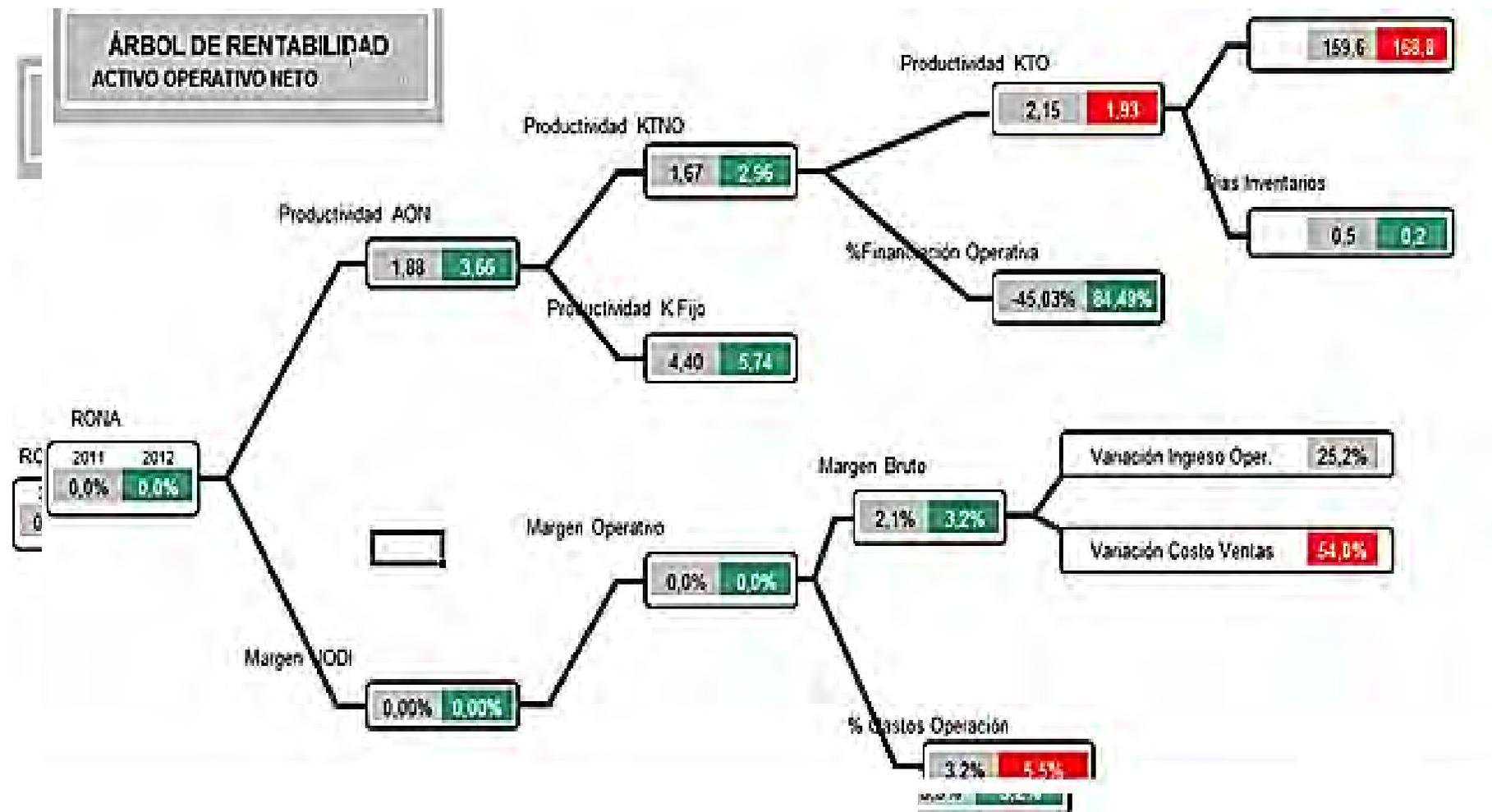
Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada en Modulo Fundamentos de Finanzas – Especialización en Finanzas – Universidad de Nariño

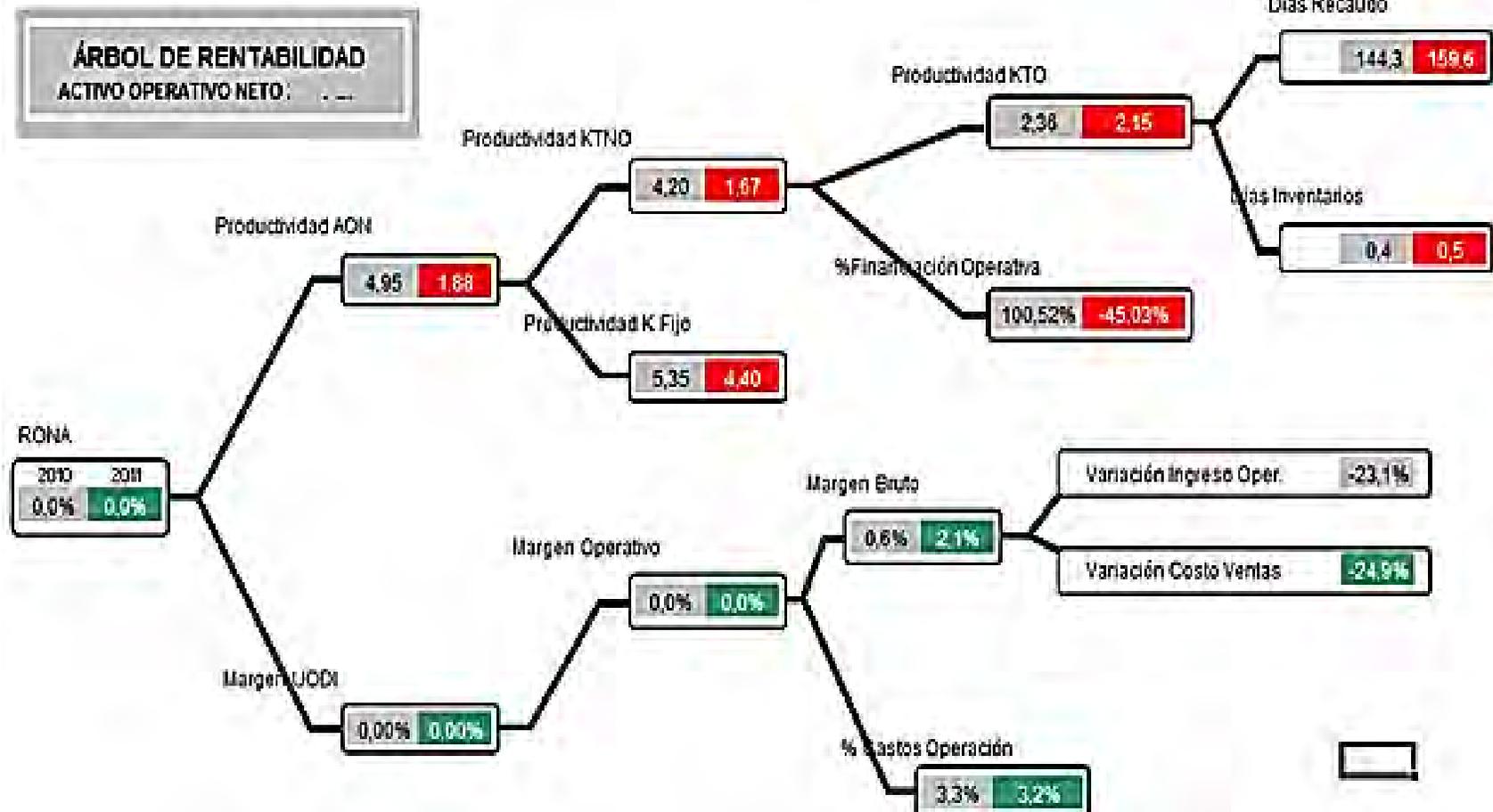
ÁRBOL DE RENTABILIDAD OPERATIVA 2011 -2010



Conforme al comportamiento de la rentabilidad operativa, la rentabilidad del activo operativo neto incremento para 2012

Figura 5. Árbol de rentabilidad del activo operativo neto – rona 2010 - 2012

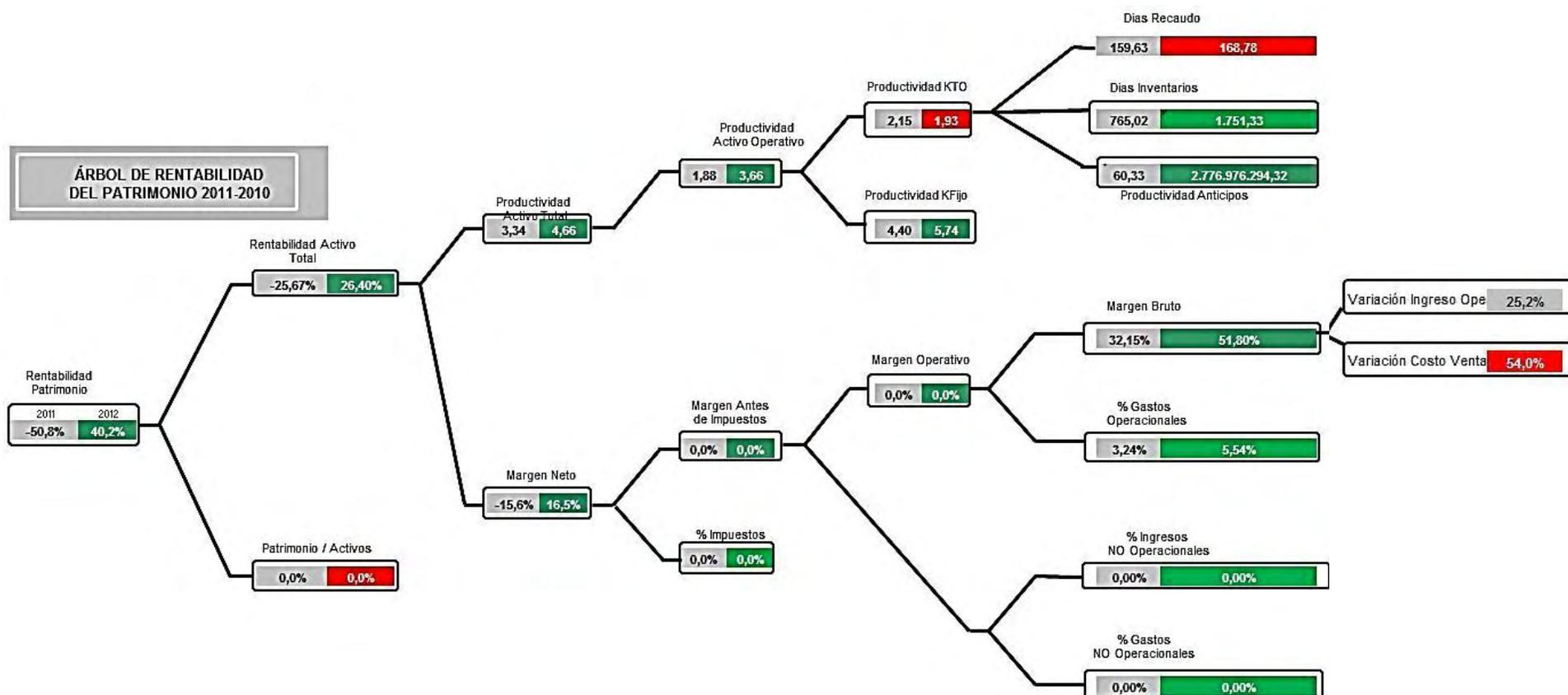


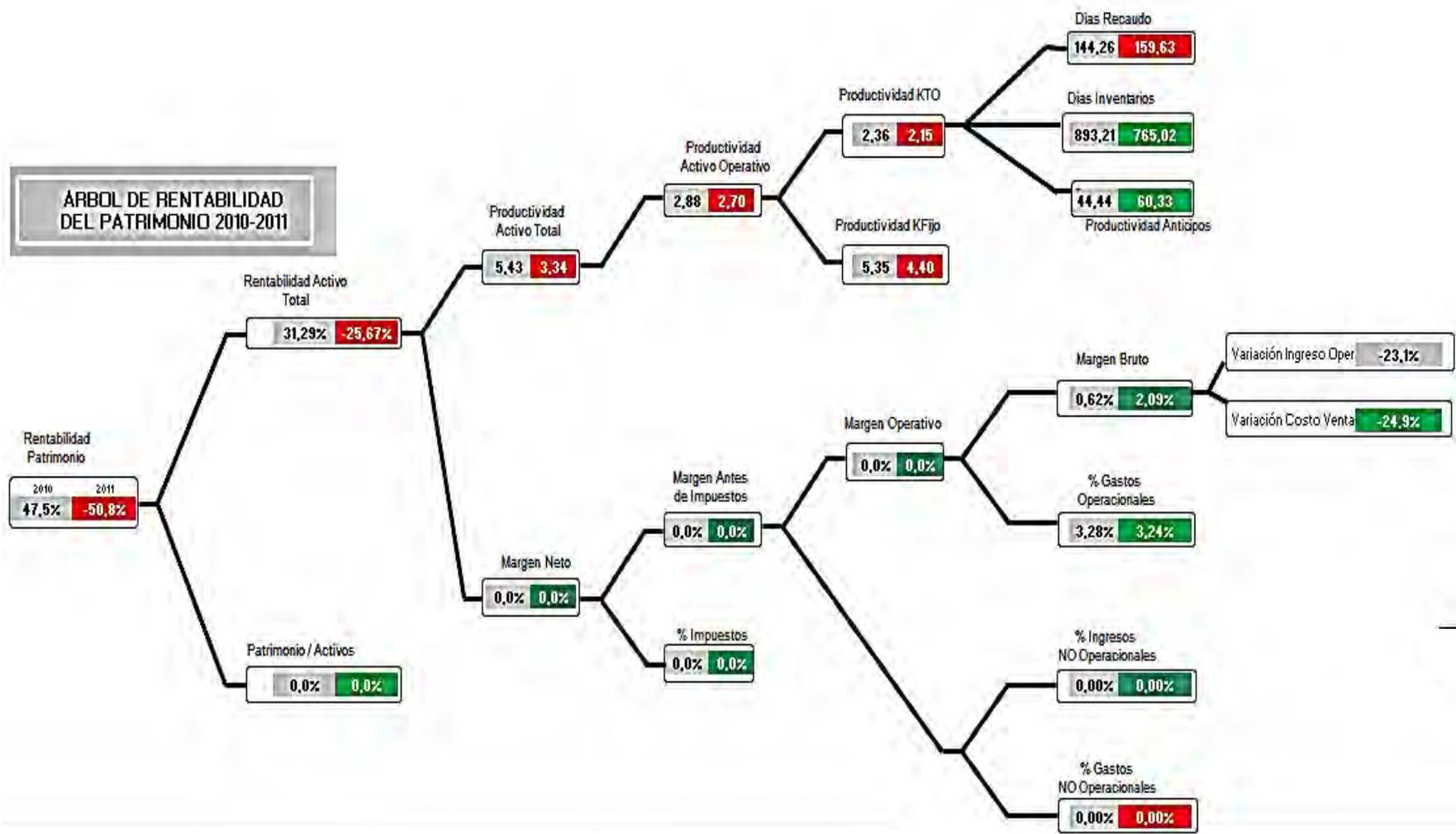


Fuente: La investigación con base en la metodología enseñada en Modulo Fundamentos de Finanzas – Especialización en Finanzas – Universidad de Nariño

La rentabilidad del patrimonio incremento en para 2012, y fue superior a la rentabilidad del activo operativo neto y a la rentabilidad operativa.

Figura 6. Árbol de rentabilidad del patrimonio – roe , 2010 – 2012





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

Al analizar el árbol de rentabilidad operativa para el año 2011, se observa un incremento en los días de la rotación de las cuentas por cobrar y una disminución en los días de rotación del inventario, lo que se ha manifestado en un crecimiento del capital de trabajo de la empresa, porcentaje superior al crecimiento de las ventas (20.5%), que conlleva a la pérdida de productividad del mismo. La productividad del activo fijo, mejora para el año 2011, sin embargo, este no alcanzó a contrarrestar el efecto de la caída de la productividad del Activo operativo.

El margen bruto para 2011, mantiene el mismo porcentaje que el año anterior a razón de que los ingresos operacionales crecen en un 7%, al igual que los costos de operación, los cuales incrementan en la misma proporción. Sin embargo, los Gastos de operación representan el 12% de las ventas, 4 puntos por encima que 2010, conduciendo a una disminución del margen operativo.

La pérdida de la productividad del activo operativo y la disminución del margen operativo, conllevan a una pérdida de rentabilidad operacional de 5,8%. (Árbol de rentabilidad operativa 2010 – 2011)

10.1 CAPITAL DE TRABAJO

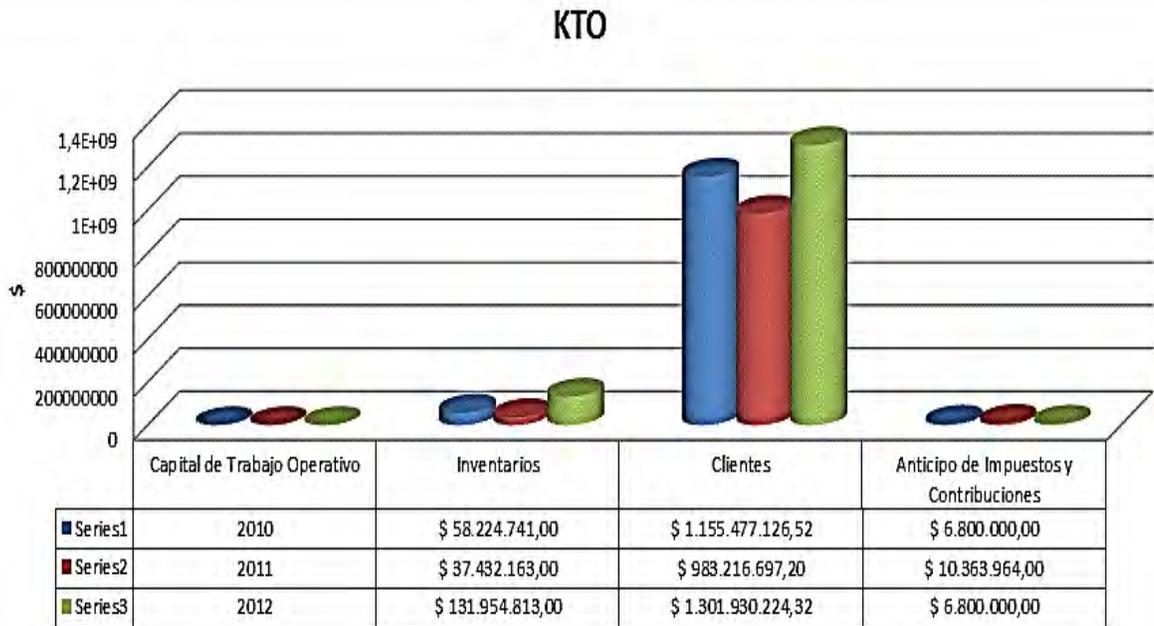
Como lo muestra la siguiente tabla, el capital de trabajo operativo de la empresa está conformado en mayor porcentaje por las cuentas por cobrar clientes, seguido de los anticipos de impuestos y finalmente por los inventarios. Según la tabla No 1, para los tres años analizados, las cuentas por cobrar han representado el 80% del KTO, seguido de los anticipos que han oscilado entre un 11% a 15% y con menor porcentaje los inventarios.

Cuadro 11. Composición del capital de trabajo IPS los Ángeles 2010 – 2012

Capital de Trabajo Operativo	2010	2011	2012
Inventarios	\$ 58.224.741,00	\$ 37.432.163,00	\$ 131.954.813,00
Clientes	\$ 1.155.477.126,52	\$ 983.216.697,20	\$ 1.301.930.224,32
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	\$ 6.800.000,00	\$ 10.363.964,00	\$ 6.800.000,00
KTO	\$ 1.220.501.867,52	\$ 1.031.012.824,20	\$ 1.440.685.037,32

Fuente: Esta investigación con información de Balance General 2010 – 2012

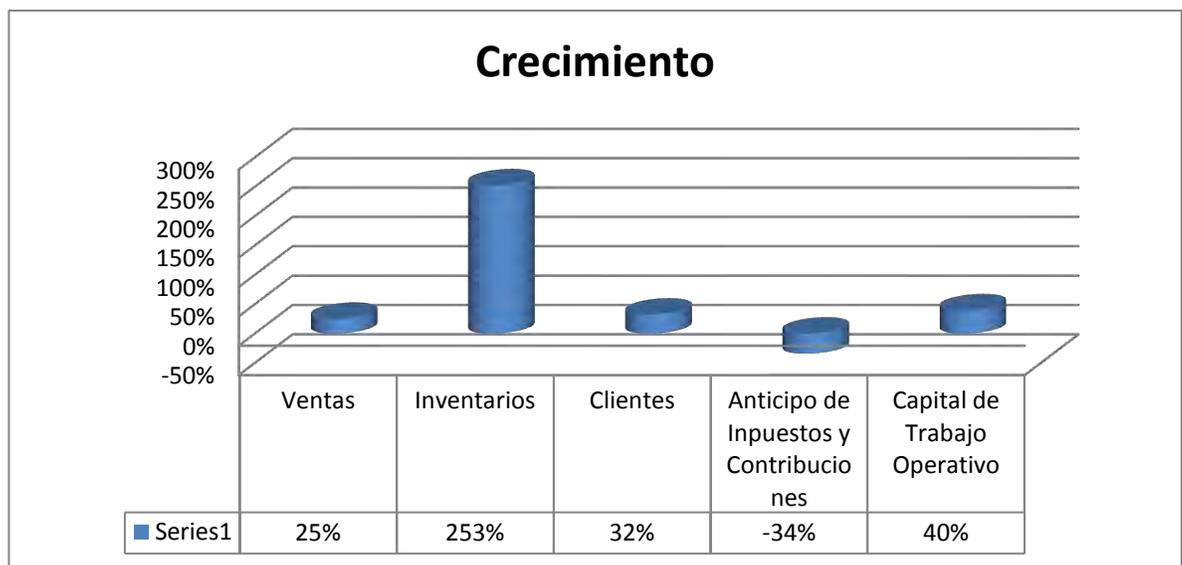
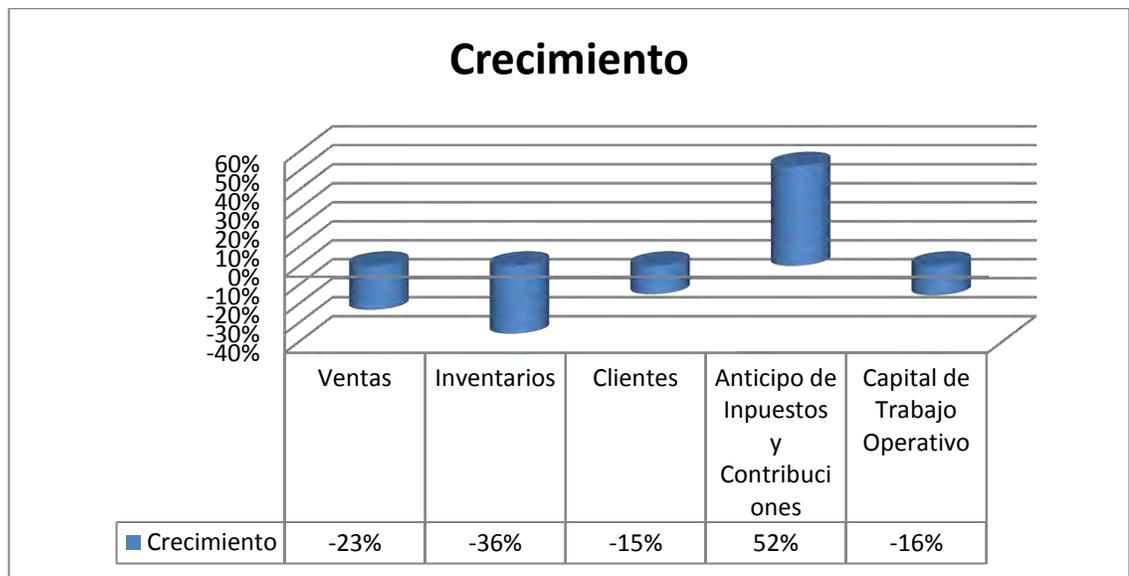
Grafica 1. Capital de trabajo operativo 2010 - 2012



Fuente: Esta investigación con la información de Balance General 2009 - 2011

El crecimiento del capital de trabajo operativo debe estar relacionado con el comportamiento de las ventas y debe ser estas el techo del crecimiento de las variables involucradas, sin embargo la gráfica, evidencia que para los años estudiados el crecimiento del capital de trabajo está por encima del crecimiento de las ventas. Se presenta que en el año 2011 se presentó un decrecimiento en las ventas y por tanto bajo el capital de trabajo; más aún en el año 2011, donde se presenta una caída de las ventas y el crecimiento del capital de trabajo operativo es mucho menor.

Grafica 2. Crecimiento ventas vs. Crecimiento capital de trabajo operativo 2010 – 2012



Fuente: Esta investigación con la información de Balance General 2010 – 2012

Al estudiar el capital de trabajo como una variable empresarial al cual se le debe dedicar la mayor parte del 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 la variación de las ventas, se evidencia que la IPS Los Ángeles para el año 2011, presenta una caída en sus ventas. El comportamiento adecuado de los inventarios y los anticipos de impuestos, no fue suficiente para evitar el incremento en el KTO.

La situación del KTO para 2010 y 2012, es prácticamente similar; las ventas presentan un comportamiento creciente, sin embargo, el capital de trabajo operativo, crece en mayor proporción; el incremento del KTO, obedece al incremento de todas las cuentas que lo conforman: clientes, inventarios y anticipos de impuestos, por encima del incremento de ventas el cual se considera, debe ser el techo dentro del manejo gerencial. Para 2012, se destaca el incremento muy considerable del inventario, mientras que en 2011, el mayor crecimiento lo presentan los anticipos de impuestos. Estos incrementos del capital de trabajo, se ven reflejados en los incrementos en los días de rotación de la cartera y de los inventarios, para el año dos y tres⁵².

Cuadro 12. Análisis del capital de trabajo 2010 - 2012

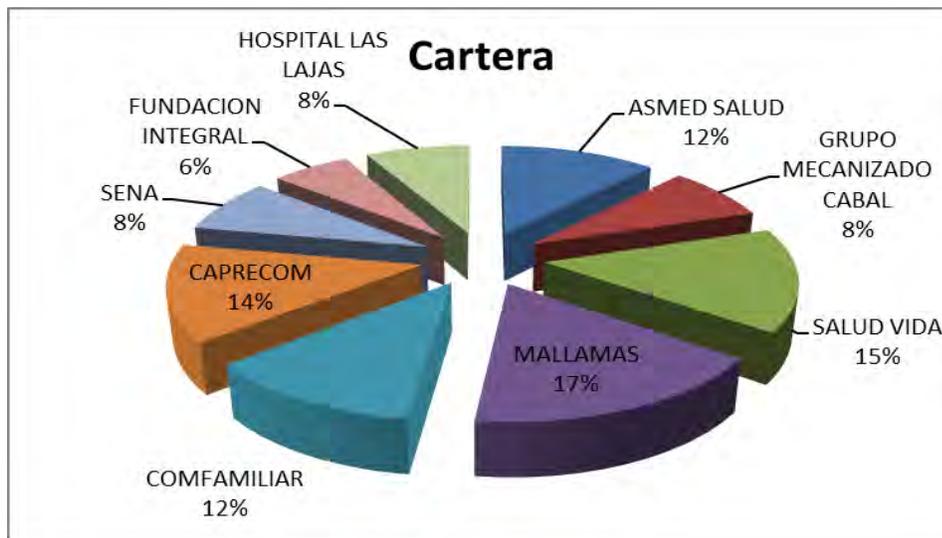
	2010	2011	2012
Ventas	\$ 2.883.558.268,14	\$ 2.217.348.760,57	\$ 2.776.976.294,32
Cuentas por cobrar a clientes	\$ 913.435.547,33	\$ 742.972.952,83	\$ 1.042.235.285,95
Anticipo de impuestos	\$ 7.335,00	\$ 71.128,00	\$ 129.573,00
Inventarios	\$ 58.224.741,00	\$ 37.432.163,00	\$ 131.954.813,00
KTO	\$ 1.911.890.644,81	\$ 1.436.872.516,74	\$ 1.602.656.622,37
Proveedores	\$ 96.453.379,00	\$ 52.794.424,00	\$ 47.498.357,00
Gastos por pagar	\$ 69.818.657,00	\$ 343.316.830,00	\$ 364.585.853,00
CXP Proveedores	\$-	\$ -	\$ -
KTNO	\$ 1.745.618.608,81	\$ 1.040.761.262,74	\$ 1.190.572.412,37
PKT (KTNO/VENTAS)	60,54%	46,94%	42,87%
Días cuentas por cobrar	241	198	127
Días inventarios	149	140	93
Días CX P proveedores	136	203	234
Periodo de caja	12	12	12

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros – Metodología de Oscar León García.

Como lo muestra la gráfica No 3, para 2010, el 17% de la cartera se concentra en Emsanar, 15% salud vida, 14% Caprecom, siendo EMSSANAR el deudor mayoritario. El comportamiento de la cartera conserva una distribución porcentual similar a la relacionada con las ventas de servicios a las mismas EPS.

⁵² LEÓN GARCÍA, Oscar. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Capítulo 7.

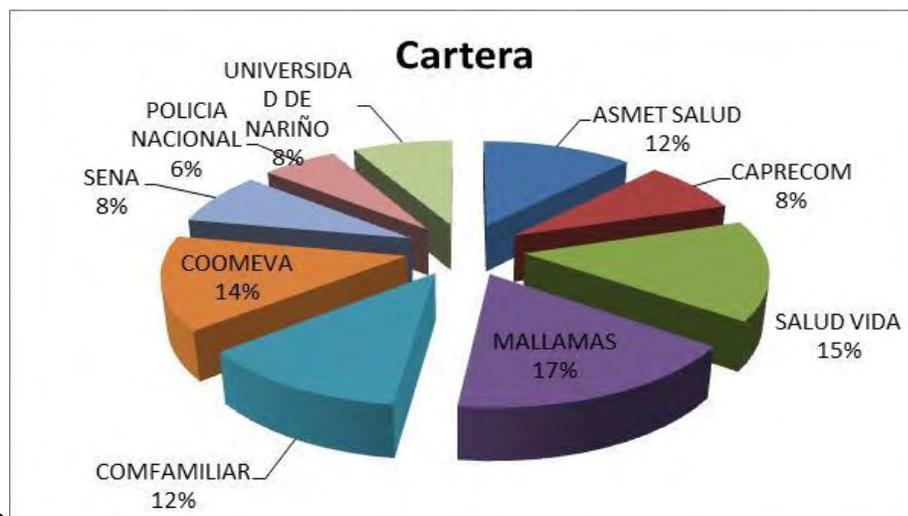
Grafica 3. Distribución de cartera 2010



Fuente: IPS Los Ángeles 2010

Para 2011, la situación es similar, el 80% de la cartera de la empresa, se concentra en seis EPS, de las cuales saludcoop es quien adeuda el mayor porcentaje de cartera con un 33%, mientras las demás oscilan entre el 8% y 12%, como lo evidencia la gráfica No 4.

Grafica 4. Distribución de cartera 2011



Fuente: IPS Los Ángeles 2011

El cuadro 13, muestra la composición de la cartera por edades, en donde se evidencia que para 2010, los mayores crecimientos de la cartera se encuentran en los rangos de: 31 a 60 días y más de 60 días.

Cuadro 13. Cartera por edades 2010 – 2012

CLIENTES	2010	2011	2012
Saldo por vencer	137.015.332	111.445.943	156.335.293
De 1 a 30 días	182.687.109	148.594.591	208.447.057
De 31 a 60 días	228.358.887	185.743.238	260.558.821
De 61 a 90 días	182.687.109	148.594.591	208.447.057
Mas de 90 días	182.687.109	148.594.591	208.447.057
TOTAL	913.435.547	742.972.953	1.042.235.286

Fuente: IPS Los Angeles 2010 - 2012

Para 2011 la empresa realizó una provisión de cartera, acuerdo a lo establecido en el Estatuto Tributario. Conforme a lo anterior y teniendo en cuenta los vencimientos se aplicó una provisión para la cartera para más de 90 días, así:

Cuadro 14. Provisión de cartera 2011

CARTERA POR EDADES (DIAS)	2010	2011	2012
VALOR CARTERA	913.435.547	742.972.953	1.042.235.286
PORCENTAJE DE PROVISIÓN	5%	5%	5%
VALOR DE LA PROVISIÓN	45.671.777	37.148.648	52.111.764

Fuente: IPS Los Angeles 2010 - 2012– Área de Contabilidad.

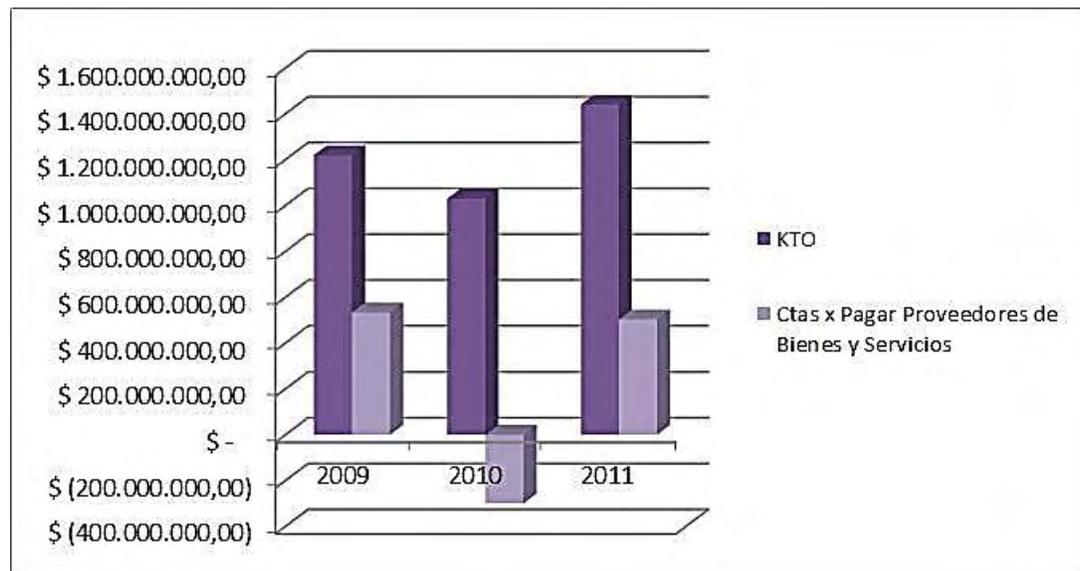
Cuadro 15. Indicador de recuperación de cartera 2010 – 2012

	2010	2011	2012
Facturación	\$ 2.883.558.268,14	\$ 2.217.348.760,57	\$ 2.776.976.294,32
Recuperación de cartera	\$ 1.970.122.720,81	\$ 1.474.375.807,74	\$ 1.734.741.008,37
Indicador de recuperación de cartera	68,32%	66,49%	62,47%

Fuente: IPS Los Angeles – 2010 – 2012

En la gráfica No 5, se evidencia el comportamiento del capital de trabajo operativo y de las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios, donde, como se mencionó anteriormente el capital de trabajo operativo de la empresa en cada año es mayor y las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios para el último año disminuyen.

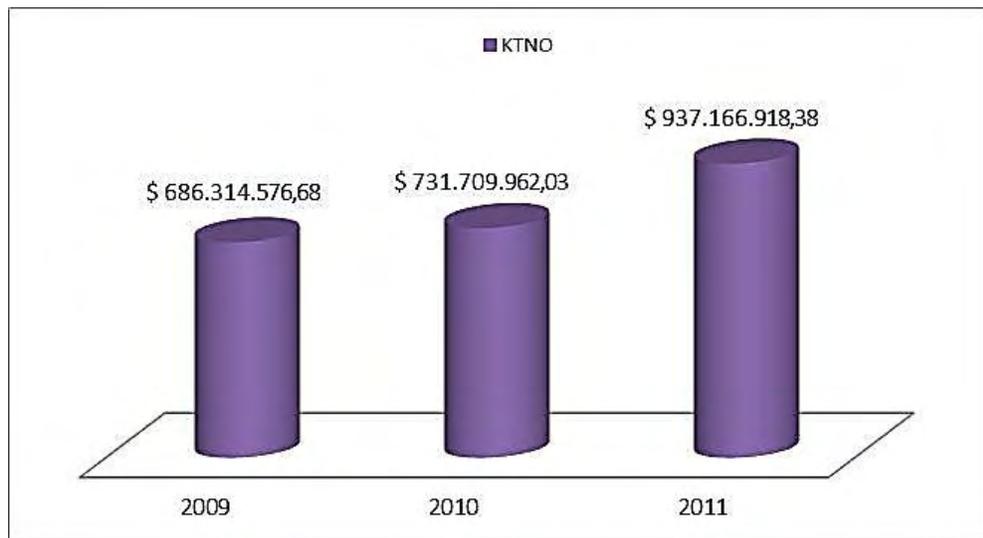
Grafica 5. Capital de trabajo operativo vs cuentas por pagar bienes y servicios 2010 – 2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros

Así, conforme al análisis anterior el capital de trabajo neto operativo KTNO para cada año es positivo y existe la necesidad de financiarlo con la característica de que esta financiación debe ser mayor, ya que este incrementa desde 2010 a 2012, como lo evidencia la siguiente gráfica.

Grafica 6. Capital de trabajo neto operativo 2010 - 2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros – Metodología de Oscar León García

A razón del comportamiento del capital de trabajo neto operativo, se observa que la productividad del mismo desmejoró tanto para 2010 y 2011, ya que la empresa requirió para los años en mención un mayor nivel de inversión en capital de trabajo por cada peso de ventas.

Las decisiones gerenciales en el manejo del capital de trabajo, afectan directamente el valor de la empresa. 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.

Como se observa en el cuadro No 16, El EBITDA para los años de análisis ha sido el reflejo del comportamiento de la utilidad operacional de la empresa, por tanto, éste se ha presentado con picos altos y bajos, recuperándose en 2010, por la contracción los costos y gastos, y sufriendo una caída para el siguiente año,. Las depreciaciones no tienen un peso significativo en este resultado, tan solo representan el 2% del total; no se tienen en cuenta las amortizaciones porque los gastos que son diferidos se amortizan totalmente en el año y se registran en el gasto correspondiente. Por tanto, el EBITDA está dado por la operación de la empresa.

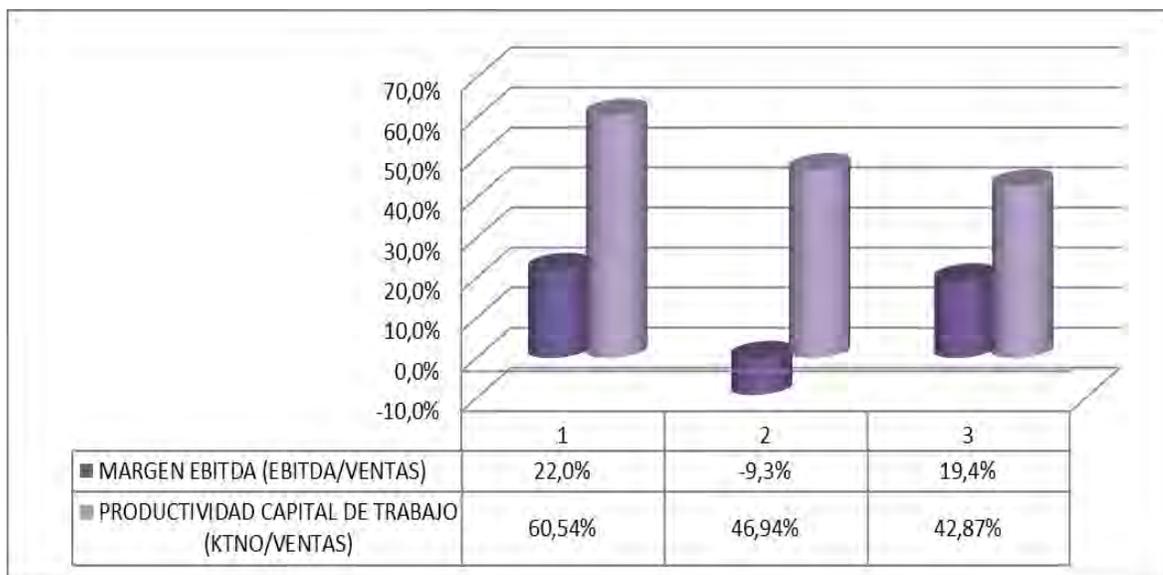
Cuadro 16. Inductores operativos de valor 2010 – 2012

	2010	2011	2012
Ventas	2.883.558.268	2.217.348.761	2.776.976.294
Utilidad operacional	608.313.894	-227.432.113	512.857.784
(+) Depreciaciones	25.852.183	22.270.728	25.478.513
(+) Amortizaciones	0	0	0
EBITDA	634.166.077	-205.161.385	538.336.297
MARGEN EBITDA (EBITDA/VENTAS)	22,0%	-9,3%	19,4%
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO - KTNO	1.745.618.609	1.040.761.263	1.190.572.412
PRODUCTIVIDAD CAPITAL DE TRABAJO (KTNO/VENTAS)	60,54%	46,94%	42,87%
PALANCA DE CRECIMIENTO (MARGEN EBITDA/ PKT)	0,363290168	-0,197126269	0,452165942
Brecha o remanente (MARGEN EBITDA- PKT)	-38,54%	-56,19%	-23,49%

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros – Metodología de Oscar León García

Ahora se relaciona la productividad del capital de trabajo con el margen EBITDA, para determinar por medio de la palanca de crecimiento, que tan atractivo para la empresa es crecer. Como lo evidencia la gráfica No 7, cada año se necesita concentrar mayor inversión en capital de trabajo neto operativo para generar un peso de ventas, mientras la caja generada disminuye para el último año, a razón de la caída de la utilidad operacional.

Grafica 7. Margen EBITDA vs. Productividad del capital de trabajo 2010 – 2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros – Metodología de Oscar León García

Como lo muestra el cuadro No 16, el margen EBITDA en la IPS LOS ÁNGELES, incremento en el año 2012 y disminuye para el 2011 año de análisis, lo cual significa por cada cien pesos que la empresa vende, quedan disponibles 22, -9 Y 19 dividendos. Sin embargo, la empresa necesito una inversión por valor de 60, 46 Y 42 pesos, para 2010, 2011 Y 2012 respectivamente, por cada cien pesos de ventas..

Con los anteriores indicadores, es claro el análisis de la estructura operativa de la empresa, sin embargo, es necesario complementarlo con el análisis del estado de fuentes y aplicación de fondos, con el fin de conocer el impacto que las decisiones de inversión, financiación y dividendos tuvieron sobre el flujo de caja y en general sobre la estabilidad financiera de la empresa, para determinar la situación de liquidez.

Como lo muestra el cuadro No 17 el Las fuentes de financiación que tuvo la empresa para 2011 fueron: de largo plazo en mayor proporción, donde el más representativo fue el aumento del capital de los socios que se generó por la capitalización de las utilidades del año 2010. Otra de las fuentes de financiación de largo plazo, la representan el aumento de las obligaciones financieras que cubrieron un endeudamiento de corto plazo, la cual se considera una decisión adecuada ya que en el momento coyuntural de la empresa con una inversión cuantiosa y una cartera de rotación lenta, el endeudamiento de largo plazo así sea más costosos, le ayuda a la empresa a contrarrestar posibles situaciones de

iliquidez, además este financiamiento de largo plazo a cubierto las aplicaciones de largo plazo, que se relacionan con la inversión en la construcción de la clínica. La generación interna de fondos, ha contribuido a financiar el aumento de capital de trabajo neto operativo: incremento de las cuentas por cobrar e inventarios, además cubrió el pago de dividendos. Las cuales según el cuadro No 4 son las aplicaciones de mayor cuantía

Cuadro 17. Estado de fuentes y aplicación de fondos – efaf- 2012

Disminución del efectivo	9951579,58	aumento obligaciones corto plazo	273498173
FCP	9951579,58	ACP	273498173
Aumento Provisiones	0	Aumento anticipos y avances	-1014900
Aumento obligaciones financieras largo plazo	-96552645,99	Adquisición de propiedad, planta y equipo	-35244026,74
Aumento en capital	-345163590,2	Adquisición activos intangibles	0
Dividendos por pagar	-832539046		
FLP	-1.177.702.636	ALP	-36258926,74
Utilidad Neta	-345163590,7	DIVIDENDOS	-345.163.590
Gasto depreciación	25.852.183,00		
Gasto amortización intangibles	0	Aumento KTNO	-381.422.517
GIF	-319.311.408		
TOTAL	-1.497.014.044	TOTAL	-417.681.444

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros – Metodología de Oscar León García

La empresa cumplió con el principio de conformidad financiera, las decisiones que se tomaron fueron acertadas y no pusieron en riesgo la estabilidad financiera de la empresa, las fuentes de financiación de corto plazo financiaron las aplicaciones de corto plazo, las fuentes de largo plazo, financiaron las aplicaciones de largo plazo y en parte unas aplicaciones mínimas de corto plazo, evidenciando un enfoque moderado de financiación, la generación interna de fondos, contribuyo a cubrir el incremento del KTNO y el pago de dividendos, situación correcta porque no es aconsejable para una empresa del sector de la salud

endeudarse para pagar dividendos, ya que estos deben ser cubiertos por la operación.

Por último la estructura de caja (Cuadro No 18), muestra el efecto de tener una estructura operativa y financiera en la empresa, para la IPS LOS ÁNGELES el flujo de caja bruto para 2012 mejora por el incremento en los otros ingresos efectivos, sin embargo el disponible para inversión y abono a capital en este año es menor que año anterior a razón de que las necesidades de capital de trabajo son mayores y consumen más del 70% del flujo de caja bruto, evidenciando nuevamente una concentración cada vez mayor de recursos que impiden realizar inversiones o abono a capital en mayores cantidades. La estructura financiera prácticamente permanece inmodificable entre el año 2010 y 2012, con pequeñas variaciones tanto en los intereses y dividendos. Entre tanto en el año 2011 se presenta un flujo de caja bruto negativo..

Cuadro 18. Estructura de caja 2010 – 2012

ESTRUCTURA DE CAJA	2010	2011	2012
EBITDA	634.166.077,37	-205.161.384,82	538.336.296,68
(+) OTROS INGRESOS EFECTIVOS	72997985	0	0
(-) OTROS EGRESOS EFECTIVOS	80509744,36	1728979,88	0
(-) IMPUESTOS	129776000	73508000	0
FLUJO DE CAJA BRUTO	496.878.318,01	-280.398.364,70	538.336.296,68
(-) VARIACION KTNO	(704.857.346,07)	149.811.149,63	
(-) INTERESES	6012383,36	1528979,88	0
(-) DIVIDENDOS	0	0	0
DISPONIBLE SOCIOS Y ABONO A CAPITAL	1.195.723.280,72	-431.738.494,21	538.336.296,68

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros – Metodología de Oscar León García

Análisis de modelos de efectivo. Una vez revisado el comportamiento del capital de trabajo dentro de la empresa, se complementa el análisis con el comportamiento del ciclo de efectivo, ya que, aunque este no haga parte del capital de trabajo, es de vital importancia su administración, *“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 externos⁵³

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= periodo promedio de pago a proveedores - (Rotación de cuentas por cobrar + Rotación de inventarios)

Como lo muestra el cuadro No 19, el ciclo de caja de la empresa en el año 2010 fue positivo, lo que significa que los inventarios y las cuentas por cobrar se transformaron en efectivo en menor número de días que los presentados para el pago a proveedores. Para los siguientes años de análisis la situación es contraria, el ciclo de caja es negativo, ya que la rotación de las cuentas por cobrar e inventarios es más lenta y la rotación de las cuentas por pagar a proveedores se presenta de una manera más ágil..

Cuadro 19. Ciclo de efectivo 2010 - 2012.

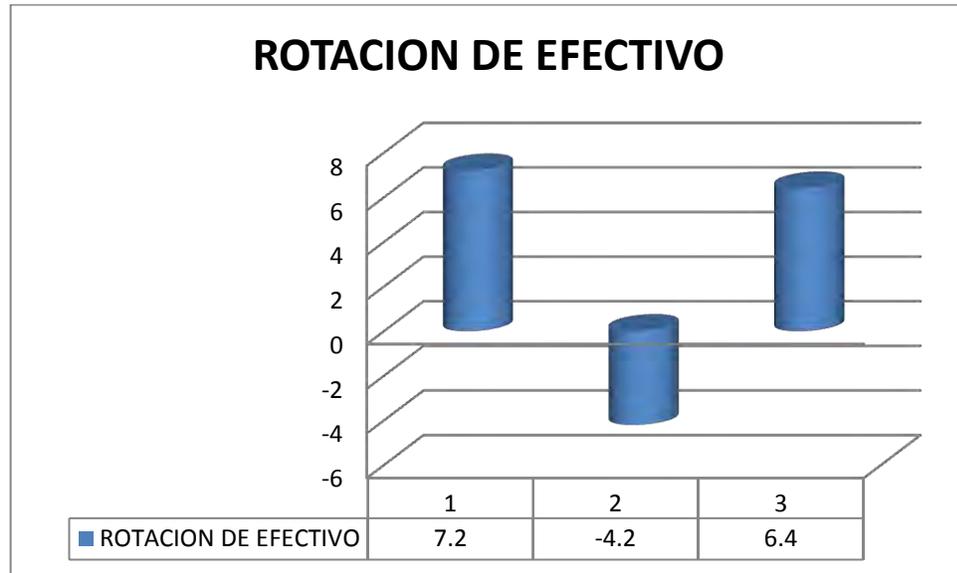
AÑOS	2010	2011	2012	
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	241	198	127	DIAS
ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR	136	203	234	DIAS
ROTACIÓN INVENTARIOS	149	140	93	DIAS
CICLO DE CAJA	34	20	28	DIAS
ROTACIÓN DE EFECTIVO	7.2	-4.2	6.4	VECES

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros – Metodología de Oscar León García

La gráfica No 8, indica la rotación del efectivo de la empresa para los años de análisis, de acuerdo al ciclo de caja la empresa paso de tener una caja con superávit de 26 veces en 2009 a una caja deficitaria de una vez en. Este comportamiento en la rotación del efectivo depende directamente de los días del ciclo de caja.

⁵³ HIGUEREY GÓMEZ, Angel. Administración del efectivo, escrito publicado 2007.

Grafica 8. Rotación del efectivo 2010 – 2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros Metodología de Oscar León García

Descrita la situación anterior la empresa debe contar con un efectivo mínimo para garantizar el cumplimiento de todas sus obligaciones, para realizar el cálculo correspondiente al mínimo que debe mantener, existe varios métodos.

En el cuadro No 20, se evidencia el efectivo mínimo a mantener por parte de la empresa considerándolo como un porcentaje de ventas, que por lo general se representa en un 15% de las mismas. Por tanto entre mayor sea el valor de las ventas, mayor será el valor de efectivo mínimo a mantener para la operación. Así, para cada año conforme al incremento de las ventas, se presenta el incremento del efectivo mínimo a mantener.

Cuadro 20. Efectivo mínimo a mantener como porcentaje de ventas 2010 – 2012

AÑOS			
VENTAS ANUALES	2.883.558.268	2.217.348.761	2.776.976.294
% DE LAS VENTAS	15%	15%	15%
EFFECTIVO MÍNIMO DE OPERACIÓN	432.533.740	332.602.314	416.546.444

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

En el cuadro 21, se determina el efectivo mínimo a mantener considerando los desembolsos totales que debe hacer la empresa para cada año, dependiendo de los costos y gastos operacionales incurridos y la rotación del efectivo. Por tanto entre mayor sea la rotación del efectivo, menor será la cantidad de efectivo a mantener, mientras que a razón de una menor rotación del efectivo, la cantidad mínima a mantener es mayor. Por tanto, para el año 2011 la cantidad de efectivo mínimo a mantener es la más alta respecto a los años analizados.

Cuadro 21. Efectivo mínimo a mantener considerando los desembolsos totales 2010 - 2012

AÑOS	2010	2011	2012
GASTOS OPERACIONALES EFECTIVOS	934.826.921	922.224.792	920.864.280
ROTACIÓN DEL EFECTIVO	7,2	-4,2	6,4
EFFECTIVO MÍNIMO DE OPERACIÓN - EMO	129.837.072	-219.577.332	143.885.044

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros 2009 - 2011

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

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

- El costo de transacción va a ser igual para todos los años y corresponde al promedio de los costos de transacción del año 2011,
- El costo de oportunidad es igual para todos los años y corresponde al 5%

anual, considerado como un promedio de la DTF de los últimos meses. Como los saldos de efectivo para el cálculo del modelo son mensuales, la tasa de oportunidad mensual va a ser de 0,47412%.

- El límite inferior establecido va a ser igual a cero

Así, una vez considerados los supuestos anteriores, cuadro No 22, muestra el cálculo del nivel de efectivo meta y el límite máximo a mantener, a lo largo de los años de análisis. Para 2010 el efectivo meta es mayor considerando la mayor desviación estándar de los saldos de efectivo mensuales. Los niveles de efectivo meta se encuentran en un rango de 24 a 28 millones de pesos y es en estos puntos donde los costos de transacción y los costos de oportunidad son iguales. Se observa que la empresa no tiene opciones de invertir ya que cuenta con saldos negativos.

Cuadro 22. Calculo de efectivo meta a mantener – modelo miller or . 2010 – 2012

	2010	2011	2012
Z* - Nivel de efectivo Meta	288.355.827	221.734.876	277.697.629
H* - Límite Máximo de Efectivo	432.533.740,22	332.602.314,09	416.546.444,15
saldos promedio históricos	28.956.630,72	38.908.210,30	0,00
Posibilidad de Inversiones	-259.399.196,09	-182.826.665,76	-277.697.629,43

Fuente: La investigación con base en la metodología de cálculo de Modelo de Efectivo Miller Or

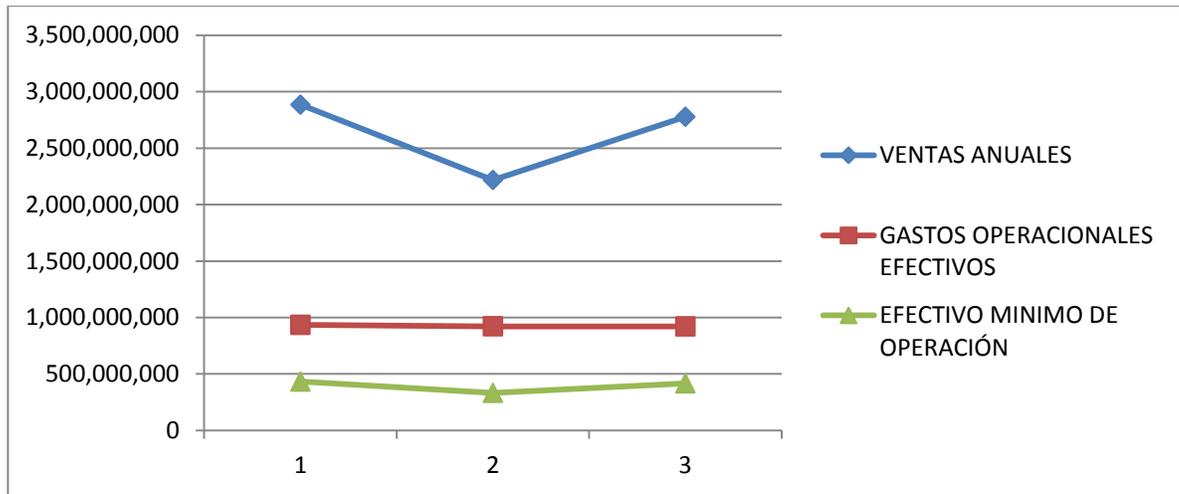
En la tabla también se evidencia el promedio de los saldos de efectivo para cada año de acuerdo al registro mensual. Para los años analizados este promedio es mayor al nivel de efectivo meta, la empresa mantuvo en sus cuentas dinero que pudo haber destinado a inversiones que generen rentabilidad, por lo anterior, para los años de análisis la empresa asumió mayores costos de oportunidad. Sin embargo, el cuadro No 23 muestra el disponible mes por mes, en la cual para algunos meses de 2010 y 2012, la empresa incurrió en mayores costos de transacción porque mantuvo un saldo de efectivo menor al nivel meta.

Cuadro 23. Saldos de efectivo mes a mes 2010 – 2012

<i>MES</i>	<i>2.010</i>	<i>2.011</i>	<i>2.012</i>
ENERO	1.447.832	1.945.411	0
FEBRERO	2.316.530	3.112.657	
MARZO	2.895.663	3.890.821	
ABRIL	3.474.796	4.668.985	
MAYO	1.447.832	1.945.411	
JUNIO	1.447.832	1.945.411	
JULIO	2.026.964	2.723.575	
AGOSTO	2.895.663	3.890.821	
SEPTIEMBRE	2.895.663	3.890.821	
OCTUBRE	2.895.663	3.890.821	
NOVIEMBRE	2.895.663	3.890.821	
DICIEMBRE	2.316.530	3.112.657	
PROMEDIO	2.413.052,56	3.242.350,86	

Fuente: IPS Los Angeles - Contabilidad

Grafica 9. Comparativo modelos de efectivo mínimo a mantener 2010 - 2012



Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros 2010 – 2012

La grafica No 9, muestra la cantidad de efectivo mínimo a mantener para cada año considerando, el porcentaje de ventas, los desembolsos totales y el método de Miller y Or. Los cálculos para cada uno de ellos contemplan variables diferentes, el efectivo mínimo por porcentaje de ventas y el efectivo

mínimo por desembolsos, se relacionan con los movimientos operacionales de la empresa y el método de Miller y Or, relaciona costos de transacción y oportunidad, de tal manera no se debe calificar cuál de estos es el mejor, ya que los tres métodos se pueden complementar al momento de tomar decisiones, dependiendo de la situación específica a gestionar.

11. CAPITULO No III: ADMINISTRACIÓN DE LAS CATEGORÍAS QUE INCIDEN EN EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO

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

Para la proyección se tuvo en cuenta los siguientes supuestos.

11.1 SUPUESTOS

- **Macroeconómicos:**

Los supuestos macroeconómicos utilizados corresponden a las proyecciones hechas por Banco de la Republica, Diario el País⁵⁴, Helm Bank⁵⁵ y Global Rates⁵⁶. Se obtuvo la proyección a cinco años de variables como la inflación, revaluación, DTF, tasas de cambio fin de año y promedio. Teniendo en cuenta el comportamiento histórico de dichas variables, las cuales explican la situación económica del país, se puede llegar a proyectar el comportamiento de la empresa en los siguientes cinco años con base en las expectativas propias del negocio. Cuadro 24.

⁵⁴ Disponible en Internet: http://www.icesi.edu.co/blogs/articulos_elpais/2012/05/07/la-revaluacion-del-peso-colombiano/

⁵⁵ Disponible en Internet: <https://www.grupohelm.com>

⁵⁶ Disponible en Internet: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacion.aspx>

Cuadro 24. Parámetros macroeconómicos

PARÁMETROS MACROECONÓMICOS	0	2013	2014	2015	2016	2017
INFLACIÓN INTERNA		3.4%	3%	3%	3%	3%
INFLACIÓN EXTERNA		2.96%	2.96%	2.96%	2.96%	2.96%
REVALUACIÓN		-8%	-8%	-8%	-8%	-8%
TASA DE CAMBIO INICIAL	1916	\$ 1.938,50	\$ 1.783,42	\$ 1.640,75	\$ 1.509,49	\$ 1.388,73
TASA DE CAMBIO FINAL		\$ 1.783,42	\$ 1.640,75	\$ 1.509,49	\$ 1.388,73	\$ 1.277,63
TASA DE CAMBIO PROMEDIO		\$ 1.859,34	\$ 1.710,60	\$ 1.573,75	\$ 1.447,85	\$ 1.332,02
DTF		5.44%	5.44%	5.44%	5.44%	5.44%
IMPUESTO DE RENTA		25%	25%	25%	25%	25%

- **Parámetros Operacionales:**

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

Los porcentajes utilizados del año 2013 al año 2017, corresponden al resultado del análisis del comportamiento de los rubros de los Estados Financieros correspondiente a los años 2010 – 2012. Cuadro 25.

Cuadro 25. Parámetros operacionales para proyección

PARÁMETROS OPERACIONALES						
	0	2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento nominal en ventas		20,15%	20,15%	20,15%	20,15%	20,15%
Costo de ventas (% ventas)	71%	71%	71%	71%	71%	71%
Gastos de administración	23%	23%	23%	23%	23%	23%
Costo insumos Totales (% costo)		56%	56%	56%	56%	56%
Costo Insumos Propios (% Costo)		15%	15%	15%	15%	15%
Anticipo de impuestos	0%	2%	2%	2%	2%	2%
Gastos por pagar	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Gastos Financieros	0,21%	0,21%	0,21%	0,21%	0,21%	0,21%
Compras de Insumos Totales*		\$ 131.954.813,00	\$ 2.884,20	\$ 3.608,15	\$ 4.034,19	\$ 4.110,41
Inversión en Construcción y edif*		(\$ 20.377.902,23)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte Socios		\$ 45.789.600,00				
* Cifras en Miles de Millones						
ROTACIONES EN DIAS						
AÑOS	0	2012	2013	2014	2015	2016
Rotación Cuentas por cobrar	241	241	241	241	241	241
Rotación inventarios	149	149	149	149	149	149
Rotación Cuentas por pagar	136	136	136	136	136	136

Fuente: La investigación con base en los Estados Financieros 2010 – 2012

11.2 ESTADO DE RESULTADOS

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

- **Ventas:**

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

La Gerencia de la empresa revisó las proyecciones de ventas, encontrando que estas eran adecuadas hasta el año 2015 y de ahí en adelante, sugiere que el crecimiento se realice por inflación, ya que por la experiencia y el conocimiento del sector, expresa que estas se van a mantener, este mecanismo se toma como válido porque la empresa no cuenta con un plan estratégico o un estudio técnico que permita evidenciar de manera clara su horizonte.

- **Costo de Ventas:**

El cálculo del costo de ventas se proyectó teniendo en cuenta la participación histórica de esta cuenta respecto a las ventas, la cual corresponde al 71%. El costo de ventas se compone de costo de los insumos, costo de personal, honorarios médicos, servicios, mantenimiento, arrendamiento y gastos de viaje.

- **Gastos de Administración:**

Los gastos de administración se proyectaron teniendo en cuenta la participación histórica de esta cuenta respecto a las ventas, la cual corresponde al 23%. Los gastos de administración se componen de gastos de personal, honorarios, impuestos, arrendamientos, servicios, mantenimiento y reparaciones, gastos legales, gastos de representación, elementos de aseo y cafetería, útiles de papelería, combustibles y lubricantes, estampillas, taxis y buses, casinos y restaurante, parqueaderos, publicidad y diversos.

- **Otros Gastos Financieros:**

Los otros gastos financieros se proyectaron teniendo en cuenta la participación histórica de esta cuenta respecto a las ventas, la cual corresponde al 0,21%.

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

- **Impuesto de Renta:**

El porcentaje de impuesto de renta se calcula en un 25% de la utilidad antes de impuesto, teniendo en cuenta que existen dentro de la contabilidad gastos que no son deducibles de renta, los cuales incrementan la renta líquida y por ende el impuesto a calcular. Aunque según lo establecido por ley la tasa de impuesto sobre la renta corresponde al 25%.

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para los próximos cinco años es el siguiente:

Cuadro 26. Estado de pérdidas y ganancias proyectado 2013 – 2017

ESTADO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	3.336.603.828,07	4.009.009.773,78	4.816.921.694,77	5.787.647.305,15	6.953.997.480,42
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	2.368.988.717,93	2.846.396.939,39	3.420.014.403,29	4.109.229.586,66	4.937.338.211,10
UTILIDAD BRUTA	967.615.110,14	1.162.612.834,40	1.396.907.291,48	1.678.417.718,49	2.016.659.269,32
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	767.418.880,46	922.072.247,97	1.107.891.989,80	1.331.158.880,18	1.599.419.420,50
UTILIDAD OPERACIONAL	200.196.229,68	240.540.586,43	289.015.301,69	347.258.838,31	417.239.848,83
NO OPERACIONALES	530.807.806,11	549.386.079,32	568.614.592,10	588.516.102,82	609.114.166,42
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS	731.004.035,79	789.926.665,75	857.629.893,79	935.774.941,13	1.026.354.015,25
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	182.751.008,95	197.481.666,44	214.407.473,45	233.943.735,28	256.588.503,81
UTILIDAD NETA	548.253.026,84	592.444.999,31	643.222.420,34	701.831.205,85	769.765.511,43

Fuente: La Investigación

11.3 BALANCE GENERAL

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

La proyección de las rotaciones se calculó por promedio contemplando cada uno de los meses del año 2012, con el propósito de obtener un dato real que se ajuste al comportamiento cotidiano de la empresa. Estas rotaciones se mantienen para los años de proyección. Ver cuadro No 7 – Parámetros operacionales

- **Balance General Histórico y Proyectado:**

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

- **Activos**

Caja:

El valor proyectado de caja es el resultado del cálculo del flujo de efectivo realizado para los años 2013 – 2017, según la metodología enseñada en el Modulo Valoración de Empresas, Especialización en Finanzas- Universidad de Nariño. Ver cuadro No 9, Flujo de Efectivo Proyectado

Cuentas por Cobrar:

Este rubro se determinó con base en la rotación del 2012 con un periodo de recaudo 241 días.

Provisión cuentas por cobrar:

El valor de la provisión de la cartera para los años de proyección se mantiene igual que el año 2012.

Anticipo de Impuestos:

Este rubro se determinó con base en la participación del mismo sobre las ventas, que corresponde al 10%.

Inventarios:

Los inventarios fueron calculados como 149 días de rotación del costo de los insumos de inventario propio. Rotación registrada en 2012. El costo de los insumos de inventario propio se calcula como porcentaje del costo de ventas total, que para 2011 representó el 12%.

- **Activo Diferido:**

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

PASIVO Y PATRIMONIO PASIVO

- **Laborales por Pagar**

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

- **Gastos por Pagar:**

Este rubro se determinó con base en la participación del mismo sobre las ventas, que corresponde al 23%. Dentro de este se encuentran costos y gastos por pagar (Honorarios médicos), retención en la fuente, impuesto de industria y comercio, retenciones y aportes de nómina, otros impuestos, para obligaciones fiscales.

- **Impuesto de Renta por Pagar:**

Corresponde al impuesto de renta calculado en el estado de pérdidas y ganancias proyectado.

- **Cuentas por pagar Proveedores:**

Esta cuenta fue calculada teniendo en cuenta la rotación registrada en el 2012, equivalente a 136 días de las compras de los insumos.

Las compras se obtienen: costos de los insumos + inventario final – inventario inicial.

El costo de los insumos totales representa el 39% del total del costo.

- **Obligaciones Financieras:**

Corresponde a las obligaciones registradas al cierre de 2012 en los Estados Financieros y a las nuevas obligaciones tomadas en el año 2013, y fueron proyectadas según las condiciones establecidas por cada Entidad Financiera.

PATRIMONIO

- **Capital Suscrito y Pagado:**

Se proyectó lo registrado en el 2011 , correspondientes a aportes de los socios.

- **Reserva Legal:**

Esta cuenta corresponde a los resultados del Estado de Pérdidas y Ganancias teniendo en cuenta las especificaciones legales de reservas anualmente del 10% de las utilidades, hasta que sea provisionado el 50% del capital suscrito y pagado.

- **Utilidad del Ejercicio:**

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

- **Utilidades Acumuladas:**

No se considera ningún tipo de repartición de dividendos por tanto todas las utilidades del ejercicio son retenidas.

Cuadro 27. Balance general proyectado 2013 – 2017

DESCRIPCIÓN	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	1.265.763.226,39	1.303.736.123,18	1.342.848.206,88	1.383.133.653,08	1.424.627.662,67
DISPONIBLE	56.347.424,47	58.037.847,20	59.778.982,62	61.572.352,10	63.419.522,66
CAJA	56.347.424,47	58.037.847,20	59.778.982,62	61.572.352,10	63.419.522,66
BANCOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DEUDORES	1.073.502.344,53	1.105.707.414,86	1.138.878.637,31	1.173.044.996,43	1.208.236.346,32
CLIENTES	1.340.988.131,05	1.381.217.774,98	1.422.654.308,23	1.465.333.937,48	1.509.293.955,60
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	5.057.756,29	5.209.488,98	5.365.773,65	5.526.746,86	5.692.549,26
ANTICIPOS Y AVANCES	7.004.000,00	7.214.120,00	7.430.543,60	7.653.459,91	7.883.063,71
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A	12.027.945,13	12.388.783,48	12.760.446,99	13.143.260,40	13.537.558,21
DEUDORES VARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISIONES	291.575.487,94	300.322.752,58	309.332.435,16	318.612.408,21	328.170.780,46
INVENTARIOS	135.913.457,39	139.990.861,11	144.190.586,95	148.516.304,55	152.971.793,69
ALMACÉN DE MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	135.913.457,39	139.990.861,11	144.190.586,95	148.516.304,55	152.971.793,69
ACTIVO FIJO	497.992.808,93	512.932.593,20	528.320.570,99	544.170.188,12	560.495.293,77
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	497.992.808,93	512.932.593,20	528.320.570,99	544.170.188,12	560.495.293,77
TERRENOS	61.800.000,00	63.654.000,00	65.563.620,00	67.530.528,60	69.556.444,46
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	144.200.000,00	148.526.000,00	152.981.780,00	157.571.233,40	162.298.370,40
EQUIPO DE OFICINA	75.825.761,32	78.100.534,16	80.443.550,18	82.856.856,69	85.342.562,39
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	73.151.115,00	75.345.648,45	77.606.017,90	79.934.198,44	82.332.224,39

Y COMUNICACIÓN					
EQUIPO MEDICO - CIENTÍFICO	85.167.746,99	87.722.779,40	90.354.462,78	93.065.096,67	95.857.049,57
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	303.850.000,00	312.965.500,00	322.354.465,00	332.025.098,95	341.985.851,92
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(246.001.814,38)	(253.381.868,81)	(260.983.324,88)	(268.812.824,62)	(276.877.209,36)
OTROS ACTIVOS	21.712.693,55	22.364.074,36	23.034.996,59	23.726.046,48	24.437.827,88
DIFERIDOS	20.351.136,55	20.961.670,65	21.590.520,77	22.238.236,39	22.905.383,48
CARGOS DIFERIDOS	20.351.136,55	20.961.670,65	21.590.520,77	22.238.236,39	22.905.383,48
OTROS ACTIVOS	1.361.557,00	1.402.403,71	1.444.475,82	1.487.810,10	1.532.444,40
BIENES DE ARTE Y CULTURA	1.361.557,00	1.402.403,71	1.444.475,82	1.487.810,10	1.532.444,40
TOTAL ACTIVO	1.785.468.728,87	1.839.032.790,74	1.894.203.774,46	1.951.029.887,69	2.009.560.784,32
PASIVO	613.798.124,27	632.212.068,00	651.178.430,04	670.713.782,94	690.835.196,43
PASIVO CORRIENTE	613.798.124,27	632.212.068,00	651.178.430,04	670.713.782,94	690.835.196,43
OBLIGACIONES FINANCIERAS	189.351.387,97	195.031.929,61	200.882.887,50	206.909.374,12	213.116.655,35
BANCOS NACIONALES	121.801.002,00	125.455.032,06	129.218.683,02	133.095.243,51	137.088.100,82
CORPORACIONES FINANCIERAS	67.550.385,97	69.576.897,55	71.664.204,48	73.814.130,61	76.028.554,53
PROVEEDORES	48.923.307,71	50.391.006,94	51.902.737,15	53.459.819,26	55.063.613,84
NACIONALES	48.923.307,71	50.391.006,94	51.902.737,15	53.459.819,26	55.063.613,84
CUENTAS POR PAGAR	375.523.428,59	386.789.131,45	398.392.805,39	410.344.589,55	422.654.927,24
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	361.603.691,35	372.451.802,09	383.625.356,15	395.134.116,84	406.988.140,34
RETENCIÓN EN LA FUENTE IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	13.324.056,31	13.723.778,00	14.135.491,34	14.559.556,08	14.996.342,76
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	462.220,74	476.087,36	490.369,98	505.081,08	520.233,52
TOTAL OTROS PASIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

OTROS PASIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	613.798.124,27	632.212.068,00	651.178.430,04	670.713.782,94	690.835.196,43
PATRIMONIO	1.171.670.604,60	1.206.820.722,74	1.243.025.344,42	1.280.316.104,75	1.318.725.587,89
CAPITAL SOCIAL	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00
APORTES SOCIALES	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	471.326.914,32	485.466.721,75	500.030.723,40	515.031.645,10	530.482.594,46
UTILIDAD DEL EJERCICIO	471.326.914,32	485.466.721,75	500.030.723,40	515.031.645,10	530.482.594,46
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	637.730.402,28	656.862.314,35	676.568.183,78	696.865.229,29	717.771.186,17
UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	637.730.402,28	656.862.314,35	676.568.183,78	696.865.229,29	717.771.186,17
SUPERÁVIT POR VALORIZACIÓN	47.163.288,00	48.578.186,64	50.035.532,24	51.536.598,21	53.082.696,15
DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	47.163.288,00	48.578.186,64	50.035.532,24	51.536.598,21	53.082.696,15
TOTAL PATRIMONIO	1.171.670.604,60	1.206.820.722,74	1.243.025.344,42	1.280.316.104,75	1.318.725.587,89
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.785.468.728,87	1.839.032.790,74	1.894.203.774,46	1.951.029.887,69	2.009.560.784,32

Fuente: La Investigación.

11.4 CAPITAL DE TRABAJO

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

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

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

El cuadro No 28, muestra el capital de trabajo proyectado para la empresa, en el cual se evidencia un crecimiento considerable de las cuentas por cobrar, las cuales representan más del 80% del mismo y crecen a razón de la lenta rotación de estas (241 días) la cual se mantiene 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.

Cuadro 28. Capital de trabajo proyectado 2013 – 2017

FUENTES	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
CUENTAS POR PAGAR	361.603.691,35	372.451.802,09	383.625.356,15	395.134.116,84	406.988.140,34
GASTOS POR PAGAR	13.919.737,24	14.337.329,36	14.767.449,24	15.210.472,72	15.666.786,90
PRESTACIONES SS * PAGAR	0	0	0	0	0
IMPONENTA POR PAGAR	182.751.008,95	197.481.666,44	214.407.473,45	233.943.735,28	256.588.503,81
TOTAL FONDOS	558.274.437,54	584.270.797,89	612.800.278,84	644.288.324,84	679.243.431,05
<u>USOS</u>					
CUENTAS POR COBRAR	1.073.502.344,53	1.105.707.414,86	1.138.878.637,31	1.173.044.996,43	1.208.236.346,32
INVENTARIOS	135.913.457,39	139.990.861,11	144.190.586,95	148.516.304,55	152.971.793,69
ANTICIPO DE IMPUESTOS	12.027.945,13	12.388.783,48	12.760.446,99	13.143.260,40	13.537.558,21
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	1.221.443.747,05	1.258.087.059,46	1.295.829.671,24	1.334.704.561,38	1.374.745.698,22
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	663.169.309,51	673.816.261,57	683.029.392,41	690.416.236,54	695.502.267,17

Fuente: La investigación

El cuadro 28, el EBITDA incrementa por el comportamiento positivo de la utilidad operacional y por la depreciación, la cual para los años proyectados representa más del 20% del total, a diferencia de años anteriores donde solo representaba 2%, sin embargo el EBITDA sigue siendo el resultado de la operación de la empresa. Por su parte el margen permanece constante en los años proyectados, porque el crecimiento del EBITDA se presenta en igual proporción que las ventas, lo cual evidencia que no ha sido modificada la estructura de costos y gastos.

En la proyección, los incrementos en capital de trabajo conllevan a que el indicador de productividad desmejore llegando a niveles de más del 40%, contrario al 2011 donde se encontraba en 29%, sin embargo de 2012 a 2016 éste presenta pequeñas variaciones favorables para la empresa ya que mejora el indicador en el transcurso de los años, dicho comportamiento obedece al crecimiento de las ventas, aunque las necesidades de capital de trabajo para cada año son mayores.

Por último la palanca de crecimiento menor a uno, conserva la tendencia del año 2011, situación derivada del comportamiento de la productividad del capital de trabajo, porque el crecimiento en ventas devenga mayor inversión que la caja generada. El determinante de la brecha entre los dos inductores de valor es la concentración de capital de trabajo, llevando a incrementarla en los años proyectados.

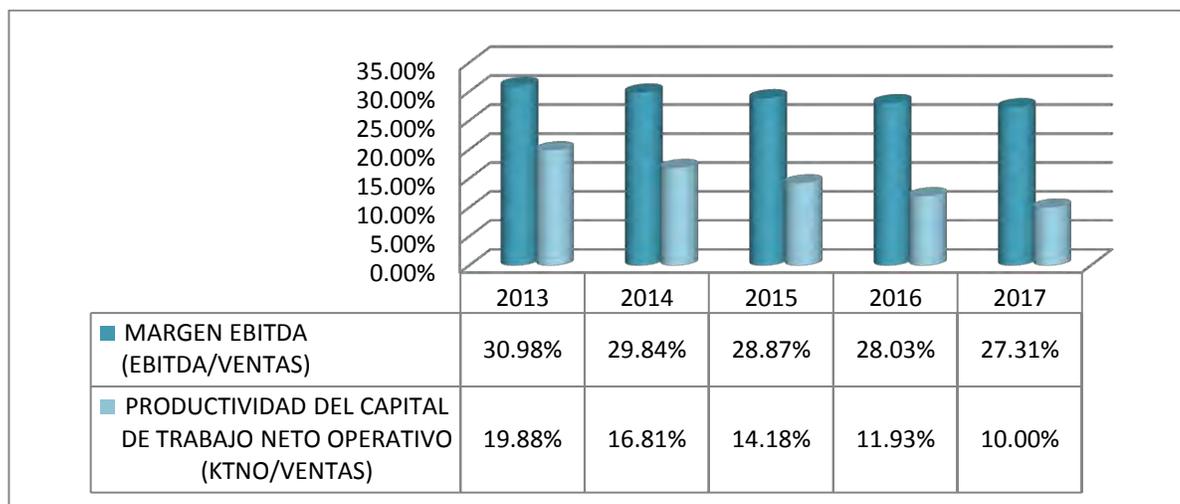
Cuadro 29. Inductores operativos de valor proyectado 2013 – 2017

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
VENTAS	3.336.603.828,07	4.009.009.773,78	4.816.921.694,77	5.787.647.305,15	6.953.997.480,42
UTILIDAD OPERACIONAL	767.418.880,46	922.072.247,97	1.107.891.989,80	1.331.158.880,18	1.599.419.420,50
(+) DEPRECIACIONES	246.001.814,38	253.381.868,81	260.983.324,88	268.812.824,62	276.877.209,36
(+) AMORTIZACIONES	20.351.136,55	20.961.670,65	21.590.520,77	22.238.236,39	22.905.383,48
TOTAL EBITDA	1.033.771.831,39	1.196.415.787,43	1.390.465.835,44	1.622.209.941,19	1.899.202.013,34
MARGEN EBITDA (EBITDA/VENTAS)	30,98%	29,84%	28,87%	28,03%	27,31%
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO KTNO	663.169.309,51	673.816.261,57	683.029.392,41	690.416.236,54	695.502.267,17
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO/VENTAS)	19,88%	16,81%	14,18%	11,93%	10,00%
PALANCA DE CRECIMIENTO (MARGEN EBITDA/PKT)	1,559	1,776	2,036	2,350	2,731

Fuente: La Investigación – Metodología de Oscar León García

Cabe aclarar que al comparar la productividad del capital de trabajo con el margen EBITDA (Grafico No 10), es claro que por cada cien pesos en ventas, la empresa realiza una inversión por más de cuarenta pesos y está generando una caja por veinte pesos; por tanto la empresa realiza una inversión mayor que la caja generada; dicha situación es el reflejo del comportamiento de la lenta rotación en las cuentas por cobrar e inventarios.

Grafica 10. Margen EBITDA vs. productividad del capital de trabajo 2013 – 2017



Fuente: La investigación

En el cuadro 30, se muestra la estructura de caja proyectada, en el cual las necesidades de capital de trabajo en crecimiento hacen que la caja se vuelva deficitaria para el primer años de proyección; el disponible para socios se vuelve positivo a partir del segundo año gracias al comportamiento de las ventas, sin embargo este comportamiento positivo de la caja no alcanza a cubrir las utilidades netas generadas y por tanto, tampoco existe disponible para inversión.

Cuadro 30. Estructura de caja proyectado 2013 – 2017

ESTRUCTURA DE CAJA	2013	2014	2015	2016	2017
EBITDA	1.033.771.831,39	1.196.415.787,43	1.390.465.835,44	1.622.209.941,19	1.899.202.013,34
(+)Otros ingresos efectivos	-				
(-)Otros egresos efectivos	530.807.806,11	549.386.079,32	568.614.592,10	588.516.102,82	609.114.166,42
(-)Impuestos	182.751.008,95	197.481.666,44	214.407.473,45	233.943.735,28	256.588.503,81
FLUJO DE CAJA BRUTO	320.213.016,33	449.548.041,67	607.443.769,89	799.750.103,09	1.033.499.343,10
(-)Variación KTNO	36.643.312,41	37.742.611,78	38.874.890,14	40.041.136,84	0
(-) Intereses	26540390,31	27469303,97	28430729,6	29425805,14	30455708,32
(-) Dividendos	0	0	0	0	0
DISPONIBLE PARA SOCIOS Y ABONO A CAPITAL	257.029.313,61	384.336.125,92	540.138.150,15	730.283.161,11	1.003.043.634,78

Fuente: Esta investigación

12. ESTRATEGIAS DE SENSIBILIZACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA E INVENTARIOS

OBJETIVO: Mejorar el índice de rotación de cartera y de inventarios.

Analizando los años proyectados, el comportamiento del flujo de efectivo presenta sobregiro, la productividad del capital de trabajo se incrementa haciendo necesario una mayor inversión por cada cien pesos de ventas; la palanca de crecimiento, cuyo resultado es menor a uno genera una brecha.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se propone la siguiente estrategia, bajar la rotación de las cuentas por cobrar a 110 días, niveles alcanzables, ya que en el 2010 la rotación de este rubro se encontraba en 127 días.

Se propone disminuir los inventarios a 89 millones en el primer año de tal manera que la rotación se sitúe en 46 días, los niveles propuestos de inventario en pesos corresponden al 10% del total, participación manejada en el año 2010, Cuadro 31.

sí, el capital de trabajo proyectado con la estrategia uno, se evidencia de la siguiente manera:

Cuadro 31. Estrategia uno: capital de trabajo proyectado 2013 – 2017

FUENTES	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
CUENTAS POR PAGAR	361.603.691,35	372.451.802,09	383.625.356,15	395.134.116,84	406.988.140,34
GASTOS POR PAGAR	13.919.737,24	14.337.329,36	14.767.449,24	15.210.472,72	15.666.786,90
PRESTACIONES SS * PAGAR	0	0	0	0	0
IMPORENTA POR PAGAR	182.751.008,95	197.481.666,44	214.407.473,45	233.943.735,28	256.588.503,81
TOTAL FONDOS	558.274.437,54	584.270.797,89	612.800.278,84	644.288.324,84	679.243.431,05
<u>USOS</u>					
CUENTAS POR COBRAR	1.073.502.344,53	1.105.707.414,86	1.138.878.637,31	1.173.044.996,43	1.208.236.346,32
INVENTARIOS	135.913.457,39	139.990.861,11	144.190.586,95	148.516.304,55	152.971.793,69
ANTICIPO DE IMPUESTOS	12.027.945,13	12.388.783,48	12.760.446,99	13.143.260,40	13.537.558,21
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	1.221.443.747,05	1.258.087.059,46	1.295.829.671,24	1.334.704.561,38	1.374.745.698,22
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	663.169.309,51	673.816.261,57	683.029.392,41	690.416.236,54	695.502.267,17

En el cuadro 31, se observa la disminución tanto en las necesidades de KTNO como en las necesidades adicionales del mismo para cada año, situación favorable para la empresa ya que empieza a liberar caja con relación al escenario inicial, por tanto, existe menor necesidad de financiación.

Cuadro 32. Estrategia uno. Inductores operativos de valor 2013 – 2017

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
VENTAS	3.336.603.828,07	4.009.009.773,78	4.816.921.694,77	5.787.647.305,15	6.953.997.480,42
UTILIDAD OPERACIONAL	767.418.880,46	922.072.247,97	1.107.891.989,80	1.331.158.880,18	1.599.419.420,50
(+) DEPRECIACIONES	246.001.814,38	253.381.868,81	260.983.324,88	268.812.824,62	276.877.209,36
(+) AMORTIZACIONES	20.351.136,55	20.961.670,65	21.590.520,77	22.238.236,39	22.905.383,48
TOTAL EBITDA	1.033.771.831,39	1.196.415.787,43	1.390.465.835,44	1.622.209.941,19	1.899.202.013,34
MARGEN EBITDA (EBITDA/VENTAS)	30,98%	29,84%	28,87%	28,03%	27,31%
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO KTNO	663.169.309,51	673.816.261,57	683.029.392,41	690.416.236,54	695.502.267,17
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO (KTNO/VENTAS)	19,88%	16,81%	14,18%	11,93%	10,00%
PALANCA DE CRECIMIENTO (MARGEN EBITDA/PKT)	1,559	1,776	2,036	2,350	2,731

Fuente: La Investigación

En el cuadro 32, la estrategia implementada registra mejora de la productividad del capital de trabajo, por cada cien pesos de ventas se invierte menos respecto al escenario inicial, ya que ésta baja del 46% a niveles que oscilan entre 10% y 19%, este escenario muestra una situación muy favorable para la empresa, porque inmoviliza menores recursos en cuentas por cobrar e inventarios, lo que hace atractivo crecer en ventas.

El EBITDA y el margen, no sufren modificaciones respecto al escenario inicial, porque no se afectan cuentas de resultado sino de balance.

La recuperación de la productividad del capital de trabajo, hace que la palanca de crecimiento sea mayor a uno, generando un remanente en caja para los años proyectados.

Cuadro 33. Estrategia uno. Estructura de caja proyectada

STRUCTURA DE CAJA	2013	2014	2015	2016	2017
EBITDA	1.033.771.831,39	1.196.415.787,43	1.390.465.835,44	1.622.209.941,19	1.899.202.013,34
(+)Otros ingresos efectivos	-				
(-)Otros egresos efectivos	530.807.806,11	549.386.079,32	568.614.592,10	588.516.102,82	609.114.166,42
(-)Impuestos	182.751.008,95	197.481.666,44	214.407.473,45	233.943.735,28	256.588.503,81
FLUJO DE CAJA BRUTO	320.213.016,33	449.548.041,67	607.443.769,89	799.750.103,09	1.033.499.343,10
(-)Variación KTNO	36.643.312,41	37.742.611,78	38.874.890,14	40.041.136,84	0
(-) Intereses	26540390,31	27469303,97	28430729,6	29425805,14	30455708,32
(-) Dividendos	0	0	0	0	0
DISPONIBLE PARA SOCIOS Y ABONO A CAPITAL	257.029.313,61	384.336.125,92	540.138.150,15	730.283.161,11	1.003.043.634,78

Fuente: La Investigación – Metodología Oscar León García

En la estrategia planteada existe disponible para atender el compromiso con los socios y queda un remanente para inversión que oscila entre \$ 257 y \$1.003 millones, contrario al escenario inicial donde el disponible para atender a los socios era negativo, con recuperación en los siguientes años, sin embargo no alcanzaba a cubrir las utilidades a distribuir, por tanto no había disponible para inversión.

CONCLUSIONES

La IPS LOS ÁNGELES no cuenta con procesos documentados que establezcan los criterios para el funcionamiento diario de la empresa en cuanto, al manejo del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y pago a proveedores, no se han establecido indicadores de gestión ni planes de mejoramiento al respecto, por cuanto el devenir de la empresa dependerá en mayor medida de la forma de administración del Gerente, el cual ha cumplido con una labor administrativa confiable que le permitido a la empresa, mantenerse en el mercado y lograr crecimientos en ventas, sin embargo dicha labor puede mejorar planeando y organizándola en las prácticas financieras.

La administración del efectivo en la IPS LOS ÁNGELES, se centra directamente en la Gerencia que es el determinante en la toma de decisiones al respecto, por su parte la tesorera es un ejecutor operativo de las decisiones Gerenciales. Aunque existe un conocimiento por parte de la Dirección en cuanto al costo de sus operaciones bancarias y al uso de las herramientas para tal fin, la mayoría de sus decisiones no tienen en cuenta esta condición, sino otras características como, agilidad de la plataforma bancaria, cantidad de recursos que posea la cuenta, necesidades inmediatas de la empresa o se guían por procesos de costumbre, así, la cuenta más usada tanto en los recaudos y pagos es la de Bancolombia por poseer mayor movimiento de recursos, por su ágil plataforma y por estar registrada ante la superintendencia de salud, sin importar que los costos asumidos sean mayores a la cuenta de Banco Caja Social, quien maneja los menores costos para la empresa.

La empresa muestra debilidad en la gestión del efectivo, ya que a pesar de los altos montos que maneja, no se ha preocupado por reducir los costos en los movimientos del mismo.

La empresa tiene establecido procedimientos de manejo del efectivo en cuanto a los montos a consignar a sus proveedores y la forma de realizarlos, pagos superiores a un millón de pesos se efectúan por transferencia electrónica, montos inferiores con cheque y pagos de hasta cien mil pesos en efectivo; para estos pagos se establece una programación de acuerdo al recaudo, por tanto, los mayores pagos se realizan a fin de mes, que es cuando la empresa obtiene mayores recursos por recaudo, sin embargo, estos procedimientos no se encuentran claramente establecidos en un manual de procesos y, aunque estos se siguen por parte de los funcionarios y se aceptan por los proveedores, se encuentran a discrecionalidad del Gerente y a la disponibilidad del efectivo.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Dirección de la Empresa, se pudo establecer que en el manejo del efectivo existen errores por parte de la persona encargada de la tesorería, como es el caso de las transacciones rechazadas en el pago a proveedores, a causa de la falta de una base de datos con información actualizada al respecto o por errores de digitación, para los cuales no existe control, medición ni plan de mejoramiento, lo cual se evidencia como una debilidad administrativa en la empresa, ya que estos errores generan reprocesos en las actividades.

Al no existir un plan de compras, estas se realizan teniendo en cuenta los requerimientos sugeridos por el médico especialista y sin mucho tiempo de anticipación, lo que debilita la posición de la empresa en la negociación con los proveedores, por cuanto al no conocer con anticipación la cantidad de insumos a utilizar en sus procedimientos, la empresa se somete a los plazos establecidos por los proveedores para el pago de las facturas, es así, como los mayores proveedores conceden entre 60 y 150 días para el pago.

Las ventas a crédito se presentan como una característica del sector salud, por las condiciones en la prestación del servicio, el proceso de facturación y aceptación del pago, ya que como lo establece el sistema de salud, las empresas deben enviar la facturación a las EPS (Entidad Promotora de Salud) los cinco primeros días del mes siguiente, y las EPS cuentan con treinta días para aceptar la factura y realizar el pago o glosar la cuenta. Por lo anterior, las cuentas por cobrar son inevitables para la empresa y las políticas de cobro debe ser esenciales en el día a día de la misma, al respecto no existen políticas claramente estructuradas en un manual, solo procedimientos que se han puesto en práctica de acuerdo a la experiencia del Gerente y al conocimiento del sector, como son: llamadas, cobros mediante oficios de Gerencia, acuerdos mediante la procuraduría, cobros pre- jurídicos y en casos excepcionales cobros jurídicos. Además no existen políticas para la suspensión del servicio por morosidad o por montos adeudados y cada caso se evalúa por separado a cargo de la dirección.

A medida que crecen las ventas las necesidades de capital de trabajo son mayores, por el crecimiento de las cuentas por cobrar e inventarios, afectando la productividad del mismo, ya que cada año es necesario una mayor inversión en capital de trabajo por cada cien pesos en ventas, conduciendo a que la palanca de crecimiento sea menor a uno, generando una brecha en caja

La empresa opera en un sector donde el deterioro de la palanca de crecimiento obedece a situaciones estructurales, por el comportamiento de la productividad del capital de trabajo, a razón de la concentración en las cuentas por cobrar clientes. Esta condición es riesgosa para la empresa ya que si continua con dicha situación, siempre va a mantener una brecha en caja, demandando mayor financiación y conduciéndola a un círculo vicioso de iliquidez y búsqueda financiación.

La estrategia aplicada para lograr la mejor productividad del capital de trabajo, disminuyendo los días de rotación del inventario y de las cuentas por cobrar a y 110 días respectivamente, mejoran el indicador de productividad, permitiendo que la palanca de crecimiento sea mayor a uno y generando un remanente en caja, que le permitirá asumir los compromisos con los socios e inversiones. Esta estrategia se plantea considerando que para años anteriores esos niveles de rotación fueron posibles, los cuales pueden ser alcanzables en el futuro, con un plan estratégico que se ajuste a estas metas.

RECOMENDACIONES

Establecer una política documentada de administración de las cuentas por cobrar, estableciendo metas, indicadores y responsables, que permitan realizar seguimiento y evaluación de la gestión, así mismo es necesario establecer criterios y procedimientos para el cobro y la recuperación de la cartera.

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; por tanto, se recomienda elaborar un plan de compras y conformar un comité que evalúe las necesidades y solicitudes de los insumos.

Elaborar un registro de proponentes que permita a la empresa contar con información actualizada respecto a oferentes, productos, servicios, precios, descuentos y calidad de los insumos, con el propósito de obtener óptimas condiciones de negociación.

Contar con una base de datos actualizada de los clientes y proveedores, con el fin de disminuir los errores al momento de realizar las transferencias electrónicas y en la elaboración de los contratos de compra o prestación de los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

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

GARCÍA, 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 ediciones. México: Pearson, 2007.

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

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. METODOLOGÍA, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. 3ra ed. Bogotá: s.n.

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

ORTIZ IBÁÑEZ Luis Orlando. Identificación del mapa de riesgos en la administración del régimen subsidiado de salud

PORTAFOLIO DE SERVICIOS, LOS ÁNGELES IPS, 2012.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Decreto 050 de 2003, artículo 2

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

SENADO DE LA REPUBLICA Art. 1, Ley 100 de 1993, capítulo uno
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 1804 de 1999, artículo cuatro

SENADO DE LA REPUBLICA Art. 5 ley 100 de 1993.

SENADO DE LA REPUBLICA Art. 6, numeral 2. Literal c.

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

UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENERGÉTICA UPME. La cadena de distribución del gas licuado de petróleo en Colombia. 2005

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

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

VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Análisis y Planeación Financiera. Bogotá: s.n. 2009.
WESTON, F.y BRIGHAM, E. Material modulo Finanzas Corto Plazo. Pasto: Especialización en Finanzas – 11 promociones. Universidad de Nariño, 1994.

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

NETGRAFÍA

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

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

Disponible en Internet: [http://es.scribd.com/doc/7294857/Metodologia-Investigación- query=no+intenta+ni+tiene+la+pretensi%C3%B3n+de+explicar+](http://es.scribd.com/doc/7294857/Metodologia-Investigación-query=no+intenta+ni+tiene+la+pretensi%C3%B3n+de+explicar+)

Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

Disponible en Internet:

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=13&sid=fb0adab4-89fa-4cd2-93c->

GUÍAS EMPRESARIALES. Disponible en Internet:<http://www.contacto pyme.gob.mx/guías empresariales>

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

ANEXOS

Anexo A. Formato de entrevista

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

ENTREVISTA

FECHA:

DURACIÓN:

OBJETIVO: Por medio de la presente entrevista, se recolectara información primaria importante para la realización del Proyecto de Investigación “Análisis de los factores que inciden en el manejo del capital de trabajo en la empresa LOS ÁNGELES IPS, de la Ciudad de Ipiales, periodo 2010 –2012.”

DIRIGIDA A: _____

1. ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

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

2. ADMINISTRACIÓN DE PAGOS

- 2.1 ¿Existe un registro de proveedores?
- 2.2 ¿Existe un plan anual de compras?
- 2.3 ¿Existe un comité de compras?
- 2.4 ¿Cómo se negocia con los proveedores?
- 2.5 ¿Existe en la empresa periodos establecidos de pagos?
- 2.6 ¿Existen contratos con los proveedores? ¿Son contratos individuales o Proforma?
- 2.7 ¿cuenta con un reporte que le permita conocer los vencimientos de las facturas?

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

3. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

3.1 ¿Existe un proceso para otorgar créditos?

3.2 ¿Quién autoriza los créditos?

3.3 ¿Cuál es el retraso promedio en la facturación?

3.4 ¿Qué proceso existe para que la contabilidad registre la venta a crédito?

3.5 ¿Cuáles son los procesos para retiro de un cliente, que no requiere el crédito?

3.6 ¿Cómo se envían las facturas a los clientes?

3.7 ¿se actualiza permanentemente la base de datos de los clientes?

3.8 ¿Cuáles son los errores más comunes en la facturación, por precios, formas de pago, dirección, servicios?

3.9 ¿Existe un sistema de verificación de la factura para evitar posibles errores?

3.10 ¿Cómo se hacen las provisiones de cartera?

3.11 ¿A través de que redes se producen los recaudos de los pagos de los clientes?

3.12 ¿Para el cobro se utiliza una red bancaria única o existe dispersión según zonas geográficas?

3.13 ¿Cuándo no identifican el recaudo, que procedimientos se siguen?

3.14 ¿Se reciben dineros en la empresa?

3.15 ¿Se cobran intereses a las facturas atrasadas para evitar morosidad?

3.16 ¿Existen descuentos por pronto pago?

3.17 ¿Existen procedimiento para el control y cobro de los créditos morosos?

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

4.1 Existe un presupuesto ventas?

4.2 Como se elabora?

4.3 Existe una política de inventarios?

4.4 Existe un programa de inventarios que le permita controlar y administrar el inventario?

4.5 Se valoran los costos de mantenimiento de los inventarios? (Costo de almacenamiento, seguros, costo de capital, obsolescencia del inventario)

4.6 Existe un procedimiento para el vencimiento de medicamentos?

4.7 Hay un encargado de decepcionar los pedidos?