

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Diagnóstico financiero del capital de trabajo de la empresa Distribuidora DIJISA.

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas

Annia Jiménez Barboza
Carné A37878

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica
2005

DEDICATORIA

A mi esposo Manuel por ser un bastión incondicional y por impulsarme a ser una mejor persona.

A mis papás, a quienes les debo eterna gratitud por el apoyo que me han brindado para alcanzar
mis objetivos en la vida.

A mis hermanos y hermana, quienes siempre me han brindado su ayuda.

AGRADECIMIENTOS

A Lissette por haber aceptado ser parte de este proyecto.
A mi tutor, profesor Jorge Chacón, por su invaluable aporte para la realización del presente trabajo.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster con énfasis en Finanzas.

MBA Marco Antonio Morales Zamora
Director Programa de Maestría

MBA Juan Ricardo Jiménez Montero
Profesor Coordinador

MBA Jorge Chacón Gutiérrez
Profesor Guía

Lic. Lisseth Jiménez Vargas
Supervisor Laboral

Bach. Annia Jiménez Barboza
Estudiante

Contenido

Diagnóstico financiero del capital de trabajo de la empresa Distribuidora DIJISA

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Contenido.....	v
Índice de cuadros.....	vii
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	vii
Índice de anexos complementarios.....	vii
Resumen.....	ix
Introducción.....	11
Capítulo I: El capital de trabajo.....	16
1.1 Concepto del capital de trabajo.....	16
1.2 Administración e importancia del capital de trabajo.....	21
1.3 Componentes del capital de trabajo.....	26
1.3.1 Activos circulantes.....	26
1.3.2 Pasivos circulantes.....	34
1.3.2.1 Cuentas por pagar.....	34
1.3.2.2 Otras cuentas por pagar.....	36
1.4 Indicadores financieros aplicados al capital de trabajo.....	36
Capítulo II: Generalidades de la empresa y de su entorno.....	39
2.1 Condiciones generales de la localidad de origen de la empresa.....	39
2.2 Reseña histórica de la empresa.....	41
2.3 Características principales de la empresa.....	45
2.3.1 Recursos Internos.....	45
2.3.2 Productos.....	48
2.3.3 Recursos Externos.....	49
2.4 Estructura organizativa de la empresa.....	52
2.5 Análisis FODA de la empresa.....	54
Capítulo III: Análisis del capital de trabajo en la empresa DIJISA.....	58
3.1 El capital de trabajo en las empresas comercializadoras de electrodomésticos.....	58
3.2 El manejo del capital de trabajo en la empresa Distribuidora DIJISA.....	63
3.2.1 Efectivo.....	65
3.2.2 Inversiones disponibles para la venta.....	67

3.2.3 Cuentas por cobrar.....	68
3.2.4 Inventario.....	72
3.2.5 Cuentas por pagar a proveedores.....	73
3.3 Análisis de los componentes del capital de trabajo.....	74
3.3.1 Análisis horizontal del balance general y del estado de resultados.....	75
3.3.2 Análisis Vertical.....	80
3.3.3 Análisis de las razones financieras.....	83
Capítulo IV: Propuesta de administración del capital de trabajo para la empresa DIJISA.....	91
4.1 Enfoque integral de la administración del capital de trabajo.....	91
4.2 Informe estadístico-financiero de ventas.....	94
4.3 Desarrollo de un modelo estadístico-financiero de inventarios.....	102
4.3.1 Reporte de rotación de inventarios.....	102
4.3.2 Procedimiento de proyección de compras.....	105
4.4 Desarrollo de procedimientos de crédito y cobro.....	106
4.4.1 Requisitos de crédito.....	107
4.4.2 Procedimiento para el otorgamiento de crédito.....	110
4.4.3 Procedimientos de cobro.....	112
4.5 Desarrollo de procedimientos operativos del flujo de caja.....	113
4.5.1 Procedimientos operativos del flujo de caja.....	114
Conclusiones.....	116
Recomendaciones.....	118
Bibliografía.....	121
Anexo Metodológico.....	123
Objetivo específico N° 1.....	123
Objetivo específico N° 2.....	124
Objetivo específico N° 3.....	125
Objetivo específico N° 4.....	126
Anexos Complementarios.....	128

ÍNDICE DE CUADROS

- No. 2.1 Población total de la zona de Navarra
- No. 2.2 Población total
- No. 2.3 Niveles Empleo

ÍNDICE DE TABLAS

- No. 3.1 Evolución del capital de trabajo de Distribuidora DIJISA. Período 2004-2002
- No. 3.2 Razones de liquidez. Período 2004-2002
- No. 3.3 Razones de actividad. Período 2004-2002
- No. 3.4 Razones de rentabilidad. Período 2004-2002
- No. 3.5 Ciclo de conversión del efectivo (días). Período 2004-2002
- No. 4.1 Reporte de ventas acumulado anual
- No. 4.2 Reporte de ventas acumulado mensual
- No. 4.3 Reporte de ventas acumulado semanal
- No. 4.4 Estadística de ventas semanales
- No. 4.5 Reporte de rotación de inventario
- No. 4.6 Reporte de modelo EOQ

ÍNDICE DE FIGURAS

- No. 2.1 Organigrama de Distribuidora DIJISA
- No. 4.1 Esquema integral

ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

- No. 1 Fichas bibliográficas
- No. 2.1 Entrevista dirigida a los gerentes de la empresa DIJISA
- No. 2.2 Cuestionario dirigido a los colaboradores internos de la empresa DIJISA
- No. 3.1 Hoja de cotejo

- No. 3.2 Entrevista dirigida al Gerente General de Distribuidora DIJISA
- No. 3.3 Entrevista dirigida a un funcionario de las empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos
- No. 3.4 Entrevista dirigida a los colaboradores internos de la empresa

Resumen

Jiménez Barboza, Annia

“Diagnóstico financiero del capital de trabajo de la empresa Distribuidora DIJISA”

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

A. Jiménez B., 2005.

148h.: 7il. - 68 refs.

El objetivo general del trabajo es realizar un diagnóstico financiero del manejo del capital de trabajo en Distribuidora DIJISA, en los últimos tres años, con el fin de determinar si la utilización por parte de la empresa es la adecuada, así como verificar el grado de equilibrio existente entre los pasivos y los activos circulantes, para desarrollar un modelo que organice de manera sistematizada los principales rubros que hacen que la empresa funcione exitosamente.

La organización investigada es una empresa de tipo familiar, que desde hace veintiún años se dedica a la venta y distribución de electrodomésticos a mediana escala (en comparación con otras grandes corporaciones competidoras del ramo) en la zona de Navarra.

El proyecto desarrolla una investigación de tipo descriptiva, propositiva y analítica, mediante la utilización de los métodos de investigación documental e investigación de campo.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que la empresa no cuenta con los mecanismos para administrar eficientemente las diferentes cuentas del capital de trabajo, pues no dispone de información clara y concisa que permita realizar un análisis exhaustivo

Con base en lo anterior, se recomienda poner en práctica la propuesta realizada en este trabajo de investigación, para que cuenten con información más detallada que les facilite tanto el control de las cuentas corrientes como la toma de decisiones y así mejorar la rentabilidad de la empresa.

Palabras claves:

ACTIVOS CIRCULANTES, ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO, CAPITAL DE TRABAJO, DIAGNÓSTICO FINANCIERO DEL CAPITAL DE TRABAJO, VENTAS.

Director de la Investigación
MBA, Jorge Chacón Gutiérrez.

Unidad Académica:
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

Introducción

Es trascendental que las empresas cuenten con herramientas que les permitan conocer con exactitud su situación financiera, con el fin de crear estrategias dirigidas a facilitar la toma de decisiones. Una de estas herramientas, utilizada a nivel internacional y dirigida a alcanzar mayor control, es el diagnóstico financiero, mismo que facilita la determinación de criterios para el uso eficiente de los recursos, así como para evitar su nefasta subutilización, que normalmente implica una serie de problemáticas en el ámbito interno de la empresa.

El diagnóstico financiero puede dirigirse a diferentes áreas que la empresa decida analizar y que son fundamentales para su correcto desarrollo. Pero además, puede orientarse, tal y como se pretende en la presente investigación, a estudiar el capital de trabajo y sus estructuras.

La investigación que se pretende efectuar en esta oportunidad, tendrá como objeto una empresa ubicada en una zona suburbana, como lo es la localidad de Navarra, denominada bajo la razón social “Distribuidora DIJISA”¹ y dedicada a la comercialización de productos de línea blanca y mobiliaria; consolidada en el mercado y en funcionamiento desde hace 21 años.

Desde sus inicios, pertenece y es administrada por diferentes miembros de un mismo grupo familiar, y ha alcanzado a posicionarse en el mercado, contribuyendo con el desarrollo económico y comercial de la zona.

A pesar de lo anterior, y como es propio de este tipo de empresas, su administración se ha caracterizado a través del tiempo por valerse de estudios empíricos, sin criterios técnicos o metodologías científicas que permitan crear herramientas o aplicar instrumentos que hagan posible que sus administradores cuenten con la información histórica, que a su vez les ayude a efectuar un adecuado análisis, tendiente a desarrollar diferentes sistemas de manejo de información o programas estadísticos.

Parte de la problemática antes expuesta, puede explicarse en razón de que la empresa no posee un esquema jerárquico específico y cuenta con poco personal, lo que resulta particularmente grave

¹ Nombre ficticio para proteger confidencialidad de la empresa real que apoyó la realización de este trabajo de graduación.

en este tipo de organización empresarial, donde el capital de trabajo es una de las principales áreas que debe utilizar de manera eficiente.

A modo de complemento debe mencionarse que además la rotación de inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, son rubros determinantes para su correcto desenvolvimiento, lo que hace significativo analizar la manera en que son utilizadas dentro del negocio. Sin embargo, la realidad demuestra que es muy difícil para empresas de esta naturaleza, utilizar eficientemente el capital de trabajo, lo que en innumerables ocasiones ha repercutido en su quiebra o insolvencia, o sencillamente en la subutilización de recursos.

El problema se ha acrecentado con el tiempo, debido al aumento en la competitividad en este sector comercial, lo que ha hecho que muchas compañías tengan que buscar herramientas dirigidas a mejorar sus estructuras internas para continuar vivas en el mercado.

Distribuidora DIJISA, no queda exenta de esta problemática, ya que a pesar de tener mucho tiempo en el mercado y de haber logrado un importante posicionamiento, ha tenido que enfrentar en años recientes el crecimiento de su ámbito de competidores, en virtud de que diversas empresas dedicadas a la misma línea comercial han iniciado operaciones en la zona y son organizaciones estructuradas de forma más eficiente y con mejor respaldo financiero.

La empresa en estudio, por su parte y como se menciona, ha sido administrada a través del tiempo de manera empírica. Por lo tanto, sus administradores desconocen su verdadera situación financiera actual, lo que constituye un grave obstáculo que imposibilita contar con estructuras dirigidas al crecimiento comercial organizado.

La finalidad de este estudio, es la creación e implementación de un proyecto viable que solucione la problemática antes expuesta; por lo que se pretende efectuar una serie de estudios que contribuyan a corregir esta situación y a introducir un nuevo y “revolucionario” enfoque en el manejo administrativo que mejore sus condiciones de funcionamiento de la empresa., optimizando la administración de los recursos.

El presente trabajo pretende realizar un diagnóstico financiero dirigido específicamente a analizar el manejo del capital de trabajo de Distribuidora DIJISA, con el fin de crear sistemas o herramientas para ayudar a la empresa a lograr diferentes objetivos, tanto de crecimiento como de

organización, que a la vez faciliten la toma de decisiones. Se pretende localizar todas aquellas debilidades que la empresa tenga en el manejo de los recursos, para que puedan ser convertidas en fortalezas.

Además se busca que, a través del diagnóstico, se puedan ordenar sus cuentas, para contar con la información necesaria; mantener una estructura adecuada y que sea más fácil tomar decisiones futuras.

La investigadora pretende realizar un estudio pormenorizado de la temática en cuestión, a efecto de ampliar su bagaje cognoscitivo en relación con los tópicos de análisis, así como contribuir con un desarrollo académico y doctrinario que pueda servir de base para futuros proyectos de investigación en áreas comunes.

Tal y como se ha mencionado, Distribuidora DIJISA es administrada de modo empírico, sin sistemas estructurados que permitan determinar su situación real actual. En este tipo de empresas es primordial que exista un adecuado manejo del capital de trabajo, ya que es la principal cuenta, pero como se ha mencionado, no existen políticas internas que lo determinen o demuestren. Los puntos mencionados anteriormente son las principales razones que motivan a que esta investigación se realice en “Distribuidora DIJISA”.

También se pretende realizar un análisis financiero, orientado específicamente al estudio del capital de trabajo de Distribuidora DIJISA, para determinar si se está realizando un adecuado manejo de los recursos que pertenecen a este concepto. En este análisis no se pretende conocer acerca de otros temas que no pertenezcan al capital de trabajo.

Como parte de los alcances, se determinarán las cuentas principales pertenecientes al capital de trabajo con base en la información existente, entendiendo éstas como el efectivo, las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar. No se abarcarán otras cuentas ya que la propuesta está orientada hacia el desarrollo de los puntos anteriores.

En cuanto a las limitaciones, debe afirmarse que una muy significativa en el presente caso la constituye la falta de sistematización en las fuentes de información de la empresa, que no cuenta con registros adecuados, lo que obligará a crear alternativamente un sistema de información que sirva de base para los posteriores desarrollos, pero que supondrá un escollo difícil de superar en

los casos en los que los vacíos informáticos dejen ayuno de fundamento algunos de los aspectos por investigar.

El presente proyecto pretende que la empresa en estudio cuente con mejores instrumentos que le permitan crear, de modo más preciso, un orden interno y herramientas más eficientes a efecto de alcanzar la maximización del valor empresarial, mejorando así, a través del diagnóstico, aquellas cuentas que determinan la estructura financiera, y que inciden directamente en la productividad de la empresa y el aprovechamiento de los recursos.

Los objetivos específicos de este proyecto se enuncian a continuación:

1. Realizar un breve análisis de toda aquella información teórica que ayude al desarrollo del tema en estudio, con el fin de delimitar su alcance teórico.
2. Recolectar la información necesaria acerca de la empresa con el fin de determinar y exponer su situación dentro de su actividad comercial.
3. Describir y analizar el manejo de los recursos del capital de trabajo que la empresa realiza en la actualidad.
4. Diseñar y elaborar un sistema general que permita el manejo y control del capital de trabajo, a efecto de lograr una utilización más eficiente de los recursos.

En el primer capítulo se expone una serie de conceptos que se relacionan específicamente con el tema del capital de trabajo, no sólo se busca definir el marco teórico más adecuado para el desarrollo de la investigación, sino además, la importancia que tiene el eficiente manejo de los recursos que componen esta cuenta para las diferentes empresas. También se describen los mecanismos para poder analizar el capital de trabajo.

En el segundo capítulo se realiza una breve reseña histórica de la compañía que se va a estudiar, y se exponen sus características y las de los diferentes competidores que se dedican a la misma actividad en esa zona. Igualmente se realiza un análisis FODA tanto de la empresa como de la competencia.

En el tercer capítulo se puntualizan las características generales de las empresas comercializadoras de electrodomésticos, diferenciando entre las competidoras y la que se investiga, seguido del análisis del capital de trabajo de la empresa DIJISA.

Finalmente, se realiza una propuesta práctica, con base en la información financiera recopilada, con la finalidad de proveer a la empresa de mecanismos idóneos para facilitar el manejo, control y toma de decisiones relativas a las principales cuentas del capital de trabajo, tales como efectivo, cuentas por cobrar, inversiones transitorias, inventarios y cuentas por pagar.

Para efectos didácticos y con la finalidad de respetar y mantener la confidencialidad de la información financiera de la empresa objeto de estudio, durante el desarrollo del presente trabajo los datos relativos a valores monetarios se expondrán utilizando una moneda ficticia.

Capítulo I: El capital de trabajo

1.1 Concepto del capital de trabajo

Como punto de partida, es de gran relevancia para este trabajo de investigación, estudiar a profundidad el concepto de capital de trabajo, así como analizar su administración actual en el campo financiero, de modo que se fundamente el desarrollo analítico que se pretende realizar en este proyecto.

En el presente capítulo se procura realizar un estudio que abarque de manera amplia los diversos conceptos de capital de trabajo, a efecto de reconocer el más adecuado, que es el que finalmente se implementa en capítulos posteriores. Para poder lograr este objetivo, se estudian los postulados de diferentes autores que exponen su visión acerca de este tema.

Antes de iniciar con el concepto de capital de trabajo, se aborda de modo somero su origen, con el fin de conocer el motivo de su aparición y entender la importancia que tiene dentro del ámbito financiero, principalmente para el desarrollo exitoso de la empresa.

Según algunos autores, el término de capital de trabajo surge en la época en que la industria está totalmente relacionada con la agricultura, ya que es la materia prima que adquieren para comercializar y así a través del dinero generado, sobrevivir. De acuerdo con Weston y Brigham el capital de trabajo “...se originó con el legendario pacotillero estadounidense, quién solía cargar su carro con numerosos bienes y recorrer una ruta para venderlos. Dicha mercancía recibía el nombre de capital de trabajo porque era lo que realmente se vendía, o lo que “ rotaba por el camino ” para producir sus utilidades”².

Esa comercialización de mercadería llega a ser su fuente de trabajo, convirtiéndose entonces en sus activos fijos, los instrumentos utilizados para dicha actividad, mismos que en la mayoría de los casos, son de su propiedad. Aquellos comerciantes que no disponían de liquidez suficiente, se veían en la obligación de solicitar préstamos bancarios para la adquisición y producción de la mercancía que vendían.

² Weston, J. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera* (10ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.455.

Sin embargo, el banco sólo concede créditos a corto plazo y con garantía en la mercancía del pacotillero, pues esto provee de liquidez a las entidades financieras de la época “...*el pacotillero solicitaba en préstamo los fondos necesarios para comprar la mercancía. Estos préstamos se conocían como préstamos de capital de trabajo, y tenían que ser reembolsados después de cada viaje para demostrar al banco que el préstamo era sólido*”³.

Dentro del análisis de los balances generales de las empresas, se encuentran apartados que deben conservar niveles de equilibrio adecuados, para mantener una relación positiva entre el riesgo inmerso en cualquier empresa y su rendimiento. Por una parte, se tienen las inversiones, ya sea de corto o largo plazo; por otra parte, las fuentes de financiamiento que se necesitan para llevar a cabo este tipo de inversiones.

Según Gitman, el capital de trabajo es comúnmente conocido como los activos circulantes que “... *representan la porción de inversión que circula de una forma a otra en el conducto ordinario de negocios. Esta idea comprende la transición recurrente del efectivo a inventarios, a cuentas por cobrar y nuevamente a efectivo*”⁴.

Este autor plantea que para la existencia de estos activos, se debe acceder a diferentes fuentes de financiamiento a corto plazo, conocidos como pasivos circulantes, que son deudas adquiridas por parte de las empresas para poder hacerle frente principalmente a las funciones operativas.

Además, agrega el citado autor que cuando los pasivos a corto plazo son menores que los activos circulantes, la empresa va a tener un capital de trabajo neto positivo, porque va a poseer por lo menos la capacidad para hacerle frente a sus obligaciones y mantener sus operaciones normales; en este caso se debe financiar la otra parte de los activos con la deuda a largo plazo.

Agrega este autor, que el concepto de capital de trabajo también puede entenderse como “... *la porción de los activos circulantes de la empresa financiada con fondos a largo plazo, es decir la suma de deuda a largo plazo y el capital contable*”⁵.

Por otro lado, y a diferencia del postulado anterior, cuando existe un nivel de deuda a corto plazo mayor que la capacidad de liquidez, la empresa cuenta con un capital de trabajo negativo, donde

³ Weston, J. y Brigham, E. *Idem*.

⁴ Gitman L. (2003). *Principios de administración financiera* (10ª ed.). México: Pearson Educación, p.493

⁵ Gitman, L. (2000). *Principios de administración financiera* (8ª ed.) México: Adison Wesley Longman, p. 491.

se financia parte de los activos fijos con pasivos a corto plazo. En este concepto se incorpora un nuevo término que es el patrimonio, que proviene de la fórmula del Balance General, en donde:

$$\text{Patrimonio} + \text{Total pasivos} = \text{Total activos}$$

De igual forma, otro reconocido autor ha sostenido que el capital de trabajo es “*la inversión de una empresa en activos a corto plazo- efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar*”⁶, denominándolo como capital de trabajo bruto. Este autor además agrega que cuando se le restan a los activos circulantes los pasivos a corto plazo, la definición se convierte en capital de trabajo neto.

Otros autores conceptualizan el capital de trabajo como: “*...la inversión de una empresa en efectivo, en valores negociables, en cuentas por cobrar y en inventarios menos los pasivos circulantes que se usan para financiar los activos circulantes*”⁷.

De acuerdo con esta posición y a diferencia de la que anteriormente expuso el propio Weston, en algunos casos podría resultar redundante el término de capital de trabajo neto, ya que éste incluye la resta de los pasivos a corto plazo.

Sobre este punto, Van Horne argumenta que existen dos términos que difieren acerca del capital de trabajo dentro del ámbito financiero, cuáles son el capital de trabajo neto y el bruto. El primero se define como: “*...la diferencia en dólares entre activos circulantes y pasivos circulantes*”⁸.

En segundo término el mismo autor define el capital de trabajo bruto como: “*la inversión de la empresa en activos circulantes (como efectivo y valores comerciales, cuentas por cobrar e inventario)*”⁹.

La primera de las definiciones, pese a sus bondades, no alcanza satisfacer al autor, pues según ha expuesto en ulteriores publicaciones, las cuentas mencionadas se mantienen en continua variación, por lo que sería imposible, aplicando dichos criterios, lograr una administración eficiente del capital de trabajo.

⁶ Weston, J. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera* (10ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p. 454.

⁷ Weston, J. y Copeland, T. (1988). *Finanzas en administración* (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p. 289.

⁸ Van Horne, J. y Wachowicz, J. (1987). *Fundamentos de administración financiera* (8ª ed.). México: Prentice Hall, p. 251.

⁹ Van Horne, J. y Wachowicz, J. *Idem*.

En razón de lo anterior, Van Horne se inclina por aplicar la segunda de las definiciones expuestas pues ésta, según su criterio, resulta más familiar para los administradores financieros y al aplicarla logran mantener dentro de niveles adecuados, el activo circulante.

Además de las definiciones antes expuestas por el autor, también establece una clasificación del capital de trabajo basada en los componentes del activo circulante y en el tiempo que caracteriza estos activos. De conformidad con esta perspectiva, Van Horne clasifica...“*el capital de trabajo permanente de una empresa es la cantidad de activos circulantes requerida para hacer frente a las necesidades mínimas a largo plazo. Podría usted llamarle capital de trabajo ‘puro’*”¹⁰.

El autor establece de esta forma una nueva clasificación de activos circulantes que denomina activos circulantes permanentes, los cuales difieren de los activos circulantes comunes en razón del plazo de variación y de financiamiento que para los primeros debe preferiblemente ser largo en oposición a los segundos cuyo plazo es corto.

A diferencia de los activos fijos, los activos circulantes permanentes sí varían, aunque no de una forma tan significativa como los activos circulantes comunes, ya que los permanentes experimentan crecimientos significativos en empresas que están en procesos expansivos, mientras que los activos fijos generalmente se mantienen a través del tiempo, ya que implican una elevada inversión para la empresa.

De la exposición de Van Horne, puede inferirse que este autor denomina como capital de trabajo puro lo que otros autores como Gitman, Weston y Brigham han definido como capital de trabajo bruto o neto, pues se asimila con la inversión que la empresa realiza en activos circulantes y que se compone de diferentes rubros, tales como el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y el inventario.

Por otro lado y continuando con la clasificación propuesta por Van Horne, debe mencionarse aquel que está constituido de igual forma por activos circulantes, pero se diferencian del capital de trabajo permanente en razón del financiamiento, que en este caso es estacional, o como su nombre lo indica, temporal. De acuerdo con lo anterior: “*El capital de trabajo temporal ... es la inversión en activos circulantes que varía con los requerimientos estacionales*”¹¹.

¹⁰ Van Horne, J. y Wachowicz, J. *Op cit*, p. 255.

¹¹ Van Horne, J. y Wachowicz, J. *Idem*.

Luego de conocer las diferentes definiciones y conceptos expuestos por diversos autores en torno al tema en estudio, se procura elaborar una conceptualización global del capital de trabajo, con base en extractos sustanciales que conjuguen y sintetizen las diversas perspectivas analizadas.

La primer definición de capital de trabajo expuesta¹² es la que se refiere a la porción de los activos circulantes que son financiados con fondos a largo plazo, además del patrimonio. El financiamiento de largo plazo, denominado pasivo, se compone de todas aquellas deudas a las que tiene que acceder la empresa con terceras personas, donde generalmente paga una tasa de interés y tiene una fecha de expiración.

Estos pasivos, a diferencia de los de corto plazo, son adquiridos en períodos mayores de un año, y principalmente se deberían utilizar para cubrir el remanente del activo circulante que no cubre la deuda a corto plazo, ya que esto es señal de solidez y de garantía.

Cuando una empresa es declarada en quiebra, generalmente los pasivos de largo plazo constituyen créditos privilegiados, pues la costumbre mercantil y los usos comunes determinan que por su naturaleza, normalmente gocen del respaldo de garantías hipotecarias.

Por otro lado, el capital contable o patrimonio es el aporte que han realizado los socios a la empresa. Este aporte lo realizan los socios para que las empresas inicien sus operaciones. Al socio se le retribuye a través de los dividendos, de acuerdo con los resultados y las políticas internas que tenga cada compañía.

El siguiente concepto que se pone de manifiesto en esta investigación es aquel en que se relacionan las cuentas de corto plazo, específicamente los activos y pasivos circulantes, que como bien lo mencionan los autores estudiados con anterioridad, son el principal motor de una empresa. Ambos circulan constantemente, de ahí su nombre, ya que se van generando conforme las empresas los van necesitando para mantenerse en funcionamiento.

Básicamente el concepto de capital de trabajo aparece cuando se restan los pasivos circulantes a los activos circulantes.

Esta última conceptualización del capital de trabajo será la que se implemente en la presente investigación, en razón de los siguientes motivos:

¹² Ver *supra*, p. 27.

- No es menester de esta investigación profundizar ni estudiar el financiamiento a largo plazo, principalmente porque lo que se busca es analizar sólo las cuentas a corto plazo, en virtud de que la empresa objeto de estudio (DIJISA) sólo cuenta este tipo de financiamiento.
- La principal fuente de trabajo de DIJISA, es precisamente la comercialización con los activos circulantes, cuyo financiamiento es, como se menciona anteriormente, exclusivamente a corto plazo, por lo que su éxito radica en el uso eficiente de dichas cuentas.

Por este motivo, para efectos de esta investigación es necesario definir el concepto de administración del capital de trabajo y la importancia de que existan en las empresas, políticas tendientes a la cabal implementación de este concepto. Esto se estudia en el siguiente apartado.

1.2 Administración e importancia del capital de trabajo

Algunos autores sostienen que la administración del capital de trabajo se fundamenta esencialmente en el conocimiento preciso de las cantidades adecuadas de activos circulantes que la empresa necesita para realizar sus operaciones, así como en encontrar las fuentes de financiamiento a corto plazo que sirvan para mantener y fortalecer los activos que son, en primera instancia, la parte modular que sostiene el cuerpo empresarial.

La administración del capital de trabajo implica una serie de elementos, que no sólo tienen relación con las cantidades adecuadas de activos y pasivos circulantes, sino también con el valor de la empresa.

De esta forma, puede correlacionarse el concepto de capital de trabajo, con el riesgo y el rendimiento de su administración. Por esto, debe existir un adecuado manejo de los recursos utilizados a corto plazo, ya que las empresas que no pueden hacerle frente a este tipo de obligaciones, ni siquiera pueden pensar en un adecuado funcionamiento a largo plazo.

No existe una fórmula mágica que indique las cantidades exactas que deban utilizarse para asegurar el manejo exitoso del capital de trabajo. Sin duda alguna, y como bien se rescata dentro de la administración financiera, este tema siempre es una incógnita dentro de los ámbitos administrativos. Sin embargo, esto no significa que no puedan existir ciertos parámetros, que

indiquen algunas estrategias que se puedan tomar para llegar a un adecuado manejo, tanto de los activos como de las pasivos.

En concordancia con lo anterior, Gitman establece que la administración del capital de trabajo consiste en “ ... *administrar cada uno de los activos circulantes de la empresa (inventarios, cuentas por cobrar, efectivo y valores negociables) y los pasivos (cuentas por pagar, cargos por pagar, y documentos por pagar) para alcanzar un equilibrio entre rentabilidad y riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa*”¹³.

Un adecuado manejo del capital de trabajo, normalmente se ve reflejado cuando la empresa mantiene una cantidad de activos circulantes mayores, que cubren totalmente los pasivos circulantes¹⁴, ya que esto le permite asegurar un margen de seguridad razonable, donde no corra riesgos de insolvencia¹⁵. Sin embargo, esto no significa que la empresa mantenga niveles muy altos en activos circulantes, pues lo que se pretende es que se lleve a cabo un manejo eficiente, con el fin de que provean a la compañía de liquidez, que le permita hacer frente a las obligaciones adquiridas.

Precisamente retomando la afirmación anterior, se habla de riesgo dentro del capital de trabajo, cuando se hace referencia a la incapacidad que podría enfrentar la empresa para honrar sus obligaciones, es decir, a que se vuelva técnicamente insolvente.

La insolvencia técnica podría deberse a varios factores. En primer término, podría ser producto de ineficiencias operativas, o bien de la falta de aceptación de la empresa en el mercado. Del mismo modo, podría deberse a la incapacidad de la empresa para generar ingresos derivados de las ventas. Finalmente podría tenerse como consecuencia de la ineficiencia para obtener liquidez de los activos circulantes.

Todo lo anteriormente mencionado, provoca que la empresa vea disminuido su rendimiento, entendiendo éste como la reciprocidad que existe entre los ingresos y los costos producto de la utilización de los activos totales, en el desarrollo de sus operaciones.

¹³ Gitman L.(2003). *Idem*.

¹⁴ Ver en igual sentido Salas, T.(2001). *Análisis y diagnóstico financiero* (2ª ed.). Costa Rica: Ediciones Guayacán, p.125

¹⁵ Este término se refiere precisamente a la condición de que una empresa no pueda pagar sus deudas gradualmente en la fecha en que vencen.

Otro indicador de riesgo para la empresa, y que es resultado de no mantener suficiente cantidad de activos circulantes, podría ser que no se cuente con la capacidad para enfrentar un aumento en las ventas, lo que provoca ineficiencias operativas y disminuyen su valor dentro del mercado. Este punto es de suma trascendencia, ya que podría inducir a que la empresa en cierto momento llegue a colapsar.

Sin embargo, los niveles de rendimiento, riesgo, las cantidades de activos y pasivos circulantes, dependen de las políticas internas de la empresa, en donde cada una va a determinar la cantidad de dinero que destina para invertir en los activos de corto plazo y la manera en la que éstos van a ser financiados, factor que a su vez dependerá del costo de oportunidad y otros factores como la disponibilidad de crédito con que cuenten las organizaciones.

Las afirmaciones anteriores reflejan algunos indicadores de la trascendencia del capital de trabajo dentro de las compañías. No es difícil imaginarse que éste sea uno de los puntos a los que más tiempo dedican los gerentes financieros. Para las empresas, la recuperación de los créditos otorgados, las cantidades y rotaciones de los inventarios, los ingresos de efectivo y el cierre de los saldos entre otros, son de suma relevancia.

El análisis del capital de trabajo, se realiza continuamente ya que son circunstancias que cambian día con día; de igual forma, las decisiones que se tienen que tomar deben ser inmediatas, de acuerdo con los diferentes problemas que se presenten.

Un significado que queda de manifiesto en el desarrollo de este capítulo es el referente al término de liquidez, principalmente cuando se hace referencia a los activos circulantes, los cuales cambian constantemente para terminar convirtiéndose en dinero, ya que una de sus funciones es proporcionar liquidez a la empresa. A pesar de que existen algunas cuentas que pertenecen al capital de trabajo que no son tan líquidas, lo correcto es lograr que sean manejadas de manera tan eficiente que terminen proporcionándola.

Es particularmente valioso el análisis de este tema, ya que la empresa depende de la capacidad de liquidez de los activos circulantes para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo, por eso es necesario el manejo eficiente de estos recursos.

El grado de liquidez puede relacionarse con la puntualidad de la empresa, ya que la capacidad para obtener liquidez de los activos circulantes, es lo que provoca que la empresa pueda honrar sus compromisos a tiempo. La liquidez y la puntualidad son características que facilitan la adquisición de nuevos créditos, ya que la empresa es percibida por las entidades financieras, como una organización solvente.

Según Weston, la importancia del capital de trabajo radica en diferentes factores, los cuales se van a definir a continuación¹⁶:

- Generalmente, dependiendo de la actividad que desarrolle una empresa, los activos circulantes representan un porcentaje muy alto dentro de los activos totales, muchas veces más de la mitad. Su característica de proporcionar liquidez y así como su variabilidad, hace que sea muy importante el uso adecuado de estos activos.

- La correcta administración del capital de trabajo procura la supervivencia de las empresas; sin embargo, para las organizaciones cuyo tamaño es menor, este tema es aún más importante. Como bien lo indica el autor, estas pueden acceder a la obtención de activos fijos comprándolos o alquilando la maquinaria o la planta para desarrollar sus operaciones. Sin embargo, el capital de trabajo no se puede adquirir de esta manera, por lo que la empresa debe realizar cuantiosos desembolsos para su obtención.

De ahí el gran papel que tienen los administradores, ya que deben de maximizar aún más el uso eficiente de estos recursos, porque muchas veces, son estos los que le proporcionan el dinero para seguir operando.

- Para las empresas pequeñas es necesario que los activos circulantes mantengan niveles de rotación adecuados, pues de acuerdo con su condición, el acceso a fuentes de financiamiento de largo plazo, es más difícil, por lo que deben financiarse, generalmente con préstamos comerciales en su mayoría o aquellos cuya fecha de vencimiento sea menos a un año. Esto reafirma la utilidad que para la organización tiene la liquidez de estos activos, ya que a mayor liquidez, menor es la

¹⁶Weston, J. y Copeland, T. *Op cit.*, p 289.

necesidad que tienen de adquirir este tipo de préstamos y financiar sus activos con fuentes de corto plazo.

- Un punto a tomar en cuenta dentro de la administración del capital de trabajo, es la relación que existe entre este concepto y el nivel de ventas. Ambas variables están relacionadas, ya que cuando el nivel de ventas crece, se produce inmediatamente la necesidad de incrementar los inventarios y generalmente se llegan a aumentar los créditos otorgados a clientes; por lo que los saldos en efectivo se elevan. Además, debido a la necesidad del aumento en los inventarios, las deudas también se incrementan, es decir, el capital de trabajo varía completamente, y sólo una adecuada administración puede lograr que la empresa sea eficiente, ya que de no existir políticas tendientes a maximizar el manejo del capital de trabajo, la empresa podría verse en problemas no sólo en ese momento, sino también podría ver afectadas sus actividades futuras.

El capital de trabajo es la primera línea de defensa que posee un negocio contra la disminución de las ventas, ya que cuando las ventas caigan, pocas oportunidades tiene el financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo; sólo un adecuado manejo del capital de trabajo puede ayudar a solventar estos problemas, trabajando en políticas de crédito, control de inventario, cuentas por cobrar, renovando los inventarios con mayor rapidez, adoptando una política más ofensiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente prorrogando los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento.

- Conocer el manejo óptimo de los recursos circulantes, además ayuda al administrador financiero a evaluar las restricciones financieras propuestas y las ofertas financieras, ya que cuando existe desconocimiento en este ámbito, las decisiones que se tomen en cuanto a la capacidad de la empresa no serán las mejores. Mientras que al existir entendimiento de la utilización correcta de estos recursos, es más fácil evaluar, por ejemplo las diferentes opciones de financiamiento, y escoger aquella, que se adecue a las necesidades de la empresa y que no implique, más adelante un alto costo.

Como se observa, son muchas las razones por las cuales una empresa debe dirigir políticas para que exista un manejo eficiente de los recursos que constituyen el capital de trabajo, de igual forma es relevante para la empresa la administración de los activos de largo plazo y su financiamiento, lo que provoca en cierta medida que exista un nivel menor de exigibilidad en cuanto al tiempo se refiere. Para que una empresa piense en el largo plazo, primero debe existir una adecuada administración en el corto plazo.

1.3 Componentes del capital de trabajo

Como se ha mencionado anteriormente, el capital de trabajo relaciona a los activos y los pasivos circulantes, y cada uno está compuesto por diferentes elementos. En la siguiente sección se retoma el concepto de los activos y los pasivos de corto plazo, así como también se definen cada uno de los elementos que lo constituyen.

1.3.1 Activos circulantes

Los activos circulantes son todos aquellos recursos de corto plazo de que disponen las empresas para poder hacerle frente a sus operaciones. Estos activos se caracterizan porque varían constantemente, ya que se adecuan al movimiento de las ventas. Los mismos se encuentran ubicados dentro del Balance General y su ordenamiento es acorde al grado de liquidez que representan.

Están constituidos por diferentes factores como: efectivo; inversiones transitorias; valores negociables; cuentas por cobrar e inventarios.

1.3.1.1 Efectivo y valores realizables

Es la cantidad de dinero que posee la empresa. Puede presentarse de dos formas: en billetes en caja, o en documentos de rápida convertibilidad como los cheques girados sobre una cuenta corriente.

Weston dice que el efectivo es generalmente conocido como “*un activo que no genera utilidades*”¹⁷, principalmente porque este activo en la mayoría de los casos no genera ningún tipo de interés para la empresa, por este motivo resulta de particular relevancia para un administrador financiero, contar con cantidades mínimas de este rubro para hacerle frente a las diferentes operaciones. Normalmente el efectivo es necesario para pagar salarios, impuestos, costos fijos, materia prima, dividendos y comprar activos fijos.

El administrador debe ser muy cuidadoso respecto de las cantidades de efectivo que mantiene, ya que aunque normalmente, éste no genera ningún tipo de utilidad para su empresa, resulta importante contar con cantidades suficientes, que le permitan aprovechar las oportunidades que se presenten ocasionalmente (v.g. descuentos comerciales por pronto pago a proveedores).

Mantener saldos de efectivo, también sirve para que la empresa genere una buena imagen crediticia, ya que este factor, se relaciona con los niveles de capacidad de pago y de adquisición. Esto también está relacionado con la capacidad que tendría la empresa para hacerle frente a diferentes vicisitudes que podrían presentarse en el futuro, ya sea por un mal uso de los recursos o por la existencia de problemas económicos que la empresa no esperaba.

Según algunos autores existen otros motivos por los que las empresas debe mantener saldos en efectivo, los cuales se exponen a continuación. En relación con este punto, algunos autores como Bolton sostienen que existen tres motivos principales por los cuales se deben mantener saldos en efectivo¹⁸:

- Los saldos de transacción: se utilizan para hacerle frente a las necesidades que se presentan continuamente en el desarrollo normal del negocio. Generalmente estas salidas de efectivo son previsibles, y pueden ser originadas por el pago de salarios o compra de activos.
- Los saldos de precaución: se utilizan generalmente para afrontar situaciones que la empresa no tenía prevista dentro de su desarrollo normal. De hecho de aquí sobresale la importancia de conocer los flujos de entradas y salidas, porque de esa forma tendría las cantidades de efectivo necesarias, sin tener que desperdiciar recursos. Cuanto mayor sea el desconocimiento de las

¹⁷ Weston , J. y Brigham, E. *Op cit.*, p 485.

¹⁸ Bolton, S.E. (1983). *Administración financiera* (1° ed.). México: Editorial Limusa, S.A., p. 489.

entradas y las salidas de efectivo, así serán las cantidades de efectivo que se deben reservar para enfrentar este tipo de situaciones.

- Los saldos de especulación: son utilizados para aprovechar diferentes situaciones que se pueden presentar en el mercado y que la empresa más que decaer por estas situaciones podría tomar ventajas. Por ejemplo, se podría afrontar una disminución en los precios de los activos o de las materias primas, lo que representaría un significativo ahorro para la empresa.

Por otro lado, se definen los valores realizables como todos aquellos que la empresa puede convertir en efectivo de manera más rápida; no son efectivo, pero si se pueden tomar como efectivo, ya que es un recurso al que puede acceder la empresa pues representa un factor de alta liquidez. El único de los problemas que se puede enfrentar con este tipo de documentos es el hecho de que a la hora de convertirlo perciba menos dinero, no sólo por la pérdida de valor que tiene el dinero en el tiempo, sino también por la volatilidad del mercado.

Generalmente este tipo de activo se utiliza con el fin de evitar la pérdida de valor del dinero, al mantener saldos de efectivo ociosos, ya que no generan ningún tipo de interés, en el caso de los valores negociables, además de que su convertibilidad se puede realizar en periodos cortos de tiempo, genera algún ingreso, ya que ganan una tasa de interés.

1.3.1.2 Cuentas por cobrar

Uno de los rubros más importantes para las empresas, es el constituido por las cuentas por cobrar, ya que éste proporciona entradas de efectivo que continuamente se renuevan para proporcionar liquidez.

Comúnmente se reconoce que ésta es una de las cuentas menos líquidas de los activos circulantes y en muchos casos la carencia de políticas crediticias adecuadas o de instrumentos idóneos de garantía y cobro, inciden en la gran dificultad que, por lo general, enfrentan las empresas para recuperar el dinero rápidamente. Esa situación hace necesario que la empresa cuente con políticas adecuadas que permitan el pronto retorno del dinero.

Las cuentas por cobrar se definen como: “ *Las cantidades de dinero que los clientes que han comprado bienes o servicios a crédito deben a una empresa* ”¹⁹.

La anterior definición permite interpretar que las cuentas por cobrar están constituidas por el saldo adeudado a la empresa, por los clientes que han adquirido de ésta bienes o servicios, mediante algún mecanismo crediticio.

La principal justificación para que la empresa mantenga una política crediticia, es el hecho de que al otorgar crédito ve como aumentan sus niveles de ventas, que en buena teoría si existen políticas adecuadas de cobro, implicarían altos niveles de ingresos. De no existir medidas de control y planificación en este sentido, el factor positivo, producto del aumento en las ventas, se vería contrarrestado y más bien se afectaría el rendimiento de la empresa.

El nivel de cuentas por cobrar va a depender de dos factores fundamentales: la cantidad de ventas o de producto entregado a crédito y el plazo promedio utilizado desde el momento en que se realiza la venta y hasta que se realiza el cobro. Ambas van a depender de los objetivos y las metas que la empresa posea.

Como se ha mencionado, el éxito en el otorgamiento de las cuentas por cobrar va a depender de las políticas internas de crédito con que la empresa cuente (constituidas por los requisitos otorgamiento de créditos, instrumentos de garantía y de ejecución de cobros); sin embargo, algunos autores han determinado variables que se deben incluir en toda política de crédito, las cuales se mencionan a continuación:

- El periodo de crédito: es el plazo que se le otorga al cliente para cancelar la deuda adquirida. Este término inicia a partir del momento en que se realiza la compra.
- Las normas de crédito: se refieren a las cualidades financieras mínimas con que el cliente debe contar para que sea sujeto de crédito. Esto va a influir no sólo en si se otorga el crédito, sino también en la cantidad a la que tendrá acceso.
- La política de cobranza de la empresa, la cual va a depender de la eficiencia con que la empresa le dé seguimiento a los créditos que sufren atrasos. En algunos casos, esta condición implica un

¹⁹ Van Horne, J. y Wachowicz, J. *Op cit.*, p. 301

alto costo para la empresa, ya que para poder recuperar el dinero tiene que invertir en diferentes opciones, como por ejemplo uno o más cobradores, un sistema de cobro por teléfono, entre otras.

- Por último, las políticas de descuento por pronto pago, son un aliciente que se le otorga a los clientes, con el fin de que realicen sus cancelaciones antes del tiempo. Además se busca disminuir los atrasos en los pagos y la morosidad. Con este tipo de políticas, la empresa busca además estimular al cliente para que continúe comprando.

Estas variables ayudan a que las compañías logren diversos propósitos financieros que varían de acuerdo a sus características propias y al objetivo que se desee alcanzar en el mercado (por ejemplo mantener una alta rotación de las cuentas por cobrar y del período de cobro) permitiéndole crear políticas dirigidas hacia el buen uso del financiamiento que se le otorga a los clientes.

Para que estas variables proporcionen alguna utilidad deben adecuarse a las necesidades de la empresa, ya que muchas veces éstas no rinden el fruto deseado a causa de la poca relación que existe entre sus objetivos. Por ejemplo, la empresa debe definir los perfiles que deben tener sujetos de crédito, para que de esta forma sea más fácil otorgarlos o descartarlos.

Mientras se incluya este tipo de indicadores dentro de las políticas de crédito, va a ser más fácil no sólo la planificación y control de este rubro, lo que además permitirá proyectar con mayor precisión la forma de retorno de esa inversión.

1.3.1.3 Inventarios

El inventario puede considerarse como la cantidad de dinero que se invierte en productos para la venta o para la producción de otros artículos. Este concepto se encuentra relacionado con las ventas, de la misma manera en la que se relacionan las cuentas por cobrar, básicamente porque al existir un crecimiento en la demanda, dicho incremento, en buena práctica, debería favorecer la decisión de aumentar la cantidad de bienes del inventario, para satisfacer el consumo.

Al ser considerado el inventario un activo circulante menos líquido, la empresa debe contar con las estrategias adecuadas para recuperar el dinero con la mayor prontitud posible. Si este proceso

no funciona, comienza a tener problemas de ineficiencias operacionales, lo que va a afectar su liquidez y solvencia.

A pesar de contar con poca liquidez, se podría afirmar que los inventarios son la parte más substancial de una empresa comercial, ya que sin este recurso no tendrían nada que vender y por lo tanto no tendría razón de existir, a menos que sean compañías que se dediquen a la venta de servicios.

Según Schall, existen diferentes tipos de inventarios, que corresponden a las diversas actividades a las que se dedican las organizaciones.²⁰

- La materia prima consiste en la adquisición de bienes que son utilizados en la producción de otros bienes para luego venderlos.
- El inventario de productos en proceso son bienes que todavía no han sido finalizados, es decir que están en proceso de producción.
- Los productos terminados ya han pasado por un proceso de producción y que están listos para ponerse a la venta.

Existen además de los expuestos, otros temas que se encuentran relacionados con los inventarios, y que resultan de gran interés. Las empresas no sólo tienen que desembolsar grandes sumas de dinero para poder contar con las cantidades óptimas de inventario; también su mantenimiento conlleva altos costos, sea cual sea el tipo de inventario que se utilice.

De esta forma, según Weston y Brigham, existen dos tipos de costos en los que se incurre al tener inventarios, y éstos varían dependiendo de las necesidades y características de cada empresa.²¹

- Los costos de mantenimiento, normalmente se relacionan con el costo de almacenamiento, el cual por lo general aumenta si no se cuenta con inmuebles propios, para guardar la mercadería, pues esto obliga a la empresa a incurrir en gastos adicionales por alquiler de locales que puedan fungir como bodegas. Los costos de mantenimiento usualmente varían de acuerdo con el nivel de inventario que se mantenga.

²⁰ Schall, L. (1983). *Administración financiera* (1° ed.). México: McGraw-Hill, p. 519.

²¹ Weston, J. y Brigham, E. *Op cit.*, p 454.

- Los costos de ordenamiento implican la inversión que se tiene que realizar para poder pedir, recibir y colocar el material dentro de las empresas. Estos costos tienden a disminuir al aumentar el tamaño del pedido

Es fundamental determinar cuáles son los costos en los que se incurre para mantener el inventario ideal, de ahí que sea necesario contar con las cantidades adecuadas de este rubro que permita satisfacer la demanda por parte de los clientes, sin que esto signifique excesos, ya que esto provocaría que la empresa invirtiera en productos que no le están generando utilidad sino pérdidas.

Existen diferentes modelos que permiten mantener y controlar los niveles de inventario de una empresa, algunos de estos son: el modelo justo a tiempo, el sistema ABC y el modelo de cantidad económica pedido, entre otros.

No es parte de esta investigación profundizar en cada uno de ellos, será el modelo de cantidad económica de pedido el que se expondrá de manera somera en este trabajo, con el fin de determinar un sistema que se adecue y ayude a controlar el inventario en Distribuidora DIJISA.

El modelo de la cantidad económica de pedido es una de las herramientas que se utilizan para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario²². Toma en cuenta diferentes costos (mantenimiento y orden), y determina el monto de pedido que minimice los costos totales de inventario de la empresa.

Este modelo se basa en tres supuestos fundamentales, el primero es que la empresa conoce cuál es la utilización anual de los artículos que se encuentran en el inventario, segundo que la frecuencia con la cual la empresa utiliza el inventario no varía con el tiempo, y por último que los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventario se reciben en el momento exacto en que los inventarios se agotan.²³

Los anteriores supuestos podrían ser las causantes de las debilidades que presenta el modelo, ya que, la suposición de un ritmo constante de utilización y renovación “instantánea” de

²² Gitman L.(2003). *Op cit*, p 502.

²³ Van Horne, J. y Wachowicz, J. *Op cit.*, p. 318

existencias es bastante dudosa, además que toda empresa mantiene resguardos de seguridad, sumado a que es muy complicado conocer con anterioridad la demanda anual de artículos.

La manera de encontrar la cantidad óptima de pedido es la siguiente:

$$Q = \sqrt{2 * S * O / C}$$

Donde:

S: uso de unidades por periodo.

O: costo de pedido por pedido.

C: costo de mantenimiento por unidad a por período.

Los costos de pedido representan todas aquellas variables que influyan en el proceso de pedido (salarios de las personas que se encargan de realizar pedidos, costo de llamadas, y del costo de papel para realizar la orden). Este se puede obtener al multiplicar el número de pedidos de un periodo por el costo del pedido ($O * S / Q$).

El costo de mantenimiento, es lo que le cuesta a la empresa mantener una unidad de inventario en determinado período por el inventario promedio de la empresa (divido a una tasa constante=2). Se expresa así: $C * Q / 2$

De la misma manera que es importante determinar la cantidad adecuada de inventario, es importante saber cuando es el momento indicado para realizar un pedido. En este caso aparece el concepto de punto de reorden que nos revela esta necesidad. La fórmula para obtener esta información es la siguiente:

$$\text{Punto de reorden} = \text{días de tiempo de espera} * \text{uso diario}$$

1.3.2 Pasivos circulantes

Se refieren a fuentes de financiamiento a las que usualmente acceden las empresas para financiar los activos circulantes. La mayoría de las veces, se recurre a financiamiento con los proveedores, y en algunos casos, éste no tiene costos. Otras veces se adquieren con entidades bancarias, dependiendo de la accesibilidad de la compañía al mercado financiero y de sus políticas internas.

A este tipo de pasivos también se les denomina “corrientes”, ya que se adquieren de manera rápida; se otorgan en periodos muy cortos, menores a un año. Dentro de los pasivos circulantes se pueden clasificar las cuentas por pagar, documentos por pagar y el papel comercial.

La selección va a depender de las diferentes características con que cuente la deuda, se escogerá aquella que le otorgue a la empresa las mejores condiciones y que no implique ningún tipo de costo adicional.

Otro factor que la empresa debe analizar a la hora de adquirir un crédito es la disponibilidad con que se cuente para obtenerlo, y para esto resulta conveniente mantener una buena clasificación crediticia, así como una buena relación con los proveedores en general, pues cualquier empresa podría enfrentar la necesidad de adquirir mercadería de manera inmediata, en momentos en que no se cuente con la liquidez suficiente.

De igual forma, la compañía debe tomar en cuenta las condiciones que se le establezcan para poder obtener el crédito y analizarlas en función de sus necesidades.

1.3.2.1 Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar representan las deudas otorgadas por parte de los proveedores a las empresas; son de corto plazo y se conocen como créditos comerciales. Generalmente este tipo de cuentas está relacionadas con el aumento tanto en ventas como en cuentas por cobrar, ya que al aumentar las ventas, la empresa otorga más crédito a sus clientes, por lo que necesita más inventario, que generalmente es financiado a través de este tipo de financiamiento.

Este rubro es fundamental dentro de los contemplados como pasivos circulantes, por abarcar un porcentaje, usualmente significativo dentro del total de pasivos, especialmente para las empresas más pequeñas, ya que este constituye prácticamente la única fuente a la que tiene acceso.

Según Weston y Copeland²⁴ existen cuatro factores principales que van a afectar la adquisición de un crédito:

²⁴ Weston, J. y Copeland, T. *Op cit.*, p 377.

- La naturaleza económica del producto, es decir la características que posee el producto y su facilidad de rotación. Cuanto más rápido se venda un producto, más rápido cancelan las cuentas con los proveedores. Por ejemplo, hay empresas que ofrecen productos que son más difíciles de vender, por lo que tienen niveles de rotación más bajos y ocupan de tiempos más largos para cancelar las cuentas con sus proveedores.
- Para constituirse como sujeto de crédito, las empresas deudoras deben contar con características particulares. Una compañía que tenga alta capacidad de pago va a tener acceso a fuertes cantidades de crédito, mientras que otras que no cuenten con esa capacidad, se les otorgarán cantidades menores, en menos tiempo.
- Deben tomarse en cuenta también las condiciones de crédito de los vendedores; es posible que una empresa esté comprando una alta suma de mercadería a crédito, y que la institución acreedora no cuente con los suficientes recursos para poder otorgar ese crédito
- Las empresas podrían hacer uso del descuento en efectivo, que significa la disminución del total de crédito, por cancelar la cuenta en un periodo más corto. Para algunas, es más rentable financiar sus cuentas por cobrar a través de las cuentas por pagar.

Toda organización necesita financiar los activos indispensables para el desarrollo de las operaciones, en la mayoría de los casos, inventarios y activos fijos, por tal motivo debe crear políticas tendientes a fortalecer su imagen como sujeto de crédito, lo que a su vez puede incidir en un manejo eficiente de los recursos internos de la empresa.

Generalmente estas cuentas son las que se obtienen con los proveedores de las empresas, las cuales tienen una fecha de vencimiento corta sin intereses, de ahí, que en muchos casos otorgan un descuento si los compradores cancelan la deuda antes del vencimiento, lo que representa una ventaja para la empresa.

1.3.2.2 Otras cuentas por pagar

Algunas empresas utilizan otras fuentes de financiamiento de corto plazo para poder invertir. Sin embargo, este tipo de cuenta va a depender de los objetivos que posea la empresa, de sus niveles de liquidez y de las políticas de crédito con que cuente.

Algunos ejemplos de este tipo de cuentas son: el pago de impuestos, el pago de vacaciones y de aguinaldos.

1.4 Indicadores financieros aplicados al capital de trabajo

A continuación se exponen diferentes indicadores que se utilizan para analizar el capital de trabajo; así como otros índices que se relacionan con este, y que resultan de gran utilidad para determinar deficiencias en los diversos rubros analizados. Los datos que se utilizan dentro de los indicadores financieros serán tomados de los Balances Generales de las empresas.

En primer término se hará referencia a los índices que componen el capital de trabajo. De seguido se hace mención de tres indicadores del grado de eficiencia del manejo de los recursos circulantes:

- **Capital de trabajo neto**

Esta cuenta, establece una relación entre la cantidad de activos circulantes y de pasivos circulantes. Cuando los primeros superan a los segundos, se presenta un capital de trabajo positivo, de lo contrario será negativo. Este rubro puede relacionarse con el grado de liquidez de las cuentas de corto plazo.

La fórmula matemática para obtener este indicador es la siguiente: activos circulantes-pasivos circulantes.

- **Proporción del capital de trabajo**

Este índice indica la jerarquía que tiene el capital de trabajo respecto a los activos circulantes, demostrando la cantidad de activo circulante financiada con pasivo a largo plazo y corto plazo.

La manera de obtener este indicador es dividiendo el capital de trabajo neto entre los activos circulantes.

En segundo término se expondrán las razones de liquidez y solvencia, que brindan información relacionada con las operaciones de corto plazo:

- Razón corriente: este indicador mide el grado de liquidez que tiene la empresa. Se obtiene dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.

Este indicador hace referencia a las veces en que el activo circulante cubre las deudas de corto plazo. Para analizar este índice debe estudiarse la actividad a la que se dedica cada empresa en particular.

- Prueba ácida: este indicador muestra más estrictamente la capacidad de hacerle frente a las deudas a corto plazo, eliminando el efecto de los inventarios; establece las partidas más líquidas. Se obtiene al restarle a los activos circulantes los inventarios para luego dividir el saldo entre el pasivo circulante. Generalmente un indicador mayor o igual a uno es considerado como aceptable.

Por otro lado se tienen algunos de los indicadores de actividad, los cuales señalan cómo se encuentra la empresa en la rotación de cada una de las cuentas de los activos y pasivos circulantes, ya que esta va a influir de manera directa en la necesidad de liquidez. Se mencionan los índices de mayor utilidad para el desarrollo de posteriores capítulos.

- Período medio de cobro: este indicador permite estudiar las diversas políticas que pueden implementarse en materia de cuentas por cobrar. Para lograr este rubro se debe obtener primero el promedio de ventas diarias dividiendo las ventas anuales a crédito entre 360 días; una vez obtenido este resultado, se tiene el período promedio de cobro dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas diarias a crédito.

- Período medio de pago: indica el número promedio de días que la empresa toma para cancelar sus cuentas. Sirve de punto de referencia a los proveedores para analizar el nivel de pago de la empresa. Se obtiene al multiplicar 360 días por las cuentas por pagar, dividiendo el resultado entre las compras anuales a crédito.

- Rotación de inventario: este indicador mide las veces que ha rotado el inventario durante el año, lo que permite analizar la liquidez que tiene este rubro. El ciclo de rotación se obtiene dividiendo el costo de lo vendido entre el inventario promedio. Al dividir 360 días entre la rotación de inventarios se obtiene el período promedio de inventario. Los promedios obtenidos deben compararse con la rotación en años anteriores, para que su análisis sea efectivo.

Los indicadores financieros expuestos anteriormente son de gran ayuda al analizar la información financiera útil para realizar el análisis del capital de trabajo de la empresa objeto de estudio. Cada una de las fórmulas indaga en los diferentes elementos que componen el capital de trabajo, lo que permite visualizar los puntos en que se encuentran debilidades y fortalezas.

Como se ha mencionado en el desarrollo del presente capítulo, las organizaciones deben analizar a profundidad su capital de trabajo, toda vez que éste determina la supervivencia de la empresa dentro de un mercado cada vez es más competitivo, por lo que actualmente resulta fundamental el desarrollo de políticas tendientes a mejorar las cuentas que componen el capital de trabajo, a efecto de lograr un manejo más eficiente de los recursos de corto plazo que permita alcanzar el éxito a largo plazo.

Capítulo II: Generalidades de la empresa y de su entorno

2.1 Condiciones generales de la localidad de origen de la empresa

La empresa Distribuidora DIJISA tiene su casa matriz en la comunidad de “Navarra”, que es un distrito de vocación agrícola ubicado a una distancia de aproximadamente 40 kilómetros al suroeste de la ciudad capital y con una población que ronda los 35 mil habitantes²⁵.

²⁵ Datos tomados del censo de población del año 2002

Resulta importante mencionar que a efecto de establecer la extensión del mercado local debe incluirse la población de cantones aledaños, cuyos pobladores se desplazan al distrito central de Navarra, con la finalidad de satisfacer sus demandas básicas, en razón del pobre desarrollo comercial de sus localidades de origen.

El débil desarrollo industrial y las escasas fuentes de empleo, son factores que han provocado que la mayoría de los habitantes económicamente activos de esta zona, deban trasladarse a otros lugares (particularmente a San José) con el fin de trabajar en diferentes actividades no relacionadas con el agro.

La comunidad de Navarra sin embargo, tradicionalmente ha mostrado un importante desarrollo comercial, principalmente debido a que se ha convertido en el centro de convergencia de compradores provenientes de los cantones vecinos como “Lesville” y “Liverpool”.

Sumado a lo anterior, en este centro de población se encuentran sucursales de empresas y entidades públicas y privadas que brindan los principales servicios básicos a toda la región. Hay sucursales de la Caja Costarricense del Seguro Social y de la Cruz Roja, así como de las principales entidades judiciales (Fiscalía, Juzgados, Tribunales, OIJ) y de los principales bancos estatales (Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica y Banco Popular). Además se encuentran sucursales del Instituto Costarricense de Electricidad, Acueductos y Acantarillados, escuelas, colegios, universidades públicas y privadas, así como supermercados, gasolineras, restaurantes, tiendas de ropa, zapaterías, entre otras.

La población de la localidad de Navarra está conformada mayoritariamente por adultos jóvenes, cuyas edades se encuentran en el rango entre los 20 y 34 años, seguido por el grupo de adultos conformado por personas de entre los 35 y 49 años. Este último se caracteriza por ser una parte importante de la población económicamente activa.

A continuación se ofrece un cuadro-resumen, que muestra gráficamente la información recién expuesta.

Cuadro-resumen 2.1.Población total de la zona de Navarra

Edad	Género
-------------	---------------

	Hombres	Mujeres	Total
15 a 19 años	1768	1674	3442
20 a 34 años	3935	3725	7660
35 a 44 años	2559	2425	4984
45 a 49 años	911	863	1774
50 a 59 años	1283	1216	2499
60 a 64 años	495	469	964
65 y más	1242	1179	2421
TOTAL	18129	17173	35302

Fuente: Área de salud Navarra-Lesville. Año 2002.

Con el fin de conocer un poco más el mercado donde se localiza Distribuidora DIJISA, se presentan dos cuadros en donde se brinda información sobre los niveles de empleo y las principales ocupaciones de la zona

Cuadro resumen No: 2.2. Población total

Población Total	35.302	100 %
Población Activa	15.701	44.5 %
Población empleada	13.892	88.5 %
Población desempleada	1.042	6.5 %
Población pensionada	767	5 %

Fuente: Área de salud Navarra-Lesville. Año 2002.

Cuadro-resumen No: 2.3 Niveles Empleo

Ocupación													
Menores de 15 años que trabajan		Profesional Técnico		Comerciante Vendedor		Agricultor Peones		Pensionado		Desempleo			
Genero	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	TOTAL
TOTAL	23	26	7248	587	1594	481	3911	22	481	286	391	651	15.701
%	0.2	0.2	46	4	10	3	25	0.2	3	2	2.5	4	100

Fuente: Área de salud Navarra-Lesville. Año 2002.

Como se observa en los cuadros anteriores un 88.5 % de los pobladores navarros son personas que poseen empleo. El profesional técnico es la ocupación más frecuente, seguida de las personas que se dedican a trabajar la tierra.

2.2 Reseña histórica de la empresa

La empresa Distribuidora DIJISA se dedica a la venta artículos de línea blanca- incluyendo audio y video- mueblería y línea tecnológica (entendiendo por ésta computadoras y teléfonos celulares). Esta empresa abrió sus puertas el 8 de noviembre de 1977, por lo que ya cuenta con 28 años de estar en el mercado.

Cuando la empresa inició sus operaciones, el mercado navarro era muy reducido, principalmente porque la mayoría de las personas se dedicaban a la actividad agrícola. Esto provocaba que el ritmo de vida fuera muy pasivo y conservador en el nivel de compra. Los habitantes de la zona vivían en su mayoría bajo condiciones de pobreza y en general no se contaba más que con instrumentos rudimentarios para satisfacer los requerimientos de sus rutinas diarias. De este modo, en muchas viviendas se utilizaba la leña y las candelas para tener acceso a recursos calóricos y de iluminación.

La competencia en el mercado navarro de aquella época era muy escasa, pues antes de que Distribuidora DIJISA abriera sus puertas al público, solamente existía otra pequeña empresa dedicada a la misma actividad, la cual abarcaba entonces la mayor parte del mercado, ya que

tenía alrededor de 3 años de ofrecer su servicio. Aquella realidad contrasta con la actual, en que cuatro empresas (el Gollo, Importadora Monge, Importaciones Navarra y Casa Blanca), luchan por afianzarse en el mercado en abierta competencia.

Los fundadores de Distribuidora DIJISA emprendieron el negocio con la idea de ofrecerle a los consumidores una alternativa en el mercado de los electrodomésticos. Curiosamente, -según comenta el fundador de la empresa- la idea surgió en alguna oportunidad cuando él mismo necesitaba adquirir una plancha y acudió al único negocio existente (Importaciones Navarra), solo para enterarse de que se había agotado la existencia de dicho artículo lo que le hizo comprender la necesidad latente en el mercado navarro de contar con otra empresa que ofreciera este tipo de productos, que permitiera a la creciente demanda no depender de la capacidad de oferta de una única compañía.

La empresa en estudio, inicialmente fue constituida por 3 hermanos, bajo la estructura de una sociedad anónima. Las siglas de su nombre comercial provienen de los apellidos de la familia. Se ubicó inicialmente en un edificio propiedad del padre de los dueños y como muchos otros negocios cuando inician, éste era pequeño, ofreciendo poca cantidad de mercadería, en un local que también era muy reducido, lo que dificultaba la exposición de productos.

En ese entonces no se contaba con bodegas en las cuales guardar otros artículos, por lo que la mercadería que se ofrecía debía ser adquirida por unidades.

El acceso al crédito de los proveedores era muy difícil, pues era una empresa recién constituida, desconocida en el mercado y de un tamaño tan reducido que obligó a sus propietarios a realizar sus primeras compras de contado.

Distribuidora DIJISA fue constituida con recursos propios de sus creadores, por lo que en sus inicios la empresa no contaba con deudas de ningún tipo, todos los desembolsos salían de los bolsillos de los dueños, y así permaneció durante algún tiempo.

Sin embargo, desde el inicio fue atendida únicamente por uno de los socios y su familia, por lo que por mucho tiempo la empresa no necesitó de la contratación de personal externo.

Debido al escaso aporte que efectuaban los demás socios, uno de ellos se aventuró a comprar la parte perteneciente a los demás y de esta forma la compañía pasó de una sociedad a una empresa unipersonal.

Uno de los cambios que se produjo dentro del negocio cuando se dio esta transición fue el hecho de que se adquirió el edificio completo donde se ubicaba el negocio y del cual hasta ese momento solo se alquilaba un pequeño local. La empresa se ubicó entonces en un establecimiento de 460 metros cuadrados dedicados a la exhibición de sus productos.

Es destacable que desde un inicio al tomar la decisión de expandirse, no se pensó en la posibilidad de trasladarse a otro punto, ya que los clientes estaban familiarizadas con la ubicación original del negocio y la modificación pudo haber afectado, al menos transitoriamente su posicionamiento en el mercado, lo que en una etapa tan incipiente del desarrollo de la empresa pudo resultar ruinoso. La medida adoptada además de evitar los riesgos derivados del traslado a otro punto comercial, permitió ampliar el establecimiento, lo que posibilitó ofrecerle a los clientes más cantidad y variedad de líneas de productos y servicios.

Ese cambio provocó un aumento significativo en la cartera de clientes, duplicando las ventas que anteriormente se tenían. Debido a esto, el gerente se vio en la necesidad de crear líneas de crédito, ya que antes solo se vendía de contado, lo que a la vez lo obligó a adquirir crédito por parte de los proveedores para poder ofrecerle mayores ventajas a sus consumidores. Sin embargo, los créditos que se otorgaban a los clientes eran de corto plazo (por costumbre comercial no se cobraban intereses), pues así la empresa recuperaba el dinero de manera mas rápida, medida que era necesario adoptar, debido en un inicio, a dificultades para obtener crédito de los proveedores.

Para ese entonces, aún no se contaba con ningún tipo de sistematización informática de datos, de hecho todas las operaciones internas se realizaban “a mano”, a través de la elaboración de tarjetas donde se incluían tanto las características de los clientes como los artículos y el tiempo del crédito. Esta información se guardaba en un archivo de metal, convirtiéndose en la base de datos, tanto de clientes como de proveedores.

En un inicio el crédito era otorgado en la mayoría de los casos de buena fe, principalmente porque en un pueblo como Santiago de Navarra la mayoría de las personas se conocen y mantienen recíprocas relaciones de confianza. Con el paso del tiempo, conforme aumentó la

población, las condiciones variaron por lo que la empresa implementó una política de respaldo a las transacciones por medio de la utilización de garantías de cobro como las prendas.

A través de los años, el crecimiento de la empresa obligó a la contratación de personal, la adquisición de un camión para la entrega de mercadería y el aumento del área de exhibición y bodega.

Gracias a los cambios mencionados, la empresa se consolidó dentro del mercado Navarraño convirtiéndose en uno de los negocios más estables y exitosos de los últimos años. Además la compañía siempre se caracterizó por ofrecer las mejores marcas y líneas del mercado, ya que creó y mantuvo una buena relación con los mejores proveedores, debido a que una de las prioridades de la empresa fue el mantener líneas de crédito sanas y al día.

Desde que DIJISA fue inaugurada, su principal estrategia de mercado, siempre consistió en ofrecer más variedad de productos a precios más bajos que los de la competencia, por lo que su orientación abarcaba el segmento conformado por personas de escasos recursos.

Hace aproximadamente 9 años la empresa pasó a manos del hijo mayor del dueño original del negocio. Con este cambio distribuidora DIJISA varió un poco su orientación, amplió aún más el local de exhibición y las bodegas, con el fin de ofrecerle mayor variedad al cliente y aumentar el mercadeo de sus productos. El nuevo propietario intuyó la necesidad de sistematizar la base de datos, especialmente la conocida como “cuentas por cobrar”.

Debido a la nueva visión de trabajo que imprimió la moderna administración, la empresa se vió obligada a contratar más personal y varió muchas de las políticas tradicionales.

Como parte de las nuevas estrategias administrativas, en el año 2000 la empresa DIJISA adquirió un negocio homólogo establecido desde hacía más de tres años en la zona de Columbia, el cual pese a contar con condiciones muy favorables, se encontraba al borde de la bancarrota en razón de su mala administración. El nuevo gerente de DIJISA creyó que adquirir dicho establecimiento representaba una buena oportunidad para dar mayor proyección a su negocio y abarcar un área geográfica más extensa.

DIJISA Columbia funciona con tan solo tres empleados; se localiza en el centro del cantón de Lesville en un local de 200 metros cuadrados con una bodega de 40 metros cuadrados, a una distancia de veinte kilómetros de la ciudad capital.

Para finalizar este apartado, debe mencionarse que desde el inicio de la nueva administración hasta la actualidad, tanto la empresa DIJISA como el mercado en el que se desenvuelve han pasado por una serie de cambios de consideración, a cuyo análisis se dedicará el siguiente acápite.

2.3 Características principales de la empresa

En el actual apartado se describen las principales características con las que cuenta la empresa DIJISA actualmente.

2.3.1 Recursos Internos

- Actualmente la compañía cuenta con 7 empleados, los cuales desempeñan varias funciones dentro de la empresa. Al ser Distribuidora DIJISA una compañía familiar y orientada hacia un sector geográfico específico, en la contratación del personal se busca experiencia en el ramo y buenas referencias verificables. El nivel de formación de los empleados es básico (educación primaria). Asimismo, existen muy bajos niveles de rotación, debido a la carencia de fuentes de empleo en la región.

Los colaboradores son residentes de la zona, lo que es muy importante para la empresa, ya que por una parte los clientes sienten mayor afinidad hacia ellos, y por otra parte, esto permite que al conocer, incluso personalmente los empleados a muchos de los compradores, se aplique un criterio más selectivo al otorgar créditos.

Uno de los principales problemas que enfrenta la empresa es que no cuenta con suficientes programas de capacitación, lo que dificulta la transmisión de conocimientos técnicos a los empleados, sobre las características y condiciones generales de funcionamiento de los productos que venden, así como sobre condiciones operativas del negocio y referentes a la atención del cliente, todo lo cual afecta la calidad del servicio que se brinda. Sin embargo, en los dos últimos

años algunos proveedores han impartido capacitaciones, a través de pequeños seminarios de formación, dirigidos al uso adecuado de los productos.

Hasta el momento, la empresa no ha capacitado a sus empleados en materia de servicio al cliente y tampoco cuenta con sistemas de incentivos o comisiones por venta, como sí sucede en la mayoría de compañías competidoras.

A pesar de lo que se mencionó anteriormente, la mayor parte de los empleados han laborado por varios años para la empresa, lo que les ha permitido ganar experiencia, sin embargo este conocimiento empírico resulta insuficiente y no es equiparable con el conocimiento teórico científico y técnico requerido para la venta de aparatos eléctricos, que en algunos casos pueden ser tan complejos como una computadora personal de configuración avanzada o teléfonos celulares con tecnología de punta.

- En lo correspondiente a la infraestructura de la empresa, ésta cuenta con un edificio de dos plantas con un área de 460 metros cuadrados, dedicados a la exhibición de productos. En la planta baja se ubican todos los artículos de línea blanca y tecnológicos, tales como las refrigeradoras, cocinas, lavadoras, entre otras; mientras que en la parte alta se encuentran los muebles de sala y comedor. Contiguo a este inmueble, se localizan dos pequeñas bodegas en donde se guardan artículos pequeños como planchas, sartenes y ollas, entre otros

La empresa también cuenta con otro edificio contiguo al principal, que mide aproximadamente 100 metros cuadrados y que se utiliza para la exhibición de muebles de madera como camas y armarios.

Cabe destacar que el edificio principal se encuentra ubicado en un lugar estratégico, posicionado a un costado del parque central, en la zona de mayor actividad comercial de la región. Sin embargo, su distribución interna no es la más indicada para una exitosa exhibición de los productos, a diferencia de los locales de la competencia. Con el aumento en las transacciones, el espacio en el edificio resulta insuficiente para la cantidad de mercadería que se negocia. No obstante, la empresa actualmente realiza trámites para adquirir el negocio contiguo, con el fin de mejorar la exhibición.

Además el negocio cuenta con dos bodegas cuya extensión es de 228 metros cuadrados, las cuales están totalmente ocupadas.

- La empresa brinda a sus clientes el servicio de transporte de los productos adquiridos, dependiendo del monto de la compra. Para esto se cuenta con 2 vehículos, que también se utilizan para transportar mercadería de la capital a Navarra.
- Debido al significativo crecimiento en el volumen de las transacciones se ha considerado necesario implementar un proceso de facturación informático. Por este motivo hace aproximadamente un año la empresa realizó un gran esfuerzo y adquirió un sistema informático con plataforma Oracle. La base de datos de los clientes ha reportado una leve mejoría, ya que actualmente se cuenta con un registro electrónico que permite almacenar más información. Por otro lado, el nuevo sistema no recolecta la información financiera necesaria para la empresa, en cuanto a las cuentas por pagar y cobrar.

La empresa además cuenta con una base de datos que le permite obtener información acerca de los clientes, como la dirección, teléfono, lugar de trabajo, estado civil, historial crediticio, propiedades, vehículos, entre otras, herramienta que ha sido muy utilizada para otorgar créditos.

Para poder utilizar la mencionada base de datos, la empresa contrató con el ICE el servicio de RSDI, con el fin de reducir costos, ya que este sistema de avanzada tecnología, permite navegar en internet de manera más rápida y eficiente, disminuyendo así los tiempos de conexión a la red y por ende reduciendo el costo económico derivado del uso y aplicaciones de la internet.

En el último año, la compañía renovó el equipo de cómputo, ya que el que tenían no le permitía manejar la información de forma eficiente, por lo que la empresa cuenta ahora con dos computadoras, en una se realizan los procesos de facturación, mientras la otra está directamente conectada a la caja, que es donde se recibe el dinero.

2.3.2 Productos

Distribuidora DIJISA posee buenas relaciones con las más importantes empresas proveedoras de electrodomésticos (Atlas, LG, Electrónica Daytron, DOSA, Importaciones Tico, Cablesa, Yamuni, MABECA, Panasonic) tecnología (COCOCO, Telecom., Epson), mueblerías y colchonerías (Jirón, Escoltre, Artesano).

Los principales productos que la empresa ofrece son: refrigeradoras de una y dos puertas; cocinas eléctricas y de gas; lavadoras semi-automáticas y automáticas; secadoras de gas y eléctricas; congeladores; equipos de sonido y mini-componentes de baja y alta potencia; grabadoras; televisores de todo tamaño y estilo; pantallas de televisión; parlantes para automóvil; planchas; sartenes eléctricas; ollas arroceras; extractores de frutas y alimentos; coffemaker; licuadoras; hornos de microondas; muebles de todo tipo (comedores, juegos de sala, roperos, cómodas, camas, desayunadores, muebles de cocina, alacenas, centros entretenimiento, muebles de computadora); computadoras, impresoras; teléfonos celulares; llantas, baterías para carro y artículos de belleza.

- Cliente: los clientes actuales de Distribuidora DIJISA son todas aquellas familias residentes del cantón de Navarra y cantones adyacentes, y que son económicamente activa, ubicados en edades entre los 20 y 49 años.

- Potenciales: serán todas aquellas extranjeras recientemente instalados en la región, y personas de clase alta que tienen acceso a comprar en San José.

2.3.3 Recursos Externos

Los principales competidores de la empresa en estudio son: Importadora Navarra, Importadora Monge, El Gollo, Casa Blanca.

El primero es el competidor de mayor tradición en el cantón, con aproximadamente 28 años de establecido. Este poseía la mayor cartera de clientes de la región, hasta que el mercado local se pobló de competidores.

Importadora Monge y El Gollo son competidores de ingreso más reciente a esta zona comercial. Establecidos desde el año 2000, su estrategia se ha basado principalmente en brindar plazos de crédito muy favorables a sus clientes, ya que pertenecen a grandes cadenas nacionales, lo que les da la posibilidad de otorgar mejores condiciones de venta.

Finalmente Almacenes Casa Blanca entró al mercado local en el 2004, aprovechando la temporada de ventas elevadas. Esta empresa también pertenece a una gran cadena, cuya principal estrategia se basa en los descuentos aplicados en ventas de contado.

2.3.3.1 De las empresas competidoras

Se realizará un análisis de las oportunidades y amenazas a los principales competidores, para compararlas con las fortalezas y debilidades de Distribuidora DIJISA. Para dicho análisis se agrupó a las tres empresas que pertenecen a cadenas nacionales, ya que se consideró que cuentan con características similares, excluyendo de este grupo a Importadora Navarra, por contar con características diferentes. No se realizó un análisis de las oportunidades y amenazas específicas para estas empresas en particular, ya que ambos temas se pueden cubrir con la información obtenida de Distribuidora JIVIS.

-Importadora Navarra

Importadora Navarra se encuentra localizada en el poblado de Navarra, tienen alrededor de 31 años de estar en este mercado. Actualmente se ubica en dos edificios cuya extensión se aproxima a los 400 metros cuadrados, en ambos se realiza una extensa exhibición de sus productos. Esta empresa cuenta con una fuerza de ventas de 10 a 15 empleados, suma que tiende a aumentar en las épocas de mayores ventas.

Fortalezas

- Lealtad a la marca: gracias al largo periodo que tiene la empresa de estar en el mercado y a ser la primera en ofrecerle este servicio al pueblo Navarraeño.
- Servicio Personalizado: las personas dueñas de este negocio son oriundas de la zona, lo que les permite conocer mejor a los clientes, además de que las personas que trabajan allí tienen largo tiempo de laborar para esta y de igual forma son vecinos de la zona.
- Tamaño de la empresa: el cual es muy amplio, cuenta con dos establecimientos que sirven tanto para la exhibición como para el bodegaje de los artículos. Ambos locales podrían duplicar el tamaño de Distribuidora DIJISA.
- Presencia a largo plazo: les permite contar con la experiencia necesaria para mantenerse en el mercado y adecuarse a sus variaciones.

Debilidades

- Precios altos.
- Concentración geográfica
- Fuertes restricciones en el otorgamiento de créditos.
- Poca delegación de funciones, se encuentra muy concentrada la toma de decisiones.
- No existen programas de promoción y no realizan grandes desembolsos en publicidad.

-Importadora Monge , Gollo y Casa Blanca

Importadora Monge, se ubica en el centro de Navarra, cerca de Distribuidora DIJISA, en un local que mide aproximadamente 125 metros cuadrado, y actualmente cuenta con alrededor de 10 empleados.

El Gollo se localiza de igual manera en el centro comercial de la región, localiza su área de exhibición y ventas en un establecimiento de 130 metros cuadrados, con una fuerza de ventas que se compone de alrededor de 6 empleados.

Finalmente Casa Blanca, se localiza cerca de los otros de sus competidores, sin embargo esta empresa posee alrededor de un año de estar en el mercado navarro, en un edificio cuya extensión es de 100 metros. Actualmente cuenta con la 8 empleados, los cuales rotan en el transcurso del día.

Fortalezas

- Imagen de marca, ya que estas empresas pertenecen a cadenas nacionales, por lo que son conocidas a nivel nacional.
- En algunos casos manejan mejores precios debido a que ellos son importadores directos y los adquieren de forma masiva.
- Amplio conocimiento de la marca, gracias a las altas inversiones en publicidad y promoción que realizan estas empresas.
- Posicionamiento en el mercado nacional.

- Buenas políticas de cobro.
- Sistemas automatizados tanto de cuentas por cobrar, inventarios, caja, y cuentas por pagar
- Buena distribución de los productos

Debilidades

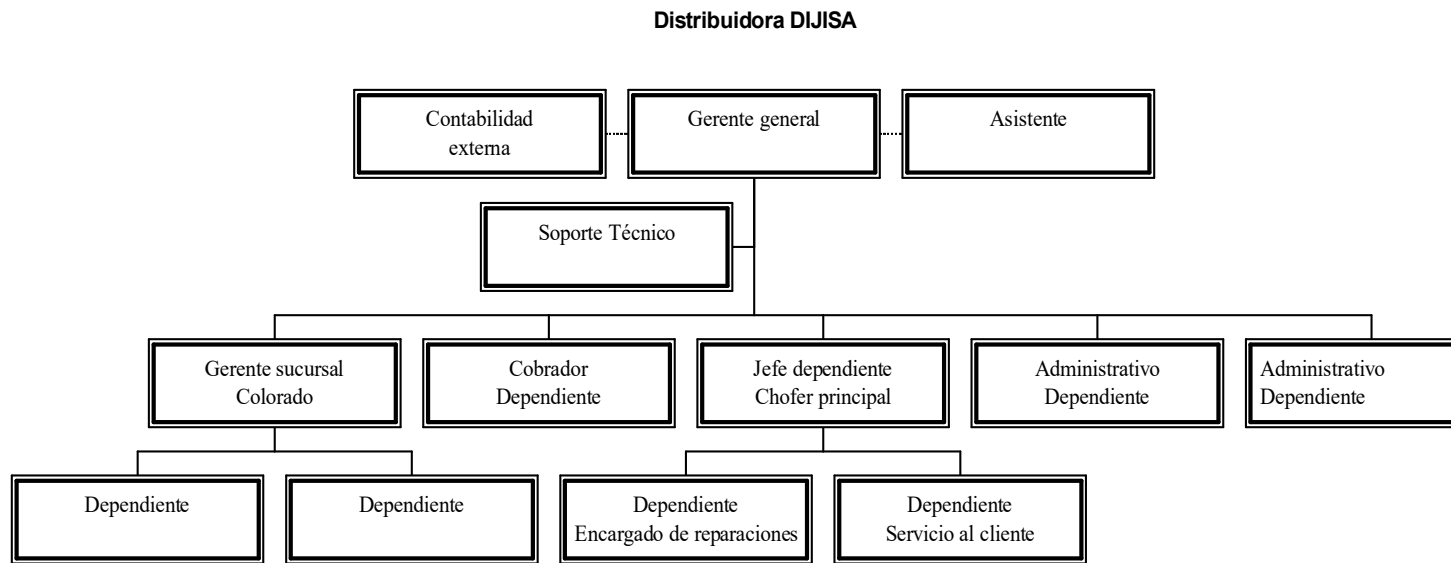
- Tamaño reducido de los locales en los que se ubican, lo que perjudica la exhibición y almacenamiento de productos.
- Poco tiempo de estar en el mercado de esta zona, lo que disminuye la confianza de los consumidores.
- Problemas con algunos importantes proveedores (en el caso de Importadora Monge, ellos no distribuyen mercadería Samsung y en el caso del “Gollo” no distribuyen mercadería LG, por ejemplo) lo que implica que no ofrezcan ciertos productos que la gente necesita.
- Toma de decisiones atadas bajo directrices generales de la casa matriz, lo que impide la flexibilidad para los colaboradores
- Los administradores no pertenecen a la zona, lo que provoca que no conozcan bien a los consumidores, desmejorando el servicio, ya que lo convierte en uno menos personalizado.
- Tasas de interés muy altas, las cuales han sido muy criticadas por los consumidores inteligentes.

2.4 Estructura organizativa de la empresa

En la presente sección se expondrá la forma de organización interna de Distribuidora DIJISA. Para tal efecto resulta importante recordar que esta empresa es de corte familiar, y además muy pequeña (solo cuenta con 7 empleados), por lo que su estructura organizativa es bastante sencilla.

Como se puede observar en el siguiente organigrama, toda la estructura se encuentra bajo la dirección de una persona, el dueño, que además es la persona que funge como gerente general y toma todas las decisiones.

Figura No 2.1: Organigrama de Distribuidora DIJISA.



Fuente: Elaborado por la investigadora

Del organigrama puede inferirse que la empresa recibe dos tipos de asesorías externas: una es la contabilidad, la cual es realizada por un contador del lugar, debidamente afiliado al colegio de contadores públicos. Esta persona es la que se encarga de realizar los asientos correspondientes para llenar el formulario que se le presenta a tributación en cada cierre fiscal, es decir en septiembre de cada año.

Al otro lado, se observa la persona que ofrece el soporte técnico al nuevo sistema informático, que es el mismo proveedor del equipo.

La organización de la empresa es muy sencilla y la toma de decisiones sumamente centralizada. En esta organización no existe realmente delegación de funciones, y todas las propuestas tanto administrativas como financieras, deben contar con la aprobación del gerente general, quien en todos los casos es la persona encargada de tomar la decisión final. Por lo general en este tipo de

empresas pequeñas, los dueños se consideran las únicas personas capaces de adoptar decisiones adecuadas.

Puede observarse que la empresa no cuenta con una debida departamentalización, lo que en algunos casos resulta problemático. Solo existen algunos empleados que tienen asignadas funciones específicas. Sin embargo, tal distribución de trabajo no se respeta en todos los casos y en muchas ocasiones el empleado encargado de una labor en particular debe hacer frente a otras muy diversas. Por ejemplo, el encargado de servicio al cliente a veces tiene que estar al tanto del ingreso de nuevas mercaderías, lo que impide que se realicen las labores asignadas de manera eficiente. Resulta factible que una adecuada departamentalización delimite las funciones de cada empleado con mayor propiedad, permitiendo un mejor desempeño y eliminando la dilución de responsabilidades.

Se puede visualizar del organigrama que el negocio de Columbia funciona bajo las directrices de la casa matriz (Navarra).

En Distribuidora DIJISA existe un asistente del gerente general, que se encarga de la parte administrativa, como vigilar la caja y realizar pedidos, muchas veces toma decisiones cuando el dueño no se encuentra. Esta persona también tiene conocimiento en el área de cómputo por lo que también se encarga de velar porque las condiciones del sistema funcionen adecuadamente y por brindar asesoría en la venta de computadoras.

Existen dos personas que se encargan de la parte administrativa, básicamente de la facturación y organización de las facturas tanto de crédito como de cobro. También se encargan de atender las llamadas telefónicas de clientes y proveedores, evacuando consultas de los primeros y coordinando pedidos y entrega de mercadería con los segundos.

Como se puede ver, dentro de la organización existe una persona que supervisa el trabajo de los otros dos vendedores. Este además es el principal chofer de la empresa, encargado de transportar la mercadería comprada a los proveedores, y además fiscaliza la reparación de artículos defectuosos y busca soluciones a los problemas que los clientes plantean cotidianamente, relativas al funcionamiento o transporte de los productos.

Para disminuir la morosidad existente en las cuentas por cobrar, se contrató una persona que se dedica a su recuperación, realizando un cobro casa por casa. La supervisión de esta función está a cargo del dueño, quien es el que impone las directrices sobre las políticas de cobro.

Todos los colaboradores tienen como principal función la atención al cliente y sus otras tareas quedan relegadas a un segundo plano si hay compradores que esperan atención.

2.5 Análisis FODA de la empresa

Una vez recopilada la información sobre la situación de la empresa, se procede a realizar el análisis FODA, de tal manera que se puedan contemplar los procesos de negocios en los que está inmersa la organización, detectando los aspectos positivos y negativos de la gestión de la actual administración.

Fortalezas

- Buena ubicación y buen posicionamiento lo que conlleva a que exista lealtad y confianza, así como fácil acceso e integrado a la zona comercial.
- Experiencia en el negocio, al contar con 25 años de estar en el mercado, lo que permite contar con un mayor conocimiento de las necesidades de los consumidores.
- Clientes recurrentes. Los planes de crédito vigentes (hasta 14 meses para pagar) posibilitan una relación más permanente y flexible con los clientes.
- Lealtad a la marca. Con más de 20 años de experiencia, algunos de los clientes la eligen por tradición o lazos afectivos con el personal de Distribuidora DIJISA.
- Servicio personalizado. Al ser una compañía familiar, uno de los pilares del éxito de Distribuidora DIJISA es el servicio personalizado. Más que comprar un producto, muchos de los clientes compran una relación a largo plazo.

- Buen servicio posventa. La existencia de políticas de devolución, asesoría posventa, servicios complementarios, entre otros, hace que muchos de los clientes elijan a esta empresa.
- Amplio surtido vertical y horizontal, en productos y líneas de productos.

Oportunidades

- Comunidad pequeña, más rápida la propagación de posibles logros.
- Pocas fuentes de trabajo. Con la retirada de las empresas tabacaleras, mucha de la actividad del agro se ha visto disminuida. Los tabacaleros se han reorientado hacia la confección de puros u otras variedades más turísticas. Esto es beneficioso ya que por la lejanía de San José la mayoría de personas deben realizar sus compras en el centro de Navarra y por otro lado esto influye en que la rotación de personal sea baja.
- Tendencia a adquirir objetos que hagan más cómoda y placentera la vida de las personas. Con la modernización, hasta las casas de habitación de los lugares más alejados tienen lo básico para la comodidad. Además, el alto índice de electrificación (más de 95%) facilita esta tendencia.
- Recientes procesos sociales y económicos, tales como la incorporación de la mujer (nuevo segmento, con capacidad de compra) en el mundo laboral, y el tratado de libre comercio (disminución arancelaria).

Debilidades

- Baja actividad promocional y publicitaria.
- Créditos menos favorables en relación con la competencia. Los planes de crédito vigentes son de hasta 14 a 16 meses para pagar, en comparación de 36 meses o más brindados por la competencia

- Márgenes inferiores en relación con la competencia, ya que al ser volúmenes de compra más bajos, las condiciones de pago a los proveedores son más desfavorables.
- Salarios poco competitivos, lo que provoca desmotivación entre los funcionarios, así como no se cuenta con un sistema de comisiones para éstos, como en los otros negocios.
- Exhibición poco atractiva para el cliente.

Amenazas

- Comunidad pequeña, más rápida la propagación de posibles errores.
- Gran cantidad de competidores en una comunidad tan pequeña.
- Los problemas socioeconómicos actuales, ya que el país se encuentra en una época de recesión
- Mal estado de las carreteras, que no podría eventualmente afectar la logística de distribución: entregas no puntuales, productos dañados.
- Por lo general los canales de distribución de los proveedores no abarcan a la región.
- Competencia desleal, junto con la pérdida de los valores crediticios.
- Aumento en los costos de operación, y en el costo de la mercadería comprada ya que la mayoría de los artículos son importados.
- El sistema financiero cada vez ofrece mejores facilidades de financiamiento con menores restricciones, un buen ejemplo de esto es el de las tarjetas de créditos, lo cual provoca que los consumidores no consideren necesario el crédito otorgado por la empresa.

Capítulo III: Análisis del capital de trabajo en la empresa DIJISA

3.1 El capital de trabajo en las empresas comercializadoras de electrodomésticos

En este apartado de la investigación se describirá de forma somera el desarrollo de las actividades que comúnmente realizan las empresas que se dedican a la comercialización de electrodomésticos, con el fin de que el lector conozca más profundamente en qué consiste este negocio y además encuentre las grandes diferencias que existen entre las diversas empresas competidoras. Es importante anotar que la información que se desarrolla en este capítulo es producto de las entrevistas realizadas al gerente general de distribuidora DIJISA y sus colaboradores así como algunos funcionarios que laboran en otras empresas que se dedican igualmente, a la venta de electrodomésticos.

Como se expuso en el segundo capítulo, el cantón de Navarra experimentó en los últimos años un importante aumento en el número de negocios dedicados a la venta de electrodomésticos, principalmente por el posicionamiento de grandes cadenas, tales como “Importadora Monge”, “Almacenes Casa Blanca” y “El Gollo”. Este fenómeno ha fomentado un incrementado en la competencia entre las empresas tradicionales para tratar de mantener su clientela; sin embargo, para estas últimas ha resultado una batalla muchas veces difícil de combatir, ya que la grandes cadenas poseen toda una estructura de control y planificación con la que no cuentan las pequeñas empresas. Sumado a esto, las grandes inversiones que realizan las grandes empresas en el área de mercadeo y publicidad, permiten tener un mejor y mayor acceso al público en general.

Tal como se ha mencionado en capítulos anteriores, el capital de trabajo es un rubro muy importante para cualquier empresa; y en particular para las comerciales, donde el manejo eficiente de los recursos resulta trascendental, ya que su negocio gira en torno a dicho rubro. Este es el caso de las empresas de electrodomésticos, ya que sus principales fuentes de ingreso son los activos circulantes, principalmente los inventarios y las cuentas por cobrar. Por tal motivo deben de contar con los mecanismos adecuados para procurar un manejo eficiente, ya que de no ser así podrían sufrir grandes pérdidas, debido a las cuantiosas inversiones que realizan.

La principal fuente de financiamiento para la mayoría de estas empresas son los pasivos a corto plazo, es decir las cuentas por pagar a proveedores, que en la mayoría de los casos consisten en créditos sin ningún costo directo y explícito, y cuyos pagos se realizan a través de la cancelación de varias letras de cambio, en ese sentido cada proveedor tiene su propia política de cobro. Sin embargo, muchas veces las cadenas reciben un trato especial, ya que la cantidad de compra es mucho mayor que el de las pequeñas empresas, situación que les permite otorgar mayores facilidades a sus clientes.

Las empresas generalmente hacen uso del descuento por pronto pago por la compra de mercadería, pagándola ya sea de contado (es decir en el momento) o en un tiempo menor al vencimiento de las letras, el porcentaje de descuento va a depender del tiempo de cancelación. Esta situación provoca una gran ventaja competitiva para estas empresas, ya que usualmente les permite ofrecerles mejores precios a los consumidores o jugar con los precios obteniendo mayor utilidad por producto, así como ofrecer períodos más extensos para el pago de sus créditos. Esto

sin tomar en cuenta las grandes facilidades que obtienen en cuanto a entrega de los productos, ya que los proveedores primero abastecen a las grandes cadenas y luego a las demás.

La fuerza de ventas es un factor trascendental para el éxito de estas compañías, el movimiento del inventario depende de la capacidad de venta de los vendedores, en muchos casos. Estas empresas cuentan con un gran número de vendedores (de 6 a 11 empleados por local), los cuales trabajan por una comisión sobre las ventas, lo que provoca que se vean motivados y hasta en algunos casos obligados a vender el producto, ya que aunque algunas empresas tienen la política de pagar salarios base, otras no la tienen, por lo que el realizar una venta es para muchos fundamental.

Además han implementado diferentes estrategias de venta, practicando el mercadeo directo. Por ejemplo, los vendedores van de casa en casa a vender, o simplemente el cliente puede realizar una llamada y adquirir el artículo deseado, por tal motivo las pequeñas empresas se han visto en la obligación de mejorar la atención al cliente y de copiar esas nuevas formas de venta, por lo que en muchos casos requieren contratar más personal, y de esta forma aumentan sus costos.

Es importante mencionar que estas grandes cadenas que se dedican a la venta de electrodomésticos, tienen sucursales en todo el territorio nacional y cada establecimiento cuenta con un administrador, un cobrador, una persona encargada de crédito y cobro, y los vendedores. En este caso, el administrador es quien vela por el buen funcionamiento del negocio y por alcanzar las metas establecidas por los gerentes de sus oficinas centrales.

En cuanto al pago de proveedores y a la compra de mercadería, esta se realiza de igual manera en las oficinas centrales, por medio de un funcionario encargado, lo que les permite a las empresas controlar tanto el monto de las cuentas por pagar por almacén, como las entradas y salidas de efectivo.

Con el fin de mantener un mayor control sobre las compras y el inventario, generalmente las grandes cadenas dedicadas a la venta de electrodomésticos desarrollan proyecciones presupuestarias, éstas se elaboran anticipadamente.

Las empresas proveen a sus almacenes de todo lo necesario para realizar sus funciones administrativas (papelería, computadoras, equipo de oficina, sistemas de cómputo, es decir, todo aquello que se refiera a gastos generales). Los administradores solo deben mantener una fluida

comunicación con los funcionarios de las oficinas centrales para que las necesidades sean suplidas y controlar todas las actividades realizadas diariamente, enviando reportes diarios a los encargados en las oficinas centrales.

En los puntos de venta se trabaja con un documento llamado hoja de caja diaria, en la cual se presentan los movimientos del día: facturas, depósitos, recibos, gastos, en fin, cualquier documento que afecte de forma directa el efectivo de la sucursal y al final del día se realiza un depósito por el monto correspondiente. Además, en las oficinas centrales se controla periódicamente el envío tanto de estas hojas de caja como sus depósitos y “vouchers” para asegurarse el efectivo depósito en el banco. Esta información es analizada y controlada por el departamento financiero de la cadena y el administrador es el responsable de toda esa información.

En relación con las cuentas por cobrar, se conoce que son la principal fuente de ingresos de este tipo de negocio; sin embargo, en el caso de las grandes cadenas, dicho rubro es mucho más lucrativo debido a las tasas de interés con las que se ofrecen las cuentas a crédito y a los largos periodos con que ofrecen esos financiamientos, permitiéndoles recuperar la inversión realizada hasta en 5 veces el valor original. Las tasas a las que se otorgan los créditos generalmente oscilan entre los 4.5% y los 6.5% mensuales por compra, con periodos que abarcan desde los 4 meses hasta los 3 años.

Existe un sistema de crédito que es el de “precio de contado” en donde dependiendo de la compra, el plazo para pagar se fija entre los 3 y 7 meses. En ese lapso al cliente no se le cobra ningún tipo de interés, más bien estas empresas mantienen políticas para incentivar al consumidor a pagar antes de tiempo, con lo que se aplica un descuento por pronto pago. A este tipo de negocios les interesa más el otorgamiento de créditos en largos plazos básicamente por dos razones:

- La empresa ofrece una comisión a los vendedores por cada venta realizada, por lo que cuanto más alto sea el monto de compra realizada por el cliente mayor será la comisión recibida por el vendedor.
- Por otro lado les interesan las ventas de créditos con tiempos prolongados, ya que el interés con el que trabajan les permite aumentar la utilidad de las inversiones iniciales.

El problema se presenta cuando aparecen las cuentas “irrecuperables”, o cuando los saldos presentan vencimientos muy atrasados, perjudicando la recuperación adecuada del dinero. Este tema es uno de los que más preocupa a estas empresas, ya que muchas veces estas cuentas constituyen altos porcentajes dentro de sus finanzas, cuyos costos tanto de mantenimiento como de recuperación, podrían llegar a ser muy altos.

A pesar de esa situación, estas poderosas empresas hacen uso de diferentes sistemas para otorgar un porcentaje de créditos “seguros”, y además cuentan con la estructura y el dinero suficiente para llevar a cabo su recuperación. Poseen diversos mecanismos para que el porcentaje de irrecuperables y la morosidad no se conviertan en una traba para lograr los objetivos de la empresa. Algunos de los recursos que utilizan para facilitar este proceso son:

- Mantienen un departamento de crédito y cobro, el cual se compone de gestoras, cobradores, supervisores en cada uno de los locales que se encuentra respaldado por el de las oficinas centrales. Funciona para brindar consultas sobre clientes, sus estados, clasificación, estudio previo al otorgamiento del crédito y para llevar el control del total de las cuentas por cobrar realizado a través del sistema de control cruzado para verificar montos de las cuentas por cobrar. En muchos casos difíciles es este departamento central el que autoriza el otorgamiento de un crédito. Además cuentan con un cobrador en cada punto de venta que es el encargado de recuperar el dinero realizando visitas periódicas a los clientes
- Cuentan con políticas de crédito y cobro debidamente definidas, lo que les permite mantener un control sobre los créditos que se otorgan y sobre la recuperación adecuada del efectivo.
- Además, las empresas cuentan con un departamento legal que se encarga de cobrar a través de la vía judicial aquellas cuentas atrasadas. Este medio se utiliza cuando la empresa no pudo llegar a un acuerdo de pago con el cliente.

- Poseen un sistema de cómputo que les permite mantener al día toda la información que se refiera al tema de los créditos y así controlar diariamente su movimiento.
- Algunas empresas venden sus cuentas por cobrar a una financiera, para liberarse del nivel de riesgo, con esto se aseguran de contar con el dinero correspondiente a estas cuentas y evitan todos los costos en que incurren para recuperar el monto.

Tener un manejo eficiente de las cuentas por cobrar resulta fundamental para este tipo de negocios. Para ello cuentan con políticas de crédito específicas, algunas de las cuales se basan en que los clientes al pedir un crédito deben presentar su orden patronal, tener un salario acorde a la solicitud de crédito, contar con trabajo estable, firmar la factura, pagaré, notas de crédito si se otorga algún descuento, un estudio del historial crediticio en un sistema que brinda este tipo de información (la mayoría de estas empresas están afiliadas a TELETEC), entre otras. Estas políticas no pueden ser desobedecidas por los funcionarios encargados de la concesión del crédito y deben ser acatadas como lo refieren las normas generales de la empresa.

Otro punto importante en el control de las cuentas de crédito es el hecho de que en la mayoría de casos estas empresas adquieren un sistema informático de seguridad, que las custodia en archivos de seguridad, con el fin de brindarles protección adecuada, ya que son grandes cantidades de dinero las que se manejan en los diferentes establecimientos.

En la mayoría de los casos, estas empresas llegan a contar con grandes sumas de dinero excedente, es decir, aquel dinero que queda después de hacerle frente al pago de proveedores y otros costos financieros y al resto de los gastos. Con frecuencia se toma la decisión de darle algún uso para que brinde rentabilidad, por lo que, o se invierte en certificados en colones y dólares o se invierte en otro tipo de negocio.

Finalmente, un tema fundamental en esta actividad se refiere al manejo y control de los inventarios. En este caso, las empresas realizan grandes inversiones en sistemas computarizados que mantengan toda la información al día de cada una de las cuentas, así que lo mismo sucede con los inventarios. Las grandes cadenas cuentan con programas que les permiten mantener la información actualizada de los inventarios de cada uno de los locales, es decir, que en el momento en que se realiza una venta, inmediatamente el producto es restado del inventario total del respectivo punto de venta. De esta forma se controla la salida de mercadería y se mantiene al

día el conocimiento de los productos que van agotando existencias, con el fin de mantener el abastecimiento, además el sistema permite mantener el control del nivel de rotación de los productos para conocer el manejo que se le otorga. Con esta información se da a conocer a los encargados de la empresa, cuáles son los productos más y menos vendidos, lo que les permite crear estrategias de acuerdo con esa información.

Por la importancia que tiene el debido manejo de esta cuenta, las empresas realizan tomas físicas mensuales por medio del administrador, y reciben visitas de la contraloría según la programación anual, para de esta forma controlar la información, es decir que estas empresas mantienen una continua supervisión de los inventarios.

3.2 El manejo del capital de trabajo en la empresa Distribuidora DIJISA

Como se ha mencionado anteriormente, para poder realizar un análisis del capital de trabajo es indispensable describir la naturaleza de cada uno de los elementos que lo componen y principalmente el manejo que se le otorga; aún más cuando se trata de una empresa cuya principal fuente de ingreso son los activos de corto plazo.

Anteriormente se expuso de manera general el estilo con que se manejan las principales cuentas del capital de trabajo, primordialmente en lo que a las grandes cadenas se refiere, en razón de que son éstas las que cuentan con mayores recursos y una amplia experiencia en su manejo adecuado.

Es importante mencionar que muchas empresas familiares, con características similares a las de Distribuidora DIJISA, no cuentan con los medios ni con la capacidad suficiente para crear sistemas y mecanismos que logren mayor facilidad y eficiencia en el manejo de las cuentas del capital de trabajo. Esto no implica que realicen un manejo erróneo, pero sin duda alguna es importante que actualicen sus sistemas para así contar con medios como los indicados para mantener una mejor planificación y control de esta “cuenta”.

A continuación se exponen los balances financieros de la empresa, tanto los de situación como los de resultados, correspondientes a los años 2004, 2003 y 2002, para luego iniciar con las diferentes cuentas que componen el capital de trabajo y que se pueden observar en estos mismos estados.

Balance de Situación			
Setiembre 30,			
Distribuidora DLJISA			
-monto en tucaes-			
Activos	2004	2003	2002
Activo Corriente			
Efectivo en caja y bancos	14.832,0	12.234,0	8.000,0
Inversiones disponibles para la venta	21.049,2	15.000,0	12.000,0
Cuentas por cobrar	100.800,0	89.013,0	60.480,0
Inventario	71.487,9	45.670,2	27.858,4
Total Activo Circulante	208.169,2	161.917,2	108.338,4
Propiedad, Planta y Equipo			
Terrenos	2.560,0	2.560,0	2.560,0
Edificio	35.870,0	35.870,0	35.870,0
Depreciación acumulada edificio	(17.935,0)	(17.935,0)	(14.348,0)
Mobiliario y equipo	6.550,0	6.550,0	6.550,0
Depreciación acumulada mobiliario y equipo	(3.275,0)	(3.275,0)	(2.620,0)
Vehículos	4.500,0	4.500,0	4.500,0
Depreciación acumulada vehículos	(2.725,0)	(2.725,0)	(2.000,0)
Equipo de cómputo	4.220,6	-	-
Depreciación acumulada equipo de cómputo	-	-	-
Total Propiedad, Planta y Equipo	29.765,6	25.545,0	30.512,0
Total Activos	237.934,8	187.462,2	138.850,4
Pasivos			
Pasivo corriente			
Impuesto sobre las ventas por pagar	32,6	29,0	22,3
Cuentas por pagar proveedores	46.735,9	39.785,9	31.250,0
Impuesto sobre la renta por pagar	13.055,7	12.020,8	13.087,3
Total pasivo corriente	59.824,2	51.835,7	44.359,6
Total pasivos	59.824,2	51.835,7	44.359,6
Patrimonio			
Capital Social	24.332,9	24.332,9	24.332,9
Utilidad acumuladas	153.777,7	111.293,6	70.157,9
Total patrimonio	178.110,6	135.626,5	94.490,8
Total pasivo + patrimonio	237.934,8	187.462,2	138.850,4

Fuente: Gerencia General

Estado de Resultados			
Setiembre 30,			
Distribuidora DLJISA			
-monto en tucanes-			
Ventas	288.000,0	228.238,4	172.800,0
Costo de ventas	216.313,4	161.724,1	125.000,0
Utilidad bruta	71.686,6	66.514,3	47.800,0
Gastos de operación			
Gastos de administración y generales	23.583,1	17.556,9	11.538,2
Gasto por depreciación edificio	3.587,0	3.587,0	3.587,0
Gasto por depreciación mobiliario y equipo	655,0	655,0	655,0
Gasto por depreciación vehículo	450,0	450,0	400,0
Total gasto de operación	28.275,1	22.248,9	16.180,2
Utilidad de operación	43.411,5	44.265,4	31.619,8
Intereses sobre financiamientos	17.280,0	14.500,0	12.004,5
Utilidad antes de impuestos	60.691,5	58.765,4	43.624,3
Impuesto sobre la renta	18.207,5	17.629,6	13.087,3
Utilidad neta	42.484,1	41.135,8	30.537,0

Fuente: Gerencia General.

3.2.1 Efectivo

En esta empresa, el efectivo corresponde al dinero de las ventas de contado y el recuperado proveniente de los cobros realizados del crédito. El dinero es recibido por un cajero que es el encargado de custodiar la única caja de cobro existente.

La empresa cuenta con un pequeño monto de efectivo inicial, el cual fue definido de manera empírica, y que principalmente es utilizado para hacerle frente a los diferentes desembolsos que se tengan que realizar durante el día. Sin embargo, la empresa no cuenta con un presupuesto de caja chica, es decir un determinado monto de dinero para hacerle frente a los gastos diarios (como compra de papelería, pago de salarios, pago de combustible, entre otros), por lo que estos son pagados con el dinero que se va recibiendo en el transcurso del día, así como cualquier otro tipo de erogación que se tenga que realizar, estos gastos son controlados por el gerente, sin embargo no existen herramientas que le permitan mantener un control exacto de las salidas de dinero.

En muchos casos, la empresa no recibe el dinero en efectivo, sino cheques; sin embargo, el sistema de cómputo permite que se haga efectivo como un ingreso, aunque el efectivo entre hasta que el cheque se ha cambiado o depositado en la cuenta del negocio.

Por otro lado, la empresa en este momento cuenta con un mercado muy amplio, donde hasta personas de lugares del área metropolitana y lugares aledaños son clientes. En este caso debido a la distancia, los abonos o los pagos se realizan a través del depósito bancario y la entrada de dinero nunca es registrada en el sistema, simplemente aparece en los estados bancarios, lo que impide controlar adecuadamente ese tipo de cuentas.

El dinero que se es recaudado en los diferentes días, es depositado más tarde en las cuentas corrientes en colones que la empresa posee con el Banco de Costa Rica, y se mantiene con este banco debido a la buena relación que existe entre ambas entidades. Sin embargo, la empresa no recibe ningún rédito, por el contrario por cada cheque que se emita, el banco le rebaja \$1. A pesar de esta situación, desea seguir manteniendo el dinero en este banco. Mantiene una cuenta en dólares para depositar el dinero de dicha denominación que se recibe como parte de un abono o por la venta de un artículo de contado.

De las cuentas corrientes se realizan los pagos necesarios a los proveedores a través de cheques, que son emitidos por el gerente de la empresa, ya que es la única persona que puede realizar este tipo de transacciones, por lo que cuando este se ausenta no se pueden realizar estos pagos. Como se puede observar en el estado financiero, se trata de mantener actualmente entre los 10 y 15 millones de colones; el saldo mínimo y máximo va a depender de la experiencia empírica del gerente y de la época. Según nos comentaba el gerente siempre ha mantenido esos niveles de efectivo, porque con el paso del tiempo, ha constatado que es el monto que permite hacerle frente a las obligaciones del caso.

En cuanto al efectivo, es importante mencionar que en este tipo de empresas existen épocas con ventas altas y épocas con ventas menores. Anteriormente los meses de más venta eran de julio y agosto -época en la que se celebra el día de la madre - y diciembre, donde se podría decir que se triplican las ventas diarias. En los últimos siete años un período importante en cuanto al incremento en las ventas es el primer trimestre del año, debido a las nuevas tendencias de uso de

tecnología y al desembolso que realiza el gobierno a los empleados públicos en estos meses (bono escolar).

Al terminar la jornada laboral se realiza un cierre de caja, y el gerente supervisa las entradas y salidas de dinero que se efectuaron durante el día, cuentan el dinero y el monto debe coincidir con el que la caja emite, en el caso de que el gerente no se encuentre, es el asistente quien se encarga de realizar esta supervisión. En la actualidad la empresa cuenta con un sistema de información que está conectado a la caja, este registra los ingresos y las erogaciones, sumando unas y restando las otras, dando la información necesaria para hacer los cierres respectivos.

3.2.2 Inversiones disponibles para la venta

En el caso de las inversiones disponibles para la venta se debe mencionar que la empresa posee el efectivo invertido en certificados de depósito a plazo tanto en tucanes como en dólares, en diferentes entidades financieras, tales como Banco de Costa Rica, Banco Popular y Mutual La Vivienda. Para la selección de las entidades, el dueño se encarga de realizar una minuciosa investigación en cuanto a las tasas de interés que ofrecen las diferentes instituciones de la zona y dependiendo de esto realiza sus inversiones. Esta decisión también varía año con año. El gerente y dueño de la empresa pone en práctica el factor diversidad, pues prefiere invertir en diferentes instituciones y a corto plazo, principalmente por el temor de que sobrevenga la intervención o quiebra de alguna de las entidades bancarias, afectando los intereses financieros de su empresa.

Como se mencionó, las inversiones son realizadas por periodos muy cortos y generalmente se renuevan cada mes, debido a dos situaciones en particular:

- A pesar de que el dinero obtiene mayores réditos en periodos más largos, el temor al riesgo es lo que lleva al gerente a no invertir en periodos mayores, una mala apreciación que esta persona posee ya que el nivel de riesgo depende también de otros factores, como el lugar donde se invierta, por ejemplo.
- La empresa cuenta con mayores recursos disponibles, para enfrentar eventuales emergencias financieras.

Se puede observar que esta empresa mantiene certificados a plazo en entidades bancarias públicas principalmente o por lo menos con respaldo del Estado costarricense, a pesar de que las instituciones privadas ofrecen 2 o hasta 3 puntos más que las primeras. Sin embargo, el mismo temor al riesgo es lo que hace que el gerente sacrifique las ganancias en función de la seguridad.

Finalmente, la empresa ha aumentado substancialmente este rubro, como se nota en los últimos tres años fiscales que se están estudiando en esta investigación. Únicamente en el 2002 prefirió invertir en otro negocio que en un certificado, quizás porque el primero le brindaría mayores ganancias. La inversión se realizó, en la apertura de la sucursal ya mencionada.

3.2.3 Cuentas por cobrar

Existen marcadas diferencias entre el manejo de este tipo de cuentas en las grandes cadenas y el existente en Distribuidora DIJISA, aunque por otra parte, también se denota la influencia que durante los últimos años han ejercido las grandes empresas sobre las pequeñas, ya que muchas de estas últimas –en cuenta la compañía en estudio- han emulado a las primeras, en cuanto a varias de sus políticas y mecanismos de cobro, lo que les ha permitido manejar sus recursos de una manera más adecuada.

Por lo general, todas las empresas comercializadoras de electrodomésticos, cuentan con diferentes sistemas de cuentas por cobrar, ya que en los estados financieros de estas empresas también se incluyen las cuentas que se otorgan en el plazo de precio de contado y que en muchas ocasiones debido a su atraso se convierten en cuentas con intereses.

Distribuidora DIJISA no cuenta con datos específicos sobre la cantidad de dinero que ingresa por las ventas de contado y las de plazo de contado a tres meses y a crédito, ya que nunca ha existido un sistema ni manual ni computarizado que brinde este tipo de información, por lo que en sus estados financieros las cuentas por cobrar se refieren a las todas aquellas que generan costos y las que no, para los clientes.

La empresa investigada se rige por una serie de políticas generales para el otorgamiento de créditos, que deben ser acatadas por sus funcionarios. Antes de mencionar este punto, resulta importante hacer referencia al procedimiento que se debe realizar, una vez efectuada una venta.

Cuando el cliente realiza una compra, tiene diferentes maneras de cancelar lo adquirido. El vendedor es la persona encargada de brindarle la información acerca de este tema. Luego de que esto sucede la persona es trasladada a la sección administrativa, donde se realiza el proceso de facturación y cobro. A continuación se muestran las diversas formas de pago con las que pueden ser cancelados los productos adquiridos:

- La persona puede cancelar su artículo de contado, es decir entregado la totalidad de valor en ese exacto momento. Por realizar la compra de esa manera se ofrece un descuento que, dependiendo del cliente y del artículo, oscila entre el 5% y el 12%.
- Si el cliente no quiere o no puede desembolsar una gran cantidad de dinero en el momento de la compra, pero además no desea pagar intereses por el artículo, puede optar por adoptar un sistema de pago en tractos, cuya característica es que por tratarse de un crédito a muy corto plazo, el artículo mantiene su precio de contado. Inicialmente el tiempo oscilaba entre los dos y los tres meses, dependiendo del cliente y del precio del artículo. Sin embargo, de la misma manera que con el desembolso inmediato, actualmente esta opción varió, ampliando los plazos que ahora alcanzan los 5 a 7 meses, dependiendo no sólo de las anteriores condiciones, sino también de la capacidad de negociación que ofrezca el cliente. También en esta opción el cliente puede recibir un descuento por pronto pago; sin embargo, el monto que se descuenta va a depender de la decisión del gerente. Muchas veces cuando estas cuentas sufren atrasos en las cancelaciones son castigados con intereses moratorios, convirtiéndose en cuentas de crédito con costo.
- Finalmente las cuentas de crédito, que consisten en sumarle al principal un determinado monto de intereses. En este caso tanto las tasas como el plazo de los créditos sufrieron una reciente variación en la empresa DIJISA, ya que anteriormente al existir menos competencia esta empresa podía modificar con mayor libertad la tasa de interés y los plazos. Antes de la llegada de las grandes cadenas comerciales, DIJISA trabajaba con un interés de entre el 4 y 4.5% mensual con plazos máximos de doce meses, mientras que actualmente las tasas oscilan entre el 3% y 3,5% mensual y los plazos aumentaron a cuatro meses más.

Distribuidora DIJISA no cuenta con las herramientas adecuadas para mantener, ni siquiera, un referente histórico que le permita realizar proyecciones o comparaciones y brindar la información

necesaria o bien saber de las debilidades que presenta. En dicha empresa, la información con la que el gerente cuenta y sobre la cual basa todas sus estrategias se obtiene de forma empírica.

Aunque de alguna manera la empresa ha sobrevivido esta situación durante mucho tiempo, el aumento en la competencia ha provocado que requiera de mejores mecanismos de control, que le ayuden a analizar su situación con respecto al entorno.

En el caso de distribuidora DIJISA, se puede afirmar que las políticas de cobro son demasiado flexibles. El gerente es el único que goza de las facultades discrecionales para autorizar la concesión de crédito y sus condiciones, lo que impide que otros empleados puedan negociar directamente con el cliente. Esta situación provoca, en muchos casos, disconformidad tanto en los compradores como en los mismos funcionarios de la empresa. Si el gerente no se encuentra en el negocio no se pueden otorgar ciertos créditos. Por otra parte, el que sea el propio gerente de la empresa quien revisa cada uno de los créditos que se otorgan, implica una atención personalizada y hace mucho más seguras y confiables las concesiones crediticias de la empresa, lo que puede resultar ventajoso.

La empresa en estudio, basa sus políticas crediticias en los siguientes parámetros:

- Inicialmente un cliente que desee adquirir un crédito ya sea de plazo de contado o el financiado debe contar y presentar una fotocopia de la cédula y una orden patronal. No existen estándares definidos ni del salario, ni del tiempo con el que debe contar el futuro deudor.
- El solicitante debe traer un fiador que cuente con las mismas condiciones que el deudor.
- Posteriormente se realiza un estudio en una empresa que brinda información crediticia del solicitante y su fiador. Este estudio se realiza con el fin de conocer si el posible deudor aún tiene deudas con alguna entidad financiera o si tiene alguna cuenta pendiente que se encuentre en trámite judicial.
- Aún si el solicitante no reúne algunas de las condiciones requeridas, muchas veces se le otorga el crédito, si ofrece algún tipo de referencia favorable, ya sea de otro de los negocios que se dedique a la misma actividad o bien, de un cliente que tenga un buen historial crediticio o sea conocido por los funcionarios de la empresa.

- En el caso de que el comprador no sea costarricense, se solicita original y copia de la cédula o del pasaporte, de igual forma se le pide una orden patronal, pero en la mayoría de las veces la persona no cuenta con este documento, por lo que se le solicita la referencia de un persona costarricense, que sí cuente con estos documentos.

- Una vez aprobado el crédito, se le pide al deudor y al fiador que firmen un documento legal de garantía, en este caso es una prenda, así como la factura. Curiosamente en los registros de la empresa no consta ningún caso en que se haya ejecutado esta garantía, posiblemente en virtud de que a la empresa le resulta mucho más oneroso realizar una inversión para costear el proceso judicial, que asumir la pérdida por la falta de pago del deudor.

Debido a que sólo el gerente de la empresa está facultado para otorgar créditos, no existe una política clara y concisa en cuanto a la concesión de los mismos, por lo que no se aplican lineamientos que garanticen la recuperación del dinero de estas cuentas. En razón de lo anterior, se considera prudente descentralizar el poder y la toma de decisiones, con el fin de que otros funcionarios de la organización también puedan, en ausencia del gerente, realizar ventas a crédito, siguiendo parámetros previamente determinados, que permitan a la empresa mayor agilidad y seguridad en sus transacciones, equiparando su funcionamiento con el de los competidores.

En Distribuidora DIJISA no existe un registro sobre la recuperación de dinero de cuentas por cobrar, debido a que no cuenta con datos históricos que permitan obtener información referente a este tema.

Para mejorar un poco la recuperación de los créditos, la gerencia adoptó en los últimos años la decisión de contratar a un empleado que se dedicara al cobro de dinero fuera de la compañía, sin embargo la gerencia no ha definido ni las condiciones, ni los lineamientos que la esta persona deba seguir. Esto ha provocado mucha rotación en este puesto, la empresa ya ha contado con cuatro personas en los últimos 3 años, principalmente debido a la falta de compromiso, de estímulo y de claridad en cuanto a la posición que la empresa tiene.

3.2.4 Inventario

Este rubro es el activo en que más invierte la empresa, precisamente porque su naturaleza se basa en la venta de electrodomésticos, a diferencia de otras empresas cuya mayor inversión se realiza en activos productivos, planta y equipo. Aunque es igualmente importante para cualquier empresa hacer un uso adecuado y eficiente de los recursos, para este tipo particularmente resulta fundamental administrar con la mayor precisión posible los inventarios, ya que un pequeño error provoca inmovilizaciones de millones de tucanes.

Es importante mencionar que gran parte de las características de los productos que componen el inventario de esta empresa particularmente los de gran tamaño son de baja rotación, al contrario, los más pequeños, poseen un nivel de rotación mayor. Sin embargo, esta varía de acuerdo con la época del año.

Las grandes empresas de venta de electrodomésticos cuentan con gran cantidad de mecanismos para mantener control sobre el movimiento de los productos y también con los sistemas necesarios para obtener información sobre el manejo que les están otorgando. Esto permite crear estrategias dirigidas a corregir problemas específicos.

La empresa DIJISA nunca ha contado un sistema que le indique la cantidad de productos con los que cuenta. Tradicionalmente el gerente mediante apreciación visual advierte el faltante de algún producto en las bodegas o en el mismo lugar de exhibición.

Cuando ingresan los productos al establecimiento, unos son ubicados en la exhibición y otros son llevados a las bodegas. No existe, sin embargo, un sistema en donde se registre la entrada de los artículos, simplemente los colaboradores internos revisan que coincida la cantidad de bienes constatados en la factura con las existencias reales. Esta situación perjudica a la empresa en dos formas:

- En primer lugar, como no existe un conocimiento real de las existencias de los diferentes productos es difícil percibir de manera preventiva el desabastecimiento, que se advierte, por lo general, cuando por requerimiento de un cliente, el vendedor luego de varios minutos de buscar un artículo no lo encuentra, lo que causa una mala impresión al consumidor y además produce que se pierda una venta innecesariamente.

- Por otro lado, al no contar con un sistema que le muestre al administrador, al dueño o a al gerente las cantidades de productos que se localizan en los diferentes lugares, se corre el riesgo de que no se percaten de un extravío o pérdida, ya sea por robo o por que se produjo un error en el envío y empaque de algún artículo. A pesar de que el gerente de esta empresa conoce su inventario, es casi imposible que recuerde cada artículo de su mercadería.

Sin duda alguna, el no contar con las herramientas adecuadas para manejar eficientemente el inventario es uno de los problemas mas visibles y preocupantes dentro de esta empresa, y esto podría significar grandes pérdidas de dinero, de ahí la importancia de insertar un sistema que proporcione mayor información y permita controlar más esta cuenta.

3.2.5 Cuentas por pagar a proveedores

El manejo adecuado de las cuentas por pagar a proveedores es trascendental para el crecimiento de la empresa, ya que gracias a esto puede proyectarse una buena imagen, lo que le beneficia en el otorgamiento de créditos no sólo por parte de otras compañías proveedoras, sino también con financiamientos más favorables.

Como puede observarse en los estados financieros de Distribuidora DIJISA, las cuentas por pagar a proveedores, representan el rubro más importante dentro de los pasivos circulantes, donde también se puede visualizar la inexistencia de pasivos con costo, talvez porque la empresa no necesita de otro tipo de financiamiento para realizar sus actividades comerciales..

En el caso del manejo de esta cuenta por parte del gerente de la empresa en estudio, se debe mencionar que esta persona es la única encargada de realizar las compras a los diferentes proveedores, así como de cancelar la deuda contraída (emitiendo un cheque de la cuenta corriente de la empresa, cada cancelación se la resta el saldo principal, y de esa manera controla la cuenta de efectivo).

Las compras se realizan una vez al mes o mes y medio, en temporadas bajas, de igual forma los pagos de facturas pendientes. Sin embargo, en temporadas donde las ventas son mayores, los pedidos se realizan en un periodo menor, este tiempo también va a depender del tipo de artículo que se compra, ya que aquellos de menor rotación cuentan con un lapso más prolongado, mientras que en los de rotación más rápida el tiempo es mucho menor.

Los proveedores ofrecen a la empresa diferentes opciones de pago, éstas dependen de las políticas de crédito y cobro del proveedor. Son pocos los que exigen realizar cancelaciones de contado, y generalmente son de pequeña escala. La mayoría de los productos son proveídos por grandes empresas que cuentan con importantes capitales y por ende ofrecen crédito a sus distribuidores.

Generalmente, las empresas proveedoras respaldan sus créditos a través de la firma de documentos legales, otorgándole al comprador cierto tiempo para que realice la cancelación total de la deuda. Los proveedores dividen sus deudas en cierta cantidad de abonos que deben realizarse en cierto período, en el caso de esta empresa, se le otorgan de 3 a 5 prendas (muchas veces estas representan 3 ó 4 meses) firmadas por cada compra, en la mayoría de los casos(como mencionamos esto va a depender de las políticas de cada proveedor).

Es importante mencionar que la empresa Distribuidora DIJISA siempre ha mantenido una política de pago bastante puntual y responsable, lo que ha permitido crear buenas relaciones con sus proveedores y proyectar una buena imagen. Esto le ha permitido crear un ambiente mas flexible en cuanto al cobro se refiere, permitiéndole jugar con los plazos para poder adecuarlos a sus condiciones particulares.

De igual manera que el resto de los componentes del capital de trabajo, la forma en la que se maneja esta cuenta en la empresa estudiada, es muy empírica. Sin embargo, como en última instancia el gerente general es la única persona que se encarga de administrarla, el control es mucho más fácil.

Para realizar pedidos el gerente envía a uno de sus colaboradores a realizar un conteo de la mercadería existente del producto que necesite, posteriormente de acuerdo con la lista que recibe realiza el pedido al respectivo proveedor. El gerente tiene un día específico a la semana para recibir a los agentes y realizar los pagos y los pedidos que desea.

3.3 Análisis de los componentes del capital de trabajo

En el siguiente apartado se muestra un análisis financiero de los diferentes elementos que componen la cuenta del capital de trabajo. Inicialmente se efectuará un breve análisis porcentual de los estados financieros tanto horizontal como verticalmente. Seguidamente un estudio del

movimiento y administración de las cuentas que interesan a esta investigación a través del análisis de las razones financieras.

Para este análisis se tomaron en cuenta los tres últimos períodos de este siglo, por lo que es importante denotar que el hecho de sólo contar con tres estados financieros podría afectar tanto el análisis como el resultado de las diferentes operaciones de este trabajo.

3.3.1 Análisis horizontal del balance general y del estado de resultados

El análisis horizontal profundizará en las cuentas que más interesan, especialmente los activos circulantes y los pasivos corrientes, para observar los cambios y las tendencias que se han producido con el tiempo.

Se presenta a continuación el balance general y el estado de resultado de los periodos 2003 y 2002 para esta compañía:

Análisis Horizontal Balance de Situación Setiembre 30, Distribuidora DLJISA -monto en tuanes-							
	Variación			Variación			2002
	2004	Absoluta	Relativa	2003	Absoluta	Relativa	
Activos							
Activo Corriente							
Efectivo en caja y bancos	14.832,0	2.598,0	21%	12.234,0	4.234,0	53%	8.000,0
Inversiones disponibles para la venta	21.049,2	6.049,2	40%	15.000,0	3.000,0	25%	12.000,0
Cuentas por cobrar	100.800,0	11.787,0	13%	89.013,0	28.533,0	47%	60.480,0
Inventario	71.487,9	25.817,7	57%	45.670,2	17.811,8	64%	27.858,4
Total Activo Circulante	208.169,2	46.252,0	29%	161.917,2	53.578,8	49%	108.338,4
Propiedad, Planta y Equipo							
Terrenos	2.560,0	0,0	0%	2.560,0	0	0%	2.560,0
Edificio	35.870,0	0,0	0%	35.870,0	0	0%	35.870,0
Depreciación acumulada edificio	(17.935)	0,0	0%	(17.935,0)	(3.587,0)	25%	(14.348,0)
Mobiliario y equipo	6.550,0	0,0	0%	6.550,0	0,0	0%	6.550,0
Depreciación acumulada mobiliario y equipo	(3.275)	0,0	0%	(3.275,0)	(655,0)	25%	(2.620,0)
Vehículos	4.500,0	0,0	0%	4.500,0	0,0	0%	4.500,0
Depreciación acumulada vehículos	(2.725)	0,0	0%	(2.725,0)	(725,0)	36%	(2.000,0)
Equipo de cómputo	4.220,6	4.220,6		0,0	0,0	0%	-
Depreciación acumulada equipo de cómputo	0,0			0,0	0,0	0%	-
Total Propiedad, Planta y Equipo	29.765,6	4.220,6	17%	25.545,0	(4.967,0)	-16%	30.512,0
Total Activos	237.934,8	50.472,6	27%	187.462,2	48.611,8	35%	138.850,4
Pasivos							
Pasivo corriente							
Impuesto sobre las ventas por pagar	32,6	3,6	13%	29,0	6,7	30%	22,3
Cuentas por pagar proveedores	46.735,9	6.950,0	17%	39.785,9	8.535,9	27%	31.250,0
Impuesto sobre la renta por pagar	13.055,7	1.034,9	9%	12.020,8	(1.066,5)	-8%	13.087,3
Total pasivo corriente	59.824,2	7.988,5	15%	51.835,7	7.476,1	17%	44.359,6
Total pasivos	59.824,2	7.988,5	15%	51.835,7	7.476,1	17%	44.359,6
Patrimonio							
Capital Social	24.332,9	0,0	0%	24.332,9	0,0	0%	24.332,9
Utilidad acumuladas	153.777,7	42.484,1	38%	111.293,6	41.135,8	59%	70.157,9
Total patrimonio	178.110,6	42.484,1	31%	135.626,5	41.135,8	44%	94.490,8
Total pasivo + patrimonio	237.934,8	50.472,6	27%	187.462,2	48.611,8	35%	138.850,4

Fuente: Gerencia General

Estado de Resultados							
Setiembre 30,							
Distribuidora DIJISA							
-monto en tucaes-							
	Variación			Variación			
	2004	Absoluta	Relativa	2003	Absoluta	Relativa	2002
Ventas	288.000,0	59.761,6	26%	228.238,4	55.438,4	32%	172.800,0
Costo de ventas	216.313,4	54.589,3	34%	161.724,1	36.724,1	29%	125.000,0
Utilidad bruta	71.686,6	5.172,3	8%	66.514,3	18.714,3	39%	47.800,0
Gastos de operación							
Gastos de administración y generales	23.583,1	6.026,1	34%	17.556,9	6.018,7	52%	11.538,2
Gasto por depreciación edificio	3.587,0	0,0	0%	3.587,0	0,0	0%	3.587,0
Gasto por depreciación mobiliario y equipo	655,0	0,0	0%	655,0	0,0	0%	655,0
Gasto por depreciación vehículo	450,0	0,0	0%	450,0	50,0	13%	400,0
Total gasto de operación	28.275,1	6.026,1	27%	22.248,9	6.068,7	38%	16.180,2
Utilidad de operación	43.411,5	-853,8	-2%	44.265,4	12.645,6	40%	31.619,8
Intereses sobre financiamientos	17.280,0	2.780,0	19%	14.500,0	2.495,5	21%	12.004,5
Utilidad antes de impuestos	60.691,5	1.926,2	3%	58.765,4	15.141,1	35%	43.624,3
Impuesto sobre la renta	18.207,5	577,9	3%	17.629,6	4.542,3	35%	13.087,3
Utilidad neta	42.484,1	1.348,3	3%	41.135,8	10.598,7	35%	30.537,0

Fuente: Gerencia General

Tal y como se puede observar en los estados financieros la empresa realizó importantes desembolsos en activos circulante, principalmente en inventario, este aumento provoca un efecto desfavorable en los ingresos y las utilidades (análisis en que se profundizará mas adelante), ya que el aumento en los inventarios no es proporcional al que se produce en las ventas, lo que podría denotar un manejo en extremo deficiente de la mercadería.

Generalmente cuando se producen aumentos en los activos circulantes se da como resultado el aumento en las ventas. Puede observarse que en el 2003 se produce un crecimiento de un 32% de las ventas, que al compararlo con el crecimiento de un 49% en los activos corrientes, podría concluirse que existe un efecto negativo que afecta la rentabilidad, ya que el crecimiento no fue proporcional.

Debe recordarse que en el caso de las empresas comercializadoras de electrodomésticos las mayores inversiones están dirigidas hacia las cuentas de inventarios y las cuentas por cobrar, principalmente porque su actividad comercial gira en torno ellas.

A pesar del alto valor porcentual que parece presenta la cuenta de efectivo, en términos absolutos la variación es poco significativa, aún más si se realiza una comparación con las variaciones de los inventarios y las cuentas por cobrar.

El incremento de las cuentas por cobrar se debe a la ampliación de los períodos de crédito otorgado a los clientes, porque como se mencionó anteriormente la entrada de las grandes cadenas a la zona ha afectado las políticas internas de Distribuidora DIJISA, duplicando los saldos de los clientes.

En los estados financieros ya se observa el efecto de la adquisición de nueva mercadería, ya que desde septiembre se comienza a reabastecer la empresa para enfrentarse a la entrada de la temporada alta (esta inicia desde noviembre y finaliza en diciembre), luego de que el inventario se viera disminuido por las ventas realizadas en la época del día de la madre. Puede ser que de ahí provenga su efecto negativo (aunque sin duda podría estar acumulando existencia innecesariamente), que se presenta de la misma manera en relación con las ventas. Sin embargo, este análisis se complementará en el transcurso de la investigación, con el análisis de las rotaciones.

Todo este efecto negativo se revela en el activo total que representó un incremento del 35% y fue desproporcional al incremento en las ventas de un 32%, precisamente por la gran influencia de los activos circulantes en esta cuenta.

Por otro lado, se debe recordar que la empresa en estudio, solo utiliza deuda de corto plazo, cuyo costo financiero no es directo (ya que por ejemplo puede existir el costo por no acogerse al descuento por pronto pago). Distribuidora DIJISA financia sus operaciones a través del crédito otorgado por los proveedores, son entonces estas cuentas las que representan el mayor valor absoluto con 8.535 tucanes dentro de los pasivos circulantes y total, a pesar de que de manera relativa sea el impuesto sobre la venta el que representa un mayor porcentaje, aunque es una variación irrelevante.

Existe una relación directa entre las cuentas por pagar y las ventas, ya que el crecimiento de las primeras depende del aumento en las segundas. En este caso sí existe un crecimiento proporcional entre las cuentas comerciales y las ventas, ya que como se observa las cuentas por pagar incrementaron en un 27% mientras que las ventas aumentaron en un 32%, produciendo un

efecto relativamente favorable, sin duda alguna este fenómeno se debe a la buena política de pago que mantiene la empresa.

El patrimonio presentó un aumento mayor que el que se observa en los pasivos. Como se puede ver, la variación del patrimonio fue de 44%, mientras que en el caso de los pasivos fue de tan solo un 17%. El incremento del patrimonio fue producto principalmente del aumento en las utilidades acumuladas, cuya variación fue del 59%, lo que podría indicar la preferencia por parte de la empresa de utilizar recursos propios, contrario a la de adquisición de altos porcentajes de deuda.

En cuanto al estado de resultados, es importante comparar la relación que existe entre las ventas, y los costos en los que se incurre Distribuidora DIJISA para que se lleven a cabo las operaciones, con el fin de observar la influencia que tiene esa relación sobre las utilidades así como sobre las cuentas del capital de trabajo.

Se puede ver que para el 2003 la variación que sostuvo el costo de ventas fue de 29%, es decir, 3% menos que la tendencia de las ventas en ese mismo año, factor que no afecta de manera significativa a las utilidades de la empresa, ya que la variación fue muy poca.

Por otro lado resulta importante observar el incremento que se produjo en las utilidades netas en el 2003, afectado principalmente por el crecimiento de un 39% y en la utilidad bruta y de un 40% en la utilidad de operación, además del efecto relativamente positivo entre las ventas y el costo de ventas

Como se demuestra en el balance general son los activos circulantes los que afectan nuevamente la cuenta del activo total, de la misma manera que sucedió en los años anteriores. A pesar de esto, la variación disminuyó la distancia entre los activos fijos y los circulantes. Los activos fijos presentaron un crecimiento de 17%, producto de la compra del nuevo equipo de cómputo que se realizó en el 2004, desembolsando por esto un total de 4.220 tucanes.

El crecimiento en los activos circulantes fue producto del también aumento en los inventarios, las cuentas por cobrar y las inversiones disponibles para la venta, cuyas variaciones absolutas fueron de 2.581 tucanes, 11.787 tucanes y 6.049 tucanes, respectivamente.

La empresa aumentó la cuenta en caja y bancos en un 21%, pero también incrementó la cantidad de dinero en inversiones disponibles para la venta en un 40%, para obtener mayor rentabilidad

del dinero excedente, que es tan importante tratar de evitar en cualquier negocio. Siempre se reflejan las grandes inversiones que realiza la empresa en las cuentas que componen el capital de trabajo, tal y como sucedió en los años anteriores.

Por otro lado, se produjo un aumento en el pasivo total de un 15%, producto del crecimiento en el pasivo circulante donde de la misma manera que en años anteriores fueron las cuentas por pagar las encargadas de producir este efecto, con un incremento absoluto de 6.949 tucanes. Además, se puede observar el crecimiento del patrimonio de la empresa, aunque este fue leve en términos absolutos con respecto al de los años anteriores. Ambas variaciones tanto de los pasivos como las del patrimonio demuestran la continuidad de las políticas de la empresa implementadas para mantener un bajo endeudamiento.

En cuanto a la eficiencia en el manejo de los activos circulantes, se puede observar que la relación entre ambos rubros sigue siendo desfavorable para la empresa, pero de una manera menos significativa, ya que aunque los activos circulantes aumentaron en un 29%. las ventas los hicieron en un 26%.

Sin duda alguna es el activo fijo el que provoca que se obtenga un factor favorable entre al activo total y las ventas, ya que el incremento de estas es superior al aumento de 17% de propiedad, planta y equipo, produciendo una variación entre las ventas y el activo total de tan sólo un 1%, a favor del total de activos; esta situación demuestra el mejor manejo que se le ha otorgado a estas cuentas.

A diferencia de la anterior situación, existe una buena relación entre los pasivos circulantes y las ventas, ya que mientras las ventas aumentaron en un 26%, estos pasivos lo hicieron en un 15%, a pesar de que las cuentas por pagar a proveedores también se incrementó, este aumento no afectó el manejo de las cuentas corrientes con las ventas.

Para el 2004 se presentan dos fenómenos que afectan la utilidad neta de Distribuidora DIJISA. Se presenta un incremento mayor en el costo de ventas que en las ventas, lo que produce que la utilidad bruta no crezca lo suficiente, y la utilidad de operación disminuye producto del aumento en los gastos administrativos y generales. Ambas situaciones provocan que la utilidad neta crezca tan sólo un 3% de un año al otro.

3.3.2 Análisis Vertical

A continuación se realizará un breve análisis vertical para los años 2004, 2003 y 2002. Este estudio se establecerá para mostrar la importancia de cada una de las cuentas que componen los estados financieros de la empresa en estudio, principalmente para conocer el porcentaje que comprende a las cuentas del capital de trabajo. Se presentarán los estados financieros de los periodos asignados anteriormente y su composición porcentual.

Análisis Vertical Balance de Situación Setiembre 30, Distribuidora DLJISA -monto en tucaes-						
	2004		2003		2002	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Activos						
Activo Corriente						
Efectivo en caja y bancos	14.832,0	6%	12.234,0	7%	8.000,0	6%
Inversiones disponibles para la venta	21.049,2	9%	15.000,0	8%	12.000,0	9%
Cuentas por cobrar	100.800,0	42%	89.013,0	47%	60.480,0	44%
Inventario	71.487,9	30%	45.670,2	24%	27.858,4	20%
Total Activo Circulante	208.169,2	87%	161.917,2	86%	108.338,36	78%
Propiedad, Planta y Equipo						
Terrenos	2.560,0	1%	2.560,0	1%	2.560,0	2%
Edificio	35.870,0	15%	35.870,0	19%	35.870,0	26%
Depreciación acumulada edificio	(17.935,0)	-8%	(17.935,0)	-10%	(14.348,0)	-10%
Mobiliario y equipo	6.550,0	3%	6.550,0	3%	6.550,0	5%
Depreciación acumulada mobiliario y equipo	(3.275,0)	-1%	(3.275,0)	-2%	(2.620,0)	-2%
Vehículos	4.500,0	2%	4.500,0	2%	4.500,0	3%
Depreciación acumulada vehículos	(2.725,0)	-1%	(2.725,0)	-1%	(2.000,0)	-1%
Equipo de cómputo	4.220,6	2%	-	0%	-	0%
Depreciación acumulada equipo de cómputo	-	0%	-	0%	-	0%
Total Propiedad, Planta y Equipo	29.765,6	13%	25.545,0	14%	30.512,0	22%
Total Activos	237.934,8	100%	187.462,2	100%	138.850,4	100%
Pasivos						
Pasivo corriente						
Impuesto sobre las ventas por pagar	32,6	0%	29,0	0%	22,3	0%
Cuentas por pagar proveedores	46.735,9	20%	39.785,9	21%	31.250,0	23%
Impuesto sobre la renta por pagar	13.055,7	5%	12.020,8	6%	13.087,3	9%
Total pasivo corriente	59.824,2	25%	51.835,7	28%	44.359,6	32%
Total pasivos	59.824,2	25%	51.835,7	28%	44.359,6	32%
Patrimonio						
Capital Social	24.332,9	10%	24.332,9	13%	24.332,9	18%
Utilidad acumuladas	153.777,7	65%	111.293,6	59%	70.157,9	51%
Total patrimonio	178.110,6	75%	135.626,5	72%	94.490,8	68%
Total pasivo + patrimonio	237.934,8	100%	187.462,2	100%	138.850,4	100%

Fuente: Gerencia General

Estado de Resultados						
Setiembre 30,						
Distribuidora DLJISA						
-monto en tucanes-						
	2004		2003		2002	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Ventas	288.000,0	100%	228.238,4	100%	172.800,0	100%
Costo de ventas	216.313,4	75%	161.724,1	71%	125.000,0	72%
Utilidad bruta	71.686,6	25%	66.514,3	29%	47.800,0	28%
Gastos de operación						
Gastos de administración y generales	23.583,1	8%	17.556,9	8%	11.538,2	7%
Gasto por depreciación edificio	3.587,0	1%	3.587,0	2%	3.587,0	2%
Gasto por depreciación mobiliario y equipo	655,0	0%	655,0	0%	655,0	0%
Gasto por depreciación vehículo	450,0	0%	450,0	0%	400,0	0%
Total gasto de operación	28.275,1	10%	22.248,9	10%	16.180,2	9%
Utilidad de operación	43.411,5	15%	44.265,4	19%	31.619,8	18%
Intereses sobre financiamientos	17.280,0	6%	14.500,0	6%	12.004,5	7%
Utilidad antes de impuestos	60.691,5	21%	58.765,4	26%	43.624,3	25%
Impuesto sobre la renta	18.207,5	6%	17.629,6	8%	13.087,3	8%
Utilidad neta	42.484,1	15%	41.135,8	18%	30.537,0	18%

Fuente: Gerencia General

Como se puede observar en el balance de situación, el activo circulante aparece como la cuenta más importante dentro del activo total, confirmando lo analizado en el análisis horizontal.

Las cuentas por cobrar y los inventarios representan las cuentas en las que la empresa ha realizado una mayor inversión. La primera representa entre el 42% y el 44%, mientras que las segundas están entre el 30% y el 20%.

El activo fijo ha sufrido una disminución porcentual en el transcurso de los años, pasando de significar 22% en el 2002 a 13% en el 2004. Esta disminución ha sido producto de la depreciación de la propiedad, planta y equipo, pero principalmente el edificio.

En el 2002 la empresa destinó por cada colón, 0,78 tucanes en activo circulante, y 0,22 tucanes en activo fijo. Esa inversión se incrementó para el 2003, donde se destinaron por cada colón 0,86 tucanes en activos corrientes y tan solo 0,14 tucanes en activos fijos, situación que se repite en el 2004.

En el caso de los pasivos se observa que la empresa ha visto disminuida la participación de las cuentas por pagar a proveedores. En el 2004 se da un 78% del pasivo corriente, mientras que para el 2003 era de un 76% y para el 2002 de un 71%.

Por otro, lado la disminución en el porcentaje del pasivo circulante también se vio afectada por el aumento en el capital de la empresa, influenciado por el incremento en las utilidades acumuladas. Esto demuestra que la empresa prefiere el financiamiento propio que el externo y que hace uso de él para adquirir la mercadería necesaria.

En cuanto al estado de resultados es importante observar la gran cantidad de dinero que se destina a las compras. El costo de ventas ha mantenido una tendencia muy similar para los diferentes periodos. En el 2002 se invirtieron 72 tucanes de cada 100 tucanes en compras. Esta cuenta sufrió un pequeño descenso de un tucán en el 2003, pero ya para el 2004 se invirtió 75 tucanes de cada 100 tucanes efecto que se observa en el incremento del inventario. Esta gran inversión provoca que a la empresa le queden menos de 30 tucanes en los tres periodos para hacerle frente a los gastos y para generar utilidades.

Para el 2002, luego de la inversión que se produjo en las compras, la empresa destinaba 28 tucanes de cada 100 para cubrir los gastos de operación. A los 18 tucanes de utilidad operativa resultantes, se le suman los 7 tucanes producto del ingreso por el financiamiento. Esto produce una utilidad antes de impuestos de 26 tucanes, de los cuales se emplean 8 tucanes para cubrir los impuestos y quedan finalmente 18 tucanes de ganancia neta sobre la venta.

Para el 2003 luego de la inversión que se produjo en las compras, la empresa destinaba 29 tucanes de cada 100 para cubrir los gastos de operación. A los 19 tucanes de utilidad operativa resultantes, se le suman los 6 tucanes producto del ingreso por el financiamiento. Esto produce una utilidad antes de impuestos de 26 tucanes, de los cuales se emplean 8 tucanes para cubrir los impuestos y queda finalmente 18 tucanes de ganancia neta sobre la venta

Para el 2004 luego de la inversión que se produjo en las compras, la empresa destinaba 25 tucanes de cada 100 para cubrir los gastos de operación. A los 15 tucanes de utilidad operativa resultantes, se le suman los 6 tucanes producto del ingreso por el financiamiento. Esto produce una utilidad antes de impuestos de 21 tucanes, de los cuales se emplean 6 tucanes para cubrir los impuestos y quedan finalmente 15 tucanes de ganancia neta sobre la venta.

3.3.3 Análisis de las razones financieras

Para analizar el capital de trabajo también es importante estudiar los índices financieros que se relacionan con este tema, ya que por sí solos no indica lo que realmente sucede en la empresa. Se debe recordar que en el caso de la empresa, las razones deben demostrar la efectividad en cuanto a liquidez y eficiencia en el uso de las cuentas corrientes. Para lograr este análisis se estructurará este apartado de acuerdo con la división existente de las razones financieras:

- Índices del capital de trabajo
- Razones de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de rentabilidad

En este caso es importante mencionar que no existe ninguna empresa dedicada a la venta de electrodomésticos que participe en la bolsa nacional de valores. En razón de lo anterior no existe una medida que represente a la industria, por eso la manera en que se analizarán los índices va a ser comparando los datos que estos arrojen en los tres periodos.

• Capital de trabajo

De seguido se muestra un cuadro que resume el movimiento de los índices que representan el capital de trabajo:

Tabla No 3.1: Evolución del capital de trabajo de Distribuidora DIJISA. Período 2004-2002

Índice	2004	2003	2002
Capital de trabajo (miles de tucanes)	148	110	63
Variación interanual en porcentaje	35%	72%	Base
Proporción del capital de trabajo	71%	68%	59%

Fuente: elaborado por la investigadora

Como se observa en el cuadro, el capital de trabajo se incrementó en los tres periodos analizados, para el 2003. Este incremento fue de 46.102 tucanes lo que representa un 72% y para el 2004 creció en 38.263 tucanes representado por un 35%. El aumento del capital de trabajo refleja la fortaleza en el grado de equilibrio y solidez, ya que estas cantidades son financiadas por capital propio, lo que produce un efecto positivo para la estructura financiera de empresa, información respaldada por lo que se obtuvo en los análisis anteriores.

Puede notarse que el índice de proporción del capital de trabajo se incrementó en los 3 periodos analizados. En el 2002 un 41% de activo circulante se cubre con pasivo corriente, para el 2003 en un 32% y para el 2004 un 29% es cubierto por parte del pasivo espontáneo. Esto apoya lo que se menciona anteriormente, la empresa financia su activo corriente con capital propio, ya que no tiene deuda a largo plazo. Se puede decir que la compañía se encuentra dentro de un rango aceptable, ya que en el caso de las empresas comercializadoras de electrodomésticos esta proporción debería mantenerse en 60% y 40%.

• Razones de liquidez

En el cuadro 3.2, se aprecia que tanto la razón circulante como la prueba de ácido han aumentado en los últimos dos períodos analizados, con respecto al año base.

Tabla No: 3.2. Razones de liquidez. Período 2004-2002

Índice	2004	2003	2002
Razón circulante	3,48	3,12	2,44
Prueba del ácido	2,28	2,24	1,81

Fuente: elaborado por la investigadora

El incremento en la razón circulante reflejaría la buena liquidez que mantiene la empresa, sin embargo, en los últimos años este índice ha aumentado en casi un punto y medio, producto de la excesiva cantidad de inventario que maneja la empresa, o de la ineficiente administración del mismo, situación que distorsiona el efecto de liquidez, y afecta la rentabilidad de la empresa

En el 2002 la empresa cubre la totalidad del pasivo a corto plazo con un 41% del activo circulante dejando un 60% de estos activos para respaldar adicionalmente a los proveedores de corto plazo. Tanto para el 2003 como para el 2004 disminuye el porcentaje con que la empresa cubre al pasivo y aumenta el porcentaje de respaldo extra de la deuda. Esta situación es saludable para las finanzas de Distribuidora DIJISA, ya que la empresa cuenta con suficientes fondos para enfrentar las deudas, sin embargo esta realidad podría afectar la rentabilidad disminuyéndola

En este caso los porcentajes deberían mantenerse entre el 60% y el 40% en este tipo de empresas, según expertos del sector comercial de electrodomésticos. Distribuidora DIJISA no se ha alejado mucho de estos valores, además lo cierto es que con respecto a este tema la empresa cuenta con la suficiente liquidez para respaldar su deuda.

El efecto negativo de los inventarios se va a eliminar en la prueba de ácido, que como se nota en el cuadro, presenta un crecimiento en los últimos años. En este caso para el 2002 los activos líquidos cubren en un 81% a los pasivos de corto plazo, lo que significa que existe un buen respaldo, tal y como sucedió en el índice anterior. Sin embargo, en este tipo de empresas este índice debe de andar por las 2 veces, así que en los dos últimos años mejoró, ya que la empresa obtuvo 2,28 y 2,24 veces para el 2004, 2003 respectivamente.

• Razones de Actividad

A continuación se muestra un cuadro donde se localizan los índices de actividad correspondientes a los tres períodos que se analizan en esta investigación:

Tabla No: 3.3. Razones de Actividad. Período 2004-2002

Índice	2004	2003	2002
Rotación del inventario	3,27	3,54	4,49
Período medio de inventario	110	102	80
Rotación de cuentas por cobrar	2,86	2,56	2,86
Período medio de cobro	126	140	126
Período medio de pago	72	88	90
Rotación de activo circulante	1,38	1,41	1,60
Rotación de activo total	1,21	1,22	1,24

Fuente: elaborado por la investigadora

Como se observa, la rotación del inventario disminuyó del 2002 al 2003, esta rotación presentó un decrecimiento importante en los últimos dos años. Esta situación se puede complementar con el análisis del período medio del inventario, el cual en los tres años estudiados se incrementó, demostrando la deficiencia en el manejo del inventario. Distribuidora DIJISA pasó de tardar un promedio de 81 días en vender su inventario a 119 días para el 2004, lo que perjudica la capacidad de la empresa en cuanto a la liquidez de esta cuenta.

Expertos en el sector comercial de electrodomésticos consultados para efectos de este estudio, tienen el criterio de que para este tipo de empresas la rotación ideal del inventario debe ser de 10 veces al año, donde rotaciones menores a 5 se considera una calificación mala, así que de ser así Distribuidora DIJISA estaría administrando de manera muy deficiente el inventario. Aún peor resulta el hecho de que el índice referido disminuyó en los últimos dos años, donde según el análisis horizontal, el incremento en el inventario no es proporcional con el crecimiento de las

ventas (en este caso la empresa ha tenido que variar la estructura de ventas, debido a la fuerte competencia, teniendo que disminuir los precios y el margen de utilidad).

En caso de las cuentas por cobrar se debe analizar la rotación y el período medio, tal y como se observa en el cuadro 3.3. En este caso, se debe recordar que Distribuidora DIJISA no cuenta con datos que identifiquen la separación entre las ventas a crédito y las de contado, por lo que para esta investigación las ventas van a corresponder a ambas situaciones.

La rotación de las cuentas por cobrar mantiene una tendencia muy parecida en los tres períodos. De hecho tanto en el 2002 como en el 2004, la rotación fue la misma. En el 2003 la empresa sufre una pequeña disminución. Sin embargo, según lo observado en el análisis horizontal, Distribuidora DIJISA realiza una buena inversión en esta cuenta con respecto a las ventas.

El período medio de cobro sufre la misma tendencia, tanto en el 2002 como en el 2004. La empresa tarda 126 días en promedio para cobrar sus ventas, pero en el 2003 la empresa tardó más en esa recuperación y aumentó en 14 días el cobro. Como ya se mencionó, la misma situación se observa en el análisis tanto de la rotación de las cuentas por cobrar como en el análisis horizontal.

En cuanto al período medio de pago la empresa ha disminuido el tiempo en que cancela sus cuentas. En el 2002 la empresa pagaba en 90 días, pero en el 2004 y en el 2003 pasó el período de pago de 88 a 72 días, lo que se relaciona con el decrecimiento de los porcentajes.

En este mercado, actualmente existe una gran cantidad de proveedores, lo que le permite al gerente extender los tiempos de pago. En el 2002 los grandes proveedores otorgaban alrededor de 60 días a 90 días, ya para el 2003 y el 2004 este tiempo disminuyó pasando de 30 a 60 días, por lo que parece que la empresa ha atrasado un poco sus pagos. Sin embargo, esto no la ha afectado significativamente. Aquí es importante retomar las buenas relaciones que existen con los proveedores, ya que aunque una factura tenga vencimiento en cierta fecha, generalmente se otorga informalmente más tiempo para cancelarla.

El índice de rotación del activo circulante demuestra que Distribuidora DIJISA ha deteriorado el manejo del activo corriente, donde la relación con el aumento en las ventas no ha sido proporcional. En el 2002 la empresa generó según su inversión en activo circulante 1,60 tucanes

de ventas, en el 2003 1,40 tucanes y ya para el 2004 1,38 tucanes; disminuyendo su capacidad de generar liquidez y ventas.

Definitivamente en cuanto al manejo de los activos se observa como el 2004 es el año en que se ha descuidado su manejo, ya que en el 2002 Distribuidora DIJISA presentaba una rotación de 1,24 veces y para el 2004 esta disminuyó en 3 puntos, aunque parece que no es una variación importante, demuestra el efecto negativo proveniente del activo circulante.

• Razones de Rentabilidad

A continuación se analizarán someramente las razones de rentabilidad que se encuentran en el cuadro 3.4, ya que su producto se encuentra estrechamente relacionadas o con el manejo de los recursos internos que la empresa otorga. Los resultados positivos o negativos van a depender en muchos casos de la administración del capital de trabajo.

Tabla No: 3.4. Razones de Rentabilidad. Período 2004-2002

Índice	2004	2003	2002
Margen de utilidad bruta	25%	29%	28%
Margen de utilidad de operación	15%	19%	18%
Margen de utilidad neta	15%	18%	18%
Rendimientos de activos totales	18%	22%	22%
Rendimiento de capital	24%	30%	32%

Fuente: elaborado por la investigadora

El margen de utilidad bruta aumentó un punto del 2002 al 2003. Este pequeño crecimiento se debe al alto aumento del costo de ventas con respecto a éstas. Pero para el 2004 la poca diferencia entre las ventas y el costo produjo la disminución.

La misma tendencia se observa en el margen de utilidad de operación, donde el año más afectado es el 2004, principalmente porque tanto los costos como los gastos consumen un 85% del total, dejando un reducido porcentaje para los demás componentes. El margen de utilidad neta se mantuvo en 18% en el 2002 y en el 2003, pero en el 2004 disminuyó, perdiendo 3% de utilidad

sobre las ventas. Comúnmente el margen de utilidad neta en las empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos se encuentra alrededor del 12%, según expertos del sector comercial experimentados en esta actividad comercial, por lo que la empresa en estudio estaría por encima de porcentaje esperado en este rubro. Sin embargo, los mismos expertos advierten la manera en que afecta esta cuenta el gasto por alquileres

La misma situación se percibe en el rendimiento de los activos totales, donde este margen se ubicó en un 22%, mientras que en el 2004 disminuyó un 4%, lo que implica una pérdida para la empresa en la capacidad de los activos totales para crear utilidades netas, deteriorando en este año la rentabilidad.

El rendimiento sobre el capital disminuye en los tres períodos, pero principalmente en el 2004, producto probablemente del poco incremento que se produjo en ese año en las utilidades netas (desfavorecido por el leve crecimiento en la utilidad bruta y la disminución en la utilidad de operación). En el 2002 este índice representó un 32%, en el 2003 fue de un 30% y en el 2004 de 24%, disminuyendo el valor de mercado de la empresa para el propietario.

• **Ciclo de efectivo**

Luego de analizar las diferentes razones financieras, es importante estudiar un poco el ciclo de conversión del efectivo, para ver la relación que existe entre el tiempo y los recursos invertidos por parte de esta empresa. Para esto se realizó una tabla donde se muestra tanto el ciclo de efectivo en monto como en días.

Según el cálculo del ciclo de conversión del efectivo, la empresa ha invertido significativamente más recursos en los últimos períodos. A partir del 2002, Distribuidora DIJISA invirtió más de 30 millones por año en dinero, así como la cantidad de tiempo en que ha mantenido invertido los recursos de la empresa.

Tabla No: 3.5. Ciclo de conversión del efectivo (días). Período 2004-2002

Ciclo de conversión del efectivo (días)	2004	2003	2002
Período medio del inventario	110	91	80
(+) Período medio de cobro	126	140	126
(-) Período medio de pago	72	79	90
(=) Ciclo de conversión del efectivo	158	143	116

Fuente: elaborado por la investigadora

Se pueden resumir los argumentos expuestos en este capítulo, diciendo que la empresa en estudio, a pesar de generar utilidades, evidencia en todos los análisis un uso deficiente de los recursos internos, porque la relación entre las ventas y las demás cuentas no concuerda, ni es proporcional. Por este motivo, la empresa debe mejorar la administración, sobre todo de las cuentas del capital de trabajo, especialmente si desea seguir siendo una empresa competitiva en el mercado navarro, atestado de fuertes competidores.

Capítulo IV: Propuesta de administración del capital de trabajo para la empresa DIJISA

En el presente capítulo se pretende crear mecanismos que ayuden a la empresa a administrar de una forma más ordenada y eficiente tanto los activos como pasivos circulantes, es decir el capital de trabajo.

Debido a la necesidad de Distribuidora DIJISA de contar con esas herramientas, se ha realizado esta investigación, que pretende ofrecer mecanismos que guíen al gerente y al personal que labora en ella en la toma de decisiones, por lo que en la propuesta se van a crear algunos módulos con los que pueden obtener información que en cierta medida desconocen.

4.1 Enfoque integral de la administración del capital de trabajo

Existe una relación directa entre el manejo de las cuentas corrientes y las ventas que genera una empresa. Por eso es importante crear sistemas que permitan un enfoque integral entre las cuentas del capital de trabajo y la capacidad de generación de ventas.

Una variación en el monto de los inventarios, de las cuentas por cobrar, del efectivo, de las inversiones transitorias y de los pasivos espontáneos afecta también los cambios en las ventas, de hecho para que existan buenos niveles de ventas, se debe disponer de estas cuentas.

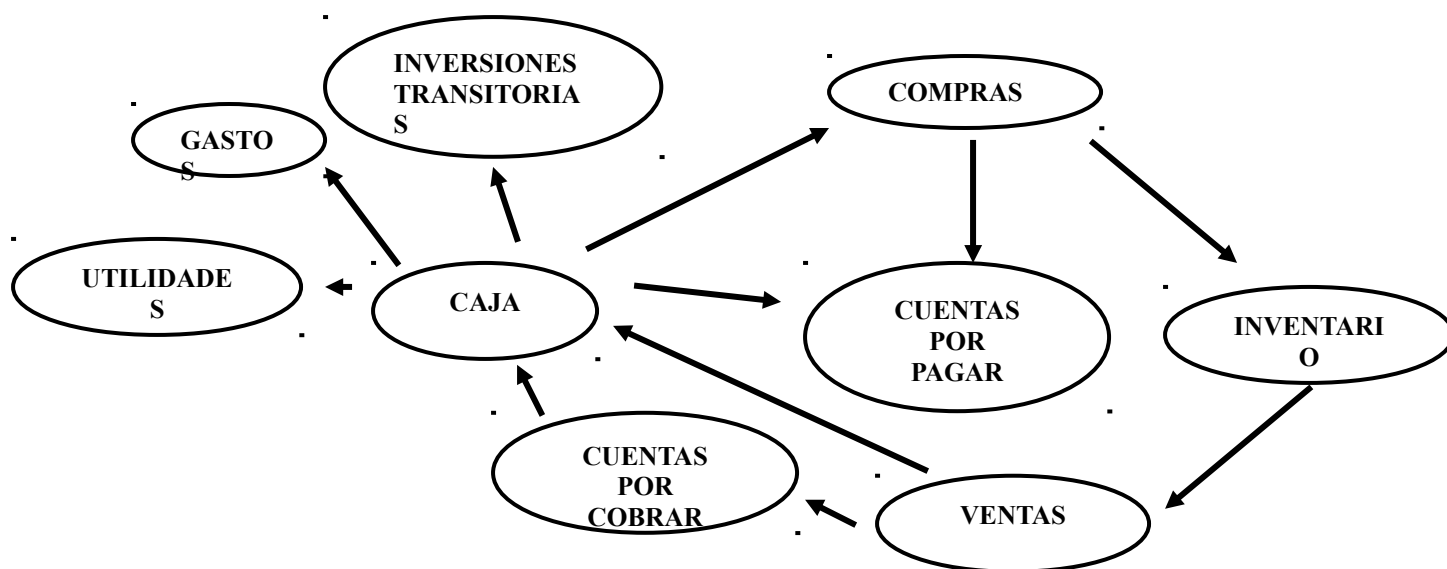
Cuando se produce un mal manejo en la cuenta del capital de trabajo, las ventas se ven afectadas directamente y por lo tanto esta situación va a perjudicar las utilidades de la empresa, provocando una disminución, lo que al final afecta el interés financiero de los dueños.

De ahí la importancia de que los gerentes entiendan la estrecha relación que existe entre el capital de trabajo y las ventas para que dejen de percibir las cuentas de manera separada, porque eso conlleva al mal manejo de las cuentas corrientes y causa pérdida de dinero para la empresa.

A pesar de que la compañía no cuenta con una estructuración de los diferentes departamentos, debido a su pequeño tamaño, sí debe existir el pensamiento de una interrelación, donde el gerente tenga claro la relación entre las cuentas corrientes y las ventas.

A continuación se muestra un esquema con las cuentas circulantes, para de esa manera observar la relación entre estas cuentas y las ventas, y ver el proceso de circulación que sucede cuando se realiza una venta:

Figura No. 4.1 Esquema integral.



Fuente: Elaborado por la investigadora

Tal y como se observa en el anterior esquema, todas las cuentas circulantes se encuentran estrechamente relacionadas y un movimiento en alguna produce todo un efecto, casi de goteo. En el momento en que se produce una venta, el efectivo, las inversiones, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar aumentan.

Cuando existe dinero excedente, la empresa realiza diferentes tipos de inversiones que le generen algún tipo de rentabilidad a través del tiempo, ya que de no ser así las utilidades se verán perjudicadas, debido a la pérdida de valor del dinero en el tiempo. Por otro lado, el ingreso

producto de las ventas, es utilizado para hacerle frente a los diferentes gastos administrativos y operacionales.

En el momento en que se genera una venta el ingreso del efectivo puede ser fruto de una compra de contado, en cuyo caso se hace una cancelación total del artículo adquirido por parte del cliente o se genera una cuenta por cobrar, cuya prórroga de pago va a depender de las características del cliente y del plazo que desee.

Cuando se realiza una venta, ya sea de contado o de crédito, la empresa ve disminuido su inventario. En el caso de que se agoten de manera significativa sus existencias totales o algún artículo en particular, o si la empresa necesita más producto para enfrentar alguna fecha especial en que las ventas son mayores, debe realizar una nueva adquisición y tiene la opción de comprar la mercadería cancelando de contado o adquiriendo una deuda con los proveedores.

Para efectuar la compra de nueva mercancía la empresa debe realizar una erogación de dinero, ya sea de manera inmediata o realizando pagos en diferentes periodos. En este caso, la cancelación de las cuentas por pagar a proveedores va a depender en muchas circunstancias del tiempo de crédito que le otorguen a la compañía. Aunque la empresa en estudio no posea otro tipo de financiamiento más que el pasivo espontáneo y el propio, en muchos casos en ese esquema se incluiría el financiamiento externo; sin embargo, no es menester de esta investigación analizarlo.

Al final, el movimiento de las cuentas corrientes lo que busca es generar liquidez a la empresa, y que el manejo eficiente del capital de trabajo rinda utilidad y flujos de efectivo para que aumente su valor y para que funcione exitosamente dentro del mercado.

Como se menciona, los movimientos en las cuentas corrientes, son producto directamente de la capacidad que tiene la empresa para generar ventas; sin embargo, como se observa no en muchos casos sucede que la relación sea proporcional. Es importante recordar que en este caso parece que la empresa no está realizando una administración eficiente de los activos circulantes y que estaba aumentando el financiamiento propio desproporcionadamente con respecto al incremento en las ventas.

Cuando la administración de alguno de los componentes del capital de trabajo falla, se va a ver reflejado en los ingresos de la empresa y por lo tanto en su valor. Por esta razón, resulta

trascendental crear conciencia dentro de la empresa de lo importante que es considerar como un enfoque integral todas las cuentas que se presentan en el anterior esquemas, ya que esto permitirá crear propuestas con una visión integral y no sólo en un solo factor, ya que como se percibe si la administración de una de las cuentas falla, la empresa en general va a ver afectado su solidez y liquidez.

Como parte de la presente propuesta se realizará un enfoque integral de todas las principales cuentas que componen el capital de trabajo.

4.2 Informe estadístico-financiero de ventas

Con la elaboración del presente informe lo que se pretende es dotar a la empresa de un sistema de información que le facilite a sus administradores la toma decisiones.

Este informe permitirá implementar mecanismos de control periódicos sobre el movimiento de las ventas, lo que ayudará a la gerencia a establecer comparaciones de las variaciones de estas en diferentes fechas. Los resultados de este análisis, darán sustento a la creación de nuevas estrategias, lo que a su vez permitirá organizar de mejor manera las cuentas del capital de trabajo de la empresa.

Así, tendrá una base de datos que le brinde información acerca del ingreso de efectivo y más orientación y control sobre las cuentas por cobrar. Se debe recordar que la principal fuente de ingresos en este tipo de empresas es el otorgamiento de financiamiento a clientes, producto de esto la empresa duplica su ganancia por producto o por compra. Si la situación se presenta diferente la compañía podría ver afectada su rentabilidad. Por esto es importante el hecho de contar con herramientas que permitan aumentar la proporción de los créditos otorgados, manteniendo siempre la vigilancia pertinente sobre éstas.

Actualmente ha aumentado la competencia en este tipo de negocios en el mercado Navarraeño, lo que hace fundamental que la empresa cree bases sólidas que le permitan mantenerse dentro del mercado de manera competitiva. Es importante mencionar que no es rentable realizar grandes ventas de contado, primero porque las grandes cadenas pueden ofrecer mejores precios de

contado y si ésta por entrar a la competencia, ofrece descuentos muy altos podría ver afectado su margen de ganancia.

Una de las principales razones del reporte de ventas es permitirle al gerente llevar un control de las mismas tanto de contado como de crédito, para poder verificar si existe un crecimiento y observar cuál de las dos cuentas son las que aumentan en mayor proporción. ya que como se mostró en el capítulo anterior no se cuenta con información que refleje el ingreso ya sea por cuentas de crédito o por las de contado, por lo que no se sabe a ciencia cierta cuál de las dos brinda una mayor ganancia.

En este caso el reporte le va a permitir observar al gerente en qué periodos del año se realizan mayores o menores cantidades de ventas y de qué tipo son, para que analice las variaciones que se podrían producir en otras fechas y crear estrategias para fomentar situaciones específicas que le permitan contrarrestar esa realidad a futuro.

El informe de ventas debe asegurar en la medida de lo posible facilitar el desarrollo normal de las operaciones, sin embargo inicialmente cualquier nueva actividad va a producir un rechazo al cambio por parte de las personas que se encuentren involucradas, pero con el tiempo este reporte va a ser tan útil que hará que el proceso de venta sea más eficiente.

Este reporte va a recabar información con la que inicialmente no se contaba y va a servir como base para la implementación de otras herramientas que le sean aún más útiles a la empresa, y que sea adecuada para la época.

Para que el informe de ventas permita un adecuado control sobre el nivel de ventas debe realizarse en diferentes periodos, principalmente debido a la estacionalidad de los productos de acuerdo a la época del año. Para Distribuidora DIJISA existen épocas en las que las ventas se estancan y otras en que las ventas presentan picos muy altos. De la misma forma existen artículos que en cierta época del año presentan rotaciones muy altas, pero otras en que no es así. Para ejemplificar esta situación, se puede comentar acerca del día de la madre, específicamente la víspera, ese día Distribuidora DIJISA y otras empresas de este tipo triplican el ingreso por ventas tanto de contado como de crédito, según nos comentaron personalidades de este medio.

Tabla No. 4.1: Reporte de ventas acumulado anual

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
Venta año anterior (total mensual)													
Total													
Crédito													
Contado													
Venta Presupuesto													
Total													
Crédito													
Contado													
Venta Real													
Total													
Crédito													
Contado													
%real /presupuesto													
Total													
Contado													
Crédito													
%real /año anterior													
Total													
Crédito													
Contado													

Mes de ___ Año ___

Fuente: Elaborado por la investigadora

En el anterior informe se introduce la información correspondiente a cada año, pero con información propia de cada uno de los meses, lo que le permite realizar comparaciones en las variaciones de las ventas mensuales y anuales.

Estos reportes no sólo le permiten al gerente obtener información estadística de sus ventas de contado y de crédito, creando estrategias de mejoramiento continuo, sino también obtener datos acerca de los márgenes de ganancia, producto de las ventas, analizando tanto el margen de utilidad del presupuesto como el de utilidad real. Esta información le va permitir al gerente conocer si la empresa le ha resultado y continua siendo rentable, y cuánto se acerca la ganancia real a la presupuestada, así como verificar datos de ventas estadísticos para crear estrategias para años posteriores.

Es importante mencionar que la información debe ser revisada constantemente por el gerente de la empresa, ya que es éste quien se encarga de tomar todas las decisiones integrales del negocio, pero en este caso se aconseja que se enfoque aún más en los movimientos diarios, para facilitar el proceso de toma de decisión, principalmente porque la información anual, lo que en cambio la información diaria, mensual o semanal, le va a permitir mantener la empresa en un estado competitivo actualizado.

Debido a lo importante que es la estacionabilidad en las ventas en Distribuidora DIJISA, resulta fundamental complementar la información anual con la mensual y la semanal, con el fin de poder solucionar problemas de manera más específico, ya que si sólo se cuenta con información anualizada, el gerente no va ha poder tomar decisiones de manera más detallada, lo que no ayudaría a solucionar el problema y va ha afectar la estrategias que se valla ha implementar.

La variación que se produce en los reportes de ventas es el tiempo que se utiliza, pero básicamente la información que se obtiene es la misma. Sin embargo, la efectividad dependerá de las actuaciones inmediatas del gerente.

Tabla No. 4.2: Reporte de ventas acumulado mensual

Mes de ___ del año ___

	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	TOTAL MES
Venta año anterior (total semana)					
Total					
Crédito					
Contado					
Venta Presupuesto					
Total					
Crédito					
Contado					
Venta Real					
Total					
Crédito					
Contado					
%real /presupuesto					
Total					
Contado					
Crédito					
%real /año anterior					
Total					
Crédito					
Contado					

Fuente: Elaborado por la investigadora

También con los informes se va ha poder recabar información tanto de las variaciones en las ventas de temporadas anteriores, como de las actuales, y compararlas con los que se espera lograr o lo que se esperaba lograr, para que el gerente observe el movimiento ya sea positivo o negativo

que presentaron y además le permite reflexionar sobre que tan cerca esperaba lograr con respecto a la realidad.

La venta presupuestada, va a corresponder a la experiencia empírica del gerente, para que el proceso de análisis sea más fácil, principalmente porque este no cuenta con el conocimiento para crear un presupuesto y tampoco existe un departamento financiero ni contable, que son los que generalmente se encargan de realizar este tipo de funciones. Por eso, de acuerdo con el amplio conocimiento que tiene en el manejo de este tipo de empresa, podrá presupuestar las ventas que se desea.

Es importante obtener un índice que facilite la comparación en cuanto a crecimiento. Inicialmente el primer porcentaje que se obtiene al dividir lo real entre el presupuesto, indica cuál ha sido la variación entre lo real y propuesto, es decir qué tanto se cumple con lo propuesto en determinada fecha y monto tanto en las ventas de contado como de las de crédito. Con esta información el gerente puede crear metas y objetivos para el grupo de trabajo y verificar con el uso continuo de estos reportes si se cumple lo establecido o no.

El segundo índice medirá la variación del período presente con el anterior, y el crecimiento de los diferentes rubros, lo que le permite establecer la estacionabilidad de las ventas, permitiéndole crear estrategias y fomentar las ventas dirigidas tanto en épocas de altas ventas como en las que decrecen.

Los informes le permiten al gerente observar los movimientos tanto diarios como semanales de las ventas, principalmente para controlar la estacionalidad durante la semana. En el caso de las empresas comercializadoras de electrodomésticos el ingreso presenta amplias variaciones en diferentes fechas del año, como el día de la madre y la época navideña, según información otorgada por la gerencia de Distribuidora DIJISA, convirtiéndose en las fechas más importantes del año, por tal motivo es fundamental que cuenten con un informa que le brinde información detallada de los movimientos diarios.

Hasta que Distribuidora DIJISA no ordene el ingreso de información de las principales cuentas, es interesante que realice informes que le permitan obtener información diaria, principalmente hasta el momento en que pueda recopilar la información necesaria, para el adecuado funcionamiento de los informes mensuales y anuales.

Para tal efecto, como parte de la propuesta es interesante en esta investigación crear un respaldo del reporte estadístico de ventas semanal inicial, el cual brindará información porcentual de las ventas diarias de contado y de crédito, permitiéndole al gerente contar con mayor información detallada del crecimiento de las ventas.

Tabla No: 4.3: Reporte de ventas semanales

Semana ____ del mes ____ del año ____

	LUNES	%	MARTES	%	MIÉRCOLES	%	JUEVES	%	VIERNES	%	SÁBADO	%	TOTAL SEMANA	%	PRESUPUESTO SEMANAL
Contado															
Crédito															
Total															
Logro esperado															
Margen bruto															

Fuente: Elaborado por la investigadora

Este reporte de ventas le ofrece la posibilidad al gerente de analizar el crecimiento porcentual de las ventas de contado y de crédito diariamente, así como observar cuánto del total de las ventas representa a contado y a crédito. Además, con este puede obtener información acerca del margen bruto que obtiene diariamente, lo que le permite analizar que actividad y en que fecha obtiene un menor o mayor porcentaje de ganancia.

De la misma manera, la empresa puede contar con un reporte que le brinde la información de manera más condensada, donde solo utilice un documento que resume los movimientos semanales, mensuales y anuales de las ventas.

Tabla No. 4.4: Estadística de ventas semanales

DIFERENCIA						DIFERENCIA			
	Semana	Período 2005	Período 2004	Absoluta	Porcentaje año base	Período 2005 acumulado	Período 2004 acumulado	Absoluta	Porcentaje año base
Mes									

Fuente: Elaborado por la investigadora

En el cuadro anterior se realiza una comparación de las ventas totales por semana, de un año a otro, con una especie de análisis horizontal, mostrando variaciones tanto en términos absolutos como en términos porcentuales, por semana, mes y año, de la misma manera se puede realizar una comparación acumulada de esos períodos.

El nivel de ventas depende en gran medida de la capacidad de las personas que componen el departamento de ventas, por lo que la información que se obtengan de los anteriores informes pueden ayudar a señalar las metas que se quieren lograr para determinada situación futura, y luego realizar comparaciones entre lo obtenido y lo realmente alcanzado, así como la empresa puede desarrollar un plan para contrarrestar las debilidades que tal vez posea la fuerza de ventas.

Finalmente, es trascendental mencionar que los reportes de ventas se pueden adecuar a las necesidades de la empresa, y que estos lo que buscan es mejorar la eficiencia en el manejo del efectivo, de las cuentas por cobrar y de los artículos, para que se logre un crecimiento significativo en las ventas y el ingreso de la empresa y que aumente su valor.

4.3 Desarrollo de un modelo estadístico-financiero de inventarios

La importancia que tiene el administrar eficientemente el inventario de una empresa, en realidad es inmedible, debido a las grandes sumas de dinero que se invierten en este activo. En la gran mayoría de empresas, su actividad gira en torno al aprovechamiento de los recursos del inventario, en algunos casos es la materia prima la que sufre un proceso de transformación convirtiéndose en un producto terminado del cual depende el ingreso de otras empresas.

La inversión en inventarios se encuentra estrechamente relacionada con el manejo de las compras y con la obtención de efectivo. Si la empresa no cuenta con las herramientas útiles para realizar las compras adecuadas a la demanda de los productos, va a contar siempre con una mayor inmovilización del inventario, lo que lo llevaría a tener pérdidas de dinero, y a contar con mercadería obsoleta. Esta situación afecta de manera directa la capacidad de liquidez de la empresa de parte del inventario.

Como ya se ha mencionado, el área de inventarios es muy susceptible en los negocios que se dedican a la venta de electrodomésticos, ya que una mala administración en su movilidad significa la inmovilización de grandes cantidades de dinero, lo que al final afecta la rentabilidad y valor de la empresa.

Por esta razón, lo que se pretende en este trabajo es proponer una herramienta que le permita a la empresa mantener la información pertinente al movimiento del inventario actualizada, para que con su ayuda se pueda realizar una administración más eficiente.

Inicialmente se va a proponer un reporte en donde la empresa obtendrá información del movimiento de los productos, por marca y modelo, seguidamente se expondrán los procedimientos para la proyección de compras.

4.3.1 Reporte de rotación de inventarios

Con este reporte lo que se pretende es que la empresa pueda conocer la rotación de sus productos con varios fines:

- Para realizar compras de acuerdo con la estacionabilidad de la mercadería.
- Mejorar la rotación de los productos
- Evitar pérdidas por obsolescencia
- Visualizar cuáles son los productos de mayor o menor rotación.
- Crear planes de promoción donde se integren algunos productos de baja rotación con los de alta rotación.

- Conocer cuáles productos son los más vendidos, para aumentar el margen de ganancia por producto.
- Controlar las existencias actuales en inventario, para evitar la pérdida de mercadería

En este caso el reporte de rotación de inventarios se va a realizar anualmente de acuerdo con la información mensual de la empresa. Para poder realizar el reporte se debe primero hacer una inspección total del inventario para contar las existencias en unidades de la mercadería.

Tabla No. 4.5: Reporte de rotación de inventario
 Mes de: ____ Año ____

VENTA REAL (MES)			
Producto (unidades)	Inventario final	Venta al costo	Rotación anualizada

Fuente: Elaborado por la investigadora

Una vez realizado el conteo del inventario se introduce la información por unidades en el cuadro correspondiente al reporte de rotación; seguidamente lo que corresponde al inventario final que va a reflejar la existencia total de artículos con que cuenta la empresa y por último la ventas de costo, información que se obtiene de las respectivas facturas de compra. Una vez recopilada se puede obtener la rotación anual por producto para obtener los beneficios que se mencionaron anteriormente.

Luego la empresa puede realizar varias tablas donde se introduzcan las existencias pero de acuerdo con la línea, marca y modelo, lo que le va a permitir llevar un mejor manejo de las compras, mayor control en las existencias y un mejor análisis de la rotación de los productos.

En este caso, es importante la participación activa del gerente ya que es la persona que más conoce el mercado de electrodomésticos y el funcionamiento de los recursos internos de la empresa. Además, es importante que realice un análisis mensual de este reporte, ya que se encarga de realizar las compras a los proveedores.

Además del informe de rotación de la mercadería, Distribuidora DIJISA debe contar con un sistema que le permita controlar y mantener las cantidades adecuadas de inventarios. Mucha de la información acerca de los costos de mantenimiento y de pedido se obtendrán de manera empírica, sin embargo con el tiempo el mismo modelo les dará las pautas para obtener esa información más fácilmente.

En el siguiente cuadro se recabará la información necesaria para realizar la operación del modelo EOQ y del punto de reorden, permitiéndole al gerente tomar las decisiones necesarias tanto con la cantidad como con el tiempo del inventario.

Tabla No. 4.6: Reporte modelo EOQ

Mes	Categoría/línea/artículo	Cantidad de pedido (unidades)	Número de pedidos	Costo por pedido	Costo de pedido anual (número de pedidos * el costo)	Inventario promedio (cantidad de pedido/ número de pedido)	Costo de mantenimiento de inventario (por unidad por año)	Costo de mantenimiento anual	Costo total

En este caso la empresa ingresa los datos en el cuadro y obtiene la información que desea. En cuanto al apartado de categoría, es mejor ingresar datos lo mas específico posible, por producto, por línea de producto debido a las altas inversiones que la empresa realiza en algunos de sus productos.

Distribuidora DIJISA debería crear un sistema de codificación del producto, para hacer más fácil el manejo y la ingreso de información en el cuadro. Así como para mantener un control más específico sobre los productos.

También es importante que realice tomas físicas en ciertos períodos, ya que como se mencionó anteriormente este modelo posee ciertas deficiencias, que pueden ser manejadas si se realizan este tipo de control.

4.3.2 Procedimiento de proyección de compras

Para mantener una adecuada cantidad de artículos y una alta rotación de los productos es importante conocer cuáles son los que la gente prefiere adquirir, pero también es fundamental

contar con los mecanismos indicados que faciliten la toma de decisiones en cuanto al ámbito de compras, ya que esto le permite a la empresa mantener actualizada la oferta de productos, con altas rotaciones y obtener así una mayor generación de liquidez.

Para lograrlo se va a proponer en este trabajo realizar una proyección de las compras, con el fin de minimizar el riesgo por las bajas rotaciones de los inventarios, que afectan finalmente sus intereses financieros.

Algunos de los procedimientos que debe seguir el gerente general de la empresa en cuestión, para construir un sistema de proyección de compras, son los siguientes:

- Inicialmente se debe definir el presupuesto en tucanes del mes en que se va a realizar la compra, luego se identifica un mes histórico parecido para ese monto en tucanes para el mes proyectado, que sirva como referente. En este caso el gerente de acuerdo con el conocimiento adquirido mediante la experiencia tanto del mercado como de la empresa misma, debe confeccionar el presupuesto, éste debe ser un personaje activo en este proceso, ya que es quien se encarga de realizar todas esas funciones.
- Posteriormente se anota en una columna las ventas reales en unidades por línea del mes histórico más parecido al mes proyectado ajustándolo porcentualmente a la proyección del mes de interés de acuerdo con la diferencia existente en la variable venta en tucanes, este va a representar el presupuesto de ventas en unidades para el mes proyectado.
- Una vez obtenida esta información, se anota en otra columna el inventario inicial existente por línea, en unidades y a esa información se le resta el presupuesto de ventas en unidades, línea por línea y luego se ingresa en otra columna.
- En otra se ingresa el inventario final del mes por línea y en unidades que el gerente general considera que deben ser la meta adecuada con base en su experiencia. En este caso es importante considerar un manejo adecuado que reduzca la inversión sin afectar las ventas.
- Por otro lado, se debe abrir otra columna que contenga la suma del inventario requerido con la diferencia obtenida en el tercer punto.

- Seguidamente, se titula ajustes de inventario inicial a una de las columnas, para tomar en cuenta líneas donde hay unidades de poca rotación en el inventario inicial (inventario inicial contaminado). En este caso se deben anotar las cantidades de unidades de baja rotación por línea. El gerente general debería conocer la información, sin embargo, de no saberlo el reporte de rotación de inventario le va a aportar esta información y a estos ajustes se le sumará la cantidad determinada en el quinto punto.
- Finalmente, determinada la cantidad de unidades por comprar por línea, se distribuye por marca de acuerdo con el comportamiento de ventas actual (porcentualmente), luego se realiza una distribución por modelo dentro de cada marca, según el comportamiento histórico de los modelos.
- Es importante notar que cuando se obtiene el dato real del inventario final del mes proyectado, se anota como inventario inicial del siguiente mes.

4.4 Desarrollo de procedimientos de crédito y cobro

Las normas de crédito es un tema fundamental en la administración de las cuentas por cobrar, ya que muchas veces estas determinan si esta cuenta crece o más bien se mantiene a un nivel constante. Generalmente esa decisión va a depender de los objetivos de la compañía. Sin embargo, se podría afirmar que en esta empresa un crecimiento en las cuentas por cobrar resultaría relativamente beneficioso, ya que esa situación también podría afectar la recuperación del dinero y la morosidad, por lo que en este ámbito debe existir un alto control.

4.4.1 Requisitos de crédito

Los requisitos con los que deben contar los clientes que deseen adquirir un crédito en esta empresa son:

- El deudor debe ser mayor de edad. En caso de que el cliente no cumpla con este requisito, deberá hacerse acompañar por un adulto que asuma como propia la obligación de pago.

- El deudor debe gozar del respaldado de dos fiadores.
- Tanto el deudor como sus fiadores deberán presentar el original y una fotocopia de la cédula de identidad, la licencia de conducir o el pasaporte. Una vez aprobado el crédito, se construirá un expediente con estos documentos y otra información.
- En el caso de que el cliente se extranjero, deberá presentar la cédula de residencia vigente. Si a la cédula de residencia le faltan 15 días o menos días naturales para vencerse deberá aportar el comprobante que está en proceso de renovación.
- Si en cambio se desea un crédito a nombre de una sociedad, el apoderado deberá presentar certificación original de personería jurídica, expedida por un notario público o por el Registro Público, emitidas con una anticipación no mayor a un mes en el momento de aprobación del crédito y original y copia de la cédula jurídica de la sociedad.
- Se debe verificar la dirección del cliente y de los fiadores. Para tal efecto se les debe solicitar a cada uno, el último recibo de luz, agua o teléfono de donde residen. En caso de que el cliente realice una compra nuevamente en la empresa, en un tiempo menor a un año, no deberá presentar nuevos documentos; en caso contrario si realiza compras en un período mayor, se le solicitará nuevamente estos documentos, para que la información sea renovada.
- Verificar si el deudor y los fiadores se encuentran laborando y el monto que devengan de salario. Para corroborar esa información se le debe solicitar la orden patronal vigente del mes anterior a la fecha en que se gestiona el crédito. En caso de que la persona labore para una entidad pública podrán entregar la colilla de pago, especialmente si se trata de empleados del Gobierno Central o Entidades Autónomas. Sin embargo, ésta sólo podrá ser entregada por alguna de las personas involucradas.
- En los casos en que el deudor no puede comprobar su ingreso por medio de los documentos solicitados anteriormente (trabajadores por cuenta propia, sociedades, pensionados y amas de casa) deberán presentar fiadores que cumplan con los anteriores requisitos. En caso de que la situación varíe y la persona que iba a solicitar el crédito se convierta en fiador, deberá el deudor cumplir con los requisitos establecidos anteriormente y además la deuda deberá ser reforzada por otro fiador que cumpla con los mismos requisitos.

- Como regla general en todo crédito nuevo superior a setenta y cinco mil colones incluyendo financiamiento deberán haber al menos dos asalariados, uno de los cuales deberá ser costarricense. En créditos inferiores a setenta y cinco mil, incluyendo financiamiento deberá haber al menos un asalariado.

- En cliente debe tener al menos seis meses de antigüedad de laborar en un mismo lugar de trabajo.

- Como parte de los requisitos, se debe consultar la información del cliente en la protectora de crédito, en este caso en cero riegos, sin excepción alguna, tanto al deudor como al fiador. Se debe verificar obligatoriamente:

- *El nombre y el número de cédula del cliente.

- *Las referencias crediticias y comerciales

- *La información correspondiente a los libros de entrada de juzgados. Para determinar si el cliente es o no demandado en el proceso judicial se podrá seguir con los siguientes criterios de exclusión: a) lugar del proceso en comparación con la edad del cliente, b) la fecha del proceso en comparación con la edad del cliente, c) falta de coincidencia en el nombre o número de cédula del cliente.

- *Además se debe revisar las consultas recientes de otros afiliados a la red de cero riesgo que puedan ser sospechosas de un presunto fraude que se pueda estar cometiendo.

- *Registro de teléfonos y direcciones.

- En cuanto a la cobertura, tanto el deudor como sus fiadores deberán devengar un salario igual o mayor al mínimo establecido por el Ministerio de Trabajo. El monto de salario mínimo que registrará semestralmente será comunicado por el gerente de la empresa.

- En el caso de una persona que trabaja por cuenta propia, sociedad, pensionado y ama de casa, debe ser propietario de uno o más bienes inmuebles inscritos en el Registro Público en el

momento de la aprobación del crédito, libres de gravámenes y anotaciones. Salvo prueba en contrario, se considerará para efecto de cobertura que este tipo de asalariado devenga la suma de cien mil tucanes. Se entiende por prueba en contrario una certificación de contador público autorizado en la que conste el monto del ingreso que percibe el cliente. Se entenderá que el cliente percibe el 60% del monto consignado en la certificación correspondiente.

- En cuanto a los niveles de aprobación, todo crédito nuevo, con un monto inferior a setenta y cinco mil (precio incluyendo financiamiento), tendrá como mínimo un asalariado que satisfaga la cobertura de crédito. En el caso del otorgamiento de crédito, la persona encargada de sección de crédito y cobro debe crear una tabla en donde ingrese lo que la empresa espera que se cubra de acuerdo con el salario de cada persona. En el caso de que el nuevo crédito sea superior a ese monto tendrá como mínimo dos asalariados, que satisfagan la cobertura.
- En el caso en que el crédito se encuentre entre los 600 tucanes o lo exceda, esto incluyendo financiamiento, serán únicamente autorizados por el gerente general. En las grandes cadenas, es el analista de crédito quien realiza la aprobación de este tipo de créditos. Cuando el saldo supere los 1 000 tucanes deberá ser respaldado por una garantía real y por la que determine el gerente general.

4.4.2 Procedimiento para el otorgamiento de crédito

El proceso de aprobación de crédito debería ser responsabilidad de un analista de crédito. Sin embargo, en el caso de la empresa en estudio, esta función la va a realizar la persona encargada de esta área, la cual debe seguir los siguientes pasos:

4.4.2.1 Revisión y análisis previo del crédito

Previo a la aprobación del crédito deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Verificación de las referencias crediticias del cliente y su fiador con fundamento en la información brindada por la protectora de crédito. En caso de que el cliente tenga referencias que le permitan obtener el crédito, debe imprimirse la información a fin de determinar si califica o no como deudor y fiador según las normas establecidas relativas a referencias crediticias.

- Revisión de la capacidad salarial y límites del crédito para el cliente y su (s) fiadores, según la tabla establecida por el gerente general.
- Revisión de la información contenida en el borrador de facturación e inclusión en el sistema de cómputo. La persona encargada de la aprobación deberá verificar que los datos consignados en el borrador de facturación respecto de domicilio y lugar de trabajo sean correctos. A tal efecto, de ser posible, deberá hacer las averiguaciones telefónicas.
- Revisión de los requisitos del cliente, y su (s) fiador (es).
- En su caso, obtener original y fotocopia de los documentos que se requiera según las normas de crédito.

4.4.2.2 Aprobación y formalización del crédito

Para que el proceso del otorgamiento del crédito sea más formal y ordenado, debe existir una serie de reglas que deben servir para su aprobación y formalización. Estas reglas permiten estandarizar la formalización del crédito, descentralizando la toma de decisión por parte del gerente general en la empresa.

Las reglas generales por seguir son las siguientes:

- Con el fin de descentralizar la toma de decisiones, el responsable y autorizado para aprobar créditos es la persona que la empresa destine como encargado de esta área.
- El gerente general hará una revisión del crédito aprobado, si está de acuerdo con la persona encargada del crédito, deberá firmar el borrador de facturación y demás documentos o en caso de que el crédito no cuente con los requisitos anteriormente descritos, podrá ser aprobado bajo acuerdo en conjunto, pero se debe dejar constancia en el borrador de facturación las razones de la aprobación y será firmada por el encargado del área de crédito. Esto fundamentalmente para que se asuman las responsabilidades del caso y para que el proceso de formalización del crédito sea tomado con seriedad.

- El encargado del crédito debe llevar un control de las aprobaciones hechas en que conste número y fecha de aprobación, nombre del deudor y fiador (es), y motivo de la aprobación.
- Si el cliente y sus fiadores cumplen con los requisitos de crédito, el encargado del área de crédito y cobro, debe proceder a aprobar el crédito o a denegarlo.
- La persona puede aprobar el crédito siempre y cuando supere los niveles de autorización establecidos en este manual, en caso de que sea así, el nivel de aprobación deberá comunicarlo al gerente general.
- En caso de que sea aprobado el crédito, el encargado de crédito deberá firmar el borrador de facturación como evidencia de su visto bueno.
- Si se aprueba el crédito se pasará al cajero la documentación relativa al crédito (estudio en la protectora de crédito, copias de documentos de identificación y condición salarial y borrador de facturación), a fin de que emita la factura de crédito.
- Si se rechaza, la persona encargada o el gerente darán una explicación breve de las razones de tal medida.
- Cuando el crédito fue aprobado y se emite la factura, el cajero recibirá el monto correspondiente a la prima.
- El asistente elaborará la letra de cambio con base en la información del borrador de facturación. En este caso tanto el deudor como el fiador deben firmar la factura de crédito y la letra de cambio.

Para facilitar el proceso de toma de decisiones en cuanto al crédito refiere, es importante que la empresa cuente con una clasificación de clientes, donde se pueda identificar aquellos antiguos que han llevado sus cuentas al día y los que no.

Sin embargo, en este sentido la empresa no puede ser tan radical, ya que de ser así cerraría las opciones de crédito. A continuación la investigadora propone un formato que puede ser utilizado para la clasificación de clientes:

- Cliente platino: se denominará cliente platino a aquella persona que en su condición de deudor canceló sin atrasos tres o más cuentas consecutivas que sumen un total en meses igual o superior a 18.
- Cliente B: es aquel que ha reportado retrasos no superiores a dos meses en sus pagos, pero que finalmente ha cancelado totalmente sus cuentas. Esta situación se va a corroborar no sólo en esta empresa, sino también en la protectora de crédito. En este caso la persona debe contar con todos los requisitos que se estipularon anteriormente. En nuevos procesos de facturación, debe firmar la correspondiente letra de cambio además de la factura.
- Cliente Moroso: es el cliente que todavía tiene cuentas pendientes, con atrasos mayores a un año y cuyo estudio realizado por la protectora de crédito avala dicha situación, así que esta persona no podrá ser ni fiador ni deudor aunque cuente con todos los requisitos exigidos por la empresa.

4.4.3 Procedimientos de cobro

El encargado del área de crédito y cobro deberá hacerse responsable junto con el cobrador, de que se realicen las respectivas cancelaciones en las cuentas desde el momento en que éstas presenten un algún tipo de atraso. El encargado de crédito y cobro debe realizar una análisis quincenal junto con el gerente para verificar que cliente va a ser objeto de cobro por parte de la empresa.

El encargado de crédito y cobro debe elaborar una ruta de cobro con los trámites de facturas de los clientes, y con una tarjeta donde el cobrador pueda realizar los diferentes abonos a la cuentas. El cobrador es la persona responsable de la entrega del trámite.

Todo trámite de facturas enviadas a cobro tiene que llegar de regreso al encargado de área de crédito y cobro, con la firma correspondiente, nombre y número de cédula de la persona que lo recibió. El cobrador deberá entregar lo recibido durante este proceso y el encargado de crédito y cobro debe verificar que cumpla con la razón de recibido. Posteriormente el encargado de crédito y cobro aplicará el monto recibido a las cuentas por cobrar.

Finalmente si la persona se convierte en un cliente moroso, atrasando el pago de sus cuentas, el cobrador le pasará la información al encargado de crédito y cobro, éste será responsable de

comunicarle al gerente general con la respectiva documentación del cliente, el gerente general es quien toma la decisión si llegar a un acuerdo de pago personalmente con el cliente o pasar los documentos a trámite judicial.

4.5 Desarrollo de procedimientos operativos del flujo de caja

Una de las cuentas más importantes dentro de la cuenta de capital de trabajo es el efectivo. En este caso la última razón de la empresa es generar la mayor cantidad de dinero posible para aumentar las utilidades y los flujos de efectivo de la empresa.

Se debe mantener un estricto control sobre las cuentas por pagar, ya que lo que se busca es que se mantengan al día los pagos a proveedores, es decir que no se generen atrasos en las cuentas, ya que esto afectaría la imagen crediticia de la empresa, pero además, que no se realice una salida de efectivo innecesaria.

Las empresas deben mantener un control periódico de los saldos de efectivo que mantiene en las cuentas corrientes, y a través de la experiencia, tratar mantener el menor saldo que le permita enfrentarse a los gastos operacionales, y el dinero restante tratar de mantenerlo en inversiones que le generen altos réditos.

Para que se cumpla a cabalidad esta situación, se debe realizar un estudio previo de las tasas de interés que se manejan en el mercado y escoger la que de acuerdo con el riesgo que desee tomar, le produzca los mejores rendimientos.

4.5.1 Procedimientos operativos del flujo de caja

La empresa debe de contar por lo menos con un formato donde pueda introducir tanto sus ingresos como sus egresos, para controlar tanto las entradas como las salidas de efectivo. Esta información le va a permitir conocer la cantidad de dinero que necesita para sus operaciones y de ahí partir para mantener saldos de efectivo menores en las cuentas corrientes. Por otro lado, también puede planificar los presupuestos de efectivo para realizar las respectivas compras.

Como primer paso se debe realizar un análisis histórico de los gastos incluyendo las cuentas por cobrar (pero de manera separada) que se realizan diariamente, para que al final se cierren y se construya el flujo de caja semanal. En este caso cabe rescatar la facilidad que tiene la empresa en recabar esta información. En muchos casos, es mejor realizar un flujo de caja anual, luego mensual y finalmente semanal, ya que generalmente se cuenta con estados financieros que proporcionan esa información, estos flujos deben ser monitoreados mensualmente.

En la planeación de un presupuesto se debe tomar en cuenta la proyección de ventas que se tiene, cuántas de estas serán a crédito y cuantas en efectivo, para saber en qué momento registrar el efectivo y en qué mes se proyectará su recuperación.

Además se debe conocer y tener un cronograma de las compras que se realizarán y los pagos que deben ser realizados, para ser incluidos en el presupuesto. Se debe proyectar el pago de servicios públicos, luz, teléfono.

Mensualmente se deben proyectar las ventas de contado, las recuperaciones de las ventas a crédito, los pagos por compras a proveedores, los pagos por servicios públicos, pago de planillas, cargas sociales, todo lo que debe ser cancelado. Es importante indicar que se debe partir de un saldo mínimo en caja y para el mes siguiente arrancar con el saldo final generado el mes anterior.

Una vez recabada la información pertinente, se debe crear una columna donde se anote la entrada de efectivo proveniente de los diferentes ingresos tanto de las ventas de contado como de las ventas de crédito, así como de la entrada de dinero proveniente de los pagos realizados a las cuentas de crédito.

En el lado inferior se registran las salidas de efectivo, es decir los pagos que tiene que realizar para continuar su actividad comercial. En este caso se van a apuntar los gastos provenientes por los pagos a proveedores, por impuestos, por planilla, comisiones, agua, luz y teléfono.

Una vez que se tiene la información completa, se procede a realizar la resta de los ingresos menos los egresos, para obtener el total de efectivo que le queda a la empresa luego de hacerle frente a los gastos.

Finalmente, el año, semana o mes siguiente puede tomar esta información como base para crear un presupuesto de flujo de caja, y realizar comparaciones de lo real con lo esperado y si se

produjo alguna variación ya fuese positiva o negativa buscar las posibles causas, para verificar si se maximizó el uso del efectivo o al contrario se produjo un uso deficiente.

Esta propuesta lo que busca es proveer de mecanismos de información a la empresa, para que pueda analizar los movimientos en los diferentes rubros, con el fin de que mejore la administración de las cuentas del capital de trabajo y pueda crear estrategias para enfrentar las deficiencias que se presenten y así aumentar su flujo de efectivo.

Conclusiones

Las conclusiones generales y específicas del presente trabajo son las siguientes:

- El capital de trabajo se obtiene al restarle a los activos circulantes los pasivos de corto plazo, un aumento en este índice es un efecto positivo, en la medida en que sean analizados individualmente cada uno de sus componentes.
- Las principales cuentas que componen el capital de trabajo son el efectivo, las cuentas por cobrar, las inversiones disponibles para la venta y los inventarios y los pasivos corrientes.

- Existe una relación directa entre los componentes del capital de trabajo y los términos de riesgo y rendimiento, ya que las empresas realizan grandes inversiones en estas cuentas y a los altos réditos que pueden obtener con su manejo eficiente.
- El capital de trabajo le proporciona al administrador financiero, indicadores que son trascendentales en el manejo de la empresa, la liquidez, la solvencia y la puntualidad, y sirven para conocer su situación financiera, para poder encontrar las causas de las posibles ineficiencias.
- Existe una relación directa entre la cuentas del capital de trabajo y las ventas, ya que cuando se produce un aumento en las ventas, la necesidad de capital de trabajo es inmediata; por otro lado si el crecimiento en la ventas es menor al que se produce en los activos circulantes, significa que existe una mala administración.
- Para analizar el capital trabajo se debe estudiar individualmente cada una de las cuentas que la componen, para esto se utilizan las razones financieras, las cuales brindan más información acerca de los movimientos de las cuentas corrientes.
- La empresa cuenta con 28 años de estar en el mercado, soportando la entrada de grandes competidores, lo que permitió el posicionamiento de la misma en el mercado en que desarrolla sus actividades comerciales.
- El servicio personalizado le ha permitido a la empresa mantenerse dentro del mercado de la zona de Navarra. Sin embargo, las fortalezas con que cuentan las grandes cadenas, principalmente en cuanto a precios y financiamiento se refiere, han afectado el nivel de ventas tanto de crédito como de contado de la empresa.
- La entrada de nuevos competidores al mercado navarro ha perjudicado el estado financiero de la empresa así como el nivel de ventas.
- La empresa no cuenta con los mecanismos para administrar las diferentes cuentas del capital de trabajo, ni siquiera con información clara y concisa que permita realizar un análisis adecuado.
- La empresa no está obteniendo ventas altas, ya sea o porque vende en menor cantidad debido al aumento de competidores o a que el margen de ganancia por artículo es muy bajo.

- Se da una disminución en la utilidad neta en el 2004, debido al bajo crecimiento de las ventas y a los altos montos en el costo de ventas.
- La empresa actualmente realiza más ventas de contado que de crédito lo que perjudica el sentido de la misma ya que las cuentas por cobrar representan una de los principales ingresos, de hecho exactamente ese es el éxito del negocio y lo que lo convierte tan lucrativo.
- Aunque la empresa mantenga razones de liquidez aceptables, éstas ha disminuido, principalmente en el último año, producto principalmente por el crecimiento desproporcionado de los inventarios.
- La empresa ha deteriorado el manejo del activo corriente en los últimos años, en relación con las ventas, lo que ha afectado igualmente a los activos totales.
- La empresa no cuenta con flujos de caja que le proporcionen información sobre los egresos e ingresos que realiza diariamente, por lo que no se cuenta con un control exacto sobre los saldos de efectivo, eso puede afectar la rentabilidad del efectivo, ya que se podría mantener más dinero en las cuentas corrientes de lo que se necesita.
- No cuenta con mecanismos adecuados para manejar la cuentas por pagar, ya que no existe ningún tipo de control sobre las cancelaciones de las mismas, más que un registro bancario producto de los cheques emitidos a los proveedores.
- La empresa ha realizado compras desproporcionadamente, efecto que se refleja en la utilidad bruta y de operación, ya que el crecimiento en el costo de ventas ha golpeado fuertemente la capacidad de la empresa de generar utilidades.
- Una de las cuentas en las que mas se visualizan problemas es en el manejo de los inventarios, ya que existe desproporcionado porcentaje de crecimiento que no corresponde al aumento en las ventas.
- Mantiene niveles de rotación del inventario inaceptables, ya que generalmente en las empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos, una rotación menor a 6 veces es un nivel muy bajo, lo que indica un mal manejo del inventario, pues la empresa mantiene mas existencias de lo que necesita.

Recomendaciones

Algunas recomendaciones que se realizan a la empresa distribuidora DIJISA, para contribuir a su mejoramiento continuo:

- Poner en práctica la propuesta escrita en este trabajo de investigación para que cuenten con información más detallada que les facilite tanto el control de las cuentas corrientes como la toma de decisiones y así mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Capacitar a la fuerza de ventas en el manejo de las nuevas herramientas, para que todos contribuyan a establecer estos mecanismos de manera eficiente y evitar el temor al cambio.
- Con el fin de mejorar el crecimiento de las ventas, la empresa debe invertir en la capacitación del personal, sobretodo en el área de ventas, principalmente en servicio al cliente y técnicas de ventas, para que estén preparados y se encuentren compitiendo al mismo nivel que los colaboradores de las otras compañías.
- Definir tanto la visión como la misión de la empresa, así como crear metas y objetivos por seguir en las diferentes áreas, para que las personas se sientan comprometidas con ella.
- Crear una estrategia dirigida a establecer metas de ventas, y de acuerdo con su alcance, otorgar comisiones para estimular el ánimo de los vendedores, de la misma manera otorgarle una comisión al cobrador o al encargado de crédito y cobro por la recuperación de cuentas por cobrar.
- Contratar a un contador público de planta para que realice no sólo las funciones concernientes al área fiscal, si no también que se encargue de crear y mantener al día los estados financieros.
- Buscar nuevos mercados, con una menor cantidad de competidores, para que la empresa pueda expandir sus intereses y establecerse en otros mercados que le puedan servir para obtener mejores condiciones de negociación.

- Contar con estados financieros ya sea mensuales o anuales, que brinden información pertinente al estado financiero de las cuentas, y para que puedan verificar los movimientos positivos o negativos de las cuentas corrientes.
- Enfocado aún más el sistema de ventas al control por unidad, línea marca y modelo, para verificar su movimiento, crecimiento e importancia relativa, comparados con lo que el gerente espera. Este sistema va a ser parecido al que se propuso con las ventas de crédito y contado.
- La empresa debe crear un sistema de antigüedad de saldos por cliente, que conste de cuentas con vencimiento de 60 a 90 días, de 90 a 120 días, de 120 a 210 días y de 210 días o más, para obtener un total de la cuentas que se encuentran atrasadas y mantener al día los créditos. Esta información debería ser revisada periódicamente.
- Aunque la empresa no necesita otro tipo de financiamiento, más que de los proveedores, podría considerar el financiamiento de largo plazo, para aprovechar el apalancamiento financiero, pero utilizándolo de manera inteligente.
- Con la entrada de nueva competencia, la empresa debe generar mecanismos de retroalimentación que le permitan visualizar estrategias para poder mantenerse en el mercado de manera exitosa, ya que si el mal manejo de los activos corrientes continúa, la empresa no tendrá buenos frutos en el futuro.

Bibliografía.

Libros

Bolten, S.E. (1983). *Administración financiera* (1° ed.). México: Editorial Limusa, S.A.

Gitman, L. (2000). *Principios de administración financiera* (8ª ed.). México: Adison Wesley Longman.

Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera* (10° ed.). México: Pearson Educación.

Jonson, R. (1971). *Administración financiera* (1° ed.). México: Compañía Editorial Continental, S. A.

Salas, B. T. (2001). *Análisis y diagnóstico financiero* (2ª ed.). San José: Guayacán.

Schall, L. (1983). *Administración financiera* (2ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Stephen, R. y Westerfield, R. y Jaffe, J. (2000). *Finanzas corporativas* (5ª ed.). México:

McGraw-Hill.

Van Horne, J. y Machowicz, J. (1992). *Fundamentos de administración financiera* (8ª ed.). México: Prentice Hall.

Weston, J. Y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera* (10ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Weston, J. Y Copeland, T. (1988). *Fundamentos de administración financiera* (8ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Trabajos Finales de Graduación

Coghí A., M, y otros. (1987). *Administración del capital de trabajo en las agencias de aduanas*. Seminarios para optar al título de Licenciado en Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Hidalgo M., A. (1997). *El factoraje como una opción de financiamiento del capital de trabajo*. Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Mesén F., V y otro. (1992). *Planificación y control del capital de trabajo en épocas de inflación: estrategias para su efectiva administración en empresas comerciales*. Seminario de Graduación para optar por el título de Licenciado en Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Soto Arguedas., R. (2000). *Estrategia financiera para la administración de capital de trabajo, caso: comercializadora de telas*. Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial

para optar por el título de Magíster en Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Anexo Metodológico

Objetivo específico N° 1

- Realizar un breve análisis de toda aquella información teórica que ayude al desarrollo del tema en estudio, con el fin de delimitar su alcance teórico.
 - ❖ Tipo de investigación: se utilizará la investigación de tipo documental, donde se estudiará la bibliografía correspondiente, que ayude a crear el marco conceptual del proyecto de investigación.
 - ❖ Método: será el deductivo en combinación con el inductivo, ya que ambos ayudarían a recabar la información encontrada en los libros para que con base en ella se den premisas que servirán en el desarrollo del tema en estudio.
 - ❖ Técnicas: estudio exhaustivo de los textos científicos que reúnan información relacionada con el objeto de investigación a efecto de extraer, almacenar y sintetizar sistemáticamente las fuentes de información.

- ❖ Instrumentos: se utilizarán fichas bibliográficas, que permitan la compilación sistemática y ordenada de la información que facilita un manejo eficiente del recurso bibliográfico. Se presentará el correspondiente ejemplar en el anexo 1.
- ❖ Indicadores: con la implementación de las diferentes técnicas se logrará crear un marco teórico referente al capital de trabajo y a los diferentes componentes de este tema.
- ❖ Fuentes de información: Bibliografía seleccionada, que consta de fuentes secundarias, obtenidas en las bibliotecas Luis Demetrio Tinoco de la Universidad de Costa Rica y en la biblioteca del INCAE.

Objetivo específico N° 2

- Recolectar la información necesaria acerca de la empresa con el fin de determinar y exponer su situación dentro de su actividad comercial.
 - ❖ Tipo de investigación: se utilizará la investigación de tipo documental, donde se estudiarán todos aquellos datos escritos acerca de la historia de la empresa , así como una investigación de campo para recabar aquella información del mercado que no se encuentre de manera escrita y que amerite la observación.
 - ❖ Método: para poder desarrollar el segundo objetivo se utilizará la observación en combinación con los métodos empírico e inductivo. El método de observación y empírico se utilizarán con el fin de recabar la información que no se puede adquirir a través de los datos escritos e históricos, sino más bien para percibir hechos de manera espontánea y luego plasmarlos en la investigación; mientras que el método inductivo colaborará en razonar la información obtenida a través de los dos primeros métodos.

- ❖ Técnicas: análisis exhaustivo del funcionamiento de la empresa objeto de estudio, dentro del mercado, a través la observación de su estructura interna y externa.
- ❖ Instrumentos: cuestionarios y entrevistas que permitirán obtener la información requerida en los tópicos de interés, para su posterior aplicación en el desarrollo de la investigación. Los dos instrumentos utilizados se incluyen en los anexos 2.1 y 2.2.
- ❖ Indicadores: con la metodología empleada se logra conocer las características más importantes del funcionamiento general interno de la empresa.
- ❖ Fuentes de información: en este caso serán de primera mano, en razón de que la información que se obtenga a través de los instrumentos, provendrá de todos los empleados y el Gerente General que constituyen la empresa.

Por contar con poco personal, ya que la empresa es pequeña se realizará un cuestionario dirigido a todos los empleados de la empresa y otra al gerente general de Distribuidora DIJISA.

Objetivo específico N° 3

- Describir y analizar el manejo de los recursos del capital de trabajo que la empresa realiza en la actualidad.
 - ❖ Tipo de investigación: se utilizará la investigación de tipo documental, donde se analizarán y estudiarán todos aquellos datos escritos acerca del funcionamiento financiero de la empresa, así como una investigación de campo para recabar aquella información acerca del manejo de recursos que no se encuentre de manera escrita y que amerite la observación.

- ❖ Método: para poder lograr los resultados de este objetivo se utilizará la observación en combinación con el método inductivo, analítico y de síntesis. Estos métodos ayudarán no solo a visualizar hechos que no se pueden percibir de manera espontánea, sino que también se busca encontrar las causas de los posibles efectos, para relacionarlos.
- ❖ Técnicas: se utilizará la observación que se determinará a través de una hoja de cotejo, para el análisis de la estructura financiera de la empresa objeto de estudio, con el fin de determinar sus principales debilidades.
- ❖ Instrumentos: hoja de cotejo, entrevistas, que permitirán obtener la información requerida en los tópicos de interés, para su posterior aplicación en el desarrollo de la investigación. Estos instrumentos se incluyen en los anexos 3.1 y 3.2.
- ❖ Indicadores: por la implementación de los distintos instrumentos se determinará la situación financiera actual, específicamente en lo que respecta al capital de trabajo; así como la problemática existente.
- ❖ Fuentes de información: en este caso serán primarias, en razón de que la información que se obtenga a través de los instrumentos provendrá de los empleados y el gerente de la empresa en estudio. Se realizarán entrevistas dirigidas a todos los empleados de la empresa y al Gerente General.

Objetivo específico N° 4

- Diseñar y elaborar un sistema general que permita el manejo y control del capital de trabajo, a efecto de lograr una utilización más eficiente de los recursos.
- ❖ Tipo de investigación: se realizará una propuesta, que se basará en el trabajo de campo realizado en capítulos anteriores.

- ❖ Método: son varios los métodos que se utilizarán para el desarrollo de este capítulo, se combinará el método analítico con el método deductivo y de síntesis, para encontrar todas aquellas premisas importantes y relacionarlas.
- ❖ Técnicas: implementación práctica de la información recabada a lo largo de la investigación, mediante la creación de un modelo o sistema general financiero para el manejo del capital de la empresa en estudio.
- ❖ Instrumentos: resultados de los diversos análisis encontrados en el trabajo de campo elaborado en el capítulo 3 de esta investigación y expresados en un documento de Word, como el que se incluye en el anexo 4.
- ❖ Indicadores: con la implementación de la metodología, las técnicas y los instrumentos, se logrará crear un sistema financiero estadístico que va a ayudar a la empresa a administrar correctamente su capital de trabajo.
- ❖ Fuentes de información: las fuentes en este caso serán primarias y secundarias, tanto la bibliografía analizada, como los resultados del análisis y síntesis de la información recabada, en el desarrollo de los objetivos anteriores.

Anexos Complementarios

Instrumentos

Anexo N°1

Fichas bibliográficas

Fichas textuales

¿Qué dijo? ¿En dónde? ¿A quién?

-Autor
-Libro, año
-Editorial

Instrumentos

Anexo N° 2.1

Entrevista dirigida a los gerentes de la empresa Distribuidora DIJISA

La siguiente entrevista busca determinar los diferentes factores que ayuden al investigador a constituir el análisis FODA de la empresa Distribuidora DIJISA.

Pregunta n° 1. ¿Cuánto tiene de estar su empresa en el mercado navarro?

Pregunta n° 2. ¿Cree usted que su negocio está consolidado dentro de este mercado?

Pregunta n° 3. ¿Cuál cree usted que es la principal ventaja que le ofrece su empresa a sus clientes, para distinguirse de la competencia?

Pregunta n°4. ¿Cuál cree usted es la razón por la cual los consumidores de la zona de Navarra, prefieren a su competencia?

Pregunta n°5 ¿Qué cambios cree usted que ha tenido su empresa actualmente con respecto a su constitución?

Pregunta n°6 ¿Qué cosas cree usted que debe mejorar la empresa?

Pregunta n°7 ¿Cree usted que la empresa se encuentra en una etapa de estancamiento o cree que está en crecimiento?

Pregunta n°8 ¿Tiene planes de crecimiento, dirigida a la penetración de otros mercados?

Instrumentos

Anexo N° 2.2

Cuestionario dirigido a los colaboradores internos de la empresa Distribuidora DIJISA

1. ¿Cuánto tiene de laborar para la empresa?
2. ¿Se siente satisfecho laborando para la empresa Distribuidora DIJISA?
 Sí No, ¿Por qué?
3. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
4. ¿Cuenta con las herramientas técnicas necesarias para desempeñar su labor satisfactoriamente? Si contesta que sí, especifique y pase a la pregunta 6.
5. ¿Cuáles cree usted que podrían ser las herramientas necesarias para desempeñar satisfactoriamente su labor?
6. ¿Se siente motivado?
 Sí No, ¿por qué?
7. ¿La empresa le ofrece programas de capacitación?

8. ¿Cree usted que la empresa ofrece un buen servicio al cliente, en cuanto a variedad y cantidad de productos, y en cuanto a garantía?

Sí No.

9. ¿Qué cree usted que se debe ofrecer más a los clientes de parte de la empresa Distribuidora DIJISA?

Instrumentos

Anexo 3.1

Hoja de cotejo

Calificación	EXC.	MB	B	R	M
Aspectos Observados					
Variedad de productos					
Cantidad de personas que entran al local					
Calidad de los productos					
Ubicación de los productos					
Atención al cliente					
Rotación de los productos					
Sistema de Cobro					

Instrumentos

Anexo N° 3.2

Entrevista dirigida al Gerente General de Distribuidora DIJISA

1. ¿Cuenta la empresa con algún mecanismo para controlar las cuentas por cobrar? ¿De qué manera se analizan?
2. ¿Cuenta la empresa con algún mecanismo para controlar y manejar el inventario?
3. ¿Cómo manejan la información del flujo de caja?
4. ¿Posee la empresa inversiones transitorias?
5. ¿Cómo describiría sus políticas de crédito?
6. ¿En qué consisten las condiciones de crédito?
7. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento?
8. ¿En qué tiempo realiza usted los pagos a proveedores?
9. ¿Utiliza usted a menudo los descuentos por pronto pago?
10. ¿Cuál cuenta cree usted que le presenta más problemas, el inventario o las cuentas por cobrar?
11. ¿Cree usted que el aumento en el número de competidores ha afectado su nivel de ventas?

Instrumentos

Anexo N° 3.3

Entrevista dirigida a un funcionario de las empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos

- 1.¿Cual es la manera de controlar las entradas y salidas de dinero tanto diarias, semanales, mensuales como anuales?
- 2.¿Cuentan con un presupuesto de efectivo que puedan comparar con un presupuesto real o solo poseen datos reales?
- 3.¿Cuáles son las directrices en cuanto a ventas?
- 4.¿Cómo se encuentra estructurada el área financiera?
- 5.¿En qué consisten las políticas crediticias de la empresa?
- 6.¿Qué mecanismos y formatos utilizan para controlar las cuentas por cobrar?
- 7.¿Posee cuentas incobrables?
- 8.¿Qué mecanismos utilizan para recuperar las cuentas atrasadas? ¿Cuentan con un formato de antigüedad de saldos, en qué consiste?
- 9.¿Se le otorga algún tipo de comisión a los encargados de área de crédito y cobro?
- 10.¿Qué pasa con el dinero “ocioso”, realizan algún tipo de inversión?. ¿Cómo qué?
- 11.¿De qué manera controlan el inventario de los almacenes? ¿Cuentan con mecanismos específicos? ¿Cómo logran controlar las cantidades de las bodegas y las existencias reales de los almacenes?

12.¿Quién es la persona encargada de realizar las compras? Quién se encarga de cancelarle a los proveedores? ¿De que manera lo realizan?

13.¿ En qué consisten las políticas de compras y pago a proveedores? ¿Facilitan los negocios de oportunidad, como los descuentos por pronto pago?

14.¿ Qué tipo de financiamiento utilizan?

15.¿Cuentan son sistemas computarizados que les permiten controlar los activos y los pasivos corrientes? ¿En qué consisten?

Instrumentos

Anexo N° 3.4

Entrevista dirigida a los colaboradores internos de la empresa

1. ¿Cree usted que la empresa cuenta con una variedad adecuada de mercadería para ofrecerle al cliente?
2. ¿Cuáles cree usted son los productos más vendidos, por qué?
3. ¿Cuáles cree usted que son los menos vendidos, por qué?
4. ¿Cree que la empresa cuenta con las herramientas adecuadas para que exista un buen nivel de ventas?

Instrumentos

Anexo N° 4

En el siguiente apartado se presentan algunas características que debe incluir un sistema que integre las principales cuentas pertenecientes al capital de trabajo.

Sistema de Ventas

- Describir el proceso de venta que experimenta cada producto a partir del momento en que el vendedor atiende al cliente hasta el momento en que se vende el producto.
- Cada vendedor debe llevar un control de los productos que más se venden, así como conocer su grado de rotación, a través de un sistema computarizado que indique esa proporción, para que a la persona que realiza las ventas le sea más fácil levantar un pedido.
- Crear estrategias dirigidas a mejorar el servicio al cliente a través de capacitaciones continuas.

Sistema de Inventarios

- Crear un sistema electrónico que rebaje el producto inmediatamente del inventario total de la empresa, una vez realizada la venta.

- Crear un mecanismo que integre la venta con los inventarios para que la persona encargada de las compras mantenga niveles eficientes de mercadería.
- Integrar los módulos de las bodegas con el departamento administrativo para que la empresa posea niveles de inversión adecuados con los productos que realmente se necesitan, esto evita malas inversiones.