

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE UN
DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE QUIFATEX S.A.

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

DIRECTOR: JAIME EGAS

SOFÍA SALOMÉ GARCÉS BURGOS

QUITO, 2010

**DIRECTOR:
ING. JAIME EGAS**

**INFORMANTES:
EDMUNDO PEÑAFIEL
PAULINA MANCHENO**

INDICE

1. CAPITAL DE TRABAJO, 1

- 1.1. DEFINICIÓN Y DIAGRAMACIÓN, 1
- 1.2. CICLOS DE EFECTIVO, 8

2. MANEJO DE INVENTARIOS, 10

- 2.1. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, 10
- 2.2. POLÍTICA DE INVENTARIOS DEL DISTRIBUIDOR DE QUIFATEX, 13
- 2.3. ALTERNATIVAS DE MANEJO DE INVENTARIOS PARA EL DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE QUIFATEX S.A., 16
 - 2.3.1. Método de Control de Inventario ABC, 17
 - 2.3.2. Lote Económico de Compra, 23
 - 2.3.3. Puntos de reorden, 26
 - 2.3.4. Existencia de Seguridad, 27
 - 2.3.5. Inventarios Justo a Tiempo, 30
- 2.4. COSTOS DE MANTENIMIENTO Y COSTOS RELACIONADOS A INVENTARIOS, 32
- 2.5. CONTROL DE LOS INVENTARIOS, 35

3. MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR, 39

- 3.1. MANEJO DE CRÉDITOS, SU INCIDENCIA SOBRE EL CICLO DE CAJA, 40
- 3.2. SISTEMA DE COBRANZAS UTILIZADO POR EL DISTRIBUIDOR, 42
 - 3.2.1. Descuentos, 43
 - 3.2.2. Promociones, 44
 - 3.2.3. Tiempos de cobro, 45
- 3.3. ESTABLECIMIENTO DE LÍMITES DE CRÉDITO, 48
- 3.4. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA, 49
- 3.5. CUENTAS INCOBRABLES, 52
 - 3.5.1. Métodos para el cálculo de incobrables, 53
 - 3.5.2. Intereses sobre Partidas Vencidas, 54
- 3.6. CARTERA DE CLIENTES, 55

- 3.7. POLÍTICA DE COBRANZAS, 60
- 3.8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS, 62
- 3.9. CALIDAD DE CLIENTES, TIEMPOS PROMEDIO DE COBRO, CUENTAS INCOBRABLES, MOROSIDAD, 66

4. MANEJO DE CUENTAS POR PAGAR, 70

- 4.1. LAS CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES), 70
- 4.2. DETERMINACIÓN DE LA COMBINACIÓN DE FINANCIAMIENTO, 77
 - 4.2.1. Método Dinámico, 78
 - 4.2.2. Método Conservador, 79
- 4.3. QUIFATEX S.A. Y LOS DISTRIBUIDORES DIRECTOS, 82

5. ESTIMACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO, 84

- 5.1. MÉTODOS DE CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO, 84
 - 5.1.1. Método Contable, 84
 - 5.1.2. Método de Periodo de Desfase, 87
 - 5.1.3. Método de déficit Acumulado Máximo, 89
- 5.2. CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO CON EL CICLO DE EFECTIVO, 92
 - 5.2.1. Ciclo de Inventarios, 94
 - 5.2.2. Ciclo de Proveedores, 96
 - 5.2.3. Ciclo de Clientes, 98
- 5.3. CICLO DE EFECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL CAPITAL DE TRABAJO, 101
- 5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS, 103

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 108

- 6.1. CONCLUSIONES, 109
- 6.2. RECOMENDACIONES, 114

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata sobre la administración e inversión en capital de trabajo de un distribuidor autorizado de una empresa importadora de productos de diversas líneas.

Entendiéndose como capital de trabajo una representación financiera a corto plazo, que inicialmente determina el tiempo promedio que demora la empresa desde la adquisición de los productos destinados a la distribución, pasando por la venta y concluyendo el ciclo con la recuperación de la cartera, se puede afirmar que este concepto involucra el manejo de inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Este ciclo de tiempo es transformado a términos monetarios con el fin de conocer cual es la cantidad de dinero necesaria que permita poner en marcha el negocio, mantenerlo y generar utilidades a futuro mediante las ventas.

Este estudio pretende determinar la inversión apropiada de capital de trabajo, mediante el análisis de los ciclos de efectivo con el respectivo tiempo promedio de empleo y liberación de recursos, y las alteraciones que inciden en la eficiencia y efectividad del negocio, optimizando la inversión realizada.

1. CAPITAL DE TRABAJO

1.1. DEFINICIÓN Y DIAGRAMACIÓN

Toda empresa tiene la necesidad de contar con un capital para iniciar el giro de sus operaciones; este capital involucra una serie de conceptos de amplia definición pero, en pocas palabras, representa al ciclo financiero de la institución, ciclo que empieza desde la adquisición de materia prima, en el caso de una empresa productora, su transformación, venta y recuperación del efectivo invertido.

El estudio del capital de trabajo invertido en un negocio es de gran importancia tanto para el análisis interno y externo de una empresa debido a su estrecha relación con las operaciones normales diarias de un negocio. Es así que un capital de trabajo insuficiente o la mala administración del mismo es una causa importante para el fracaso de los negocios, el capital de trabajo como se mencionó incluye las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar, es decir el flujo de caja del negocio.

Una inversión fundamental para el éxito o fracaso de un negocio es precisamente el capital de trabajo, así un negocio puede empezar sus actividades con activos fijos necesarios para su funcionamiento pero si no logra financiar los desfases de caja producto de su actividad, en el presente caso la compra-venta de mercadería, el negocio puede fracasar.

El capital de trabajo representa una inversión inicial que se debe considerar en los flujos de caja, es una inversión o activo de propiedad permanente del inversionista que empieza su actividad, pero esta inversión es recuperable al final del período de evaluación El monto de capital de trabajo se obtiene restando el pasivo circulante del activo circulante, lo que representa un exceso entre los bienes y derechos que podrían estar disponibles en efectivo a un momento determinado, menos los pasivos exigibles en el mismo período.¹

Una buena administración del capital de trabajo debe garantizar un equilibrio, es decir que no existan excesos en su monto ni insuficiencia, en ambos casos las consecuencias son funestas para los negocios. “El capital de trabajo debe ser suficiente en cantidad para capacitar a la compañía para conducir sus operaciones sobre la base más económica y sin restricciones financieras, y para hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de un desastre financiero”²

El monto de capital de trabajo se obtiene restando el pasivo circulante del activo circulante, lo que representa un exceso entre los bienes y derechos que podrían estar

1 MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental.p9, 2002.*

² [http://www.wlprisma.com/apuntes/economía/capital de trabajo/default2.asp](http://www.wlprisma.com/apuntes/economía/capital%20de%20trabajo/default2.asp) Instituto universitario de tecnología Industrial y Administración, Sergio Núñez

disponibles en efectivo a un momento determinado, menos los pasivos exigibles en el mismo período.³

Una buena administración del capital de trabajo debe garantizar un equilibrio, es decir que no existan excesos en su monto ni insuficiencia, en ambos casos las consecuencias son funestas para los negocios. “El capital de trabajo debe ser suficiente en cantidad para capacitar a la compañía para conducir sus operaciones sobre la base más económica y sin restricciones financieras, y para hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de un desastre financiero”⁴

Las ventajas de tener un monto adecuado de capital de trabajo se aprecian desde distintos ángulos; puede convertirse en un colchón para soportar una disminución del circulante en caso de una depresión económica; pago oportuno de las obligaciones a corto plazo y acceso a descuentos por pronto pago, o pago al contado; permite mantener un stock adecuado de inventario para satisfacer la demanda de los clientes; consecuentemente, con la adopción de estas medidas la rentabilidad del capital invertido eficientemente mejora.

Ningún extremo es positivo; en caso de tener un capital de trabajo excesivo, en cuya estructura predomina los fondos en efectivo se reduce la rentabilidad del capital.

3 MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental.p9, 2002.*

⁴ [http://www.wlprisma.com/apuntes/economía/capital de trabajo/default2.asp](http://www.wlprisma.com/apuntes/economía/capital%20de%20trabajo/default2.asp) Instituto universitario de tecnología Industrial y Administración, Sergio Núñez

Con un exceso de capital de trabajo se llega a un manejo ineficiente de los recursos, que podrían reflejarse en inventarios que incrementan los costos de mantenimiento, almacenaje, manejo de cuentas e ineficiencia en las operaciones.

En la mayoría de empresas dos cuentas acumulan la mayor cantidad de recursos en el activo circulante: cuentas por cobrar e inventarios.

La administración del capital del trabajo implica el financiamiento y la administración de los activos circulantes de la empresa.⁵

Desde la perspectiva financiera varios autores hacen una distinción entre capital de trabajo neto y capital de trabajo bruto.

El capital de trabajo neto es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, entendiéndose a estos como aquellos que pueden transformarse en efectivo en el menor tiempo.

De otro lado, capital de trabajo bruto se define como la inversión que la empresa tiene en los activos circulantes que incluye el efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar, inventarios.

Para lograr una administración adecuada del capital de trabajo en cualquier negocio se busca encontrar un equilibrio entre el capital invertido y su financiamiento, así, “El fundamento de la administración del capital de trabajo radica en las consecuencias de dos decisiones esenciales para la empresa. Estas son la determinación de nivel óptimo

⁵ STANLEY B.BLOCK, HIRT GEOFFREY, *Administración Financiera, 11va. Edición, Mc Graw Hill* . p141.

de inversión en activos circulantes; y la mezcla apropiada de financiamiento, a corto y largo plazos, utilizada para sostener esta inversión en activos circulantes”⁶

Esta relación entre los activos y su financiamiento está ligada a la rentabilidad y el riesgo que asume el negocio; generalmente, un financiamiento a corto plazo tiene un costo menor al de largo plazo, sin embargo el riesgo por las fluctuaciones en la tasa de interés crece debido a condiciones de incertidumbre que vive la economía a nivel nacional e internacional; o si se dispone de recursos se liquida la deuda por períodos cortos. De acuerdo a lo señalado existe el riesgo de reducir el activo circulante, reflejándose en menores existencias en inventario que no satisfagan la demanda o simplemente no poder afrontar obligaciones adquiridas por la falta de efectivo.

Para determinar el nivel óptimo de activos circulantes se evalúa la rentabilidad y el riesgo que el negocio este dispuesto a afrontar. Para ilustrar se pone tres políticas (A, B, C) siendo la primera la más conservadora y la última agresiva.

La relación entre activos circulantes y fijos, en la política A, es superior a todas, es decir que existe mayor liquidez y menor riesgo de insolvencia; al contrario la política C realizará mayor inversión, su liquidez será menor y el riesgo de insolvencia aumentará debido a bajos niveles de inventarios, pero su rendimiento es superior; el índice financiero ROI (Rendimiento sobre la inversión) facilita comprender lo señalado.

ROI = Utilidad Neta / Activos Totales (efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar, activos fijos).

⁶ VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN, *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición*, p.252., 1988.

“Esta ilustrado entonces dos principios de las finanzas:

1. La rentabilidad es inversamente proporcional a la liquidez
2. La rentabilidad se mueve conjuntamente con el riesgo (esto es, hay una compensación entre riesgo y rendimiento)

El nivel óptimo de cada activo circulante estará determinado por la actitud de la administración hacia la compensación entre rentabilidad y riesgo”⁷

Otra forma de clasificar el capital de trabajo es el permanente que comprende a la cantidad invertida en activo circulante a largo plazo, y el capital de trabajo temporal que comprende las necesidades del negocio a corto plazo de acuerdo a las necesidades cambiantes o estacionales de la empresa. Al momento de financiar los activos es necesario dividirlos en los de corto y largo plazo, en esta parte podemos remitirnos nuevamente a la relación riesgo rentabilidad que se grafica a continuación:

⁷ VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN, *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición*, p.255, 1988.

Cuadro No.1
FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS
Financiamiento a corto y largo plazo

Vencimiento Financiamiento Vencimiento. Activo	Corto Plazo	Largo Plazo
Corto Plazo (Temporal)	Riesgo-Rentabilidad Moderados	Riesgo- Rentabilidad Bajo
Largo Plazo (Permanente)	Riesgo-Rentabilidad Alta	Riesgo-Rentabilidad Moderados

Fuente: VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN, *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición*, p.262., 1988.

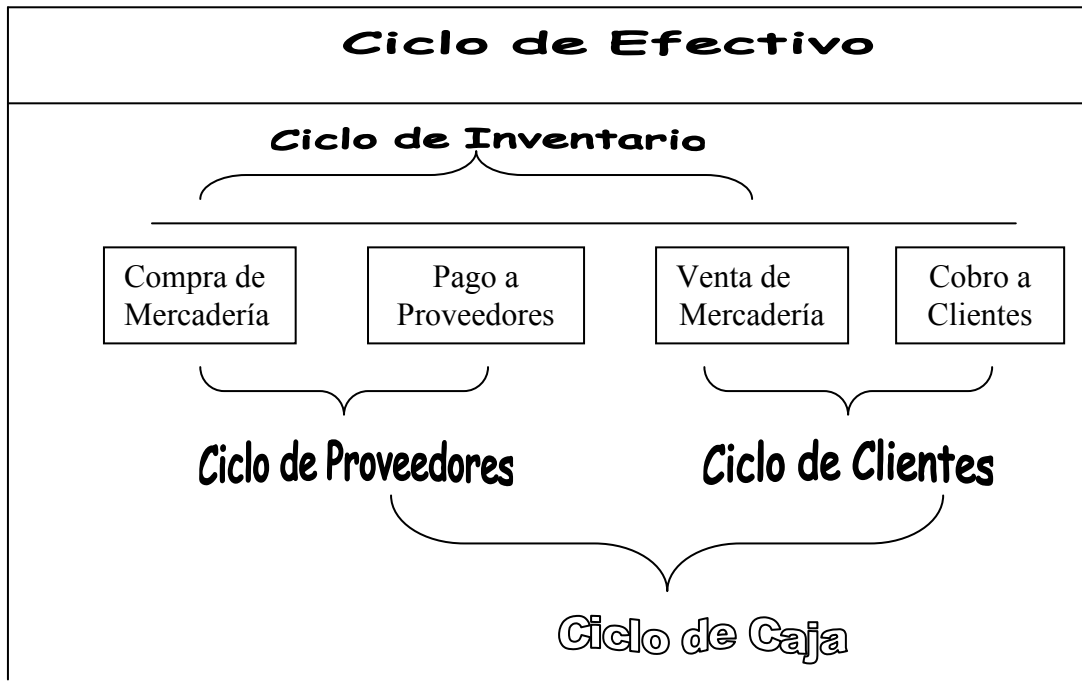
Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Como se puede observar y a manera de ejemplo si se quiere financiar un activo de corto plazo como un inventario con un préstamo a largo plazo no habrá problemas de cumplimiento de obligaciones por la existencia de efectivo; al contrario si se pretende financiar a corto plazo un activo permanente o a largo plazo, el riesgo es mayor pues la liquidez no sería suficiente, debiendo incurrir en deuda.

Los activos circulantes representan un alto porcentaje inversión, razón por la cual se debe garantizar que los ingresos que estos generen sean mayores al costo de financiamiento que representan para la empresa.

1.2. CICLOS DE EFECTIVO

Gráfico No.1
CICLO DE EFECTIVO
Diagramación



Elaboración: Sofia Garcés Burgos

El capital de trabajo estará determinado por los movimientos que se realicen en ciertas cuentas claves, todas estas cuentas a su vez afectan al movimiento y mantenimiento de efectivo del negocio. Por lo dicho el ciclo de efectivo está compuesto por tres ciclos, el ciclo de inventarios, el de clientes y el de proveedores.

El ciclo de efectivo comienza el momento en que se adquiere la mercadería ya sea en efectivo o crédito hasta la recuperación del efectivo con la venta de la mercadería.

El ciclo de efectivo involucra los inventarios puesto que, para comprar la mercadería, se invirtió dinero en efectivo que podría estar generando otro ingreso al no estar invertido en el negocio, una mercadería que no rota es dinero muerto; en lo que respecta a las cuentas con los clientes se maneja el crédito o pago en efectivo para la recuperación de cartera y en las cuentas de proveedores hablamos del crédito que ellos nos proporcionan.

El estudio se sustenta en una muestra de cinco meses de actividad, a partir de Noviembre del 2008 hasta Marzo de 2009, la información que se presenta a lo largo de este trabajo es información directa del distribuidor, el manejo de sus cuentas, sus presupuestos y balances, además de datos como facturas recibidas y emitidas, constatación física de los inventarios, entre otras; lo que demuestra la veracidad de los datos obtenidos.

El ciclo de efectivo determina la cantidad necesaria de recursos que la empresa necesita como capital de trabajo para el desenvolvimiento normal de sus operaciones.

2. MANEJO DE INVENTARIOS

2.1. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

La administración y control de inventarios consiste en determinar la cantidad óptima que una empresa debe tener y el momento adecuado para realizar el pedido de abastecimiento del mismo. Desde esa óptica y comprendiendo que los inventarios son el enlace entre la producción y la venta al consumidor de los productos terminados, la gestión administrativa de los inventarios es una parte fundamental para el éxito de un negocio.

Los inventarios representan una inversión de recursos que en la mayoría de los casos son bastante elevados, convirtiéndose en activos económicamente representativos que pesarán posteriormente en el cálculo de los índices de productividad, rendimiento y eficiencia.

Si se trata de una empresa productora o manufacturera se tiene que administrar inventarios de materia prima y productos terminados, los mismos que deben tener una gran sincronización.

En empresas o negocios comerciales como es el caso de este distribuidor de Quifatex S.A. el manejo de inventarios se convierte en la pieza clave para un desenvolvimiento

adecuado del negocio; es necesario determinar la cantidad apropiada de inventario que se debe tener, considerando no solo la inversión fija que este inventario representa sino también el espacio que ocupa, los costos de mantenimiento y oportunidad de este.

Las empresas manufactureras tienen tres clases de inventarios: materias primas, producción en proceso y productos terminados y cada una de estas clasificaciones requiere un nivel de inventario que debe ser basado en ciertas premisas adoptadas después de haber sido aprobadas por un cuerpo administrativo.⁸

Enfocándose en la situación propuesta, el propósito es optimizar el inventario de los productos que el distribuidor recibe de la empresa “Quifatex S.A.” para satisfacer los requerimientos del cliente, cuando el lo solicita, evitándole molestias y alcanzando su fidelidad, claro está sin caer en inventarios excesivos que demandan costos de capital y manejo del riesgo de obsolescencia. La finalidad de los inventarios es la venta, la misma que produce la utilidad de la empresa, es por ello que son de vital importancia para el desarrollo del negocio. Las políticas de control y mantenimiento de inventarios deben ser coordinadas por el área de ventas, finanzas y producción (si es manufacturera); tales políticas se deben enfocar en mantener niveles de inventario que produzcan tasas de rotación aceptables y constantes.

Una buena administración de los inventarios requiere información precisa y oportuna; los siguientes puntos son de gran importancia para el manejo de inventario:

⁸ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín A, *La administración financiera del capital de trabajo*, México : Compañía Editorial Continental., p. 107,2002

- Estado actual de inventarios
- Localización de inventarios
- Antigüedad o añejamiento de los inventarios
- Existencias actuales de inventario
- Consumo o venta anual
- Lote óptimo económico de los principales inventarios
- Comparación de existencias con máximos y mínimos
- Costos actuales y sus tendencias
- Precios de materia prima
- Problemas de abastecimiento⁹

Las ventajas de contar con mayores inventarios es que se puede satisfacer las órdenes de los clientes con mayor rapidez y eficiencia administrativa, la empresa es más flexible. “Las desventajas obvias son el costo total de inventario, lo que incluye costos de almacenamiento y manejo y el rendimiento requerido del capital utilizado en el inventario. Una desventaja adicional es el peligro de obsolescencia”¹⁰.

A pesar de los costos de administración mencionados la mayoría de empresarios optan por tener un exceso de inventarios, con el fin de alcanzar un descuento adicional por volumen de compra, sin considerar que este capital invertido en inventario podría ser utilizado en otras alternativas que generen una mayor rentabilidad.

⁹ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental. p105.2002*

¹⁰ VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN, *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición, p.421.1.988*

Las políticas que se adaptan al manejo de inventarios se resumen en reducir la inversión sin afectar la demanda, es decir sin dejar clientes insatisfechos. Obtener el máximo financiamiento por parte de los proveedores. Mantener surtido el inventario para garantizar atención a los clientes, prestando mayor atención a los artículos de mayor rotación.

2.2. POLÍTICA DE INVENTARIOS DEL DISTRIBUIDOR DE QUIFATEX S.A.

El manejo de inventarios por parte del distribuidor de Quifatex se basa en la estimación de la demanda de sus clientes, gracias al conocimiento del mercado al que abastece, el mismo que presenta un comportamiento estable, lo que facilita realizar los pedidos con la oportunidad que la situación lo requiera.

El periodo de abastecimiento varía según el tipo de producto, Quifatex maneja tres líneas de productos que a su vez contienen una serie de ítems. Estas tres líneas principales se detallan a continuación y se aprecia sus costos y precios de venta en el anexo No. 1.

- ***Líneas Propias.***- En esta línea se encuentran productos que Quifatex S.A. importa de manera directa y son ellos los encargados de venderlos. Los ítems dentro de esta línea son Bauducco, Conagra Foods (canguil para microondas), Gallo (vino Boones), Manitoba (mani), Mars Mascotas (Pedegree, Whiskas, Kitekat),

Maruchan (sopas instantáneas), Mars Confitería (chocolate snickers), P&G (Pringues), Panasonic (pilas), Peñaflores (vino), Reckitt Benckiser (vanish), Sanford (lapices), Tarapacá (Vinos), Trolli Iberica (gomitas), Wyeth, Merisant, general Mills, Rayovac y Fantape.

- ***Líneas de Codistribución.***- esta línea contiene productos que son comercializados por Quifatex, son subproductos Bayer línea animal, Beiersdorf (sanamed duo), Eveready (pilas), Gillette (prestobarba), Johnson & Johnson, Zaimella de Ecuador (Panolini), Industrias Ales, Funtime candy, Pfizer consumer.
- ***Líneas OTC.***- conformada por otros productos como Bayer care, Boehringer (buscapina) Bristol (tempra), Novartis, Grupo Farma de Ecuador, Mepha (Simepar), Schering Plough, Smithline Beecham.

El tiempo que ocupan los proveedores de cada línea en la entrega de los productos al distribuidor cambia; así en el caso de las líneas propias tardan 24 horas en la entrega del producto, las líneas de codistribución demoran dos días y las líneas OTC tres días; en base a esta información tomada de la experiencia con los proveedores que a pesar de ser de la misma empresa tienen distintos manejos y sistemas de abastecimiento, el distribuidor planifica su inventario.

El distribuidor maneja su inventario de acuerdo a acontecimientos pasados, es decir su experiencia; un ejemplo de ello es que durante los últimos tres meses Quifatex S.A. ha realizado promociones de productos en líneas propias, estas promociones de doce más uno en chocolates SNICKERS, o descuentos especiales en vino Boones, entre otros se

los realiza al final del mes; este tipo de comportamientos provocan que el distribuidor espere el fin de mes para beneficiarse de las promociones y abastecerse, beneficiando de esta manera a los clientes que se favorecen con un menor precio; sin embargo aunque el distribuidor se beneficia de descuentos y promociones muchas veces no tiene suficiente inventario para satisfacer su demanda o la empresa Quifatex no realiza la promoción, afectando precio de compra y de venta.

Un retraso de tiempo de entrega por parte de los proveedores de Quifatex, una falla en la estimación de la demanda, o problemas como los mencionados anteriormente repercutirían en la atención a los clientes directos del distribuidor. Con el fin de evitar estos problemas existen una serie de formas de administrar y manejar de manera correcta el inventario de la empresa.

Cada método se adapta a ciertas características como cantidad demandada, tipo de demanda (demandas continuas o estacionales), costos asociados (mantenimiento y reorden), periodos de reorden, necesidad de inventarios de seguridad, tiempos de entrega, tipo de consumo de inventarios; características que no se adaptan 100% al negocio de un distribuidor, a pesar de ello se las describe con el fin de encontrar la que más se asemeja a la realidad del distribuidor.

2.3. ALTERNATIVAS DE MANEJO DE INVENTARIOS PARA EL DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE QUIFATEX S.A.

Todo negocio busca satisfacer las necesidades de sus clientes por lo que mantiene inventarios elevados. Las ventajas de contar con un stock elevado de inventario se resume en:

- Se puede efectuar economías de escala
- Satisfacer las necesidades de los clientes con mayor rapidez
- Garantizar a sus clientes producto, sin importar la cantidad demandada, la calidad de la misma, traducida en satisfacción al cliente e incremento en ventas y utilidades.
- La empresa es más flexible

Las desventajas de mantener el stock de inventarios elevado en cambio radica en:

- Mantener un costo alto de inventario con baja rotación, estos costos comprenden el almacenamiento, seguro de la mercancía y mantenimiento en general.
- Costos de rendimiento requerido por el capital invertido.
- Riesgo de daño y/o obsolescencia

Lo que se busca es un equilibrio entre las existencias y la demanda, para ello se han creado sistemas de control de inventarios que buscan efectivizar el mantenimiento de las existencias; los principales rubros económicamente hablando de los inventarios son

los costos de mantenimiento y de adquisición; los primeros incluyen costos de almacenamiento, seguros, deterioro del producto y costo de oportunidad del dinero, es decir el rendimiento que ese dinero me puede dar en una inversión alternativa. Generalmente el costo de mantenimiento de inventario se expresa como una tasa anual del valor en dinero del inventario.¹¹

Existen métodos y sistemas para el control y mantenimiento de los inventarios y para lograr un equilibrio entre la demanda y el stock disponible, a continuación se detallan los más importantes:

2.3.1. Método de Control de Inventarios ABC

Los inventarios están compuestos por varios productos, pero de estos productos un porcentaje pequeño son de mayor valor, que necesitan ser vigilados constantemente para garantizar su calidad; este grupo aparentemente poco representativo en cantidad numérica, en valor es lo más importante. El método busca clasificar los artículos del inventario otorgándoles una calificación de acuerdo al valor monetarios que representan; es por esta razón que se clasifican en la categoría A los artículos de mayor valor que deben ser revisados de manera más estricta y periódica, mientras que los artículos B y C, no representan un valor importante y su manejo es menos estricto.

¹¹ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental. p111.2002*

Los inventarios de categoría A deben ser administrados y atendidos permanentemente, asignándoles su vigilancia y control a personas responsables que tengan conocimiento de administración de inventarios y de operación de la empresa. En muchos casos, los ahorros que se experimentan con esta administración son espectaculares en muchos casos. Los inventarios de categoría B pueden ser atendidos y administrados con personal de segundo nivel y tal vez con sistemas que proporcionen la información de máximos y mínimos, punto de reorden. Los inventarios de categoría C no requieren de una atención personalizada.¹²

La generalidad de los inventarios es que el 20% de los artículos representan el 80% de la inversión o viceversa. La clave radica en identificar cuales son los artículos con mayor porcentaje de inversión.

Con el afán de lograr hacer una adaptación del modelo al caso particular del distribuidor autorizado de Quifatex S.A., se ha tomado en cuenta todos los productos del distribuidor y se los ha clasificado de acuerdo al costo o monto de inversión que representan en tres categorías que se detallan a continuación:

¹² MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México* : Compañía Editorial Continental. p130

Cuadro No.2

INVENTARIOS METODO ABC
Determinación de Categorías
Período: Noviembre 2008- Marzo 2009
 (En Dólares)

Categoría	Costo
A	mayor a treinta dólares
B	entre diez y treinta dólares
C	menor a diez dólares

Una vez clasificados los productos tanto de la línea de productos propios, de codistribución y OTC que ofrece el distribuidor se presenta la siguiente información corroborando la teoría del control de inventarios con el método ABC.

Cuadro No.3

CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS DE DISTRIBUCIÓN
MÉTODO ABC
Categoría “A”
Año 2008

DESCRIPCIÓN	COSTO
M & M PEANUT DISPLAY X 48	43,66
M & M PLAIN DISPLAY X 48	43,66
SNICKERS DISPLAY X 48	43,66
TWIX DISPLAY X 36	32,74
SKITTLES ORIGINAL DISPLAY X 36	32,74
PEDEEGRE PUPPY 17 KG	46,91
PEDIGREE CACHORRO 17KG + 2 GRATIS	46,91
PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 17 KG	44,21
PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 22 KG	55,55
PEDIGREE ADULTO 17KG+2KG GRATIS	44,21
WHISKAS CARNE 8 KG	31,15
WHISKAS PESCADO 8 KG	31,15
WHISKAS ORIGINAL 8KG	31,15
WHISKAS GATITOS 8 KG (nueva presentación)	33,47
COMBO PEDIGREE MIX 8KG	42,88
COMBO PUPPY W/P 8KG	53,23
COMBO ADULTO W/P 8KG	51,96
COMBO DETALLISTA 2 ALCALINA	31,48
SIMEPAR DISPENSADOR X 200	45,00
TOTAL	785,71

Fuente: Base de datos distribuidor 02-03 Productos de Distribución

Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Cuadro No.4
CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS DE DISTRIBUCIÓN
MÉTODO ABC
Categoría “B”
Año 2008

DESCRIPCIÓN	COSTO
POTE TROLI CULEBRAS X 1,35 KLS	11,84
POTE TROLI ESTRELLAS DE MAR X 1,30 KLS	11,84
POTE TROLI SALAMANDRA SOUR X 1,30 KLS	11,84
POTE TROLI PIZZA X 1,25 KLS	11,84
POTE TROLI SALAMANDRA X 1,35 KLS	11,84
POTE TROLI CATERPILLAR X 1,2 KLS.	11,84
TROLLI PIZZA 17 GM DISPLAY X 48	10,20
M&M'S MINIS DISPLAY X 24	21,83
SNICKERS ALMOND DISPLAY X 24	21,83
SNICKERS MINIATURAS 36 OZ	13,78
PEDEEGRE PUPPY 4 KG	13,32
PEDEEGRE PUPPY 8 KG	25,06
PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 4 KG	12,55
PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 8 KG	23,61
PEDIGREE® Razas Pequeñas 4 kg	12,47
KITEKAT MIX 8 KG	25,55
ACT II NATURALES X 18	13,03
ACT II MANTEQUILLA X 18	13,03
ACT II QUESO CHEDDAR X 15	14,03
Manitoba Trail Mix 40 Grs x 24	11,37
OFERTA PRESTOB. UGRIP AZUL/24+4 SUPERT	16,43
COMTREX MASTICABLE	13,44
TONOPAN	18,69
MEBOCAINA	11,37
FEMEN CAPS	10,30
TOTAL	372,93

Fuente: Base de datos distribuidor 02-03 Productos de Distribución
Elaboración: Sofia Garcés Burgos

Cuadro No.5
CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS DE DISTRIBUCIÓN
MÉTODO ABC
Categoría “C”
Año 2008

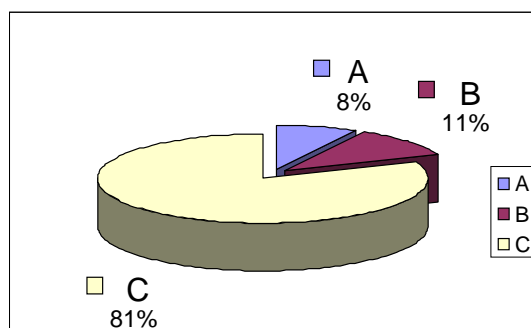
DESCRIPCIÓN	COSTO
GOMAS TROLLI STRAWBERRY PUFFS 40 GMS	0,60
GOMAS TROLLI CLASSIC BEARS 50 GMS	0,60
GOMAS TROLLI APPLE O's 50 GMS	0,60
GOMAS TROLLI PEACH O's 50 GMS	0,60
GOMAS TROLLI SOUR GLOWWORMS 50 GMS	0,60
GOMAS TROLLI NEON 50 GMS	0,60
GOMAS TROLLI CLASSIC BEARS 1 KL	7,89
GOMAS TROLLI APPLE O's 1 KL	7,89
GOMAS TROLLI PEACH O's 1 KL	7,89
GOMAS TROLLI SOUR GLOWWORMS 1 KL	7,89
TROLLI PIZZA 17 GM X 1	0,21
MINI BURGER 10 GM DISPLAY X 60	9,11
MINI BURGER 10 GM X1	0,15
HOT DOG 10 GM DISPLAY X 60	9,11
HOT DOG 10 GM X 1	0,15
BUDIN BAUDUCO VAINILLA FRESA 14X40 GMS	3,40
BUDIN BAUD VAIN FRE 1X40G	0,24
BUDIN BAUDUCO CHOCOLATE 14X40 GMS	3,40
BUDIN BAUD CHOCOL 1X40G	0,24
BUDIN BAUDUCO VAINILLA CHOCOLATE 14X40 GM	3,40
BUDIN BAUD VAIN CHOCOL X1	0,24
M & M'S PLAIN BARRA X 1	0,91
M&M'S PLAIN FUN SIZE 8 PACK X 24	2,55
M & M'S PEANUT BARRA X 1	0,91
M&M'S PEANUT FUN SIZE 8 PACK X 24	2,55
M & M'S MINIS TUBO X 1	0,91
SNICKER BARRA X 1	0,91
SNICKER ALMOND BARRA X 1	0,91
SNICKERS FUN SIZE 8 PACK X 24	2,55
REPUESTO BOMBON SNICKER X 1	0,12
MILKYWAY BARRA X 1	0,91
MILKYWAY FUN SIZE 8 PACK X 24	2,55
TWIX FUN SIZE 8 PACK X 24	2,55
TWIX BARRA X 1	0,91
SKITLES ORIGINAL BARRA X 1	0,91
PEDEEGRE PUPPY 500 GM	1,83
PEDEEGRE PUPPY 1 KG	3,61
PEDEEGRE PUPPY 2 KG	6,85
PEDEEGRE RAZAS PEQUEÑAS 500 GM	1,68
PEDEEGRE RAZAS PEQUEÑAS 2 KG	6,47
PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 500 GM	1,70
PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 1 KG	3,36
PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 2 KG	6,47

WHISKAS CARNE POCHE 85 GM	0,79
WHISKAS SALMON POCHE 85 GM	0,79
WHISKAS® Carne 1.5 kg	7,04
WHISKAS CARNE 500 GM	2,62
WHISKAS PESCADO 500 GM	2,62
WHISKAS ORIGINAL 500 GR	2,62
WHISKAS® Gatitos 500 gr	2,90
WHISKAS® Gatitos 1.5 kg	7,27
KITEKAT CARNE 500 GM	1,82
KITEKAT PESCADO 500 GM	1,82
KITEKAT MIX 500 GM	1,82
PRINGLES QUESO X 43 GR	0,68
PRINGLES ORIGINAL X 43 GR	0,68
PRINGLES CREMA Y CEBOLLA X 43 GR	0,68
PRINGLES ORIGINAL X 170 GM	1,66
PRINGLES CREMA Y CEBOLLA X 170 GM	1,66
PRINGLES QUESO X 170 GM	1,66
ACT II NATURALES X 1	0,72
ACT II MANTEQUILLA LIGH X 1	0,72
ACT II JALAPEÑO X 1	0,94
ACT II CARAMELO X 1	1,56
ACT II MANTEQUILLA X 1	0,72
ACT II MANTEQUILLA EXTRA X 18	13,03
ACT II MANTEQ EXTRA X1	0,72
SOPA INSTANTANEA DE POLLO 64 GM	0,53
SOPA INSTANTANEA DE CARNE 64 GM	0,53
SOPA INSTANTANEA DE CAMARON 64 GM	0,53
SOPA INSTANTANEA DE JAIBA CON CHILE 64 G	0,53
SOPA RAMEN MARUCHAN CAMARON	0,26
SOPA RAMEN MARUCHAN POLLO	0,26
SOPA RAMEN MARUCHAN CARNE	0,26
MANITOBA TIRAS MANI SALADO 20GRS X 12 U	2,14
MANITOBA MANI SALADO CON PASAS 20GRSÇ	2,14
MANITOBA MANI JAPONES 20GRS X 12 UNID.	2,14
Manitoba mani salado 50 Grs x 24	8,77
Manitoba mani salado 50 Grs x 1	0,37
Manitoba mani salado con pasas 50 Grsx24	8,77
Manitoba mani salado con pasas 50 Grsx1	0,37
Manitoba mani chocolate 35 Grs x 24	8,77
Manitoba mani chocolate 35 Grs x 1	0,37
Manitoba mani japones 50 Grs x 24	8,77
Manitoba mani japones 50 Grs x 1	0,37

Una vez obtenidos los datos de clasificación de productos de acuerdo al método de administración de inventarios ABC se presenta el siguiente gráfico y su interpretación:

Gráfico No.2

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA INVENTARIO ABC
Participación Porcentual de Categorías**



Fuente: Base de datos distribuidor 02-03 Productos de Distribución

Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Una representación gráfica porcentual según los productos que se clasificaron en las tres categorías indica que el 8% de los productos representan el 47% de la inversión, estos productos clasificados en la categoría A por su costo comprendido desde treinta dólares en adelante son los que deben ser manejados con mayor cuidado y responsabilidad, representan casi la mitad de inversión en el inventario y los márgenes de rentabilidad son altos por lo que su administración debe ser manejada de manera adecuada. Los productos de categoría B, que comprenden una inversión unitaria desde los diez hasta los treinta dólares representan el 22,4 % de inversión, estos productos según la

teoría del manejo de inventarios con el método ABC requieren de un control menos estricto, pues no representan mayor inversión al igual que los clasificados en la categoría C, que son productos tienen un costo inferior a diez dólares, y representan a la mayoría de productos de la línea del distribuidor.

Lo que se pretende es mejorar la administración de inventarios de tal forma que se garantice la rotación de estos productos.

2.3.2. Lote Económico de Compra

Este concepto es utilizado en los inventarios de materia prima y de productos terminados; la pregunta clave es ¿cuánto se debe pedir al proveedor?.

El tamaño económico de la orden (TEO) en donde se pretende “determinar la cantidad óptima de la orden para una partida específica de inventario dado su uso previsto, los costos de ordenar y de llevar el inventario”.¹³ , también busca minimizar los costos totales del inventario sobre todo en la parte de planeación de la empresa. Para que este modelo pueda ser aplicado se requiere conocer la cantidad demandada, el costo de realizar el pedido y el costo de mantener las existencias.

Se entiende como costos de realizar el pedido, los costos en los que se incurre al momento de realizar la llamada, es decir personal administrativo o personal de oficina que tenga que trasladarse, al igual que los costos al momento de recibir

¹³ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental. p422*

y chequear la mercadería en el momento de despacho por parte del proveedor, por ello sin importar la cantidad pedida o el momento en que se realice se mantienen constantes; para efectos de explicación para el modelo en desarrollo se los representa con la letra O.

Otros costos relacionados son los de mantener las existencias, que son representados por la letra C, son aquellos que incluyen los costos de almacenamiento, seguros, manejo.

Para determinar el costo total del inventario entonces se tiene en cuenta el costo de mantener el inventario, multiplicado por el inventario promedio más la suma de los costos por pedido que son el uso total de un artículo, S; dividido entre Q, es decir que el costo de pedido se multiplica por las veces que se realiza el pedido.

Para la aplicación del modelo se debe determinar el inventario promedio, que esta representado por $Q/2$ = la cantidad en unidades constante pedida dividida para dos.

Así el costo total del inventario

$$\text{Costos Totales} = C (Q/2) + O (S/Q)$$

Donde:

C= costo de mantenimiento

Q= cantidad

$Q/2$ = inventario promedio

O= costos de realizar el pedido

Se observa que mientras más alta sea la cantidad pedida, serán mayores los costos de mantener existencias pero menores los costos totales de pedir. Mientras menor sea la cantidad pedida menor será el costo de mantener existencias pero mayores los costos totales.¹⁴

Entonces la cantidad óptima de pedir será cuando esta minimice lo máximo los costos totales de inventarios; para encontrar el mínimo costo total se procede a derivar la ecuación de costo total presentada anteriormente.

$$\text{Costos Totales} = C (Q/2) + O (S/Q)$$

$$dT/dQ = (C/2) - O(S/Q^2) = 0$$

$$O (S/Q^2) = C/2$$

El inventario adecuado se determina mediante la siguiente fórmula:

$$Q = \sqrt{2SO/C}$$

Siendo Q la cantidad óptima de pedido, S el número total de unidades para un período, O los costos de ordenar, y C los costos incurridos por período.

Donde:

Q = cantidad óptima de pedido

S = número total de unidades para un período

O = costo de ordenar

C = costos incurridos por período

¹⁴ VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN, *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición*, p.319.2002

2.3.3. Puntos de reorden

El punto de reorden del inventario responde a la pregunta de cuándo es el momento adecuado para pedir u ordenar el inventario, este concepto toma en cuenta los retrasos que pueden existir para la llegada del inventario. Muchas veces la solicitud de inventario tiene demoras en la transición de la mercadería hasta llegar al punto donde se hizo la solicitud.

El tiempo de espera, es decir la cantidad de tiempo entre la colocación de un pedido hasta cuando se recibe el artículo en el inventario, debe ser multiplicado por la utilización diaria del artículo¹⁵. Por ejemplo si la demora de la entrega de alimento para mascotas es de tres días y mantengo una demanda de 15kg diarios, mi punto de reorden es de tres días multiplicados por los 15kg. Es decir que cuando tenga 45kg en inventarios debe realizar el pedido y evitar riesgos de desabastecimiento

PUNTO DE REORDEN = Tiempo de espera X Utilización Diaria

El momento de reorden representa el punto en donde la empresa puede responder a sus clientes mientras llega el otro pedido. Hay varias formas para reconocer el punto de reorden, se utiliza desde esferos, marcas en la mercadería, hasta

¹⁵ VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN, *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición.1988*, p.322

programas sofisticados que automáticamente te alertan de la orden de mercadería e incluso se encargan de realizar el trámite de compra.

Para empezar la aplicación de un modelo como este se debe conocer el consumo diario, tiempo de surtido y envío del proveedor, tiempo de almacenaje, entre otros.

Estas órdenes de compra pueden ser en pedidos fijos cuyo objetivo es poner la orden cuando la cantidad de existencias es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que pueda haber durante el tiempo que pasa en llegar el otro pedido.

2.3.3. Existencia de Seguridad

Una vez analizado las posibles demoras al realizar un pedido de inventario, se debe considerar el nivel de reserva de inventario necesario para satisfacer una demanda cambiante. Estos factores no se tiene en cuenta en el lote económico de compra ya que se asume que la demanda es constante y que los pedidos de inventario llegan sin problema ni retraso.

Como se puede observar este enfoque es más realista y es una adaptación al lote económico de compra; la demanda de un producto no puede ser estimada con exactitud, y por ello el nivel de este producto en inventario tampoco podrá ser planeado con exactitud. Otra adaptación es que al realizar un pedido o un punto de reorden suelen ocurrir variaciones, atrasos o contratiempos para la llegada del

pedido. Una empresa no puede correr el riesgo de quedarse sin mercadería, esto como ya lo hemos mencionado puede provocar la pérdida de un cliente, entonces es necesario mantener un stock que respalde este retraso, es esto lo que se denomina inventario de seguridad

Cabe recalcar también la necesidad de existencias de seguridad por la demora en la llegada de los pedidos. La demanda para el inventario de artículos terminados suele estar sujeta a mayor incertidumbre, además de la demanda como ya se mencionó, “el tiempo que se requiere para recibir la entrega del inventario una vez que se coloca la orden, por lo general está sujeta a cierta variación por lo que no se debe dejar que el inventario baje a cero para realizar el pedido sino anticipar el momento de reorden y contar con existencias de seguridad”.¹⁶

Para calcular el punto de reorden considerando el inventario de seguridad se suma este rubro:

PUNTO DE REORDEN =

(Tiempo de espera X Utilización Diaria) + Inventario de Seguridad

En efecto, es importante tener presente que los niveles de existencias que se mantiene en bodega deben ser lo suficiente como para garantizar un aprovisionamiento continuo a las líneas productivas o almacenes, pero no tan elevados como para que empiecen a significar una peligrosa carga financiera para la empresa¹⁷

¹⁶ *Ibidem*, p. 425

¹⁷ IDROVO DAVALOS, Paúl; RUEDA FIERRO Iván, *Administración de Operaciones*, Improlisem; p 349.

Ahora bien, la cantidad de existencias de seguridad esta estrechamente relacionada con la incertidumbre de la demanda pronosticada, en otras palabras, mientras mayor sea la incertidumbre de la demanda mayor será el riesgo; igual, mientras mayor sea el riesgo en las demoras de los pedidos serán mayores las existencias que debe mantener la empresa, asociado con el costo de mantenimiento de las mismas, si este costo fuera bajo toda empresa tendría amplios niveles de inventario pero la mayoría de las veces este costo es determinante en la rentabilidad de la empresa. El costo de oportunidad de inversión en el inventario debe ser considerado, además de no atender al cliente cuando no se posee mercadería

En general, “la determinación apropiada de la cantidad de existencias de seguridad compara la probabilidad y el costo de agotar existencias contra el costo de mantener existencias de seguridad suficientes para evitar esta posibilidad.”¹⁸

Las existencias de reservas se convierten en el precio que la empresa tiene que pagar para mantener satisfecho al cliente siempre, es decir contar con la mercancía permanentemente, esto le permite incrementar su participación en el mercado.

En este método y todos los mencionados se debe predecir la demanda del producto y por ende la cantidad de existencias que debe mantener la empresa, con base en información pasada (estadística).

En general, la inversión en inventarios no debe significar un aumento desproporcionado en el capital de trabajo que haga incosteable el mantener intachable el servicio al cliente o perder ventas, es decir, hay que mantener un equilibrio entre el incremento del costo financiero, por el aumento del inventario y

¹⁸ VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN, *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición*, p.325

la reducción de utilidades por no haber podido surtir los pedidos de los clientes y con el tiempo la posible pérdida de mercado.¹⁹

2.3.4. Inventarios Justo a Tiempo

Finalmente, es importante destacar el inventario justo a tiempo (JIT por sus siglas en inglés) que requiere de información instantánea que permita solicitar los inventarios justo al momento de ser necesitados y que se despachen al mismo tiempo; para ello se necesita de una gran eficiencia, se minimizan los costos de instalación, se mejora la calidad del proceso, se reducen costos en general, pero se necesita de una gran responsabilidad para su manejo.

La administración de inventarios justo a tiempo demanda requisitos básicos, tales como:

- Una producción con una calidad que satisface de manera continua los requerimientos de los clientes.
- Vínculos estrechos entre los proveedores, los productores y los clientes
- Una minimización del nivel de inventarios.²⁰

El justo a tiempo adquiere e incorpora los inventarios justo al momento de ser demandados, por lo que reduce costos de mantenimiento, almacenaje; esto se logra

¹⁹ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México :* Compañía Editorial Continental. p128

²⁰ STANLEY B.BLOCK, HIRT GEOFFREY, *Administración Financiera, 11va. Edición, Mc Graw Hill .* p194

utilizando camiones de reparto pequeños, se ejerce presión sobre los proveedores para evitar atrasos, demoras, e intenta eliminar costos de inspección, aplanando la curva del costo total, eliminando los inventarios de seguridad si se desenvuelve de forma favorable.

Al tener inventarios más bajos con el JIT se reducen los costos por nivel de inventario y por ende se reduce los costos por el financiamiento del inventario, costos como bodegaje, sin embargo existen inconvenientes sobre todo cuando la demanda crece demasiado y los programas informáticos están condicionados a cierto nivel de inventario.

Es importante percatarse de que el sistema de inventarios justo a tiempo es muy compatible con el concepto de la cantidad económica del pedido. El foco de atención consiste en equilibrar la reducción en los costos de mantener como resultado de mantener menos inventario con el incremento en los costos de pedir. Afortunadamente el intercambio electrónico de datos minimiza el impacto de tener que colocar órdenes con mayor frecuencia.²¹

Para el distribuidor de Quifatex es complicado administrar su inventario con el sistema Justo a Tiempo debido a que no conoce su demanda con la suficiente antelación, si lo supiera podría realizar el pedido a la oficina central y la mercadería estaría a tiempo para satisfacer al cliente; una forma de participar en una administración justo a tiempo es con sus clientes, actuando como proveedor que garantice calidad y servicio a sus clientes, siendo el mejor proveedor para que estos a su vez minimicen sus costos de mantener inventario.

²¹ STANLEY B.BLOCK, HIRT GEOFFREY, *Administración Financiera, 11va. Edición, Mc Graw Hill* . p195

2.4. COSTOS DE MANTENIMIENTO Y COSTOS RELACIONADOS A INVENTARIOS

El inventario constituye los bienes de una empresa destinados a la venta, constituyen uno de los conceptos más importantes del capital de trabajo. Dentro de su valoración y siendo muchas veces un exceso y desperdicio de recursos se destacan varios costos. Inicialmente el costo en sí de la mercadería, es decir materia prima, mano de obra, transformación. Una vez detallado esto, los costos que hacen referencia a inventarios son los de mantenimiento que hace referencia a la recepción de mercadería, manejo, control de calidad, control del estado de la mercadería, el costo de almacenamiento, el seguro, costo de oportunidad.

La primera parte que consiste en la recepción y almacenamiento representa gastos atribuidos a la revisión de calidad de la mercancía la misma que deberá ser colocada en lugares dispuestos para ello, evitando así deterioro o problemas posteriores con la mercancía. En el caso de siniestros o desastres naturales como terremotos, inundaciones, erupciones y en circunstancias como robos, pérdidas y daños en general se contrata seguros de prevención. Estos costos de almacenamiento seguros se prorroga para incrementar los costos de mantenimiento de mercadería que repercutirá en el precio final. Generalmente los costos de mantenimiento se los expresa como una tasa anual del valor del dinero de inventario.

Por ejemplo si el inventario asciende a 2500, se puede decir que el 35% de este valor es el costo de mantenimiento. El costo total de mantenimiento se obtendrá

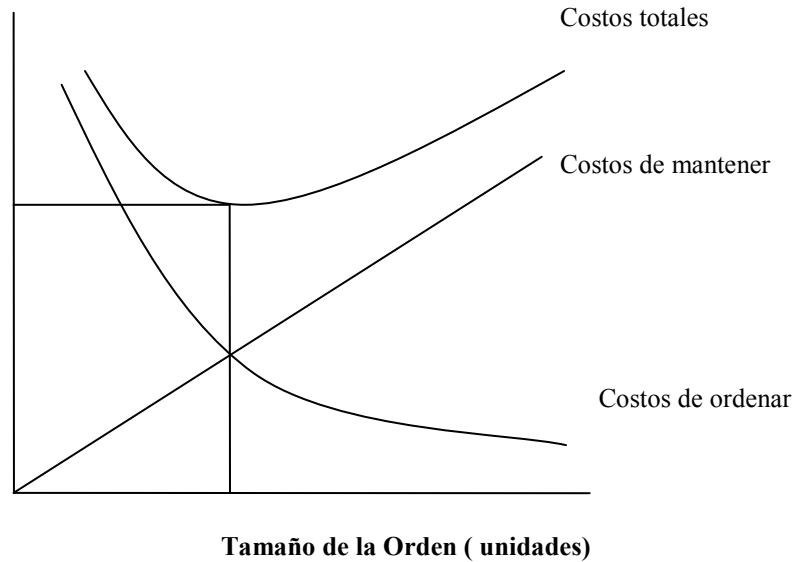
multiplicando las unidades de inventario promedio por el costo de la mercadería, por el porcentaje de costo de mantenimiento, el mismo que variará de acuerdo a la empresa y al producto.

El costo de oportunidad como ya se mencionó determina la ganancia que el mismo capital de inversión podría generar en una alternativa diferente y posible.

Otro de los costos importantes de mencionar es el costo de pedido; estos costos generalmente son de tipo administrativo. El costo promedio de orden de compras disminuye a medida que aumenta el número de pedidos anuales.

Existen costos que inciden en las políticas de inventarios, algunos de ellos son el costo de preparación y arranque de máquinas, costos administrativos de preparación de órdenes de compra, costos de movilizar mercadería de un lugar a otro, costos incurridos por caducidad de producto, obsolescencia, gastos de intereses.

Se puede afirmar que existen dos costos directamente vinculados al inventario, los mismos que se comportan de manera contraria con el incremento de este. Estos costos son los de mantenimiento y los costos de pedir, así a medida que adquirimos mayor número de inventario los costos de mantenimiento del mismo ascienden mientras que los costos de realizar el pedido van a disminuir debido a que se realizan pedidos más grandes y con menor frecuencia.

*Gráfico No.3***COSTOS DE ORDENAR Y MANTENER INVENTARIO**

Elaboración: Sofia Garcés Burgos

Los costos en los que incurre el distribuidor de Quifatex en sus inventarios son los de mantenimiento puesto que paga arriendo por las bodegas que se ocupan con el fin de guardar la mercadería; al contrario, los costos de ordenar o hacer un pedido se minimiza a una llamada telefónica al proveedor.

Los costos de compra o adquisición de inventario son costos fijos, (valor en neto de la mercadería). El costo promedio de orden de compras disminuye a medida que aumenta el número de pedidos anuales, ya que se disminuyen los gastos.

2.4. CONTROL DE LOS INVENTARIOS

El inventario es un activo de gran valor económico y clave para la generación de utilidad, por ello es necesario contar con ciertos parámetros de control y medición del riesgo.

El control de inventarios requiere de una revisión a nivel contable y físico de acuerdo a la inversión. Contablemente, el inventario de una empresa tiene formas muy comunes de control como el kardex con sus tres métodos conocidos, LIFO, FIFO y promedio. El primero se caracteriza por registrar el inventario en salidas o ventas y las compras o entradas, en este método lo último en entrar es lo primero en salir, es decir lo que se vende es lo último que se ha comprado.

En el método FIFO ocurre lo contrario, lo primero en venderse será lo primero que ha entrado, este tipo de registro de inventario se lo hace con productos que perecen de manera más rápida como lo son los alimentos, el promedio en cambio es una mezcla de ambos métodos.

Actualmente existen métodos mucho más sofisticados que permiten una mejor administración del inventario, los programas estadísticos e informáticos permiten incluso tener alertas para realizar pedido de nuevo inventario, facilitando el manejo y control del mismo; estos programas computarizados, incluyen también inventarios perpetuos de tiendas departamentales y de auto servicios a través de lectores ópticos. Puede decirse que dependiendo del tamaño de las empresas y la

complejidad de los inventarios y proceso productivo, será el control contable que adopte la empresa para tener el control deseado”.²²

El control físico de los inventarios en cambio tiene otro tipo de implicaciones que se basan en la conservación y mantenimiento adecuado de los productos, como su nombre lo indica la parte física del producto o su apariencia debe estar intacta como lo saca su productor que garantice calidad al consumidor; para ello se requiere de plantas o bodegas de almacenamiento que estén en buenas condiciones de tal forma que garanticen la preservación de la mercadería. De acuerdo al tipo de mercancía serán los requerimientos, una buena ventilación, que no exista humedad, un lugar que garantice seguridad contra robos, incendios, además implica que la mercancía sea guardada de manera adecuada, según las especificaciones de su fabricante en caso de ser productos terminados, es decir que se debe respetar el número de cajas posibles de apilar, la temperatura de conservación entre otras cosas.

Debe estudiarse la eliminación o reducción de movimientos internos innecesarios para el uso, consumo o venta de los inventarios, destinando lugares apropiados con una buena distribución del espacio asignado para tal efecto.²³

Los riesgos a los que se exponen los inventarios son principalmente a no ser vendidos, es decir que la inversión no se la puede recuperar de manera rápida o muchas veces no se la recupera nunca por cuentas incobrables o simplemente porque no hay rotación de los productos. Además de este riesgo deben considerarse:

²² MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental. p145*

²³ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental. p145*

- La *obsolescencia* se aplica a los inventarios que han sufrido un cambio en su demanda, por ser anticuados, pasados de moda y aún más encontrándose en buenas condiciones de uso pierden su valor por adelantos tecnológicos.
- La *caducidad* de ciertos productos que por el transcurso del tiempo pierden sus propiedades.
- Lo *perecedero* de los productos que en muchos casos tienen un periodo corto de vida, esto es aplicable a alimentos como el pan, leche, verduras, que pierden sus cualidades en poco tiempo.
- En algunos giros de negocios, los inventarios están expuestos al robo, observándose pérdidas cuantiosas. Éstas se combaten a través de vigilancia, equipos como cámaras, aditamentos de alarma que se colocan a los artículos que al ser facturados se retiran.²⁴

Es aconsejable que los inventarios sean asegurados contra robos, incendios o siniestros; deben asegurarse al precio de venta, al valor de reposición o el valor de compra o costo de producción.

²⁴ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México* : Compañía Editorial Continental. p144

Rotación de inventarios, su resultado representa la velocidad con que se mueven los inventarios de la empresa

$\text{Inventarios (netos) / costo de ventas futuras}$

La relación inventarios a capital de trabajo, representa la parte que constituyen los inventarios del total de capital de trabajo, mide la dependencia del capital de trabajo respecto a los inventarios siendo los últimos los que mayormente ocupan el capital de trabajo.

$\text{Inventarios a activos totales}$

$\text{Inventario a capital contable, porcentaje de capital de los accionistas que se ocupa en inventario.}$

3. MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR

Uno de los componentes de la administración del Capital de Trabajo son las cuentas por cobrar del negocio, que determina tiempo de cobranza, morosidad, recuperación de cartera, entre otros parámetros que inciden en la cantidad necesaria de inversión en capital de trabajo.

Stuart Mill en Economía Política, definió al crédito como “el permiso para utilizar el capital de otro”. Joseph French Jonson, en el Dinero y la Circulación, lo llama “el poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago; en resumen el crédito es un derecho presente contra el pago a futuro”. El autor Luis Chiriboga Rosales lo define como un acto de confianza que lleva aparejado el intercambio de dos prestaciones retrasadas en el tiempo: los bienes o medios de pago entregados, contra la promesa o esperanza de pago o reembolso.

Las cuentas por cobrar desde un panorama financiero representan una inversión puesto que estas cuentas nos están generando un rendimiento. El punto al que debemos llegar es determinar si el rendimiento de este activo es igual o menor a otro tipo de inversiones.

Debemos preguntarnos, además, si estamos optimizando este rendimiento, a la luz de consideraciones de riesgo y liquidez.

3.1. MANEJO DE CRÉDITOS, SU INCIDENCIA SOBRE EL CICLO DE CAJA

Como se analizó en el primer capítulo, el ciclo de efectivo está compuesto por el ciclo de clientes o el periodo desde que se entrega la mercadería al cliente hasta el momento de recuperar el valor de la misma. Si el crédito que se otorga a los clientes es más amplio el capital de trabajo será mayor en virtud del financiamiento de la inversión de éstos.

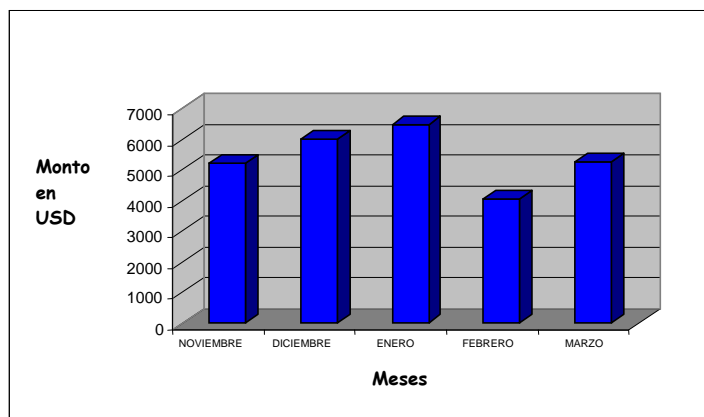
El comportamiento de las ventas a crédito a partir del mes de noviembre del 2008 a abril del 2009 del distribuidor de Quifatex muestra la siguiente información:

Cuadro No.6
VENTAS A CRÉDITO DISTRIBUIDOR QUIFATEX
Período: Noviembre 2008-Marzo 2009
(En dólares)

Meses	Monto
NOVIEMBRE	5.222,57
DICIEMBRE	6.020,18
ENERO	6.468,4
FEBRERO	4.056,63
MARZO	5.257,84

Fuente: Balances Generales y Facturación
Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Gráfico No.4
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DEL DISTRIBUIDOR
Período: Noviembre 2008-Marzo 2009
(En dólares)



Fuente: Balances Generales y Facturación

Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Como se observa en el gráfico existe un crecimiento mensual de alrededor de 1.000 dólares hasta enero; en febrero caen las ventas para volver a recuperarse en el mes de abril y de acuerdo a la experiencia del manejo de las líneas de productos mencionados se espera un crecimiento de las ventas.

3.2. SISTEMA DE COBRANZAS UTILIZADO POR EL DISTRIBUIDOR

Para formular una política de crédito y cobranzas se debe entender primero la naturaleza del negocio en donde se lo aplicará, política que mantenga estándares de crédito que es la calidad mínima de mérito de un crédito de un solicitante de crédito que es aceptable para la empresa.²⁵

La política de crédito y cobranza influye en el manejo de las cuentas por cobrar; estas no solo constituyen un plan detallado de cómo se comunica y cómo se trata a un determinado grupo de clientes, incluye además información personal sobre su desempeño, las cantidades a comprar, y un plan de pagos. La política de crédito tiene como fin: aumentar el volumen de ventas y las utilidades de la organización, aunque, de otro lado, representa una inversión adicional en capital de trabajo.

El distribuidor de Quifatex S.A. trabaja con sus clientes a crédito puesto que los negocios que abastece el distribuidor se caracterizan por cancelar sus facturas una vez vendido parte o la totalidad del producto, el distribuidor también realiza ventas al contado; aunque sea en baja proporción (15%).

Entre más agresiva sea la política de crédito, mayores serán los ingresos generados por esta. Sin embargo, las mayores ventas incrementan el riesgo mediante un aumento en la morosidad y las cuentas incobrables.

²⁵ VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN, *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición*, p.301

Se mencionó que una adecuada política de crédito garantiza mayores resultados económicos a la empresa, sin embargo para ello se debe evaluar:

1. la contribución del crédito a un mayor volumen de ingresos,
2. el crecimiento en nivel de riesgo,
3. el costo financiero generado por un mayor periodo de cobro y
4. las pérdidas ocasionadas por cartera castigada.²⁶

Es por eso que las políticas de crédito y cobranzas incluyen varias decisiones: 1) la calidad de la cuenta aceptada, 2) la duración del período de crédito, 3) el descuento por pronto pago otorgado, 4) condiciones especiales como calendarización estacional y 5) el nivel de gasto de cobro.²⁷

3.2.1. Descuentos

Es conocido dentro de las políticas de crédito la existencia de condiciones en las que el cliente se ve beneficiado de un descuento a su factura en caso de cancelar hasta una fecha determinada. Simbólicamente se manifiesta “2/10, 30 neto”; lo que indica que en caso de que el cliente pague hasta los 10 días posteriores a la entrega, obtiene un descuento adicional del 2 por ciento, caso contrario tiene 30 días plazo para cancelar la factura; este descuento se lo conoce como pronto pago y es aplicado por la empresa

²⁶ RIVAS MERINO SERGIO, Serie de Administración Financiera ;p. 2

²⁷ VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN, *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición*, p.308

Quifatex S.A. para sus distribuidores directos y para ventas directas, con el fin de acelerar el pago de las cuentas por cobrar.

3.2.2. Promociones

Las promociones que otorga el distribuidor de Quifatex S.A. a sus clientes siguen la misma línea de la casa matriz Quifatex S.A.

Las promociones se las hace con el fin de aumentar la rotación de determinado producto, para lanzar nuevos productos, en fin para incentivar al cliente a la compra. Una de las últimas promociones realizadas por Quifatex S.A. era por la compra de dos bultos de un alimento balanceado para gatos llamado KITECAT se entrega un bulto adicional del mismo peso, el fin de esta promoción era aumentar la venta de este producto ya que su demanda había decaído a partir del incremento de los precios de los insumos y productos importados, razón por la cual el producto dejó de venderse y se encuentra cerca de su caducidad.

El distribuidor recibe esta promoción y la traslada a sus clientes (comerciantes minoristas o petshops), quienes a su vez pueden reducir el precio promedio por libra del producto al dividir el precio final no para 16 kilos sino para 24 kilos.

3.2.3. Tiempos de Cobro

De acuerdo a la política de crédito adoptada por el distribuidor autorizado de Quifatex S.A. el crédito a sus clientes es de siete días contados a partir de la entrega de la mercadería, sin embargo, como en todo negocio existen clientes que no cumplen con el pago en el plazo establecido, muchas veces el pago se hace contra la venta, procedimiento conocido como consignación. En ocasiones el distribuidor procede a retirar la mercadería por falta de pago.

Para poder analizar a los clientes y el período de pago de las facturas, se toma las facturas generadas por el distribuidor desde noviembre del 2008 hasta marzo del 2009, llegando a identificar los clientes, la fecha de entrega de mercadería, el monto de la compra, la fecha de pago o la cobranza de la factura.

Cuadro No.7
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DEL DISTRIBUIDOR
Período: Noviembre 2008-Marzo 2009
(En dólares)

FECHA ENTREGA DE MERCADERÍA	CLIENTE	MONTO	FECHA DE COBRO TOTAL	Días de crédito	No. de Compras	Días de Crédito por cliente	Promedio de Crédito
11/11/2008	Aguila net	14,38	21/11/2008	10,00	7	80	11
09/12/2008	Alinagro	185,29	13/01/2009	35,00	4	108	27
11/03/2009	Alejandro	25,32	01/04/2009	21,00	2	45	23
10/12/2008	Angelica Gaibor	42,72	17/12/2008	7,00	12	144	12
10/11/2008	Bar Kabetes Policia	70,18	01/12/2008	21,00	21	317	15
12/11/2008	Belen	96,07	26/11/2008	14,00	7	98	14
12/11/2008	Camilo Net	16,35	19/11/2008	7,00	4	42	11
03/12/2008	Carmen Pillajo	175,08	31/12/2008	28,00	3	85	28
16/12/2008	Ciudad del sol	13,44	23/12/2008	7,00	5	56	11
04/12/2008	Comercial Berrezue	92,54	31/12/2008	27,00	7	89	13
02/12/2008	Comercial Otavalo	153,64	02/02/2009	62,00	3	111	37
14/11/2008	Condado	7,45	21/11/2008	7,00	2	31	16
04/11/2008	Cristal	28,15	10/11/2008	6,00	2	28	14
11/11/2008	Cristo Misina	12,07	25/11/2008	14,00	5	77	15
15/12/2008	De todo un poco	28,68	22/12/2008	7,00	6	42	7
12/12/2008	Delishop	95,34	08/01/2009	27,00	8	150	19
09/01/2009	Despensa laurita	9,17	14/01/2009	5,00	3	41	14
16/12/2008	El Chico	228,37	27/01/2009	42,00	3	118	39
05/12/2008	El Condado	65,89	26/12/2008	21,00	3	87	29
04/11/2008	El Depósito	24,8	18/11/2008	14,00	9	161	18
02/12/2008	El Gringo	24,09	16/12/2008	14,00	12	148	12
04/11/2008	El Paraiso	23,19	10/11/2008	6,00	13	86	7
12/11/2008	El Roble	30,72	19/11/2008	7,00	2	14	7
12/11/2008	El Sol	95,88	28/11/2008	16,00	6	67	11
12/11/2008	El vecino	14,59	19/11/2008	7,00	4	58	15
24/11/2008	El Vergel	35,63	08/12/2008	14,00	17	225	13
06/11/2008	Enfulzame	51,87	27/11/2008	21,00	6	159	27
25/11/2008	Equinoccial	57,13	09/12/2008	14,00	3	70	23
04/11/2008	Fabi	40,23	25/11/2008	21,00	12	212	18
11/11/2008	Familiar	18,81	25/11/2008	14,00	9	121	13
27/11/2008	Food Mart	53,32	11/12/2008	14,00	10	196	20
18/03/2009	Frijo Tufita	15,75	01/04/2009	14,00	2	47	24
15/12/2008	Genesis	54,45	05/01/2009	21,00	6	21	4
11/11/2008	Granero Quiteño	13,93	19/11/2008	8,00	18	134	7
13/11/2008	Grocery	20,31	19/11/2008	6,00	14	148	11
21/11/2008	Heladería	17,68	28/11/2008	7,00	7	99	14
13/11/2008	Inforguias	30,32	19/11/2008	6,00	19	156	8
18/12/2008	Jardines del Bosqu	10,08	26/12/2008	8,00	6	73	12
12/11/2008	Jireh	27,32	19/11/2008	7,00	18	198	11
02/12/2008	Kangaroo Market	30,13	29/12/2008	27,00	5	89	18
06/11/2008	Kiosko	8,4	12/11/2008	6,00	13	92	7
10/11/2008	Kiosko Biodilab	60,48	18/12/2008	38,00	5	129	26
11/11/2008	La batea	14,91	25/11/2008	14,00	11	168	15

27/11/2008	La Bodeguita	38,94	03/12/2008	6,00	4	29	7
17/11/2008	La Cosecha	56,56	24/11/2008	7,00	4	78	20
04/11/2008	La Espiga	32,83	17/11/2008	13,00	11	153	14
02/12/2008	La Joya	50,03	26/12/2008	24,00	11	153	14
11/11/2008	La Y	101,99	18/11/2008	7,00	8	148	19
09/01/2009	Los Cipreses	60,79	06/02/2009	28,00	5	112	22
10/11/2008	Luz Angelica	70,73	08/12/2008	28,00	2	45	23
14/11/2008	Magdalena morales	9,11	21/11/2008	7,00	9	73	8
04/12/2008	Maribel	30,24	18/12/2008	14,00	4	84	21
10/12/2008	Mega Express	169,05	10/01/2009	31,00	5	99	20
30/11/2008	Mercado mayorista	18,09	19/12/2008	19,00	2	32	16
10/11/2008	Melicris	28,7	17/11/2008	7,00	10	147	15
15/12/2008	Micro vanesa	84,94	29/12/2008	14,00	7	96	14
23/12/2008	Micromercado m&E	71,23	25/02/2009	64,00	5	112	22
11/03/2009	Micromercado Prac	33,94	25/03/2009	14,00	3	40	13
02/12/2008	Mini Andresito	17,16	09/12/2008	7,00	2	14	7
11/03/2009	Mini Alejos	68,07	26/03/2009	15,00	2	27	14
20/11/2008	Mini Gatsby	213,82	09/12/2008	19,00	7	122	17
04/11/2008	Minimarket	43,96	10/11/2008	6,00	14	106	8
04/12/2008	Minimarket Pilarsita	68,06	19/12/2008	15,00	4	38	10
14/11/2008	Mónica López	17,05	11/12/2008	27,00	2	34	17
06/11/2008	Movil Mart	20,76	27/11/2008	21,00	9	147	16
21/11/2008	Mundipan	181,29	03/12/2008	12,00	11	95	9
07/11/2008	Nelly Chiles	30,01	14/11/2008	7,00	8	55	7
22/12/2008	Novedades Luz	45,38	19/01/2009	28,00	3	56	19
11/11/2008	Nutril	105,04	18/11/2008	7,00	9	385	43
05/01/2009	Pan de vida	43,12	19/01/2009	14,00	5	85	17
25/11/2008	Pet	36,32	16/12/2008	21,00	13	271	21
14/11/2008	Rapilisto	12,6	01/12/2008	17,00	8	94	12
04/11/2008	Su Economía	11,41	11/11/2008	7,00	8	66	8
04/11/2008	Su Micromercado	33,89	11/11/2008	7,00	10	76	8
04/11/2008	Su Mini Despensa	8,28	11/11/2008	7,00	4	28	7
20/11/2008	Super Mega Feria	192,02	18/12/2008	28,00	6	157	26
04/11/2008	Super todo	36,96	10/11/2008	6,00	11	78	7
05/11/2008	Sus Mil Artículos	30,21	26/11/2008	21,00	10	167	17
14/11/2008	Tropeson	11,55	21/11/2008	7,00	2	28	14
13/11/2008	Viveres Silvia	11,76	27/11/2008	14,00	4	44	11
21/11/2008	Viveres carlitos	18,18	12/12/2008	21,00	7	111	16
18/03/2009	Viveres chelita	16,8	20/03/2009	2,00	2	9	5
27/11/2008	Viveres del Norte	13,79	04/12/2008	7,00	2	14	7
13/01/2009	Viveres Equinoccial	26,71	02/02/2009	20,00	3	83	28
06/11/2008	Viveres Mary	15,08	27/11/2008	21,00	11	122	11
19/12/2008	Viveres Mónica	20,16	26/12/2008	7,00	5	56	11
27/11/2008	Viveres Quito	83,48	11/12/2008	14,00	5	79	16
02/12/2008	Viveres rosita	5,32	09/12/2008	7,00	4	42	11
08/12/2008	Viveres Sonita	12,08	15/12/2008	7,00	10	138	14
13/11/2008	Viveres y Licores	22,95	20/12/2008	37,00	2	61	31
15/11/2008	Xumak	24,91	21/11/2008	6,00	4	70	18
07/01/2009	Yolanda Beltrán	1273,24	16/02/2009	40,00	2	69	35

Fuente: Balances Generales y Facturación

Elaboración: Sofia Garcés Burgos

Los cálculos realizados para determinar el período promedio de cobro se inician contabilizando los días que tardó el cliente en cancelar su factura, se suman los días que la empresa ha mantenido el crédito y se divide para el número de veces que ha comprado, obteniendo un promedio de cobro 11 días.

3.3. ESTABLECIMIENTO DE LÍMITES DE CRÉDITO

Por el desenvolvimiento del negocio del distribuidor de Quifatex es necesario aplicar límites de crédito a sus clientes, una vez analizada la capacidad y situación particular de cada cliente nuevo se procede a establecer límites de crédito de tal forma que se reduzca el riesgo de no cobrar la cuenta, generalmente, los proveedores como Quifatex S.A., toman cierto porcentaje del capital contable de su cliente, porcentaje que varía del 5 al 15 por ciento dependiendo del cliente; otros proveedores se basan en el capital neto de trabajo del cliente, considerando que este se encuentra más cerca de la realidad y facilitando el cumplimiento de sus obligaciones más inmediatas.

Es fundamental determinar si el nuevo cliente contribuirá con la rentabilidad de la empresa para realizar las investigaciones pertinentes y establecer los límites de crédito, de lo contrario sería tiempo perdido.

La decisión final la tiene el gerente de crédito, el mismo que puede o no revelar al cliente el límite establecido. Las ventajas y desventajas de hacerlo se detallan a continuación.

Ventajas:

- El cliente retiene más fácilmente su límite cuando previamente lo conoce
- El cliente puede planear sus compras de acuerdo con su límite de crédito.
- Hay menos oportunidad de un mal entendido posterior cuando el cliente conoce su límite de crédito desde un principio.

Desventajas:

- El cliente puede ofenderse si se da cuenta que el límite de crédito es muy bajo para su capacidad de pago.
- El cliente puede considerar el límite como un máximo inflexible y como consecuencia de ello suspender las compras.
- El cliente puede comprar a otros proveedores más bien que pedir una extensión de crédito.²⁸

3.4. METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

Las ventas son el motor de la compañía, sin embargo, si la recuperación de la cartera es deficiente como resultado del pago lento de los clientes, no se puede hablar de beneficios ni éxito, el éxito de las cobranzas radica en mantener un registro actualizado de todos los movimientos de cobranzas individualizados por cliente.

²⁸ ETTINGER Richard, GOLIEB David, *Créditos y Cobranzas*, Editorial Continental , p291

Los acreedores de las cuentas, según el libro de Créditos y Cobranzas de Ettinger y Golieb, han clasificado a sus clientes evaluando una serie de variables en once grupos que se mencionan a continuación:

- ***Clientes que honestamente malinterpretan las condiciones de venta.-*** Se puede decir que hay un malentendido y que los plazos de pago no fueron bien explicados por el vendedor lo que conlleva al impago de los créditos de forma puntual por parte de los clientes, estas cuentas se recuperan de manera inmediata una vez que se aclara las fechas de pago.
- ***Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.-*** Para recuperar estas cuentas hace falta orden por parte del cliente o un recordatorio en caso del acreedor.
- ***Clientes que descuidan la fecha de pago por lo reducido de la cuenta.-*** Son cuentas que también se logra recuperar, generalmente al ser montos pequeños se los acumula para cancelarlos con montos más significativos pero muchas veces se pasa por alto.
- ***Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo.-*** En este caso los clientes pagan al acreedor cuando su negocio está en auge y cuenta con efectivo; al momento de entrar en recesión postergan el pago de facturas, tienen un déficit en capital operativo; es recomendable que el cobrador insista en el pago pues quien llega primero cobra y los demás son postergados en sus cuentas.

- ***Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio.-***
Se generan por problemas internos como huelgas, robos o desastres, el acreedor debe ser paciente y esperar a que la situación mejore.
- ***Clientes que siempre se atrasan.-*** En este caso los clientes destinan el dinero del negocio para otros gastos, se comen el capital y no cumplen con sus obligaciones; el acreedor tiene que recuperar la cartera y perder al cliente.
- ***Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero.-*** Estos clientes deben administrarse con especial cuidado, demandan paciencia y firmeza para recuperar la cartera.
- ***Clientes que se han sobreextendido a si mismos.-*** Son clientes que compran más de lo necesario y gastan su dinero en cosas o imprevistos fuera de oficina, y luego no pueden cubrir con las obligaciones asumidas.
- ***Clientes que tienen descuentos no ganados.-*** Estos clientes deben ser tratados individualmente y analizar cifras en cada caso.
- ***Clientes que están al borde de la insolvencia o que son insolventes.-*** En este caso es difícil recuperar el dinero, debiendo utilizarse el proceso legal para su cobro.

- *Cientes que cometen fraude.*- son clientes con mucha dificultad para pagar, quieren estafar al acreedor debiendo realizarse su cobro vía legal.

3.5. CUENTAS INCOBRABLES

Contablemente, las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo corriente de la empresa; de otro lado el capital de trabajo se define como la diferencia entre el activo y pasivo corriente, por lo tanto, es de vital importancia mantener un manejo adecuado de estas cuentas por cobrar que se generan por la venta de mercadería o servicios.

La diferencia entre cuenta por cobrar y documento por cobrar radica en el respaldo del crédito. El primero es un crédito simple o personal, mientras el segundo es tiene un documento de garantía como una letra de cambio o pagaré.

La compañía debe mantener una provisión para cuentas incobrables, que son los saldos pendientes que tiene la empresa y se convierten en cuentas malas o incobrables porque sus deudores no responden ante sus obligaciones. La Ley de Régimen Tributario Interno establece una provisión de un 1 por ciento anual sobre los créditos comerciales pendientes de recaudación.

Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1 por ciento anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se

encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder el 10 por ciento de la cartera total.²⁹

En caso de que ocurra un exceso de provisión, este no será deducible para estimar el pago de impuestos como lo es el 1 por ciento detallado anteriormente.

Para eliminar los créditos incobrables en la parte que no cubre la provisión tienen que cumplir con las siguientes características:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito
- Haber preescrito la acción para el cobro del crédito
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor
- Si el deudor es una sociedad, cuando esta haya sido liquidada o cancelada su permiso de operación.³⁰

3.5.1. Métodos para el cálculo de incobrables

Para el cálculo de incobrables existen tres métodos principales, que son:

- **Método de antigüedad de saldos.**- Con este método se estudia a todos los clientes y se puede observar las garantías, el tipo de cliente,

²⁹ BRAVO Valdivieso Mercedes, *Contabilidad General, Novena Edición 2009, Editora Nuevo Día, p237*

³⁰ Ibim

los abonos y avances en pago de la deuda, mientras más antiguo sea el cliente se asigna mayor provisión para incobrables.

- **Método estadístico.-** Se basa en datos históricos, que permiten estimar parámetros como la media, desviación estándar; a través del método de mínimos cuadrados.
- **Método Legal.-** Como se mencionó, el 1 por ciento de la cartera vencida, sin exceder el 10 por ciento de cartera total.³¹

3.5.2. Intereses sobre partidas vencidas

Al momento en que el deudor no paga la cuenta, está tomando el dinero del acreedor y lo está utilizando para su beneficio sin su consentimiento.

El acreedor es quien fija el monto de los intereses ya que si no lo hace está perjudicando a quien paga con puntualidad las cuentas.

³¹ ZAPATA Sanchez Pedro, *Contabilidad General, Sexta edición MC Gran Hill, 2008*

3.6. **CARTERA DE CLIENTES**

En el campo de la administración el crédito se ha convertido en una necesidad para realizar negocios, su práctica se remonta a muchos años atrás. Crédito viene de la palabra latina *creditum* que significa confianza, un crédito sin confianza es inconcebible, la confianza en negocios es la confianza dada o tomada a cambio de dinero o servicios. Actualmente son las garantías los requisitos o requerimientos que han suplantado a la confianza.

Una cuenta por cobrar no es más que un saldo adeudado por un cliente. El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos directos e indirectos, pero también tiene el beneficio de incrementar las ventas.

El crédito envuelve dos variables importantes: el riesgo y el tiempo, variables directamente relacionadas que pueden marcar éxito o fracaso de un negocio. El crédito al ser una transferencia no es riqueza, sin embargo, entre sus ventajas se menciona que facilita el manejo y desenvolvimiento de los negocios, es así que por lo menos el 90 por ciento de las ventas realizadas por mayoristas son a crédito.

De acuerdo a lo mencionado, es necesario realizar una clasificación de los clientes que solicitan el crédito, y valorar el monto y tipo de pago convenido.

“El crédito esta asociado con el vaivén de la prosperidad a la depresión, así en receso los gerentes de crédito son pesimistas y no quieren conceder crédito lo que provoca una recesión para los negocios puesto que disminuyen las ventas e ingresos”.³²

³² MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental.p7*

Se puede decir que las ventas están directamente asociadas con el crédito, pero se debe tomar medidas para que estas ventas a crédito no se conviertan en pérdidas de crédito, entonces es de vital importancia seleccionar de manera adecuada los clientes y el riesgo de crédito asociado con cada uno de ellos.

La información que se obtenga del cliente es primordial; esta información se encuentra anexa a los estados financieros, clasificaciones en informes de crédito, burós de información crediticia, con comprobantes de bancos, con verificación mercantil (con otros proveedores) y la experiencia de la empresa en el negocio.

La evaluación del riesgo de crédito estará sujeta a medidas y políticas de la compañía que otorga el crédito; en caso de ser una compañía de productos de consumo masivo, el crédito será más liberal, al contrario de empresas que trabajan con franquicias exclusivas. En todo caso lo que se busca es disminuir el riesgo de incumplimiento de la deuda. “Existen factores determinantes para evaluar al sujeto de crédito, el análisis previo al otorgamiento de un crédito es todo un campo de la administración y planeación financiera que en algunos casos llega a requerir un alto grado de especialización”³³, sin embargo se describen a continuación los principios fundamentales del crédito.

1. Carácter: Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder al crédito otorgado. Se refiere a la probabilidad de que el cliente trate de honrar sus obligaciones (solvencia moral, reportes de crédito), implica la naturaleza íntima de un individuo, es la principal consideración para determinar el riesgo de crédito ya que abarca absoluta honradez, integridad y responsabilidad

³³ RIESGO (ECONOMIA), *Análisis Financiero, Administración Financiera 2004*

moral, lo que determinará la disposición al pago de las deudas, un crédito es inconcebible sin la confianza. Para esta evaluación se tiene en cuenta la reputación comercial con respecto a la veracidad y cumplimiento de obligaciones; la evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

- Pedir Referencias Comerciales a otros proveedores con quienes tenga crédito
- Obtener un Reporte de un buró de crédito
- Verificar demandas judiciales
- Obtener Referencias Bancarias (Por medio de una carta o pedir las directamente al banco)

2. Capacidad: Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de su administración y resultados prácticos. Para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, entre otros.

Los nuevos negocios presentan un difícil problema para el departamento de Crédito, pues miles de establecimientos cada año, fallan en un gran porcentaje, debido a la falta de habilidad y experiencia para conducir un negocio con éxito.

En general, trata saber que tanta experiencia y estructura tiene nuestro cliente para manejar y desarrollar de la mejor forma su negocio. Debe recordarse que al vender a un cliente no solo buscamos una compra esporádica sino que el tenga la capacidad

de seguir comprando a crédito y seguir pagando por mucho tiempo, ese es el objetivo de buscar una relación comercial exitosa.

Es necesario evaluar su capacidad de mandato e iniciativa, su competencia técnica en el negocio que realiza y no está demás su buena salud física y mental

3. Capital: Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis de la situación financiera.

El análisis financiero detallado nos permite conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento; para llevar a cabo un análisis de esta índole, es necesario conocer algunos elementos básicos con los que te puede asesorar tu contador con formulas de aplicación práctica para que a través de los estados financieros balance, se pueda medir el flujo de liquidez, la rotación del inventario, el tiempo promedio de pago, entre otros.

Por supuesto que no en todos los casos se puede obtener información financiera, por lo que es conveniente considerar medios alternativos para evaluar el flujo de ingresos del potencial cliente, al solicitar por ejemplo información de algún estado de cuenta bancario reciente.

El capital es importante cuando se requieren préstamos relativamente grandes, para lo cual se debe ofrecer alguna garantía como condición de crédito; el capital en los negocios es la inversión para producir utilidades, en cambio, en este caso,

constituye la condición financiera del solicitante. En la evaluación de riesgos el capital queda limitado al dinero disponible a los acreedores a través del proceso correspondiente de ley.

4. Colateral: activos que los clientes pueden ofrecer como garantía para un crédito. Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales; mismas que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.

Uno de los fundamentos del análisis de crédito establece que no debe otorgarse un crédito que no tenga prevista una segunda fuente de pago, algunas opciones de colateral o segunda fuente podrían ser:

- Aval
- Pagaré en garantía
- Contrato prendario
- Fianza
- Seguro de crédito
- Depósito en garantía
- Garantía inmobiliaria

5. Condiciones: Se refiere a tendencias económicas y un desarrollo especial de ciertas regiones geográficas o sectores de la economía, que pudieran afectar la capacidad de pago de los clientes. El entorno tanto interno como externo del acreedor o solicitante afecta también al riesgo de crédito. “Las condiciones imprevistas

constituyen uno de los mayores problemas al otorgar el crédito, condiciones favorables conducen a una expansión imprudente del crédito, mientras que las condiciones desfavorables son las Némesis del crédito”.³⁴

Los negocios en general y las condiciones económicas, sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones.

3.7. POLÍTICA DE COBRANZA

- Se refiere a los procedimientos que sigue una empresa para recuperar las cuentas por cobrar.
- Se mide por la rigidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.
- Los gastos para efectuar los cobros pueden ser elevados.
- Pueden surgir problemas con las personas a las que se otorgó el crédito.
- “Periodo Promedio de Cobranza o Días de venta pendientes de cobro: Es el plazo promedio de tiempo requerido para cobrar las ventas a crédito”.³⁵

³⁴ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUÍN A, *La administración financiera del capital de trabajo*, México : Compañía Editorial Continental

³⁵ MORENO FERNÁNDEZ, JOAQUÍN A, *La administración financiera del capital de trabajo*, México : Compañía Editorial Continental. p. 98

$$\text{Período Promedio de Cobranzas} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas diarias a Crédito}}$$

En consecuencia:

$$\text{Cuentas por Cobrar} = \text{Ventas Diarias} * \text{Período Promedio de Cobranzas}$$

Mientras más rápida sea la recuperación de la cartera, más pronto contará la empresa con su propio efectivo para cubrir sus requerimientos.

La gerencia de crédito tiene la responsabilidad de administrar la política de crédito de la empresa. Sin embargo, por su gran importancia, la política de crédito es establecida por el comité ejecutivo conformada por el presidente, vicepresidente de finanzas, mercadotecnia y de producción.

Se puede clasificar a las políticas de crédito adoptadas en:

- Reducción de la inversión en cuentas por cobrar en días de cartera, es decir convertir lo más rápido posible las ventas en efectivo, esta política debe medir el impacto sobre los clientes, ya que si se exige , menor tiempo de crédito las ventas se pueden reducir y causar un doble efecto.
- Administrar el crédito, que implica actuar según la información que se mantenga de los clientes, así es posible acelerar el cobro a determinados clientes, aumentar o disminuir el crédito y su porcentaje, entre otros.

- Evaluar el crédito de forma adecuada, el crédito es el motor de las ventas, si se estudia de forma objetiva a los clientes que tienen acceso al crédito se reduce el porcentaje de incobrables, las ventas mejoran con mejores políticas y las utilidades también.
- Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente, se debe realizar una revisión particular de los clientes para alertarle.

3.8. *DISCUSIÓN DE RESULTADOS*

El distribuidor de Quifatex S.A. tiene a cargo la zona nor-oriental de Quito, zona que comprende desde la Avenida Vaca de Castro hacia el norte hasta sectores como Carcelén, Carapungo. En el contrato firmado para la distribución de las diferentes líneas de productos de Quifatex S.A. manifiesta que el distribuidor está autorizado para realizar distribuciones del producto a tiendas, bodegas, almacenes, siempre y cuando estos no están catalogados como petshops, la distribución a petshop lo hace otra vendedora designada por la empresa.

La información recopilada genera una base de datos de 695 clientes fijos cuyas compras al distribuidor son a crédito, unos lo hacen con más frecuencia que otros, con distintos montos y diferente tiempo de recuperación de cartera.

La información de los clientes se clasificó según el monto de compras realizadas desde noviembre del 2008 hasta el mes de Marzo del 2009, lo cual facilitó identificar a los mejores clientes, los mismos que constan en el cuadro que sigue:

Cuadro No.8
CLIENTES MÁS IMPORTANTES
POR EL MONTO DE COMPRA
Período: Noviembre 2008-Marzo 2009
 (En dólares)

Cientes más importantes Monto de Venta	
Cliente	Monto
Bar Kabetes Policia	2526,38
Yolanda Beltrán	1735,87
Granero Quiteño	1305,70
Mundipan	1042,87
Mini Gatsby	940,34
Food Mart	929,04
Nutril	742,22
Comercial Berrezueta	700,07
La Joya	662,39
El Vergel	656,91
Pet	645,10
Alinagro	629,11
Minimarket	620,75
Mega Express	599,63

Fuente: Balances Generales y Facturación
Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Una buena administración del capital de trabajo establece políticas y normas de crédito, las políticas representan lineamientos para determinar a quien se le concede o no el crédito y su cuantía. Las normas de crédito califican ciertos criterios básicos que se analizan de cada cliente, criterios como reputación crediticia, índices financieros, periodo promedio de pago.

Para ampliar la cuantía del crédito o restringirlo la empresa debe considerar tres variables fundamentales:

- ***Volumen de ventas.***- Una decisión de ampliación o restricción de crédito se refleja en el volumen de ventas, estas variables actúan de forma directamente proporcional, es decir, a mayor apertura de crédito mayor venta y viceversa. Si el volumen de ventas se incrementa la utilidad también aumentará.

En caso de manufactura para calcular la ***utilidad adicional a partir del volumen de ventas*** se debe considerar que; todo producto tiene su costo variable y su costo fijo, los costos fijos son sumergidos puesto que no importa la cantidad fabricada. Para los cálculos respectivos se debe multiplicar el número de unidades adicionales por el costo variable y se compara este ingreso adicional por incremento en ventas, versus las unidades que se vende al momento.

- ***Inversión en cuentas por cobrar.***- Si el nivel promedio de cuentas por cobrar se incrementa en la empresa, el costo de mantenimiento en estas cuentas por cobrar aumenta, si las normas utilizadas registran un menor promedio de cuentas por cobrar, el costo de mantenimiento decae.

El ***costo de inversión adicional en las cuentas por cobrar*** hace referencia al costo de mantener las cuentas por cobrar antes y después de adoptar las medidas. En principio, se calcula el promedio de inversión en cuentas por cobrar mediante la siguiente fórmula:

Inversión promedio en cuentas por cobrar = (costo de ventas anuales / rotación de cuentas por cobrar)

La rotación de cuentas por cobrar se calcula dividiendo 360 para el periodo promedio de cobranza, se resta la inversión promedio del plan propuesto de la inversión promedio del plan actual, así se obtiene el monto adicional del costo de alimentos y de ser necesario se multiplica este nuevo valor por el rendimiento requerido sobre la inversión, obteniendo el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. La multiplicación por el rendimiento requerido representa el valor adicional máximo que podría resultar de la diferencia de la inversión entre plan presente y propuesto, colocando esta inversión en una de similar riesgo.

- ***Gastos por cuentas incobrables.-*** En caso de que se realice un cambio en la norma de crédito ofreciendo mayor apertura y reduciendo las exigencias para atorgar el crédito, el riesgo de que estas cuentas se transformen en cuentas incobrables aumenta y por ende el gasto se incrementa afectando a las finanzas de la empresa.

El ***costo de las cuentas incobrables marginales*** se logra, comparando el monto de las incobrables a ese momento con la aplicación de las medidas con el costo de cuentas incobrables sin la adopción de la política.

Entonces, para la adopción de normas de crédito se compara la generación de utilidades a partir de ventas con los costos de mantenimiento de cuentas por cobrar y las incobrables.

3.9. CALIDAD DE CLIENTES, TIEMPOS PROMEDIO DE COBRO, CUENTAS INCOBRABLES, MOROSIDAD

El manejo de las cuentas por cobrar tiene incidencia directa en el desenvolvimiento del negocio, es por esto que se deberá realizar un análisis acerca de las diferentes alternativas que permitan recuperar la cartera de manera eficiente y reducir el riesgo de las cuentas incobrables. Información histórica puede ser de gran utilidad en la validación de las diferentes alternativas y su verificación contra resultados permitirá su ajuste.

El análisis de los clientes no debe basarse únicamente en el monto de compras que han efectuado sino también en la recuperación de la misma. Para ello una vez sumado los días de crédito que se han otorgado desde el inicio se divide para el número de compras realizadas; por tomar un ejemplo la bodega “Granero Quiteño” ha comprado desde noviembre de 2008 a marzo del 2009 un monto de \$1.305,70 USD, en ese lapso se le ha otorgado 134 días de crédito, este valor se divide para el número de veces que ha comprado, es decir 18 veces, y se obtiene un periodo promedio de cobro de 7 días.

Realizando este cálculo con el resto de clientes se determinaron a los mejores clientes según el período de recuperación de cartera, es decir los que menos tiempo tardan en pagar. En el cuadro que sigue se observa lo indicado.

Cuadro No.9
MEJORES CLIENTES
POR PERIODO DE COBRO
Período: Noviembre 2008-Marzo 2009
 (En días)

Mejores Clientes según Período Promedio de Cobro	
Clientes	Período Promedio
Aguila net	11,00
Camilo net	11,00
Ciudad del sol	11,00
Distribuidora estrella	11,00
El Sol	11,00
Grocery	11,00
Jireh	11,00
Viveres Mary	11,00
Viveres Monica	11,00
Viveres rosita	11,00
Inforguias	8,00
Magdalena morales	8,00
Minimarket	8,00
De todo un poco	7,00
El Paraiso	7,00
El Roble	7,00
Granero Quiteño	7,00
Kiosko	7,00
La Bodeguita	7,00
Super todo	7,00

Fuente: Balances Generales y Facturación del distribuidor
Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Uno de los mayores problemas de las empresas es la cartera vencida, el porcentaje de incobrables se ha incrementado en los últimos años, por ello las políticas de crédito son de gran importancia. Muchas veces el proceso de cobro se inicia con

una llamada de recordatorio al cliente con un tiempo de antelación, si las facturas no son canceladas después de varias visitas y el cliente no responde se puede tomar medidas legales.

Es aconsejable que si un cliente incumple un pago no se le debe extender más crédito al contrario hay que presionar el pago y analizar las causas de la morosidad. En ocasiones existe una sobreoferta, lo cual puede incidir en un mayor endeudamiento de los clientes sin que estos puedan salir de su inventario pudiendo llegar incluso a la quiebra.

Una de las medidas que adoptan la mayoría de las empresas es mantener una vigilancia estricta sobre saldos impagos. Se realiza un análisis de antigüedad de saldos de cada cliente, este análisis contará con el nombre del cliente, un código que lo identifique, el saldo de la cuenta, el importe al corriente que es la sumatoria de facturas a crédito que no se vencen, y los importes clasificados según la antigüedad de la deuda, así puede variar de 1 a 30 días, de 30 a 60, de 60 en adelante. Esta vigilancia de los saldo según la antigüedad permite prestar mayor atención a los saldos con mayor retraso; tal información permite comunicar a los clientes, oportunamente el valor de saldos impagos, y además provisionar el valor de pérdida por incobrables para que no repercuta en las finanzas de la empresa.

El factoraje es una figura de financiamiento de las cuentas por pagar, en donde la empresa vende sus cuentas por cobrar a una factor, este factor es una institución financiera que asume las cuentas; ahora los clientes deben pagar a la institución financiera, todos los derechos del empresario pasan a la institución o factor;

además, el factor cobra un interés adicional según la calidad de cartera que se va ha hacer cargo.

Entonces el factoring es un contrato de cesión de derechos por medio del cual el cedente (empresa) trasmite los derechos que tiene de su deudor (cliente) a un tercero (cesionario) que es una entidad financiera.³⁶

³⁶ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, *La administración financiera del capital de trabajo, México :* Compañía Editorial Continental p.81

4. MANEJO DE CUENTAS POR PAGAR

4.1. LAS CUENTAS POR PAGAR

Toda empresa se ve en la necesidad de buscar fuentes de financiamiento debido a que su capacidad de generar dinero para mantener en funcionamiento su empresa es insuficiente, entonces acuden a fuentes de financiamiento, estos recursos son utilizados para financiar necesidades estacionales de fondos como incremento de inventarios y cuentas por cobrar, es decir ventas a crédito. El financiamiento puede ser a corto y largo plazo, el corto plazo hace referencia a períodos que se vencen en menos de un año y se utiliza para sostener activos circulantes como efectivo, cuentas por cobrar e inventario.

Existen otras cuentas por pagar como salarios, impuestos, gastos acumulados; todos estos no afectan a inventarios, por lo que o se los toma en cuenta para este estudio.

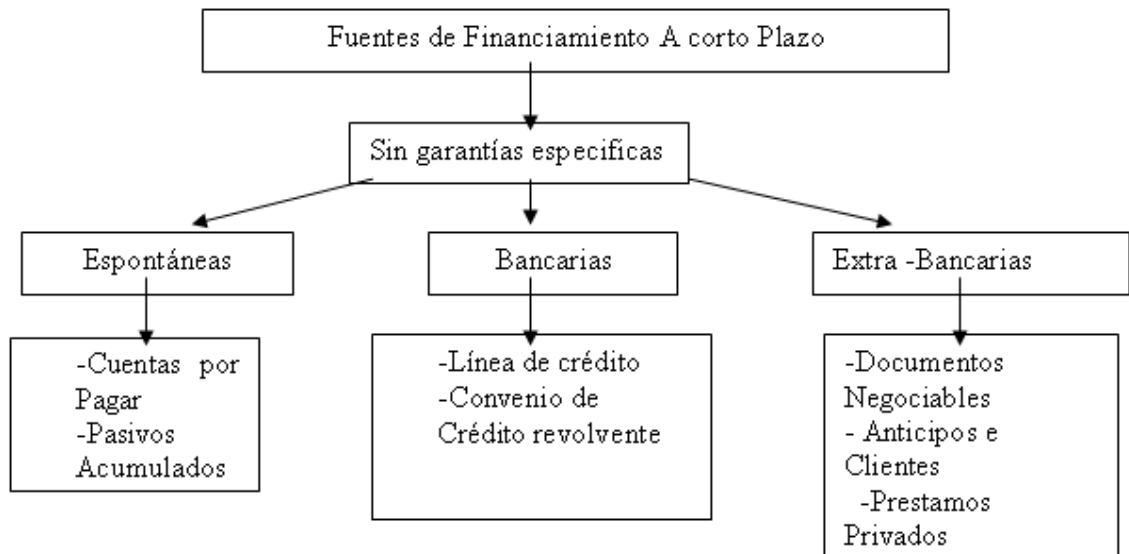
Si nos centramos en el capital de trabajo, es meritorio señalar que el endeudamiento a los proveedores se manejará de acuerdo al movimiento de la empresa, sin embargo, hay momentos en que los mismos proveedores centran sus esfuerzos en aumentar el nivel de ventas, otorgando descuentos, promociones o beneficios para el comprador.

Estas ofertas se dan generalmente cuando va a iniciar una etapa estacional de incremento de ventas o cuando se lanza un producto nuevo; el único fin es incentivar la compra. Lo importante es que a pesar de los altos montos de endeudamiento se pueda cubrir las facturas y continuar con el negocio. Cuando las facturas vencen suele cobrarse un interés que corre a partir del vencimiento de la factura, pero es la solvencia moral del proveedor es importante para tener seguridad en la formalidad de tratos comerciales convencidos en calidad, servicio y precio.³⁷

Los recursos o crédito a corto plazo que obtiene la empresa pueden ser sin garantías específicas, es decir que no comprometen activos fijos. Dentro de esta clasificación de financiamiento sin garantía tenemos las espontáneas que incluyen las cuentas por pagar y los pasivos acumulados. Si no es de manera espontánea se puede obtener mediante crédito bancario con una línea de crédito o un convenio de crédito envolvente. Y finalmente, se puede obtener de manera extra-bancaria con documentos negociables (factoring), anticipo a clientes o préstamos privados (a familia o amigos).

³⁷ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental.p179

Gráfico No.8
FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO
Sin Garantías Específicas



Fuente: <http://www.freewebtown.com/gaigoisaigon/>

Elaboración: autores [freewebtown.com/gaigoisaigon](http://www.freewebtown.com/gaigoisaigon/)

Las cuentas por pagar son obligaciones que la empresa ha contraído para el desarrollo de su negocio, estas obligaciones que se han contratado con anterioridad con el fin de adquisición de mercadería para la venta o como financiamiento para compra de activos representan obligaciones de la empresa con terceros.

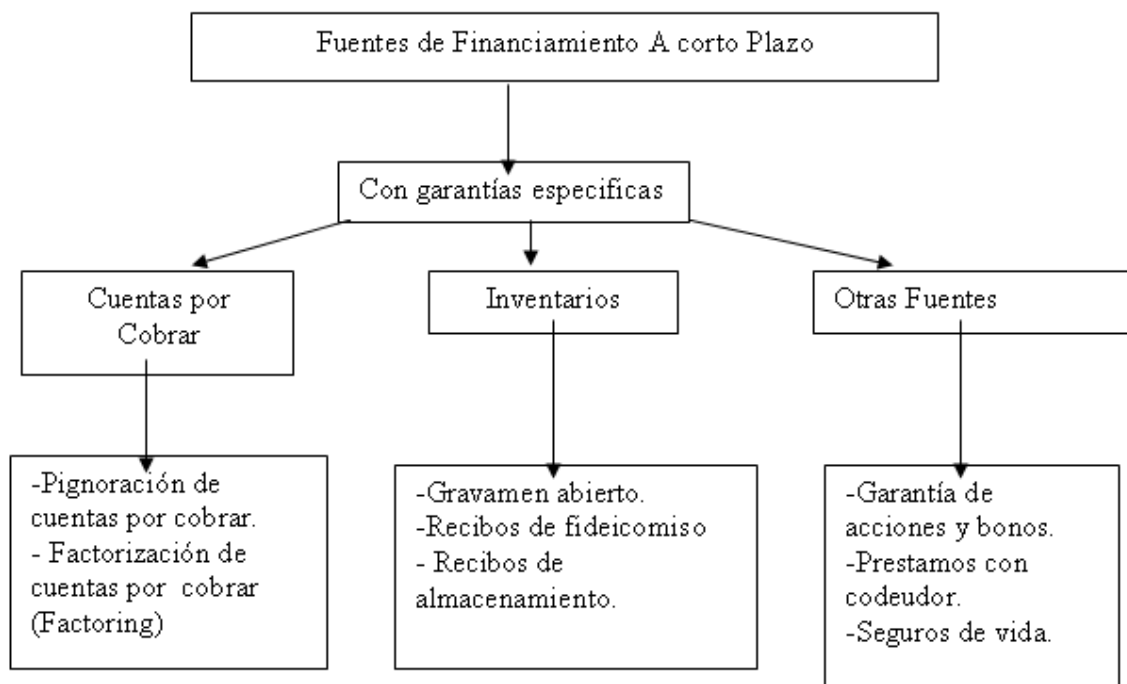
Las cuentas por pagar constituyen el crédito en cuenta abierta que ofrecen los proveedores a la empresa y que se originan, generalmente, por la compra de materia prima y en el caso del distribuidor se refiere a los productos que este vende. Además las cuentas por pagar son una fuente de financiamiento común a casi todas las empresas, incluyen todas las transacciones en las cuales se compra mercancías pero no se firma un documento formal, no se exige a la mayoría de los compradores que paguen por la mercancía al momento de la entrega, sino que permite un periodo de espera antes del pago.

En el acto de compra el comprador al aceptar la mercancía conviene en pagar al proveedor la suma requerida por las condiciones de venta del proveedor, las condiciones de pago que se ofrecen en tales transacciones, normalmente se establecen en la factura del proveedor que a menudo acompaña la mercancía.

Las líneas de crédito son muy comunes también, esta es un acuerdo que se celebra entre un banco y un prestatario en el que se indica el crédito máximo que el banco extenderá al prestatario durante un período definido.

Una empresa tiene acceso al financiamiento a corto plazo, siempre y cuando exista una garantía colateral que comúnmente es un activo tangible del negocio como los inventarios o las cuentas por cobrar, para el respaldo del prestamista se legaliza una garantía que proteja el capital entregado, estas garantías pueden ser de gravamen abierto, recibos de depósito y préstamos con certificado de depósito.

Gráfico No.9
FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO
Con Garantías Específicas



Fuente: <http://www.freewebtown.com/gaigoisaigon/>
Elaboración: autores [freewebtown.com/gaigoisaigon](http://www.freewebtown.com/gaigoisaigon/)

Para financiar la empresa mediante cuentas por cobrar se tiene dos alternativas, la primera se entrega las cuentas por cobrar como garantía, a esta figura se la conoce como pignoración, en donde los derechos que tiene el prestamista tienen carácter legal hacia el prestatario.

La otra alternativa es vender el paquete de cuentas por cobrar a un tercero quien se encargará de cobrarlas y hacerlas efectivo, a esta figura se la conoce en cambio como factoraje. Lawrence J. Gitman, en Fundamentos de Administración Financiera, afirma que el Factoring implica la venta directa de las cuentas por cobrar de una empresa a un Factor o Institución Financiera.

Para el Centro Universitario de Ciencias Económicas de México: el factoraje es un servicio especializado utilizado por un número de empresas, que consiste en la conversión, inmediata, de sus cuentas por cobrar no vencidas en efectivo, de tal forma que ofrece de manera ágil la liquidez necesaria al capital de trabajo de negocios.

J. Fred Weston lo define como una forma de financiación mediante la compra de las cuentas por cobrar por el Factor sin responsabilidad para el prestatario (vendedor). El comprador de los bienes es notificado de la transferencia y hace el pago directamente al Factor. La empresa que hace de Factor asume el riesgo de falta de pago por cuentas malas, por lo que debe verificar el crédito, así puede decirse acertadamente que los factores no sólo proporcionan dinero, sino también un departamento de crédito para el prestatario.

Enciclopedia del Management: define el Factoring con el nombre de Cobro de Deudas, lo que consiste en la compra de cuentas por cobrar, siendo el comprador un agente comisionado, quien asume el riesgo del crédito.

Las operaciones de Factoring pueden ser realizadas por entidades de financiación o por entidades de crédito: bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito.

Ventajas

- Saneamiento de la cartera de clientes.
- Para el personal directivo, ahorro de tiempo empleado en supervisar y dirigir la organización de una contabilidad de ventas.
- No endeudamiento: compra en firme y sin recurso.
- Permite recibir anticipos de los créditos cedidos.
- Simplifica la contabilidad, ya que mediante el contrato de Factoring el usuario pasa a tener un solo cliente, que paga al contado.
- Permite la máxima movilización de la cartera de deudores y garantiza el cobro de todos ellos.
- Ahorro de tiempo, ahorro de gastos, y precisión de la obtención de informes.
- Puede ser utilizado como una fuente de financiación y obtención de recursos circulantes

Inconvenientes

- Coste elevado. Concretamente el tipo de interés aplicado es mayor que el descuento comercial convencional.
- El factor puede no aceptar algunos de los documentos de su cliente.

- Quedan excluidas las operaciones relativas a productos perecederos y las que son a largo plazo (más de 180 días)
- El cliente queda sujeto al criterio de la sociedad para evaluar el riesgo de los distintos compradores.

Una cantidad sustancial de créditos se encuentra garantizada por los inventarios de los negocios por lo que si una empresa presenta un riesgo de crédito relativamente bueno con la existencia del inventario puede ser una base suficiente para recibir un préstamo no garantizado.

Sin embargo, cuando una empresa representa un riesgo relativamente alto, la institución de préstamo puede insistir en la obtención de una garantía bajo la forma de un gravamen contra el inventario.

Gravamen abierto.

Proporciona a la institución de préstamo un gravamen contra los inventarios del prestatario; sin embargo, el prestatario tendrá la libertad de vender los inventarios, y de tal forma el valor de la garantía colateral podrá verse reducido por debajo del nivel que existía cuando se concedió el préstamo.

Recibos de fideicomiso.

Es un instrumento que reconoce que los bienes se mantienen en fideicomiso para el prestamista que firma y entrega un recibo de fideicomiso por los bienes. Estos pueden ser almacenados en una bodega o mantenerse en las instalaciones del prestatario.

Contablemente hablando existe otro tipo de obligaciones que la empresa tiene con terceros como es el caso de los impuestos por pagar, los dividendos por pagar o simplemente los servicios pagados por anticipado, pero como este estudio se enfoca en el manejo del capital de trabajo, lo que nos concierne son las obligaciones contraídas con el fin de adquirir inventario. Las cuentas por pagar que conforman el capital de trabajo son las deudas contraídas a corto plazo más no para financiamientos de capital a largo plazo; se entiende corto plazo como períodos menores de un año.

4.2. DETERMINACIÓN DE LA COMBINACIÓN DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento de una empresa puede ser de dos orígenes, el primero de corto plazo y el segundo con fondos a largo plazo. Cuando el financiamiento es a corto plazo tiene un costo bajo pues se deriva de documentos y cuentas por pagar, estos documentos conjuntamente con las acumulaciones no devengan ningún pago de interés para la empresa, sino solo el pago del capital establecido en cada documento.

Las obligaciones que tienen las empresas a corto plazo, generalmente, son financiadas con pasivos de la misma clase, es decir, no se utiliza financiamiento de corto plazo para financiar activos de largo plazo o no circulantes; los préstamos a corto plazo son utilizados para financiar inventario o las mismas cuentas por cobrar concedidas a los clientes.

El financiamiento que una empresa necesita se puede dividir en permanente o estacional, los primeros son los que mantienen en funcionamiento a la empresa, están

conformados incluso por activos circulantes; las necesidades temporales o estacionales al contrario se presentan eventualmente, unas dos o tres veces al año; con el fin de manejar adecuadamente el financiamiento se tiene tres métodos que son:

4.2.1. Método Dinámico.- este método plantea que los requerimientos a corto plazo son financiados con pasivos de corto plazo, y son estos los requerimientos estacionales; mientras que las necesidades a largo plazo o permanentes se financian con fuentes de fondos a largo plazo. El problema de repartir el financiamiento de esta forma es que el capital de trabajo con el que cuenta la empresa es muy bajo debido a que solo la porción permanente de activos corrientes es financiada al largo plazo, las necesidades temporales se las financia a corto plazo, otro motivo por el cual se considera riesgoso este tipo de financiamiento se debe a que la empresa depende exclusivamente de los fondos a corto plazo para afrontar sus fluctuaciones estacionales.

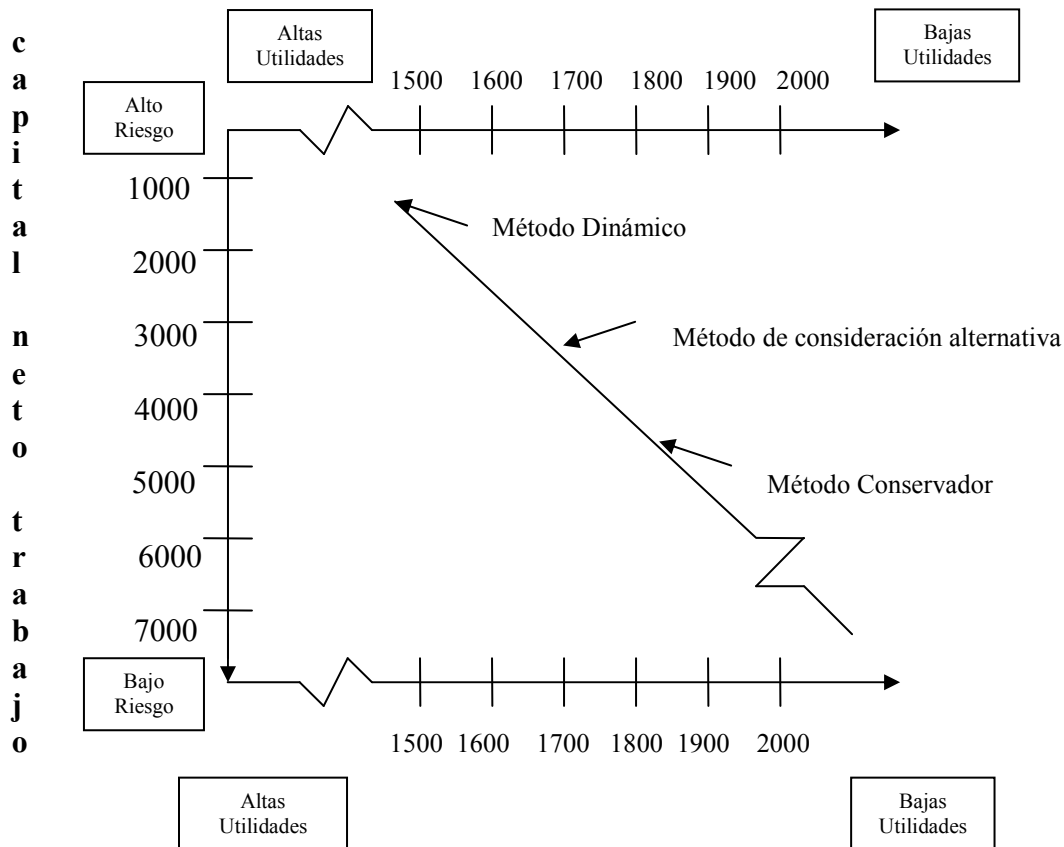
Con el fin de determinar los costos de financiamiento bajo este tipo de distribución, el promedio anual de requerimientos de fondos se multiplica por el costo anual de los fondos a corto plazo. Para determinar el costo del financiamiento a largo plazo el promedio anual de costos a largo plazo se multiplica por la tasa del costo de capital a largo plazo. Entonces el costo total por el método dinámico se obtiene sumando el costo generado por el financiamiento a corto plazo más el costo a largo plazo.

4.2.2 Método Conservador.- implica financiar todas las necesidades con fondos a largo plazo, y los fondos recaudados a corto plazo son utilizados en un caso de emergencia o un desembolso inesperado. La desventaja de utilizar este método es bastante grande de acuerdo al tiempo de financiamiento, el interés, las cuotas y el tiempo de duración de la deuda. Existen recursos desperdiciados puesto que se pide préstamos de financiamiento, y muchas veces estos recursos no son utilizados, este excedente puede ser invertido en valores negociables pero pueden obtener una utilidad menor a la tasa de interés por la que se paga el préstamo; es decir que la empresa paga interés por fondos que muchas veces no son requeridos. Otro problema se presenta cuando los recursos de financiamiento a largo plazo no son suficientes para cumplir con todas las necesidades y se ven obligados a solicitar préstamos a corto plazo para afrontar necesidades

Estos métodos nos permiten apreciar la relación entre riesgo y utilidades, a mayor riesgo mayor utilidad; lo ideal sería manejar una política que incluya ambos parámetros pero ninguno a fondo, es decir, una alternativa que considere altas utilidades y alto riesgo con el dinámico, y baja utilidad y poco riesgo con el conservador.

Existen alternativas medias entre estos enfoques que pueden ser utilizadas por quien determine el manejo del financiamiento; con el fin de graficar la relación entre riesgo, utilidad y costo se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico No.10
DETERMINACIÓN DE LA COMBINACIÓN DE FINANCIAMIENTO
Método Dinámico, Conservador y Consideración Alternativa
 (En dólares)



Fuente: Administración Financiera Capital del Trabajo p.264

Elaboración: Sofía Garcés

Las políticas de administración de cuentas por pagar se pueden sintetizar en:
 La política de elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo.- hace referencia a aprovechar promociones, descuentos por pronto pago al proveedor o pago anticipado

Política de obtención de crédito con los proveedores que fija parámetros de términos de crédito en días que varían según el producto, es decir que los que

tengan alta rotación tienen menor número de días de crédito e incluso se exige pagos al contado.

La política de aprovechamiento del descuento a pronto pago o pago anticipado debe señalar como regla general que deben negociarse si el descuento es mayor al costo de oportunidad en el mercado. Una parte importante de la administración financiera de las cuentas por pagar constituye el contacto formal y continuo de los departamento de finanzas y compras, con los proveedores más importantes, tratando de optimizar plazos y descuentos.³⁸

La política del nivel de endeudamiento de la empresa esta relacionada con los límites de solvencia que la empresa pueda tener. La relación que pueden tener los pasivos con el capital contable de la empresa, generalmente es deuda/capital de 40 a 60% la que se considera conservadora, la relación 45 a 55% es normal y 50 a 50% es agresiva.³⁹

Vigilar la exposición de las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación.

³⁸ MORENO FERNÁNDEZ JOAQUIN A, La administración financiera del capital de trabajo, México : Compañía Editorial Continental.p180

³⁹ *Las finanzas en la empresa*, quinta edición. P279

4.3. QUIFATEX S.A. Y LOS DISTRIBUIDORES DIRECTOS

El proveedor del distribuidor es QUIFATEX SA, fundada como una compañía familiar el 26 de mayo 1978 con administración y capital suizo.

Inicialmente representó a compañías internacionales de productos químicos y colorantes para textiles. Con el avance de los años y la experiencia, posteriormente se complementó con líneas como veterinaria, materia prima para la industria farmacéutica, alimenticia y otras industrias. Se incrementó el número de maquinarias, productos farmacéuticos, productos de consumo y cuidado personal; actualmente incluso cuenta con una línea con productos para la agricultura. Todos los productos de todas las líneas son entregados al distribuidor y este de acuerdo a su demanda realiza sus pedidos.

Quifatex busca ser la compañía más profesional en servicios de mercadeo y distribución en Ecuador. Ser la opción preferida para representar compañías y marcas reconocidas en Ecuador, y utilizar las ventajas de conocimiento de mercado, distribución y tecnología a favor de sus representadas.⁴⁰

El personal que labora en Quifatex supera los 830 colaboradores a nivel nacional, trabajadores en la zona administrativa, gerencial, bodega, distribuidores, vendedores,

⁴⁰ Web Oficial de Quifatex_archivos/seccion interiorhdm. www.quifatexsa.com

entre otros. La diversificación de los negocios hace que Quifatex sea una organización versátil, muy estable y con muchas posibilidades.

Quifatex es una empresa líder en representación, importación, fabricación, distribución, mercadeo y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo, insumos y equipos para los sectores industrial, agroveterinario y de construcción.

Cuenta con sus unidades de negocio, como Farma, Consumo, Distribución, Industrial, Agroveterinaria y Logística. El intercambio de las mejores prácticas se realiza a través de Química Suiza en Perú, Quirexa en Venezuela, Quimiza en Bolivia y Quideca en Colombia.

Hoy Quifatex continúa su expansión mientras intensifica permanentemente proyectos destinados al aumento de la eficiencia y mejora continua de sus servicios.

De acuerdo al contrato que se firmó y al pacto llegado con la empresa proveedora de los productos, y siendo esta una relación de beneficio mutuo la importadora Quifatex S.A. entrega a sus distribuidores la mercadería y ellos tienen un plazo de treinta días de crédito para cancelar los pedidos sin ningún valor adicional en donde no tiene multas por la cancelación de la mercadería, es decir, que los distribuidores trabajan con el capital de la empresa, pero son ellos quienes administran sus inventarios, pedidos y cuentas. En el anexo No.2 se puede apreciar las condiciones del contrato entre Quifatex y sus distribuidores.

5. ESTIMACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

Una vez concluido el estudio de las cuentas que forman parte de la inversión en capital de trabajo, en este capítulo se estima los requerimientos de capital de trabajo para el distribuidor autorizado de Quifatex S.A.

5.1. METODOS DE CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO

5.1.1. Método Contable

El *método contable* proyecta los niveles promedios de activos corrientes o circulantes (caja, cuentas por cobrar, inventarios) y de pasivos corrientes o circulantes (créditos bancarios de corto plazo, deudas con proveedores y otras cuentas por pagar de corto plazo) y calcula la inversión en capital de trabajo como la diferencia entre ambos.⁴¹

La inversión en capital de trabajo así cuantificada determina el nivel óptimo para satisfacer las necesidades operativas del negocio así como la demanda por parte de los clientes, considerando las políticas de crédito del distribuidor y de los proveedores.

⁴¹ SAPAG CHAIN NASSIR, *Proyectos de Inversión, Formulación y evaluación*, Pearson Educación de México 2007, p.144

Al determinar la magnitud de los recursos en efectivo se debe considerar el costo que representan saldos insuficientes o excesivos. El costo atribuido a un saldo insuficiente, se manifiesta cuando induce a la suspensión de pagos (morosidad) y consecuentemente, pérdida del crédito de proveedores y los costos por mora.

Los costos de saldos excesivos en cambio son la pérdida de utilidad por mantener recursos ociosos por sobre las necesidades de caja.⁴² La relación es directamente proporcional, a mayores recursos no utilizados mayor pérdida, atribuida al costo de oportunidad.

En los dos casos los costos de administración, fijos, de manejo de efectivo se refieren a costos de personal, infraestructura y equipo, que se utiliza para el control y previsión de efectivo.

En términos más sencillos el cálculo del capital de trabajo según este método se sustenta en la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Para determinar tanto el activo como pasivo corriente se puede observar el estado de situación inicial de cada uno de los meses, el cuadro No.11 muestra el cálculo realizado

⁴² SAPAG CHAIN NASSIR, *Preparación y evaluación de proyectos*, Mc Graw Hill Cuarta Edición 2000, p.237

Cuadro No.10

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO QUIFATEX S.A.					
BALANCE GENERAL					
Periodo: Noviembre 2008 a Marzo 2009					
(En dólares)					
CONCEPTO	2008		2009		
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja	445,00	180,00	148,71	467,54	140,58
Bancos	898,92	2.959,82	338,46	951,84	638,47
Cuentas por Cobrar	3.909,47	2.259,64	3451,2	2.284,59	3.257,62
Inventario	5.552,64	6.109,58	6153,59	9.567,50	6.497,65
TOTAL A. CORRIENTE	10806,03	11509,04	10091,96	13271,47	10534,32
ACTIVO FIJO					
Vehículo	11.500,00	11.500,00	11.500,00	11.500,00	11.500,00
Muebles y Enseres	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Depreciación	191,67	191,67	191,67	191,67	191,67
	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33
TOTAL ACTIVO FIJO	12.300	12.300	12.300	12.300	12.300
TOTAL ACTIVO	23106,03	23809,04	22391,96	25571,47	22834,32
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por Pagar	6.504,01	8.489,23	6.552,88	9.664,00	6.808,58
TOTAL P. CORRIENTE	6504,01	8489,23	6552,88	9664,00	6808,58
TOTAL PASIVO	6504,01	8489,23	6552,88	9664,00	6808,58
Capital Social	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Reserva legal 10%					
Utilidades Retenidas					
Utilidad del Ejercicio	602,00	- 680,00	161,00	93,00	26,00
	16.602	15.320	15.839	15.907	16.026
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	23.106,01	23.809,23	22.391,88	25.571,00	22.834,58

Fuente: Balances Generales Distribuidor Quifatex

Elaboración: Sofia Garcés Burgos

Cuadro No.11
CALCULO CAPITAL DE TRABAJO
Método Contable
Período: Noviembre 2008-Marzo 2009
 (En dólares)

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
ACTIVO CORRIENTE	10806,03	11509,04	10091,96	13271,47	10534,32
PASIVO CORRIENTE	6504,01	8489,23	6552,88	9664,00	6808,58
CAPITAL DE TRABAJO	4302,02	3019,81	3539,08	3607,47	3725,74

Fuente: Balances Generales Distribuidor Quifatex

Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Los resultados expresan que en el mes de Noviembre ocurre el valor más alto de capital de trabajo neto (4.302,02), en el resto de meses se aprecian cifras inferiores para atender la operación del negocio.

5.1.2. Método del Período de Desfase

El *método del periodo de desfase* se basa en el cálculo o estimación de todos los ingresos y egresos que genera la operación del negocio, desde el momento en que se inicia el proceso productivo hasta el momento en que se recupera los recursos como consecuencia de las ventas efectuadas. Para su cálculo requiere resolver la siguiente función:

$$ICT_0 = (Ca_1 / 365) * n$$

Donde:

ICT_0 = Monto de la inversión en capital de trabajo inicial

Ca_1 = Costo anual proyectado para el primer año, teniendo en cuenta valores desembolsables (sin amortización ni depreciación)

n = días de desfase entre la ocurrencia de egresos y generación de ingresos

Cuadro No.12
CALCULO CAPITAL DE TRABAJO
Método del Período de Desfase
Período: Noviembre 2008-Marzo 2009
 (En dólares)

PARÁMETRO S	2008			2009			TOTAL
	OCTUBR E	NOVIEMBR E	DICIEMBRE	ENER O	FEBRER O	MARZ O	
Egresos	4247,42	6074,99	6872,60	7320,82	4909,05	6110,26	5922,52
Días al mes	30	30	30	30	30	30	30,00
Periodo Promedio	11	11	11	11	11	11	11,00
Capital Trabajo	1557,39	2227,50	2519,95	2684,30	1799,98	2240,43	2171,59

Fuente: Balances Generales Distribuidor Quifatex

Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Este método trabaja con estimaciones de valores diarios por lo que no se aconseja en momentos de estacionalidades en las ventas, producción o compra de insumos, además no es recomendable porque se basa en información secundaria que puede no ser verídica.

5.1.3. Método del Déficit Acumulado Máximo

El *método del déficit acumulado máximo* considera de igual manera los ingresos y egresos originados en el desenvolvimiento del negocio pero los considera de manera individual y pormenorizada, la información que se utiliza se extrae de la elaboración de flujos de caja en donde conste cantidades, precios de venta, costos directos e indirectos, los mismos que son realizados de forma mensual..

Posteriormente, se restan todos los egresos de los ingresos obteniendo un saldo, al mes siguiente se procede de la misma manera y se suma el saldo del mes anterior, generando así el déficit acumulado, proceso que continuará hasta alcanzar al máximo valor, inversión que garantiza la adecuada operación del negocio. El siguiente cuadro muestra el procedimiento descrito para su cálculo:

Cuadro No.13
CALCULO CAPITAL DE TRABAJO
Método del Déficit Acumulado Máximo
Período: Noviembre 2008-Marzo 2009
 (En dólares)

CONCEPTO	2008			2009		
	OCTUBRE	NOVIEMBR E	DICIEMBR E	ENERO	FEBRER O	MARZO
INGRESOS	0,00	6005,96	6923,21	7438,66	4665,12	6046,52
Ventas		6005,96	6923,21	7438,66	4665,12	6046,52
EGRESOS	4247,42	6074,99	6872,60	7320,82	4909,05	6110,26
Compras	3500,00	5222,57	6020,18	6468,40	4056,63	5257,84
Sueldos	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Beneficios Sociales	61,67	61,67	61,67	61,67	61,67	61,67
Aporte Patronal	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75	55,75
Combustible		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Mantenimiento		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Seguro		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Servicios Básicos	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Arriendo de bodega	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
SALDO	-4247,42	-69,03	50,61	117,84	-243,92	-63,74
SALDO ACUMULAD O	-4247,42	-4316,45	-4265,84	-4147,99	-4391,92	-4455,66

Fuente: Balances Generales Distribuidor Quifatex

Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Los ingresos corresponden a las ventas realizadas en cada mes. Los egresos contempla la provisión de inventarios que se convierte en el rubro más importante y el generado por la contratación de 2 empleados con su remuneración mensual de 300 dólares, dentro de la remuneraciones se consideran los gastos de bonificaciones sociales como son el decimocuarto (bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada) y el decimotercero (doceava parte de la remuneración recibida en un año) como el aporte patronal que representa el 11,15%

del sueldo del trabajador, estos gastos aunque no son desembolsados al momento tienen que pagarse en algún momento y es mejor prorratear el valor para los doce años.

Los gastos de movilización del vehículo con 50 dólares mensuales, mantenimiento del auto con 30 dólares al mes, el seguro del carro representan 25 dólares mensuales y, finalmente, 100 dólares por arriendo de bodega y 30 dólares de servicios como agua, luz y teléfono.

En este caso el requerimiento de mayor capital de trabajo se aprecia en el mes de marzo (4456 dólares), que muestra no solo la diferencia entre ingresos y egresos sino además el déficit acumulado de los meses de operación. Con esta inversión en capital de trabajo el distribuidor puede cumplir con todas las actividades financieras líquidas del negocio, en término de las políticas de crédito en clientes como en proveedores.

Si el saldo acumulado muestra un valor positivo, significa que el negocio genera recursos que financian su desenvolvimiento, el distribuidor siempre va a tener invertido capital en su negocio, sea en inventarios o cuentas por cobrar y debe exigir rendimientos sobre este capital que, de lo contrario, puede ser utilizado en otras opciones. Un saldo positivo muestra que el capital de trabajo puede ser financiado con excedentes del flujo de caja

La diferencia entre la inversión en capital de trabajo y aquella que se realiza en activos fijos es que, mientras estos últimos pueden perder o ganar valor con el paso del tiempo, la inversión en capital de trabajo se mantiene, en términos reales,

durante todo el período de evaluación, pudiendo recuperarse con el término del proyecto.⁴³

5.2. CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO POR EL MÉTODO DEL CICLO DE EFECTIVO

El estudio se sustenta en una muestra de cinco meses de actividad, a partir de Noviembre del 2008 hasta Marzo de 2009. La información en la que se sustenta el estudio proviene directamente del distribuidor, y se derivan de las cuentas contables, sus presupuestos y balances, además de la información contenida en las facturas recibidas y emitidas, constatación física de los inventarios, entre otras; situación que garantiza la calidad de la información utilizada.

El ciclo de efectivo determina la cantidad necesaria de recursos que la empresa debe mantener como capital de trabajo para el desenvolvimiento normal de sus operaciones.

Uno de los datos más importantes para el cálculo del capital del trabajo radica en el monto de ventas diarias. Para ello se ha tomado la información de facturas clasificadas, mensualmente organizando una clasificación mensual, por clientes y montos de compra. En el cuadro No.14 se presenta los datos procesados:

⁴³ SAPAG CHAIN NASSIR, *Proyectos de Inversión, Formulación y evaluación*, Pearson Educación de México 2007, p.151

Cuadro No.14
EVOLUCIÓN DE VENTAS AL CONTADO Y CRÉDITO
Período: Noviembre 2008- Marzo 2009
 (En Dólares)

Meses	Ventas Totales	Ventas al Contado 15%	Ventas a Crédito 85%
NOVIEMBRE	6005,96	783,39	5222,57
DICIEMBRE	6923,21	903,03	6020,18
ENERO	7438,66	970,26	6468,40
FEBRERO	4665,12	608,49	4056,63
MARZO	6046,52	788,68	5257,84
<u>TOTAL</u>	31079,47	4053,84	27025,62

Fuente: Facturación de ventas del distribuidor de noviembre 2008 a marzo 2009
Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Ventas Totales en los cinco meses: 31.079 dólares

Ventas Mensuales Promedio: 6.216

Ventas diarias Promedio: 207 (considerando meses de treinta días)

Porcentaje de Ventas a Crédito: 85%

Porcentajes de Ventas al Contado: 15%

Para determinar el costo de ventas y por la diversidad de productos se limitó a los más representativos y los que presentan mayor rotación

A continuación se explica cada uno de los componentes del ciclo de efectivo:

5.2.1. Ciclo de Inventarios

Comprende el período desde la compra de la mercadería, hasta la venta de la misma, es decir el tiempo durante el cual la mercadería pasa almacenada o bajo el poder y vigilancia del distribuidor, lo que implica una serie de costos asociados.

Para el cálculo de los días promedio que el distribuidor debe financiar a sus clientes, se considera la rotación de inventarios, esto representa el número de veces que se vende el inventario anualmente. Se calcula dividiendo el costo de ventas anual para el monto total invertido en inventario. Una vez obtenida la rotación de inventarios, se divide los 360 días del año para la rotación y se obtiene el número de días que necesitan ser financiados. Otra alternativa es dividir el monto de inventario para el costo de ventas diario.

$$\text{Ciclo de Inventarios} = \text{Total inventarios} / \text{Costo de Ventas Diario}$$

$$\text{Ciclo de Inventarios} = 33.881/180$$

$$\text{Ciclo de Inventarios} = 188$$

Cuadro No.15
CICLO DE EFECTIVO
Ciclo de Inventarios
Período: Noviembre 2008- Marzo 2009
(En dólares)

Meses	Costo de Ventas	Costo de Ventas diario	Total de Inventario	Rotación de Inventarios (Costo vtas/total Inventario)	Dias a financiar (150/Rotación)
NOVIEMBRE	5222,57	174,09	5552,64	0,941	159,480
DICIEMBRE	6020,18	200,67	6109,58	0,985	152,227
ENERO	6468,40	215,61	6153,59	1,051	142,699
FEBRERO	4056,63	135,22	9567,50	0,424	353,772
MARZO	5257,84	175,26	6497,65	0,809	185,370
<i>TOTAL</i>	27025,62	180,17	33880,96	0,798	188,049

Fuente: Balances Generales y Facturación del distribuidor de noviembre 2008 a marzo 2009
Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Como se observa en el cuadro la rotación de inventario obtenida de la división del costo de ventas total para el monto total de inventario del distribuidor, representa 0.798 en los cinco meses analizados, lo que implica que el inventario se vende en promedio un 80% durante los meses analizados. Para determinar el tiempo de financiamiento del inventario se divide 150 días, considerando que los cinco meses analizados tienen en promedio 30 días, para la rotación del inventario obtenida anteriormente, la cual representa 188 días, tiempo que coincide en los dos métodos de cálculo.

En consecuencia, los recursos necesarios para mantener el inventario o stock por 188 días, se obtiene multiplicando este valor por el costo de ventas diario de 180,19; el valor resultante de capital de trabajo en el ciclo de inventarios es de 32.430,75; esta cantidad de inversión se convierte en capital de trabajo necesario para el funcionamiento del negocio.

Para el cálculo del ciclo de inventario como se mencionó es necesario determinar el costo de la mercadería, el distribuidor de Quifatex maneja tres líneas de productos, de cada una de ellas se ha tomado las más importantes y representativas, los costos de la mercadería de acuerdo a la información recopilada se los puede observar en el Anexo No.1. Para estandarizar los costos y poder realizar los cálculos, se determinó que el costos de los productos son en promedio el precio de venta al público con un descuento del 15 por ciento, pues es este descuento al que el distribuidor se hace acreedor cuando firma las cláusulas del contrato, y es él quien maneja sus precios de venta sin sobrepasar los precios de venta al público marcados en los productos, lo que implica que el distribuidor puede dar descuentos especiales a sus clientes reduciendo su porcentaje de ganancia.

5.2.2. Ciclo de Proveedores

El ciclo de proveedores comprende el tiempo necesario desde el momento en que el proveedor entrega la mercadería al distribuidor hasta el momento en que se realiza el pago de la misma.

Trabajar con el capital de los proveedores es beneficioso, es decir que cuando los proveedores otorgan mayor número de días de crédito menor es la necesidad de invertir recursos propios para el giro del negocio; en consecuencia si los proveedores otorgan mayor número de días de crédito no se realiza mayor inversión y el número de días a financiar se acorta.

La relación de ciclo de proveedores hace referencia al capital que se requiere para cumplir con los proveedores considerando el plazo para la cancelación de facturas, el interés en caso de mora y sin dejar de lado el tiempo que se demora en recuperar la cartera.

El número de días a financiar en el ciclo de proveedores se obtiene dividiendo el total de cuentas por pagar para el costo de ventas diario. La cifra que arroje representa el plazo que los proveedores financian los inventarios, en el siguiente cuadro se aprecian los cálculos realizados:

Cuadro No.16
CICLO DE EFECTIVO
Ciclo de Proveedores
Período: Noviembre 2008- Marzo 2009
(En Dólares)

Meses	Total cuentas por pagar	Costo de Ventas	Costo de Ventas Diario
NOVIEMBRE	6927,6	5222,57	174,0856667
DICIEMBRE	8489,23	6020,18	200,6726667
ENERO	6552,88	6468,4	215,6133333
FEBRERO	9664,00	4056,63	135,221
MARZO	8149,22	5257,843	175,2614333
<i>TOTAL</i>	39782,93	27025,623	180,17082

Fuente: Balances Generales y Facturación del distribuidor de noviembre 2008 a marzo 2009

Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Ciclo de Proveedores = Total de Cuentas por Pagar / Costo de Ventas

Diario

Ciclo de Proveedores = 39.783/ 180

Ciclo de Proveedores = 221

Los proveedores del distribuidor de Quifatex ofrecen financiamiento por 221 días; este valor se resta del ciclo de clientes e inventarios del distribuidor, ya que estos ciclos representan el financiamiento del distribuidor a sus clientes, mientras que el ciclo de proveedores representa el financiamiento de Quifatex S.A. al distribuidor.

Si la diferencia entre el ciclo de inventarios y clientes menos ciclo de proveedores resulta negativa, el distribuidor tiene ventajas porque si la política de inventarios, crédito y cobranzas es bien manejada, entonces se puede aprovechar el capital del proveedor para incrementar los rendimientos del distribuidor.

5.2.3. Ciclo de Clientes

Finalmente, el ciclo de clientes abarca el momento desde que se entrega la mercadería al cliente hasta cuando se cobra. Como en la mayoría de empresas se realizan ventas a crédito y al contado se debe considerar las variaciones que la política provoca.

El método consiste en estimar que porcentaje de las ventas se las realiza a crédito y al contado. Luego se procede a dividir el monto total de cuentas por cobrar para el monto de ventas diarias; este valor representa los días de venta que contienen las

cuentas por cobrar actuales, este es el número de días que se deben financiar con el capital de trabajo, es el tiempo que se requiere financiar a los clientes.

Cuadro No.17
CICLO DE EFECTIVO
Ciclo de Clientes
Período: Noviembre 2008- Marzo 2009
(En dólares)

Meses	Ventas Totales	Costo de Ventas	Costo de Ventas diario	Ventas al Contado 15%	Ventas a Crédito 85%	Total cuentas por cobrar
NOVIEMBRE	6005,96	5222,57	174,09	783,39	5222,57	3694,03
DICIEMBRE	6923,21	6020,18	200,67	903,03	6020,18	3727,64
ENERO	7438,66	6468,40	215,61	970,26	6468,40	3451,20
FEBRERO	4665,12	4056,63	135,22	608,49	4056,63	2284,59
MARZO	6046,52	5257,84	175,26	788,68	5257,84	3945,22
TOTAL	31079,47	27025,62	180,17	4053,84	27025,62	17102,68

Fuente: Balances Generales y Facturación del distribuidor de noviembre 2008 a marzo 2009

Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Ciclo de Clientes = Total Cuentas por cobrar/ Monto de ventas Diarias

Ciclo de Clientes = 17.103 / (31079/150)

Ciclo de clientes = 83 días

El ciclo de clientes expresa la existencia de ventas realizadas a crédito y contado; en los cálculos siguientes se puede apreciar que el porcentaje de ventas realizadas al contado son tomadas en cuenta y no afectan al resultado del periodo que se debe financiar a los clientes. Para determinar el ciclo de duración de las cuentas por cobrar, el número de días resultante del ciclo de clientes, se divide para el porcentaje de ventas realizado a crédito, este valor representa el número de días de financiamiento. Entonces:

Ciclo de duración de cuentas por cobrar =

Duración promedio ciclo de clientes / % ventas a crédito

Ciclo de duración de cuentas por cobrar =0.825/0.85

Ciclo de duración de cuentas por cobrar = 0.971

83 días = 0.85 (0.9710) +0.15 (0)

Sin embargo que el distribuidor realiza ventas al contado, para efectos de estimar el ciclo de duración de cuentas por cobrar se excluyen las ventas al contado. Este resultado corrobora la estimación anterior.

Cabe señalar que se espera la cancelación de las cuentas con los clientes de la manera acordada al momento de realizar la venta, este cálculo de duración del ciclo de clientes, también deja de lado las cuentas incobrables o retrasadas.

En todos los cálculos realizados se utiliza además la información expuesta en el anexo No. 3 en donde se aprecian los valores de inventario, cartera, y cuentas por pagar del distribuidor, este es un informe mensual que recibe el distribuidor de su supervisor.

5.3. CICLO DE EFECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL CAPITAL DE TRABAJO

Si para establecer el capital de trabajo necesario para el funcionamiento del negocio del distribuidor autorizado se requiere saber el resultado de la estimación de los ciclos de efectivo es necesario contar con cierta información recolectada de fuente directa (distribuidor autorizado), una vez realizados los cálculos de los períodos de duración del financiamiento de proveedores como de clientes y también de inventarios, debe seguirse el siguiente procedimiento:

$$\text{Ciclo de Caja} = \text{Ciclo de Inventario} + \text{Ciclo de Clientes} - \text{Ciclo de Proveedores}$$

$$\text{Ciclo de Caja} = 188 + 83 - 221$$

$$\text{Ciclo de Caja} = 50 \text{ días}$$

El Capital de trabajo necesario para el distribuidor autorizado de Quifatex es de 50 días, a este valor se lo debe multiplicar por el costo de Ventas diario, el mismo que se obtiene de la siguiente manera:

Cuadro No. 18
COSTO DE VENTAS
Período: Noviembre 2008- Marzo 2009
 (En dólares)

CONCEPTO	2008		2009		
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Ventas	6.005,96	6.923,21	7.438,66	4.665,12	6.046,52
15% descuento					
Costo de mercadería	5.222,57	6.020,18	6.468,40	4.056,63	5.257,84
(+) Inventario inicial de mercadería	3.500,00	5.552,64	6.109,58	6.153,59	9.567,50
	8.722,57	11.572,82	12.577,98	10.210,22	14.825,34
(-) Inventario final de mercadería	5.552,64	6.109,58	6.153,59	9.567,50	6.497,65
	3.169,93	5.463,24	6.424,39	642,72	8.327,69
Costo de ventas diario	105,66	182,11	214,15	21,42	277,59

Fuente: Balances Generales y Facturación del distribuidor de noviembre 2008 a abril 2009
Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Si se considera un promedio de costo de ventas diario para los cinco meses se obtiene un valor 159,45 dólares, este valor multiplicado por los 50 días de necesidad de financiamiento resulta en 7.972,44 dólares, capital necesario para poner en marcha el negocio.

Este capital es permanente y recuperable, permite financiar a los clientes, mantener inventario para la venta y la disponibilidad suficiente para el pago a los proveedores.

5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez planteados los distintos métodos de estimación del capital de trabajo, se procede a presentar un resumen de los resultados alcanzados con el fin de identificar aquel que mejor se adapte a la situación particular del distribuidor.

Cuadro No. 19
CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO

Período: Noviembre 2008- Marzo 2009

(En dólares)

MÉTODOS	PARÁMETROS	2008			2009			TOTAL
		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	
Método Contable	Activo Corriente	10806,03	11509,04	10091,96	13271,47	10534,32	11914,63	11354,58
	Pasivo Corriente	6504,01	8489,23	6552,88	9664,00	6808,58	8149,22	7694,65
	Capital Trabajo	4302,02	3019,81	3539,08	3607,47	3725,74	3765,41	3659,92
Método del Período de Desfase	Egresos	4247,42	6074,99	6872,60	7320,88	4909,05	6110,26	5922,52
	Días al mes	30	30	30	30	30	30	30,00
	Periodo Promedio	11	11	11	11	11	11	11,00
	Capital Trabajo	1557,39	2227,50	2519,95	2684,30	1799,98	2240,43	2171,59
Método del Déficit Acumulado	Ingresos	0,00	6005,96	6923,21	7438,66	4665,12	6046,52	5179,91
	Egresos	4247,42	6074,99	6872,60	7320,88	4909,05	6110,26	5922,52
	Saldo	-4247,42	-69,03	50,61	117,84	-243,92	-63,74	-742,61
	Saldo Acumulado	-4247,42	-4316,45	4265,84	-4147,99	-4391,92	-4455,66	
Método del Ciclo de Efectivo	Inventario		5552,64	6109,58	6153,59	9567,50	6497,65	33880,96
	Costo de ventas diario		174,09	200,67	215,61	135,22	175,26	180,17
	Ciclo de inventario		31,90	30,45	28,54	70,75	37,07	188,05
	Total cuentas por pagar		6927,60	8489,23	6552,88	9664,00	8149,22	39782,93
	Costo de ventas diario		174,09	200,67	215,61	135,22	175,26	180,17
	Ciclo de proveedores		39,79	42,30	30,39	71,47	46,50	220,81
	Cuentas por cobrar		3694,03	3727,64	3451,2	2284,59	3945,22	17102,68
	Ventas Mensuales		6005,96	6923,21	7438,66	4665,12	6046,52	6215,89
	Ventas Diarias		200,20	230,77	247,96	155,50	201,55	207,20
	Ciclo Clientes		18,45	16,15	13,92	14,69	19,57	82,54
	Ciclo de caja		10,55	4,29	12,07	13,98	10,15	49,79
Costo de ventas diario		105,66	182,11	214,15	21,42	277,59	160,19	
Capital de Trabajo		1115,14	782,05	2584,05	299,46	2817,78	7974,99	

Fuente: Cálculos realizados en la tesis

Elaboración: Sofía Garcés Burgos

Al estudiar el capital de trabajo por los distintos métodos de cálculo, también se obtuvo diferentes resultados.

Según el método contable que consiste en la diferencia entre activo corriente y el pasivo corriente los requerimientos alcanzaron 3.660 dólares.

El método del periodo de desfase resultó en un requerimiento de 2.222 dólares, estimado con un tiempo de desfase entre ingresos y egresos de 11 días, considerando meses de 30 días.

El método del déficit acumulado presenta un requerimiento muy superior al de los dos anteriores; en efecto en enero representa 4456 dólares, este método que acertadamente toma en cuenta tanto ingresos como egresos mensuales permite tener un cálculo más ajustado a la realidad.

Finalmente, el método de ciclo de efectivo, tomando en cuenta el ciclo de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar presenta un capital superior al establecido por el método de del déficit acumulado (7975 dólares).

Para determinar el capital de trabajo adecuado para el distribuidor, se deben analizar las bondades y falencias de cada método.

El método contable debe destacarse por cuanto, si bien es cierto el activo corriente toma en cuenta el efectivo, inventario y cuentas por cobrar, sin embargo no mide el tiempo de crédito ni el pago de obligaciones, tiempo durante el cual se trabaja con capital que debe ser considerado.

El método contable no se adapta al caso del distribuidor, pues este método es utilizado a nivel de perfil o prefactibilidad al momento de emprender un proyecto,

esto debido a que el cálculo del capital de trabajo contable abarca una serie de variables que no pueden ser medidas con exactitud; se lo podría aplicar y dar como verídico el valor obtenido cuando se determine que el capital de trabajo esta correlacionado con alguna variable conocida medurable, como por ejemplo el nivel de producción, costo de insumos, entre otras, por esta razón el capital de 3660 no es aplicable.

La utilización de estimaciones de promedios diarios para el cálculo de capital de trabajo en el método de período de desfase, muestra que la información no es exacta e incluso es secundaria, es por esta razón que este método se lo aplica a nivel de prefactibilidad y factibilidad para realizar estimaciones de rentabilidad.

El método de déficit acumulado máximo es más preciso que los anteriores, este tiene en cuenta los ingresos producto de las ventas diarias y los egresos de manera más específica. Un requerimiento de 5.139 dólares garantiza el desenvolvimiento del negocio, es decir cumplir con las obligaciones, mantener un stock adecuado de inventario y dar financiamiento a los clientes para que regresen gustosos.

Con referencia al método del ciclo de efectivo que se aprecia en la última parte del cuadro; parte de la estimación de los tres ciclos que lo conforman y estimaciones obtenidas con datos que se obtienen de facturas y balances. El capital de trabajo estimado por este método fue de 7.975 dólares, tomando en cuenta inventarios, facturas pendientes de pago y cobro, demoras, costo de ventas, rotación, entre otros.

En los anexos se puede apreciar la proyección del negocio dentro de los cuatro siguientes años, considerando un crecimiento en ventas anual de 10%, los sueldos tienen un aumento sostenido de 5% mientras que los gastos operativos tienen un alza de 10%. El crecimiento de las ventas por la posibilidad de abrir nuevos clientes en la zona que tiene perspectivas de crecimiento, mientras que los costos suben en un 10%.

Con los flujos de caja obtenidos y el cálculo de utilidades se aprecia el valor actual neto y otros parámetros del proyecto.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación, recolección de información y cálculos realizados sobre el manejo del capital de trabajo del distribuidor autorizado de Quifatex S.A. se presentan conclusiones y recomendaciones para el mejor desenvolvimiento de las operaciones del distribuidor.

Es importante reconocer que el capital de trabajo, que toda empresa necesita para iniciar sus actividades tiene en cuenta tres elementos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios, los cuales se relacionan y complementan. El manejo de estas cuentas determina, inicialmente el tiempo requerido, tiempo que es transformado a términos económicos y financieros, para posteriormente determinar la magnitud del capital de trabajo que la empresa necesita para iniciar y mantener sus actividades de funcionamiento.

Las cuentas a las que se hace referencia en el estudio son esenciales para la determinación del capital de trabajo. En los distintos capítulos se ha expuesto la forma en que el distribuidor ha administrado estas cuentas, las políticas de cobranzas manejadas, el control de inventario y la recuperación de cartera vencida, entre otros temas.

La administración actual no maneja métodos adecuados que logren reducir el ciclo de efectivo y optimizar las operaciones acortando ciclos de cuentas por cobrar y extendiendo ciclos de pago, manteniendo la liquidez y mejorando día a día la rentabilidad.

6.1. CONCLUSIONES

El capital de trabajo no es más que una representación financiera a corto plazo, inicialmente se determina el tiempo promedio que demora la empresa desde la adquisición de los productos destinados a la distribución, pasando por la venta y finalmente la recuperación de la cartera, es decir el dinero en efectivo. Este ciclo de tiempo es transformado a términos monetarios con el fin de conocer cual es la cantidad de dinero que el distribuidor debe mantener en el negocio para el cumplimiento de sus objetivos. Es esta la inversión que el distribuidor debe hacer para poner en marcha su negocio y generar utilidades a futuro mediante las ventas.

El ciclo financiero a corto plazo comienza con la compra de la mercadería, compra realizada en efectivo al iniciar las operaciones; una vez comprada se procede al almacenamiento y mantenimiento de inventarios, la venta de la mercadería y finalmente la recuperación de las cuentas dadas a crédito.

Existen varios métodos de cálculo de capital de trabajo, en este estudio se nombran y calculan cuatro; el método contable, el de déficit acumulado, el período de desfase y el de ciclo de efectivo. El resultado de todos con sus virtudes y falencias se las discutió en el quinto capítulo, bajo los resultados obtenidos el método de Ciclo de

Efectivo fue el que mejor se adapta a la realidad del distribuidor, con un valor de alrededor de 8000 dólares.

En lo que respecta al manejo de los inventarios, una inversión alta en éstos además de representar un monto fuerte de utilización de recursos viene acompañada de gastos adicionales como el mantenimiento, aseguramiento y almacenaje de la mercadería repercutiendo en las utilidades de la empresa e incrementando el riesgo de pérdida de capital. Un capital congelado en inventario de rotación nula o casi nula se traduce en pérdida.

La determinación óptima de inversión en activos circulantes y la manera de financiarlos constituyen el capital de trabajo. Al referirse a los activos circulantes se relacionan con cuentas que son recuperables en lapsos pequeños y se transforman en dinero líquido que permita satisfacer obligaciones. Estas obligaciones, que generalmente, han sido contraídas para empezar las actividades, es decir comprar mercadería (inventario), soportar la deuda de los clientes que no pagan de contado y responder o ser lo suficientemente líquidos para mantener el negocio.

La administración de inventarios se resume en saber cuánto y cuando realizar un pedido. Existen un sin número de métodos y programas para obtener este resultado, pero ninguno es totalmente cierto, ya que dependen de las características de cada negocio. A pesar de ello se logran realizar adaptaciones para validar la información. Además los inventarios representan una alta proporción de la inversión, que tienen su costo de adquisición y otros costos como el mantenimiento, almacenamiento, bodegaje, seguros, entre otros.

El crédito es una variable que bien administrada contribuye a elevar el rendimiento del negocio; en primer lugar porque los plazos de pago son apropiados, y el distribuidor puede recuperar su cartera para pagar al proveedor.

Es posible acceder a descuentos especiales en caso de pagar las facturas por adelantado, en ciertos casos, se puede beneficiar de promociones y descuentos que realiza Quifatex S.A. con el fin de potenciar sus ventas.

Para contestar la pregunta de cuánto pedir, el lote económico de compra es una importante herramienta, este tiene como objetivo principal reducir los costos de mantenimiento de inventario, para ello se realiza los pedidos justos, que reduzcan su costo de pedido y almacenamiento. Lastimosamente este modelo no es aplicable en vista del sin número de productos que mantiene el distribuidor; de otro lado, el costo de pedido es cero ya que solo se realiza una llamada o hay visitas de pre vendedores.

Al referirse a los puntos de reorden, en cambio se contesta la pregunta de cuando pedir, estos son precisamente la clave para que el negocio no quede desabastecido; el distribuidor tiene delimitados los tiempos de demora de la transición de los artículos hasta la bodega del distribuidor por lo que no hay inconveniente excepto por productos que a nivel general están escasos o en las aduanas y no es posible satisfacer a los clientes que lo demandan.

El origen de los problemas en el manejo de inventarios, en el estudio, es la falta de organización y de un sistema que permita estimar la demanda y además que alerte al

distribuidor cuando el stock es insuficiente para cubrir la demanda; si bien es cierto que, el método ABC clasifica a los artículos y da prioridad a algunos de ellos, no permite estimar la demanda

El riesgo está vinculado también a los inventarios, si la demanda es desconocida hay mayor riesgo, la inversión de capital de trabajo en inventario y existencias de seguridad puede ser muy alto y el riesgo aumenta pero la rentabilidad puede ser mayor al satisfacer a todos los clientes.

El inventario Justo a Tiempo es un sistema que busca reducir la curva del costo total disminuyendo casi por completo los costos de bodegaje y mantenimiento pues la mercadería es vendida al mismo momento de ser despachada; sin embargo para que esto funcione debe haber una gran coordinación entre proveedores, distribuidor y clientes y acortar tiempos, demoras, y fallas en general.

El distribuidor (caso de estudio) es una pequeña empresa en surgimiento que necesita de un alto capital de trabajo para desarrollarse, de ahí la necesidad de determinar su magnitud con la mayor precisión. El manejo y buena relación que se tenga con los proveedores es vital para el buen funcionamiento del negocio; un contacto permanente le significa al distribuidor acceso a información, promociones y descuentos, entonces, es aconsejable un permanente acercamiento a la empresa importadora Quifatex S.A. Es por eso que el distribuidor asiste a reuniones semanales para mantenerse bien informado de potenciales beneficios, así como para transmitir inquietudes expuestas por los clientes del distribuidor.

El dinero invertido en cuentas por cobrar representa un dinero que tiene un rendimiento no palpable de manera inmediata, lo necesario es determinar si esta

inversión o capital congelado representa la mejor inversión considerando que éste podría tener una tasa de retorno mayor en otra alternativa.

La incidencia de las cuentas por cobrar en el capital de trabajo son directas ya que si el periodo de recuperación de efectivo se alarga el ciclo en conjunto también se alarga y crece la necesidad de capital de trabajo.

Las cuentas por pagar forman parte del capital de trabajo pues son el financiamiento que el distribuidor obtiene de terceros (su proveedor Quifatex S.A.). Estas obligaciones que son contraídas a cambio de mercadería que pasa a ser parte del inventario son, generalmente, a corto plazo, en el caso del distribuidor a 30 días, se convierten en promesas de pago que muchas de las veces van acompañadas de una garantía. La garantía que puede ofrecer el distribuidor además de la garantía de 10.000 dólares entregada al inicio del contrato es el inventario, pues si el distribuidor no pagase el proveedor puede retirar la mercadería.

Como se mencionó, manejar cuentas por pagar es una promesa obligatoria de pago, promesa que no se la realiza por escrito y el único documento legal es la factura, los cheques con fechas posfechadas aunque son ilegales son muy manejados en los negocios ya que el cheque si es un documento convertible en letra de cambio, puede conducir a una acción legal. Es por eso que el distribuidor mantiene una cuenta bancaria para manejar su efectivo

El financiamiento tiene dos orígenes: corto y largo plazo y a su vez puede ser utilizado para financiar activo de corto y largo plazo. Los métodos de financiamiento

pueden ser dinámico, y conservador; lo importante es hallar un equilibrio entre estas opciones.

6.2. RECOMENDACIONES

Recomendaciones sobre el manejo de cuentas por cobrar

- a. Una evaluación ponderada de la calidad crediticia de los clientes actuales, priorizando tiempos de cobro, montos de cobro o facturación, estabilidad económica o antigüedad y creando una base de datos de clientes potenciales que pasan a ser evaluados de acuerdo a su capacidad de pago con otros proveedores.
- b. Las políticas de crédito, que son adoptadas con el fin de mejorar el manejo de los clientes, buscan también el incremento de las ventas y por ende de las utilidades. Una política de crédito bien aplicada permite no solo tener en claro las reglas de crédito e incentivar la compra a nuestros clientes, sino una recuperación de las cuentas con mayor efectividad. La carencia de estas políticas en este negocio inciden en la administración de las cuentas por cobrar, determinar estas políticas y aplicarlas conducen a un manejo óptimo y responsable.

- c. El riesgo está asociado también con el nivel de crédito, la relación es directamente proporcional. Si las políticas de crédito son de mayor apertura tanto en monto como en tiempo de recuperación de cartera el riesgo se incrementa; el riesgo se refiere a la cartera castigada o no cobro de facturas, muchas de las veces las facturas son recuperadas por partes y en grandes periodos de tiempo que representan pérdidas adicionales por tiempo, trámites y rendimientos. Este riesgo puede ser reducido únicamente escogiendo de manera adecuada nuestra cartera de clientes.

- d. Las promociones incentivan al cliente a la compra y son estrategias de ventas. Una estrategia de cobro en cambio es el descuento por pronto pago, el mismo que incentiva a los deudores a cancelar sus deudas y verse beneficiados con un descuento adicional, obteniendo así un beneficio mutuo. Aplicar esta norma puede reducir el ingreso del distribuidor inicialmente pero se ve recompensado con un menor porcentaje de cartera castigada.

- e. La selección adecuada de clientes sujetos de crédito, y las reglas de juego claras sobre el manejo de las cuentas por cobrar (montos de préstamo, período de crédito, cuentas incobrables, entre otras), el distribuidor estaría conformando una cartera de crédito sana y, naturalmente, de bajo riesgo.

Recomendaciones sobre el manejo de inventarios

- a. Es necesario reducir el capital de trabajo mejorando la administración de recursos, reduciendo inventario con un análisis de la demanda o incentivando a los clientes con promociones, publicidad de los productos de baja rotación, para lo cual se recomienda realizar una clasificación de todos los productos de acuerdo a su rotación evitando mantener un stock elevado o capital inutilizado.

- b. El distribuidor maneja tres líneas de productos los mismos que son entregados por tres proveedores distintos de la importadora Quifatex S.A. y poseen sus características propias en tiempos de entrega como se explicó en el último capítulo de este estudio; es por ello que no se puede aplicar un modelo de administración de inventario para todos los productos. Al momento, el manejo de los inventarios por parte del distribuidor es inadecuado ya que todo lo realiza de manera manual y visual, es decir estima su demanda de acuerdo a la experiencia, realiza sus pedidos sin una planificación previa calculando tiempo de demora en entrega y el stock de algunos productos es excesivo.

- c. Se recomienda implementar un sistema de software en donde se ingresen los niveles de inventario y de acuerdo a la salida alerten el punto de reorden o en caso de no poseer los suficientes recursos marcar con cinta adhesiva o con distintivos para realizar otro pedido y no dejar demanda insatisfecha.

En el anexo No.4 se aprecia el costo del software mencionado y sus especificaciones, el mismo que incluye capacitación, instalación y los equipos.

- d. Son estos stock mínimos a los que se denomina existencia de seguridad y la empresa no corre el riesgo de quedar desabastecido. Las existencias de seguridad se convierte en un apoyo al lote económico de compra y modifica el punto de reorden, ya que se multiplica el tiempo de espera por la utilización diaria del producto y se suma la existencia de seguridad. Lo que se recomienda es que el monto invertido en las existencias de seguridad no sea tan significativo y se convierta en una carga financiera para la empresa.
- e. Un distribuidor tiene la ventaja de contar con el producto de manera permanente, a diferencia de otros negocios que tienen varios proveedores y muchas veces no cuentan con stock suficiente para despachar de manera inmediata los pedidos. En el caso de este distribuidor lo que se recomienda es una organización interna que le permita conocer cuales son los productos que requiere y solicitarlos con la anticipación adecuada.
- f. Si se ha invertido en mercadería de baja rotación se debe llegar a un acuerdo con los proveedores para retirar el exceso de mercadería de baja rotación por una de alta. La identificación de productos con mayor

rentabilidad y muchas de las veces coincide que son los de menor inversión es vital para el negocio y para reducir el monto de inversión de capital

- g. En una primera instancia se debe realizar un conteo físico del inventario existente para determinar la cantidad y estado de cada producto, de esta forma se desechará producto vencido o en mal estado. Estas revisiones deben hacerse semestralmente con el fin de preservar la mercadería, y ocupar un sistema de administración de inventario que garantice cumplimiento a clientes y una inversión apropiada de recursos en los mismos, evitando incremento en costos que afectan al consumidor final último consumidor y un decrecimiento de utilidades a intermediarios como el distribuidor.
- h. Si bien es cierto es bueno beneficiarse de las economías de escala al obtener descuentos adicionales en productos al comprar una cantidad alta, es bueno también tomar en cuenta primero la rotación que el producto tiene ya que se puede dañar, alterar o caducar hasta ser vendido en su totalidad. De otro lado si se vende altas cantidades a clientes ellos suelen pagar una vez que hayan vendido el producto y no piden el producto por un buen tiempo lo que implica una reducción en ventas.
- i. Para la administración del inventario y su facilidad para adaptarse se seleccionó el método ABC que se sustenta en la clasificación de los productos en tres categorías A, B y C; siendo A la más importante y por ende de mayor consideración frente a las demás categorías. La importancia

asignada se debe al rendimiento que proporcionan los productos que están en ella, rendimiento económico, o también por la alta rotación de los productos que aunque tengan márgenes de ganancia pequeños al tener una rotación considerable también los rendimientos suben por el volumen de ventas.

Este método expone: que el 20 por ciento de los artículos representan el 80 por ciento de la inversión o viceversa. Se determinaron las categorías de inversión en tres ramas entre diez y treinta dólares, menor a diez y mayor a treinta con el fin de conocer cuales son los productos de mayor inversión. La línea MARS resultó la más representativa, en esta se encuentran productos importados como pedigree, snickers, Whiskas, Skitlles y M&M, comprobando la teoría. También se obtuvo como resultado que un sin número de artículos de bajo costo representan el 81% de la inversión.

En consecuencia se recomienda dar prioridad a los artículos de categoría A, realizar mayor promoción, incentivar al cliente a la compra, mantener un stock adecuado que no represente capital improductivo.

- j. Finalmente, los inventarios necesitan tener un seguro que garantice su existencia, los robos o desastres naturales que pueden ocurrir en cualquier momento. Quifatex S.A. reconoce la caducidad de los productos con un 15% menos de su valor nominal, lo que implica pérdida para el distribuidor, por ello se debe cuidar el producto vendido rote en los locales detallistas para evitar pérdidas. Además, el lugar de almacenamiento debe

tener perfectas condiciones para que el producto no se dañe, no debe ser húmedo, estar bien ventilado, amplio y seco. Todas las adecuaciones hechas, y los desembolsos realizados se convierten en costos de mantenimiento del inventario.

Recomendaciones sobre el manejo de cuentas por pagar

- a. Al momento de buscar fuentes de financiamiento es bueno determinar antes de tomar cualquier decisión, que uso tendrá el crédito, cuál es su cuantía, como se recuperará el capital, determinar si la inversión es de corto, mediano o largo plazo, si es un requerimiento estacional o fijo; el análisis de factores se puede conducir a una mejor opción de financiamiento considerando tiempos e interés. Es conveniente que el distribuidor realice este estudio para tomar decisiones acertadas y no caer en errores como financiar requerimientos de corto plazo con financiamiento de largo plazo.

- b. En el Capítulo 1 se determinó el nivel óptimo de activos circulantes con tres alternativas de financiamiento, las mismas que relacionan la rentabilidad con el riesgo de la inversión, pasando de una situación de liquidez total, inversamente al comportamiento de la rentabilidad que mientras mayor sea el riesgo las utilidades se incrementan. Es aconsejable separar los tipos de activos según su tiempo de vida, y financiarlos con préstamos y efectivo con recuperación inmediata o del mismo tiempo de su vida útil, y no olvidar que el

activo debe pagarse por si solo, es decir que su rendimiento o la utilidad que genere debe ser suficiente para pagar la obligación contraída por el mismo.

- c. Por el tamaño pequeño del distribuidor, la cartera de crédito no es muy importante, razón por la cual el uso del factoring no es viable por cuanto al banco no le convendrá esta negociación.

- d. Las dificultades para obtener financiamiento bancario para un pequeño negocio son grandes, además de los altos intereses y plazos cortos de pago que ofrece la banca, hacen del crédito un instrumento poco atractivo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. BRAVO VALDIVIESO MERCEDES (2009), *Contabilidad General, Novena Edición, Editora Nuevo Día.*
2. ETTINGER RICHARD, GOLIEB DAVID, **Créditos y Cobranzas**, Editorial Continental
3. IDROVO DAVALOS, PAÚL; RUEDA FIERRO IVÁN, *Administración de Operaciones*, Improlisem
4. *Las finanzas en la empresa*, quinta edición.
5. MORENO FERNÁNDEZ, JOAQUÍN A (2002), *La administración financiera del capital de trabajo*, México : Compañía Editorial Continental
6. RIVAS MERINO SERGIO, *Serie de Administración Financiera*
7. RIESGO (ECONOMIA) (2004), Análisis Financiero, Administración Financiera
8. SAPAG CHAIN NASSIR (2007), **Proyectos de Inversión, Formulación y evaluación**, Pearson Educación de México
9. STANLEY B.BLOCK, HIRT GEOFFREY, *Administración Financiera*, 11va. Edición, Mc Graw Hill .
10. VAN HORNE, JAMES, WACHOWICZ JOHN (1988), *Fundamentos de la Administración Financiera, México Octava Edición,*
11. ZAPATA SANCHEZ PEDRO (2008), *Contabilidad General, Sexta edición MC Gran Hill.*

..

Internet

12. http://www.wlprisma.com/apuntes/economía/capital_de_trabajo/default2.asp Instituto universitario de tecnología Industrial y Administración, Sergio Núñez
13. Web Oficial de Quifatex_archivos/seccion interiorhdm. www.quifatexsa.com

ANEXOS

Anexo 1

LISTA DE PRECIOS OFICIAL - LINEAS PROPIAS

VIGENTE DESDE: 02 de marzo de 2009

CODIGO QX	DESCRIPCION	UNIDAD VENTA	PESO UNIDAD	CONTEN. UNIDAD	UNID. CART.	GENERAL Qx	BASE CONCESIO. 15%	PRECIO BASE TIENDA	IVA 12 %	1,12	P.V.P.	P.V.P UNID.
840 TROLLI IBERICA												
164567	POTE TROLI CULEBRAS X 1,35 KLS	POTE	1,35 KLS	100	6	13,93	11,84	13,91	1,67	15,58	19,50	0,20
164569	POTE TROLI ESTRELLAS DE MAR X 1,30 KLS	POTE	1,30 KLS	100	6	13,93	11,84	13,91	1,67	15,58	19,50	0,20
164581	POTE TROLI SALAMANDRA SOUR X 1,30 KLS	POTE	1,30 KLS	100	6	13,93	11,84	13,91	1,67	15,58	19,50	0,20
164582	POTE TROLI PIZZA X 1,25 KLS	POTE	1,25 KLS	100	6	13,93	11,84	13,91	1,67	15,58	19,50	0,20
164568	POTE TROLI SALAMANDRA X 1,35 KLS	POTE	1,35 KLS	100	6	13,93	11,84	13,91	1,67	15,58	19,50	0,20
164580	POTE TROLI CATERPILLAR X 1,2 KLS.	POTE	1,35 KLS	200	6	13,93	11,84	13,91	1,67	15,58	19,50	0,10
106633	GOMAS TROLLI STRAWBERRY PUFFS 40 GMS	FUNDA	40	1	12	0,71	0,60	0,71	0,06	0,77	0,99	0,83
150496	GOMAS TROLLI CLASSIC BEARS 50 GMS	FUNDA	50	1	12	0,71	0,60	0,71	0,06	0,77	0,99	0,83
150498	GOMAS TROLLI APPLE O's 50 GMS	FUNDA	50	1	12	0,71	0,60	0,71	0,06	0,77	0,99	0,83
150499	GOMAS TROLLI PEACH O's 50 GMS	FUNDA	50	1	12	0,71	0,60	0,71	0,06	0,77	0,99	0,83
150523	GOMAS TROLLI SOUR GLOWWORMS 50 GMS	FUNDA	50	1	12	0,71	0,60	0,71	0,06	0,77	0,99	0,83
164552	GOMAS TROLLI NEON 50 GMS	FUNDA	50	1	12	0,71	0,60	0,71	0,06	0,77	0,99	0,83
151294	GOMAS TROLLI CLASSIC BEARS 1 KL	FUNDA	1000	1	1	9,29	7,89	9,27	0,91	10,19	13,00	10,67
151295	GOMAS TROLLI APPLE O's 1 KL	FUNDA	1000	1	1	9,29	7,89	9,27	0,91	10,19	13,00	10,67
151296	GOMAS TROLLI PEACH O's 1 KL	FUNDA	1000	1	1	9,29	7,89	9,27	0,91	10,19	13,00	10,67
151297	GOMAS TROLLI SOUR GLOWWORMS 1 KL	FUNDA	1000	1	1	9,29	7,89	9,27	0,91	10,19	13,00	10,67
170329	TROLLI PIZZA 17 GM DISPLAY X 48	DISPLAY		48	6	12,00	10,20	11,99	1,44	13,43	16,81	0,35
171926	TROLLI PIZZA 17 GM X 1	UNIDAD		1		0,25	0,21	0,25	0,03	0,28	0,35	0,35
170324	MINI BURGER 10 GM DISPLAY X 60	DISPLAY		60	6	10,71	9,11	10,70	1,28	11,99	15,00	0,25
171925	MINI BURGER 10 GM X1	UNIDAD		1		0,18	0,15	0,18	0,02	0,20	0,25	0,25
170325	HOT DOG 10 GM DISPLAY X 60	DISPLAY		60	6	10,71	9,11	10,70	1,28	11,99	15,00	0,25
171928	HOT DOG 10 GM X 1	UNIDAD		1		0,18	0,15	0,18	0,02	0,20	0,25	0,25
892 BAUDUCO												
162383	BUDIN BAUDUCO VAINILLA FRESA 14X40 GMS	DISPLAY	560	14	8	4,00	3,40	4,00	0,48	4,47	5,60	0,40
165591	BUDIN BAUD VAIN FRE 1X40G	UNIDAD		1		0,29	0,24	0,29	0,03	0,32	0,40	0,40
162381	BUDIN BAUDUCO CHOCOLATE 14X40 GMS	DISPLAY	560	14	8	4,00	3,40	4,00	0,48	4,47	5,60	0,40
165590	BUDIN BAUD CHOCOL 1X40G	UNIDAD		1		0,29	0,24	0,29	0,03	0,32	0,40	0,40
168591	BUDIN BAUDUCO VAINILLA CHOCOLATE 14X40 GM	DISPLAY	560	14	8	4,00	3,40	4,00	0,48	4,47	5,60	0,40
171820	BUDIN BAUD VAIN CHOCOL X1	UNIDAD		1		0,29	0,24	0,29	0,03	0,32	0,40	0,40
820 MARS CONFITERIA												
103801	M & M PLAIN DISPLAY X 48	DISPLAY		48	1	51,36	43,66	51,30	6,16	57,45	71,90	1,50
103870	M & M'S PLAIN BARRA X 1	BARRA		1	1	1,07	0,91	1,07	0,13	1,20	1,50	1,50
167548	M&M'S PLAIN FUN SIZE 8 PACK X 24	FUNDA	196,3	8	24	3,00	2,55	3,00	0,36	3,36	4,20	0,53
103805	M & M PEANUT DISPLAY X 48	DISPLAY		48	1	51,36	43,66	51,30	6,16	57,45	71,90	1,50
103871	M & M'S PEANUT BARRA X 1	BARRA		1	1	1,07	0,91	1,07	0,13	1,20	1,50	1,50
167539	M&M'S PEANUT FUN SIZE 8 PACK X 24	FUNDA	196,3	8	24	3,00	2,55	3,00	0,36	3,36	4,20	0,53
103808	M&M'S MINIS DISPLAY X 24	DISPLAY		24	12	25,68	21,83	25,65	3,08	28,73	35,95	1,50
103876	M & M'S MINIS TUBO X 1	BARRA		1	1	1,07	0,91	1,07	0,13	1,20	1,50	1,50
103812	SNICKERS DISPLAY X 48	DISPLAY		48	1	51,36	43,66	51,30	6,16	57,45	71,90	1,50
103837	SNICKER BARRA X 1	BARRA		1	1	1,07	0,91	1,07	0,13	1,20	1,50	1,50
103835	SNICKERS ALMOND DISPLAY X 24	DISPLAY		24	1	25,68	21,83	25,65	3,08	28,73	35,95	1,50
103878	SNICKER ALMOND BARRA X 1	BARRA		1	1	1,07	0,91	1,07	0,13	1,20	1,50	1,50
167111	SNICKERS FUN SIZE 8 PACK X 24	FUNDA	25,2	8	24	3,00	2,55	3,00	0,36	3,36	4,20	0,53
103816	SNICKERS MINIATURAS 36 OZ			112	12	16,21	13,78	16,19	1,94	18,13	22,70	0,20
171826	REPUESTO BOMBON SNICKER X 1	BOMBO				0,14	0,12	0,14	0,02	0,16	0,20	0,20
103819	MILKYWAY DISPLAY X 36	DISPLAY		36	10	38,52	32,74	38,47	4,62	43,09	53,93	1,50
103839	MILKYWAY BARRA X 1	BARRA		1	1	1,07	0,91	1,07	0,13	1,20	1,50	1,50
167101	MILKYWAY FUN SIZE 8 PACK X 24	FUNDA	196,3	8	24	3,00	2,55	3,00	0,36	3,36	4,20	0,53
167133	TWIX FUN SIZE 8 PACK X 24	FUNDA	196,3	8	24	3,00	2,55	3,00	0,36	3,36	4,20	0,53
103822	TWIX DISPLAY X 36	DISPLAY		36	1	38,52	32,74	38,47	4,62	43,09	53,93	1,50
103877	TWIX BARRA X 1	BARRA		1	1	1,07	0,91	1,07	0,13	1,20	1,50	1,50
103826	SKITTLES ORIGINAL DISPLAY X 36	DISPLAY		36	10	38,52	32,74	38,47	4,62	43,09	53,93	1,50
103883	SKITLES ORIGINAL BARRA X 1	FUNDA		1	36	1,07	0,91	1,07	0,13	1,20	1,50	1,50

821 MARS PETS												
CODIGO QX	DESCRIPCION	UNIDAD VENTA	PESO UNIDAD	CONTEN. UNIDAD	UNID. CART.	GENERAL Qx	BASE CONCESIO. 15%	PRECIO BASE TIENDA	IVA 12 %	1,12	P.V.P.	P.V.P UNID.
169261	PEDEEGRE PUPPY 500 GM	FUNDA	500 GM	1	20	2,15	1,83	2,15	0,26	2,40	3,01	3,01
169216	PEDEEGRE PUPPY 1 KG	FUNDA	1 KG	1	12	4,25	3,61	4,25	0,51	4,76	5,95	5,95
169217	PEDEEGRE PUPPY 2 KG	FUNDA	2 KL	1	8	8,06	6,85	8,05	0,97	9,02	11,28	11,28
169262	PEDEEGRE PUPPY 4 KG	FUNDA	4 KG	1	5	15,67	13,32	15,65	1,88	17,53	21,94	21,94
169218	PEDEEGRE PUPPY 8 KG	FUNDA	8 KG	1	1	29,48	25,06	29,44	3,53	32,98	41,27	41,27
169263	PEDEEGRE PUPPY 17 KG	FUNDA	17 KL	1	1	55,19	46,91	55,12	6,61	61,73	77,26	2,07
177862	PEDIGREE CACHORRO 17KG + 2 GRATIS	FUNDA	17 KL	1	1	55,19	46,91	55,12	6,61	61,73	77,26	2,07
169265	PEDEEGRE RAZAS PEQUEÑAS 500 GM	FUNDA	500 GM	1	20	1,98	1,68	1,98	0,24	2,21	2,77	2,77
169245	PEDEEGRE RAZAS PEQUEÑAS 2 KG	FUNDA	2 KG	1	8	7,62	6,47	7,61	0,91	8,52	10,66	10,66
169264	PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 500 GM	FUNDA	500 GM	1	20	2,00	1,70	2,00	0,24	2,24	2,80	2,80
169219	PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 1 KG	FUNDA	1 KG	1	12	3,95	3,36	3,95	0,47	4,42	5,54	5,54
169220	PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 2 KG	FUNDA	2 KG	1	8	7,62	6,47	7,61	0,91	8,52	10,66	10,66
169241	PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 4 KG	FUNDA	4 KG	1	5	14,76	12,55	14,74	1,77	16,51	20,67	20,67
169242	PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 8 KG	FUNDA	8 KG	1	1	27,78	23,61	27,74	3,33	31,07	38,89	38,89
169243	PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 17 KG	FUNDA	17 KG	1	1	52,01	44,21	51,94	6,23	58,18	72,81	1,95
169244	PEDEEGRE MEAT & MARROBONE 22 KG	FUNDA	22 KG	1	1	65,35	55,55	65,27	7,83	73,11	91,50	1,89
169246	PEDIGREE® Razas Pequeñas 4 kg	FUNDA	4 KG	1	5	14,67	12,47	14,65	1,76	16,40	20,53	20,53
177857	PEDIGREE ADULTO 17KG+2KG GRATIS	FUNDA	17 KG	1	1	52,01	44,21	51,94	6,23	58,18	72,81	1,95
164910	WHISKAS POLLO POUCHE 85 GM	LATA	85 GM	1	24	0,93	0,79	0,93	0,11	1,04	1,30	1,30
164911	WHISKAS CARNE POUCHE 85 GM	LATA	85 GM	1	24	0,93	0,79	0,93	0,11	1,04	1,30	1,30
166546	WHISKAS SALMON POUCHE 85 GM	LATA	85 GM	1	24	0,93	0,79	0,93	0,11	1,04	1,30	1,30
169203	WHISKAS® Carne 1.5 kg	FUNDA	1.5 KG	1	12	8,28	7,04	8,27	0,99	9,26	11,59	11,59
169258	WHISKAS CARNE 500 GM	FUNDA	500 GM	1	20	3,08	2,62	3,08	0,37	3,45	4,31	4,31
169259	WHISKAS CARNE 8 KG	FUNDA	8 KL	1	1	36,65	31,15	36,60	4,39	41,00	51,31	51,31
169260	WHISKAS PESCADO 500 GM	FUNDA	500 GM	1	20	3,08	2,62	3,08	0,37	3,45	4,31	4,31
169206	WHISKAS PESCADO 8 KG	FUNDA	8 KG	1	1	36,65	31,15	36,61	4,39	41,00	51,31	2,92
178030	WHISKAS ORIGINAL 500 GR	FUNDA	500 GR	1	20	3,08	2,62	3,08	0,37	3,45	4,31	4,31
106580	WHISKAS ORIGINAL 8KG	FUNDA	8KG	1	1	36,65	31,15	36,60	4,39	41,00	51,31	2,92
177263	WHISKAS GATITOS 8 KG (nueva presentación)	FUNDA	8KG	1	1	39,37	33,47	39,32	4,72	44,04	55,12	3,13
169256	WHISKAS® Gatitos 500 gr	FUNDA	500 GR	1	20	3,41	2,90	3,41	0,41	3,82	4,78	4,78
169257	WHISKAS® Gatitos 1.5 kg	FUNDA	1,5 KG	1	12	8,55	7,27	8,54	1,02	9,56	11,97	11,97
169252	KITEKAT CARNE 500 GM	FUNDA	500 GM	1	20	2,14	1,82	2,14	0,26	2,40	3,00	3,00
169253	KITEKAT PESCADO 500 GM	FUNDA	500 GM	1	20	2,14	1,82	2,14	0,26	2,40	3,00	3,00
169189	KITEKAT MIX 500 GM	FUNDA	500 GM	1	20	2,14	1,82	2,14	0,26	2,40	3,00	3,00
169255	KITEKAT MIX 8 KG	FUNDA	8 KG	1	1	30,06	25,55	30,02	3,60	33,63	42,09	2,39
177574	COMBO PEDIGREE MIX 8KG	FUNDA	16 KG	2		50,45	42,88	50,39	6,05	56,43	70,54	
177575	COMBO PUPPY W/P 8KG	FUNDA	16 KG	2		62,62	53,23	62,54	7,51	70,05	87,56	
177576	COMBO ADULTO W/P 8KG	FUNDA	16 KG	2		61,13	51,96	61,05	7,33	68,38	85,48	
900043	FREESBES			1		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
900044	MUESTRAS PEDIGREE CB			1		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Nota: Considerar que en el combo el precio de la libra de Pedigree de 8kg es igual a la libra del de 17 kg

S= Promoción hasta agotar stock

N= Producto Nuevo

CODIGO QX	DESCRIPCION	UNIDAD VENTA	PESO UNIDAD	CONTEN. UNIDAD	UNID. CART.	GENERAL Qx	BASE CONCESIO. 15%	PRECIO BASE TIENDA	IVA 12 %	1,12	P.V.P.	P.V.P UNID.
822 P&G												
167891	PRINGLES QUESO X 43 GR	TUBO	50	1	12	0,80	0,68	0,80	0,10	0,89	1,12	1,12
167880	PRINGLES ORIGINAL X 43 GR	TUBO	50	1	12	0,80	0,68	0,80	0,10	0,89	1,12	1,12
167892	PRINGLES CREMA Y CEBOLLA X 43 GR	TUBO	50	1	12	0,80	0,68	0,80	0,10	0,89	1,12	1,12
104431	PRINGLES ORIGINAL X 170 GM	TUBO	170	1	14	1,95	1,66	1,95	0,23	2,18	2,73	2,73
104433	PRINGLES CREMA Y CEBOLLA X 170 GM	TUBO	170	1	14	1,95	1,66	1,95	0,23	2,18	2,73	2,73
104429	PRINGLES QUESO X 170 GM	TUBO	170	1	14	1,95	1,66	1,95	0,23	2,18	2,73	2,73

823 CONAGRA FOODS												
CODIGO QX	DESCRIPCION	UNIDAD VENTA	PESO UNIDAD	CONTEN. UNIDAD	UNID. CART.	GENERAL Qx	BASE CONCESIO. 15%	PRECIO BASE TIENDA	IVA 12 %	1,12	P.V.P.	P.V.P UNID.
104412	ACT II NATURALES X 18	DISPLAY	99	18	4	15,33	13,03	15,31	1,84	17,15	20,60	1,14
104420	ACT II NATURALES X 1	UNIDAD		1		0,85	0,72	0,85	0,10	0,95	1,14	1,14
104418	ACT II MANTEQUILLA LIGTH X 1	DISPLAY	99	18	4	15,33	13,03	15,31	1,84	17,15	20,60	1,14
104422	ACT II JALAPEÑO X 1	DISPLAY	96	15	4	1,10	0,94	1,10	0,13	1,23	1,48	1,48
104416	ACT II CARAMELO X 1	DISPLAY	184	18	9	1,83	1,56	1,83	0,22	2,05	2,46	2,46
104407	ACT II MANTEQUILLA X 18	DISPLAY	99	18	4	15,33	13,03	15,31	1,84	17,15	20,60	1,14
104417	ACT II MANTEQUILLA X 1	UNIDAD		1		0,85	0,72	0,85	0,10	0,95	1,14	1,14
104411	ACT II MANTEQUILLA EXTRA X 18	DISPLAY	99	18	4	15,33	13,03	15,31	1,84	17,15	20,60	1,14
104419	ACT II MANTEQUILLA EXTRA X 1	UNIDAD		1		0,85	0,72	0,85	0,10	0,95	1,14	1,14
104409	ACT II QUESO CHEDDAR X 15	DISPLAY	96	15	4	16,51	14,03	16,49	1,98	18,47	22,19	1,48
106712	ACT II QUESO CHEDDAR X 1	UNIDAD		1		1,10	0,94	1,10	0,13	1,23	1,48	1,48

Anexo 4
PROYECCIONES DEL PROYECTO A CUATRO AÑOS

(En dólares)

		2009	2010	2011	2012
A. ENTRADAS DE EFECTIVO					
VENTAS PRESUPUESTADAS		74590,72	89508,86	116361,52	151269,98
Al contado		11188,61	13426,33	17454,23	22690,50
Crédito			63402,11	76082,53	98907,29
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO		85779,33	166337,30	209898,28	272867,77
B. SALIDAS DE EFECTIVO					
COMPRAS PRESUPUESTADAS		64861,50	71347,64	78482,41	86330,65
Al contado		32430,75	35673,82	39241,20	43165,33
Crédito			32430,75	35673,82	39241,20
Pago por mano de obra directa		7409,00	7779,45	8168,42	8576,84
Costos de Operación		2820,00	3102,00	3412,20	3753,42
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO		67681,50	74449,64	81894,61	90084,07
C. FLUJO NETO DE CAJA (A-B)					
		18097,83	91887,66	128003,68	182783,70
D. SALDO INICIAL DE CAJA					
		260,00	300,00	345,00	400,00
E. NUEVO SALDO (C+D)					
		18357,83	92187,66	128348,68	183183,70
VENTAS NETAS					
		74590,72	85779,33	98646,23	113443,16
(-) COSTO DE VENTAS					
		64861,50	74590,72	85779,33	98646,23
UTILIDA BRUTA					
		9729,22	11188,61	12866,90	14796,93
GASTOS OPERACIÓN					
		10229,00	10881,45	11580,62	12330,26
UTILIDAD DE OPERACIÓN					
		-499,78	307,16	1286,28	2466,67
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES					
			46,07	192,94	370,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS					
			261,08	1093,34	2096,67
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA					
			65,27	273,33	524,17
UTILIDAD DEL EJERCICIO					
		-499,78	195,81	820,00	1572,50

AÑOS	FLUJOS
Inversión	-16.000
1	-500
2	196
3	820
4	1.573
VAN	1.398