



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRIA EN AUDITORÍA Y FINANZAS

**ESTUDIO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE PEQUEÑAS EMPRESAS
CON NECESIDADES DE FONDOS FINANCIEROS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el grado de
Magister en Auditoría y Finanzas**

Autora:

Geovanna Alexandra Coba Delgado

Directora:

Dra. Mónica Hidalgo Andino

Quito – Ecuador

Enero- 2014

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Geovanna Alexandra Coba Delgado, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Geovanna Alexandra Coba Delgado

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por la señorita Geovanna Alexandra Coba Delgado, previo a la obtención del Grado de Magister en Auditoría y Finanzas considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrados para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 14 días del mes de enero de 2014

Dra. Mónica Hidalgo Andino

AGRADECIMIENTO

Agradezco la guía incondicional de Dios en mi vida para asumir retos con responsabilidad, corazón y paciencia; a mis padres, voz del cielo, gracias a quienes he logrado mis más grandes aspiraciones, metas y sueños; a mi tesoro más grande, mi familia, por su apoyo incondicional; a la Dra. Mónica Hidalgo, por su acertada guía durante este proceso; y, a mis amigos de toda la vida, Valeria, Paola, Wilma, Alejandro, por su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A Dios, por sus promesas cumplidas en mi vida,

A mis padres por su incondicional confianza en mi,

Al esfuerzo de un período de estudios que culmina con éxito.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| PORTADA..... | i |
| CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO | ii |
| INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORIA | v |
| INDICE DE TABLAS | ix |
| INDICE DE GRÁFICOS | xi |
| RESUMEN | xiii |
| ABSTRACT..... | xiv |
| CAPÍTULO I | 1 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 1 |
| 1.2. Formulación del problema | 4 |
| 1.3. Sistematización del problema..... | 4 |
| 1.4. Objetivos | 5 |
| 1.4.1. Objetivo general..... | 5 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 5 |
| 1.5. Justificación..... | 6 |
| 1.6. Alcance..... | 7 |
| CAPÍTULO II | 8 |
| 2.1 Caracterización de la pequeña empresa en el Ecuador y Quito | 8 |
| 2.2 Parámetros para el desarrollo de la investigación..... | 9 |
| 2.3 Población y muestra..... | 11 |
| 2.3.1. Población | 11 |
| 2.3.2. Muestra | 11 |
| 2.4 Diseño de las herramientas para la recolección de datos..... | 13 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5 Procedimientos para la aplicación de las herramientas de recolección de datos | 15 |
| 2.6 Procedimientos para el análisis e interpretación de resultados..... | 16 |
| CAPÍTULO III..... | 18 |
| 3.1 Generalidades de la Administración del Capital de Trabajo Corto Plazo .. | 18 |
| 3.2. Enfoques para la Administración del Capital de Trabajo | 21 |
| 3.2.1. Ciclo Operativo..... | 21 |
| 3.2.2. Ciclo de conversión del efectivo..... | 23 |
| 3.2.3. Riesgo y Rentabilidad..... | 25 |
| 3.2.4. Políticas del Capital de Trabajo, riesgo y la rentabilidad | 27 |
| 3.3. Componentes del Capital de Trabajo | 30 |
| 3.3.1. Los rubros del pasivo corriente..... | 34 |
| 3.3.2. Estructura financiera del Capital de Trabajo | 35 |
| 3.4 Índices y Análisis Financiero | 37 |
| a) Análisis comparativo u horizontal..... | 37 |
| b) Análisis porcentual o vertical | 38 |
| c) Sistema Dupont | 38 |
| d) Equilibrio Financiero..... | 40 |
| e) Análisis en base a Índices Financieros | 42 |
| 3.5. Resiliencia | 47 |
| 3.5.1. El origen de la Resiliencia | 49 |
| CAPÍTULO IV..... | 52 |
| 4.1 Caracterización del estudio | 52 |
| 4.2 Análisis e interpretación de resultados | 52 |
| 4.3 Hallazgos relevantes | 77 |
| CAPÍTULO V | 79 |
| 5.1 Alcance del estudio | 79 |
| 5.2 Análisis e interpretación de resultados | 79 |
| 5.3 Análisis Financiero | 85 |

| | |
|---|-----|
| 5.4 Hallazgos relevantes | 88 |
| 5.5 Diagnóstico Situacional | 90 |
| 5.5.1. Análisis del macro entorno | 90 |
| a. Factores Políticos | 90 |
| b. Factores Económicos | 91 |
| c. Factores Socio Culturales | 92 |
| d. Factores Tecnológicos | 93 |
| 5.5.2. Análisis del micro entorno..... | 93 |
| 5.5.3. Diagnóstico interno..... | 96 |
| 5.5.4. Sistematización matricial..... | 99 |
| 5.5.5. Cuantificación matricial..... | 100 |
| 5.5.6. Situación y acción estratégica..... | 103 |
| 5.4.3. Posición y acción estratégica | 108 |
| CAPÍTULO VI..... | 109 |
| 6.1. Formulación del esquema de gestión del capital de trabajo..... | 111 |
| 6.1.1. Efectivo y equivalente | 112 |
| 6.1.2. Cuentas por cobrar | 117 |
| 6.1.3. Inventario | 127 |
| 6.1.4. Cuentas y documentos por pagar | 136 |
| 6.1.5. Estrategia para mejorar la gestión del capital de trabajo en base a la asociatividad | 145 |
| 6.2 Indicadores de monitoreo de la gestión del capital de trabajo | 146 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 148 |
| BIBLIOGRAFIA | 152 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| TABLA 1. 1 Criterio de categorización de empresas por el tamaño | 7 |
| TABLA 2. 1 Criterio de categorización de empresas por el tamaño | 8 |
| TABLA 2. 2 Resultados de la aplicación de la prueba piloto..... | 12 |
| TABLA 2. 3 Herramienta para la recolección de datos..... | 13 |
| TABLA 3. 1 Componentes del Capital de Trabajo..... | 31 |
| TABLA 4. 1 Gestión financiera..... | 69 |
| TABLA 4. 2 Gestión del capital de trabajo | 73 |
| TABLA 4. 3 Resiliencia..... | 74 |
| TABLA 5. 1 Balance General consolidado comparado..... | 79 |
| TABLA 5. 2 Balance General consolidado comparado porcentualmente | 80 |
| TABLA 5. 3 Variaciones anuales observadas en los rubros del balance general | 80 |
| TABLA 5. 4 Capital de trabajo y recursos requeridos..... | 82 |
| TABLA 5. 5 Estado de Resultados comparado | 83 |
| TABLA 5. 6 Estado de Resultados comparado porcentualmente..... | 84 |
| TABLA 5. 7 Variaciones anuales observadas en los rubros del estado de resultados | 84 |
| TABLA 5. 8 Índices financieros promedio de las empresas del sector | 85 |
| TABLA 5. 9 Diagnóstico interno..... | 97 |
| TABLA 5. 10 Matriz de factores externos (EFE)..... | 99 |
| TABLA 5. 11 Matriz de factores internos (EFI)..... | 100 |
| TABLA 5. 12 Cuantificación de la matriz de factores externos (EFE) | 101 |
| TABLA 5. 13 Cuantificación de la matriz de factores internos (EFI)..... | 102 |
| TABLA 5. 14 Matriz FODA ponderada | 102 |
| TABLA 5. 15 Atractivo del Mercado | 104 |
| TABLA 5. 16 Posición Competitiva..... | 105 |
| TABLA 5. 17 Atractivo del Mercado | 107 |
| TABLA 5. 18 Posición Competitiva..... | 107 |
| TABLA 6. 1 Matriz de perfil competitivo del software | 111 |
| TABLA 6. 2 Estructura del flujo de efectivo..... | 113 |

| | |
|---|-----|
| TABLA 6. 3 Ejercicio de aplicación del flujo de efectivo..... | 114 |
| TABLA 6. 4 Riesgo de la cartera vencida, por tipo..... | 118 |
| TABLA 6. 5 Riesgo afectación por cartera vencida | 118 |
| TABLA 6. 6 Descripción de los factores de Scoring..... | 122 |
| TABLA 6. 7 Ponderación del Scoring | 125 |
| TABLA 6. 8 Decisión en base al Scoring..... | 125 |
| TABLA 6. 9 Calificación del Scoring | 126 |
| TABLA 6. 10 Desestacionalización de la demanda | 128 |
| TABLA 6. 11 Tabla estadística para la proyección de la demanda..... | 130 |
| TABLA 6. 12 Ecuación de regresión lineal..... | 131 |
| TABLA 6. 13 Pronóstico de tendencia en ventas | 131 |
| TABLA 6. 14 Ventajas de desarrollar el pronóstico de tendencia en ventas..... | 134 |
| TABLA 6. 15 Flujos de efectivo históricos | 139 |
| TABLA 6. 16 Tabla para el cálculo de la regresión | 140 |
| TABLA 6. 17 Flujos futuros | 141 |
| TABLA 6. 18 Valoración de la empresa Ejemplo | 143 |
| TABLA 6. 19 Valores a titularizar y obtener | 144 |
| TABLA 6. 20 Escala de valoración de indicadores | 146 |
| TABLA 6. 21 Indicadores para monitorear la gestión del capital de trabajo | 147 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| GRAFICO 3. 1 Ciclo operativo | 22 |
| GRAFICO 3. 2 Ciclo operativo de la empresa comercial | 23 |
| GRAFICO 3. 3 Explicación del ciclo operativo y del ciclo de conversión del efectivo..... | 25 |
| GRAFICO 3. 4 Intercompensación del Riesgo y la Rentabilidad | 27 |
| GRAFICO 3. 5 Rubros que componen los Activos Circulantes..... | 32 |
| GRAFICO 3. 6 Esquema del Sistema Dupont..... | 39 |
| GRAFICO 4. 1 Constitución y estructura societaria..... | 53 |
| GRAFICO 4. 2 Experiencia empresarial | 54 |
| GRAFICO 4. 3 Nivel de competitividad | 55 |
| GRAFICO 4. 4 Estructura organizacional | 56 |
| GRAFICO 4. 5 Número de unidades o departamentos..... | 57 |
| GRAFICO 4. 6 Número de procesos administrativos | 58 |
| GRAFICO 4. 7 Número de procesos operativos | 59 |
| GRAFICO 4. 8 Composición por tamaño de empresa | 60 |
| GRAFICO 4. 9 Tipo de personal en las empresas del sector..... | 61 |
| GRAFICO 4. 10 Ingresos en las empresas del sector | 63 |
| GRAFICO 4. 11 % de incremento de los ingresos en las empresas del sector..... | 64 |
| GRAFICO 4. 12 Caracterización del logro en ingresos..... | 65 |
| GRAFICO 4. 13 Clientes en las empresas del sector | 66 |
| GRAFICO 4. 14 Variación en el número de clientes fijos | 67 |
| GRAFICO 4. 15 Caracterización de la cartera de clientes fijos | 68 |
| GRAFICO 4. 16 Gestión financiera..... | 70 |
| GRAFICO 4. 17 Gestión del capital de trabajo | 72 |
| GRAFICO 4. 18 Resiliencia | 75 |
| GRAFICO 5. 1 Estructura del entorno externo e interno | 90 |
| GRAFICO 5. 2 Modelo competitivo de Porter | 94 |
| GRAFICO 5. 3 Estructura de la Matriz GE..... | 103 |
| GRAFICO 5. 4 Referencia de valores de la Matriz GE..... | 105 |

| | |
|---|-----|
| GRAFICO 5. 5 Ubicación GE del sector de pequeñas empresas comerciales de Quito | 108 |
| GRAFICO 6. 1 Diagrama del Flujo de Efectivo..... | 116 |
| GRAFICO 6. 2 Proceso de titularización en base a flujos futuros | 145 |

RESUMEN

El capital de trabajo es indudablemente una de las variables más dinámicas y cambiantes en la pequeña empresa, el motor de las operaciones, y determinante de su sano y buen funcionamiento, por lo que debe ser administrado de manera eficiente; esta relevancia es más marcada en mercados altamente dinámicos y competitivos como el de las pequeñas empresas comerciales de Quito; sin embargo de la relevancia coyuntural de este segmento de empresas, la gestión financiera que desarrollan en el corto plazo no es eficiente; esta problemática impulsa el desarrollo de esta tesis, cuyo objetivo es *“Realizar un estudio del Capital de Trabajo en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, registradas en la Superintendencia de Compañías y proponer un método para la administración eficiente del Capital Circulante”*

Para lograr este objetivo se ha realizado el análisis de las bases teóricas, se ha diseñado el modelo metodológico de la investigación, el diagnóstico situacional de la administración del Capital de Trabajo en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito para establecer el balance de los factores determinantes de su éxito y fracaso, el diagnóstico financiero del Capital de Trabajo a través de la interpretación de índices y/o ratios financieros; y, se ha elaborado una propuesta metodológica para la administración eficiente del Capital de Trabajo en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, pues esto les permitirá alcanzar estabilidad financiera, reducir costos e incrementar la rentabilidad.

Este trabajo se justifica por la relevancia que las pequeñas empresas tienen en la economía del país, y su evidente necesidad de gestionar eficientemente el capital de trabajo; en este sentido esta investigación presenta una guía metodológica que llevada a la práctica en las pequeñas empresas comerciales, propenderá al desarrollo de una eficiente administración de los niveles de liquidez, endeudamiento, existencias y rentabilidad.

ABSTRACT

Working capital is undoubtedly one of the most dynamic and changing variables in small business, the most important factor for operations, and determining its healthy and good performance, so it must be managed efficiently, this relevance is more pronounced in highly dynamic and competitive markets as small commercial enterprises in Quito, even though the situational relevance of this business segment, the financial management developed in the short term is not efficient, this problem is the main reason to build up this thesis , which objective is "To make a investigation of working capital in small commercial enterprises of Quito, registered at the Superintendencia de Compañías and propose a method for efficient working capital management "

To achieve this objective it has made the analysis of the theoretical foundations, it has designed the methodological model, an qualitative analysis of working capital management in small commercial enterprises of Quito to establish the factors of its success and failure, the financial assessment of working capital through the interpretation of financial ratios, and it has developed a methodology for efficient management of working capital in small commercial enterprises of Quito, to achieve financial stability, reduce costs and increase profitability.

This work is justified by the importance that small commercial enterprises have in the economy, and his need to efficiently manage working capital, so this investigation presents a methodological guide that practiced in small commercial enterprises, will strive for the development of an efficient management of liquidity levels , debt, stocks and profitability .

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El capital de trabajo es más que la diferencia entre los activos y pasivos corrientes, es el resultado conjunto e integral de toda la estructura de rubros que conforman el activo y pasivo corriente, es el margen de seguridad que poseen las empresas para financiar sus operaciones.

Los requerimientos del capital de trabajo se originan por la naturaleza no sincronizada de los flujos de efectivo, pues en la empresa aquellos relacionados a los pasivos circulantes son bastante predecibles, lo que no sucede con aquellos relacionados a los activos circulantes no líquidos, pues no se conoce con seguridad cuándo puedan convertirse en efectivo.

El capital de trabajo es el motor de las operaciones de la empresa, cuando escasea el capital de trabajo la empresa no puede desarrollar las actividades que le permiten generar valor, ni buscar nuevos negocios para aumentar su valor, por lo que la falta de capital de trabajo generalmente marca el inicio de las dificultades financieras; sin embargo no es adecuado disponer de excesivos recursos corrientes, ya que todo recurso financiero tiene un costo y un riesgo.

La coyuntura antes descrita marca la importancia de este indicador financiero, sobre el que toda empresa debe mantener constante monitoreo, para conocer el origen y destino de sus flujos de efectivo, y presupuestar adecuadamente sus requerimientos. Esta necesidad se hace más relevante aún, en mercados altamente dinámicos y competitivos como el de las pequeñas empresas comerciales de Quito; la Superintendencia de Compañías del Ecuador, organismo regulador del sector societario del país, en base a tres variables referentes al tamaño de las empresas, establece cuatro categorías de clasificación de las mismas y, caracteriza a la categoría de pequeñas empresas, grupo al que se enfoca la presente investigación, como aquellas cuyas ventas anuales se ubican en el rango de entre \$100.001

y \$1'000.000 de dólares anuales, el monto de sus activos es de entre \$100.001 y \$750.00 dólares, y el número de personal ocupado es de entre 10 y 49 empleados; este tipo de compañías tienen una relevada importancia en la economía del país pues generan el 25% del PIB no petrolero (Agencia Metropolitana de Promoción Económica, 2013, pág. 21).

En el Distrito Metropolitano, ciudad de Quito, cuya actividad económica mayoritaria está desarrollada por pequeñas y medianas empresas (PYMES), y más precisamente por pequeñas empresas, existen 4.555 que componen este segmento que crece a una tasa del 3% anual, genera empleo para cerca de 120.000 personas y procura el sustento para 35.000 familias, por lo que se constituye en un eje estratégico para el desarrollo socio económico local y del país (Agencia Metropolitana de Promoción Económica, 2013, pág. 21).

Sin embargo de su relevancia coyuntural, históricamente este segmento presenta una marcada sensibilidad a las fluctuaciones de las variables económicas tanto a nivel de macro como de micro economía; alta incidencia de manejo improvisado sin modelos de gestión, análisis PEST, entre otros; y, está expuesto a una serie de limitantes que generan amenazas para su operatividad tales como:

1. **Limitado acceso al crédito formal:** debido especialmente al acceso al crédito a largo plazo por los requerimientos de garantías prendarias o hipotecarias que en la mayoría de los casos no pueden ser cubiertas por las pequeñas empresas; existencia de un historial crediticio poco favorable en los burós de créditos; y tiempo de operación en el mercado inferior a los 5 años requeridos por los financistas.

Las PYMES tienen acceso a dos tipos de crédito: Productivo PYMES y Microcrédito bajo sus tres modalidades:

- Minorista
- Acumulación Simple
- Acumulación Ampliada.

Durante el primer trimestre del 2012 el sistema financiero nacional entregó US. 4725.4 millones de dólares en créditos, de los que únicamente 9.55% se colocó en

Productivos PYMES y 12.17% en Microcréditos (Banco Central del Ecuador , 2012); de este valor el 62.19% fue destinado para financiar el Capital de Trabajo, el 24.22% para Activos Fijos Tangibles, el 5.88% para Micro de Consumo y el 4.43% para otros beneficios; estas cifras relevan en la práctica la búsqueda constante de las pequeñas empresas por financiar su operación y la necesidad latente de administrar eficientemente sus recursos a corto plazo.

2. **Bajo nivel de desarrollo organizacional** debido a que el 76% de las PYMES son de composición familiar (Agencia Metropolitana de Promoción Económica, 2013, pág. 37) y generalmente esta condición hace que sus propietarios fusionen sus finanzas personales con las de la compañía, es decir se carece de una visión financiera de empresa y se subvalora el desarrollo de estrategias para establecer políticas a corto y largo plazo, con perspectiva hacia el cumplimiento del objetivo y misión de la organización, a la vez, esta situación redundando en problemas de liquidez por el desvío de los fondos que no se colocan nuevamente en el ciclo de negocio.

3. **Apalancamiento financiero excesivo y no calculado técnicamente;** el apalancamiento financiero que mide el nivel de inversión de activos adquiridos mediante deuda con terceros es manejado con poco equilibrio y un insuficiente análisis de la relación riesgo financiero/rentabilidad; para el sector de las pequeñas empresas de Quito, tomando la información de balances de la Superintendencia de Compañías al cierre del año 2010, se puede obtener que la razón de endeudamiento (pasivo total/activo total) es del 70.92%, un porcentaje alto que indica que la mayor parte de los activos son financiados con recursos de terceros, esto demanda de las pequeñas empresas organizar sus flujos para cubrir las cuotas de las obligaciones pendientes más el costo financiero; la deficiencia en el control del nivel de deuda y el manejo de flujos para cubrirla es un constante riesgo que puede poner en peligro la solvencia de la organización.

Las amenazas antes enunciadas, ponen en manifiesto que la administración financiera de corto plazo, del capital de trabajo, en las pequeñas empresas es altamente relevante y determinante en su competitividad.

Una gestión ineficiente es preludeo de inminentes fracasos financieros, y su monitoreo es un instrumento para la detección temprana de los mismos; con más razón cuando las decisiones que deben tomarse al respecto se ven influenciadas por el apremio, como consecuencia de la gran dinámica de los rubros involucrados, lo que implica un requerimiento alto de conocimiento del tema, pues las decisiones y acciones relacionadas a esta gestión se toman en el corto plazo pero sus consecuencias se reflejan en el mediano y largo plazo, comprometiendo la estructura de capital, rentabilidad, crecimiento, posición estratégica e incluso la supervivencia de las pequeñas empresas en el mercado ecuatoriano.

La problemática antes detallada, es la que impulsa el presente trabajo de tesis, que comprenderá una propuesta de metodologías de gestión financiera y administrativa aplicable a las pequeñas empresas comerciales, que es el segmento más representativo de este tipo de empresas, en cuanto a la planificación y gestión del capital de trabajo, lo que impulsará una mejor gestión financiera de corto plazo, pues las herramientas propuestas aportarán a que las personas que administran el capital de trabajo, que generalmente son los cuadros directivos, desarrollen capacidades que junto a su experiencia, les permitirán tomar acciones oportunas sin improvisación ni margen de error, en este entorno altamente dinámico de constantes cambios.

1.2. Formulación del problema

¿Un estudio del Capital de Trabajo en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito registradas en la Superintendencia de Compañías permitirá proponer un método para la administración eficiente del Capital Circulante?

1.3. Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las bases teóricas de la administración financiera aplicables al Capital de Trabajo?
2. ¿Cuál es la situación actual del sector conformado por las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, registradas en la Superintendencia de Compañías, y cómo se desarrolla la gestión de su capital de trabajo?

3. ¿Cuál es la estructura financiera del capital de trabajo en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito registradas en la Superintendencia de Compañías?
4. ¿Cómo administrar eficientemente el Capital de Trabajo de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito registradas en la Superintendencia de Compañías?

1.4. Objetivos

Los objetivos que busca alcanzar esta investigación son:

1.4.1. Objetivo general

Realizar un estudio del Capital de Trabajo en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías y proponer un método para la administración eficiente del Capital Circulante.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de las bases teóricas que respaldan la administración financiera del Capital de Trabajo y sus componentes.
2. Desarrollar el diagnóstico situacional de la administración del Capital de Trabajo en las pequeñas empresas comerciales la ciudad de Quito registradas en la Superintendencia de Compañías, para establecer el balance de los factores determinantes de su éxito y fracaso.
3. Realizar el diagnóstico financiero del Capital de Trabajo de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito registradas en la Superintendencia de Compañías a través de la interpretación de sus índices y/o ratios financieros.
4. Elaborar un método para la administración eficiente del Capital de Trabajo aplicable a las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito registradas en la Superintendencia de Compañías.

1.5. Justificación

El capital de trabajo es indudablemente una de las variables más dinámicas y cambiantes en la pequeña empresa, y determinante de su sano y buen funcionamiento, por lo que debe ser administrado de manera eficiente, para tener un nivel adecuado de liquidez, entendiéndose por tal una liquidez no excesiva, pero tampoco un bajo nivel donde la empresa tenga dificultades para operar.

La adecuada gestión del capital corriente les permite a las pequeñas empresas disponer de estabilidad financiera en las operaciones, reducción de costos e incremento de la productividad; por el contrario, la pérdida del control operativo, ocasionado por una administración del capital de trabajo ineficiente, genera costos adicionales por el incremento de las cuentas por cobrar y el riesgo en el cobro, costos referentes al inventario y al manejo inadecuado del flujo de caja, con resultados críticos para el cumplimiento de los compromisos de corto plazo, pérdida de clientes, incumplimiento a proveedores y el deterioro de las relaciones comerciales.

El presente trabajo de investigación justifica su realización debido a la relevancia que tienen las pequeñas empresas en la economía del país, y su evidente necesidad de disponer y aplicar una administración eficiente del capital de trabajo, ya que éste constituye uno de los aspectos fundamentales en la gestión financiera de las pequeñas empresas y es determinante para su competitividad.

En este sentido un estudio teórico práctico basado en una de las herramientas de mayor importancia en la administración financiera de corto plazo como es el capital de trabajo, permitirá estandarizar criterios y presentar una guía metodológica que llevada a la práctica de las pequeñas empresas comerciales, como beneficiarios directos del presente proyecto, propenderá al desarrollo de una eficiente administración de los niveles de liquidez y endeudamiento, para apoyar el logro de los objetivos estratégicos de estas empresas.

1.6. Alcance

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, organismo regulador del sector societario del país, establece cuatro categorías de empresas en función de tres variables referentes a su tamaño que son: número de personal ocupado, volumen de ventas anuales y monto de la inversión total; en base a las cuales caracteriza a la categoría de pequeñas empresas, grupo al que se enfoca la presente investigación, como aquellas cuyas ventas anuales se ubican entre \$100.001 y \$1'000.000 de dólares, el monto de sus activos está entre \$100.001 y \$750.00 dólares, y el número de personal ocupado es de entre 10 y 49 empleados (Superintendencia de Compañías, 2010, pág. 12), conforme puede ser observado en la tabla 1.1.

Particularmente, el trabajo de tesis está enfocado a las pequeñas empresas comerciales que operan en la ciudad de Quito y que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías cuyo número asciende a 1456.

TABLA 1. 1
Criterio de categorización de empresas por el tamaño

| VARIABLES | Grandes Empresas | Mediana Empresa | Pequeña Empresa | Micro Empresa |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Personal Ocupado | Mayor o igual a 200 | Entre 50 y 199 | Entre 10 y 49 | Entre 1 y 9 |
| Ventas Anuales | Mayor a \$5'000.000 | Entre \$1'000.001 y \$5'000.000 | Entre \$100.001 y \$1'000.000 | Menor de \$100.000 |
| Activos | Mayor a \$4'000.000 | Entre \$750.001 y \$3'999.999 | Entre \$100.001 y \$750.000 | Hasta \$100.000 |

Fuente: Superintendencia de Compañías- SC-INPA-UA-G-10-005 RO 335 Diciembre 2010

Elaborado por: Geovanna Coba

A este segmento específico se aplicará un estudio de los principales índices y/o ratios financieros, ciclo operativo y estrategias de manejo de su capital de trabajo, todo esto con el fin de determinar un diagnóstico situacional respecto a su gestión, y en base a este establecer políticas y herramientas de administración del capital de trabajo, por medio de matrices de gestión del efectivo y correctos niveles de endeudamiento, con el fin de mejorar el manejo de los recursos a corto plazo.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Caracterización de la pequeña empresa en el Ecuador y Quito

Es importante señalar que pese a su indiscutible relevancia económica y social, en el Ecuador aún no existe una Ley que establezca parámetros para conceptualizar sin dejar margen a la discusión, lo que son las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), por lo que no es posible unificar criterios respecto a su caracterización; sin embargo, y en razón de que la presente investigación se desarrollará haciendo uso de las bases de datos e informes estadísticos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, que es el organismo rector y regulador del sector societario del país, se ha adoptado su caracterización, sin embargo de que ésta difiere de la que contempla el Proyecto de Ley de Creación, Promoción, y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, que se encuentra en proceso de debate y aprobación en la Asamblea Nacional, y de la que establece la normativa de la Comunidad Andina (CAN), mediante los parámetros estadísticos armonizados a través de la Decisión 702 y Resolución 1260, correspondiente al Sistema Andino de Estadística de la MIPYME.

Según se aprecia en la Tabla 2.1., la Superintendencia de Compañías del Ecuador establece cuatro categorías de empresas en función de tres variables referentes a su tamaño que son: número de personal ocupado, volumen de ventas anuales y monto de la inversión total.

TABLA 2. 1
Criterio de categorización de empresas por el tamaño

| VARIABLES | Grandes Empresas | Mediana Empresa | Pequeña Empresa | Micro Empresa |
|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| Personal Ocupado | Mayor o igual a 200 | Entre 50 y 199 | Entre 10 y 49 | Entre 1 y 9 |
| Ventas Anuales | Mayor a \$5'000.000 | Entre \$1'000.001 y \$5'000.000 | Entre \$100.001 y \$1'000.000 | Menor de \$100.000 |
| Activos | Mayor a \$4'000.000 | Entre \$750.001 y \$3'999.999 | Entre \$100.001 y \$750.000 | Hasta \$100.000 |

Fuente: Superintendencia de Compañías- SC-INPA-UA-G-10-005 RO 335 Diciembre 2010

Elaborado por: Geovanna Coba

De acuerdo a esto se establece que la pequeña empresa en el Ecuador, segmento al cual se enfoca esta investigación, se caracteriza por ser una unidad empresarial formal en lo legal y con niveles de empleo entre 10 a 49 empleados, con ventas en el rango de cien mil un dólares (100.001) hasta un millón de dólares, y activos en el rango de cien mil un dólares (100.001) a menos de setecientos cincuenta mil dólares.

2.2 Parámetros para el desarrollo de la investigación

Los parámetros para el desarrollo de esta investigación son:

Ámbito geográfico: Distrito Metropolitano de Quito

Ámbito temporal:

- En cuanto a la información financiera: años 2010, 2011 y 2012.
- En cuanto a la caracterización cualitativa: a la fecha.

Segmento: Esta investigación está enfocada a las pequeñas empresas comerciales que operan en la ciudad de Quito y que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías; es procedente señalar que las empresas comerciales son aquellas que adquieren bienes o mercancías para su venta posterior, ya sea bajo la modalidad de mayoristas, que adquieren bienes en grandes cantidades para venderlos entre los minoristas; minoristas que venden los productos a una escala mucho menor que los mayoristas, es decir al consumidor final del producto; o comisionistas que se encargan de vender productos a cambio de una comisión.

Diseño: Esta investigación es de tipo formal, pues se observará una metodología específica con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Tipo de investigación: El tipo de investigación a aplicar es de tipo:

- **Transversal:** Puesto que en la muestra seleccionada de pequeñas empresas de la ciudad de Quito, perteneciente al sector de comercio, se mide en un punto determinado del tiempo, las variables determinantes del capital de trabajo, evaluándolas para realizar un diagnóstico conjunto.

- **Analítica.-** Puesto que se examinan en un punto determinado del tiempo las variables determinantes del capital de trabajo, en pequeñas empresas de la ciudad de ciudad de Quito al sector de comercio.
- **Explicativa.-** Puesto que mediante la aplicación de índices financieros y herramientas metodológicas, se buscan encontrar las razones o causas que ocasionan los riesgos operativos en las pequeñas empresas del sector de comercio de la ciudad de Quito, y en qué condiciones se generan, tanto a nivel general como de grupos.

Métodos de investigación: La investigación se desarrollará en base al método científico, y se fundamentará en métodos formales de diagnóstico situacional y evaluación financiera; en este proceso se aplicará los métodos:

- **Método deductivo directo.-** En este método mediante el análisis o juicio de determinados elementos, se llega a una conclusión directa; al analizar la información financiera de las diversas pequeñas empresas del sector de comercio de la ciudad de Quito, se puede concluir directamente sobre las fortalezas y debilidades que estas empresas tienen respecto al manejo de su capital de trabajo, y al analizar el entorno se pueden determinar las amenazas existentes.
- **Método sintético.-** Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. En cuanto al estudio del capital de trabajo para pequeñas empresas de comercio de la ciudad de Quito, se sintetizarán los hallazgos para en base a éstos elaborar un método de administración del capital de trabajo.
- **Método analítico.-** Consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual (Bernal, 2006, pág. 23). Este método permitirá establecer claramente cada una de variables que determinan el capital de trabajo de las pequeñas empresas del sector de comercio de la ciudad de Quito, para analizar su comportamiento independiente y establecer el impacto financiero que generan sobre las pequeñas empresas.

2.3 Población y muestra.

2.3.1. Población

Conforme los datos de la Superintendencia de Compañías y considerando la caracterización de lo que es la pequeña empresa, se establece que de las 44.396 empresas que existen en el Ecuador, 12.383 (27.89%) son pequeñas, y se encuentran geográficamente distribuidas 43.25% (5.356) en la provincia de Guayas, 38.03% (4709) en la provincia de Pichincha, 4.49% (556) en la provincia del Azuay y las restantes en el resto del país.

Específicamente en la ciudad de Quito, al 1 de noviembre del 2012 (Superintendencia de Compañías, 2012) se identifican 4.684 pequeñas empresas que operan en diversos sectores económicos, el presente estudio se enfoca en el sector de mayor concentración de pequeñas empresas de la ciudad, que son las comerciales; se determina que la población motivo de estudio corresponde al 32% del total empresas identificadas en esta plaza, es decir 1499 pequeñas empresas.

2.3.2. Muestra

Para desarrollar tanto el diagnóstico situacional de la administración del capital de trabajo, como el diagnóstico financiero del capital de trabajo en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito registradas en la Superintendencia de Compañías, se requiere seleccionar una muestra adecuada y representativa.

La fórmula seleccionada para calcular el tamaño de la muestra es la de la población finita (Mendenhall, 2004, pág. 213)

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{B^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Los parámetros para determinar el tamaño de la muestra son: $Z=1,96$

El nivel de confianza que se busca tenga este estudio es del 95% (lo que implica que el error aceptable es del 5% por lo que $\alpha=0,05$)

Como el error puede presentarse a cualquiera de los dos lados de la media, se tiene:

$$\alpha/2=0,025$$

$$1-\alpha/2=0,975$$

$$Z_{1-\alpha/2}=1.96$$

El valor de $Z_{1-\alpha/2}$, se obtiene por medio de la tabla Z para la distribución normal

$N= 1499$ (número de elementos de la población a estudiar)

$B = \text{Error muestral} = 5\%$ (definido) $\Rightarrow B = 0.05$

p y q son parámetros que muestran el nivel de heterogeneidad de la población a estudiar.

Para establecer los valores de p y q , se ha desarrollado una prueba piloto en la que se ha consultado a 30 pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito (2% de la población total) si:

¿Considera usted que la adecuada gestión del Capital de Trabajo (administración de la disponibilidad de efectivo y obligaciones en el corto plazo) en las pequeñas empresas comerciales influye en la efectiva administración financiera?

Los resultados obtenidos fueron:

TABLA 2. 2Resultados de la aplicación de la prueba piloto

| OPCIÓN | FRECUENCIA | % |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 23 | 76,67% |
| NO | 7 | 23,33% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Fuente: Prueba Piloto

Elaborado por: Geovanna Coba

Con base en los resultados obtenidos se ha asumido que $p=0,7667$ y $q=1-p=0,2333$

$N - 1$: Corrección geométrica para muestras mayores de 30 elementos

Aplicando estos valores en la fórmula anterior, se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 1499 * 0,7667 * 0,2333}{(0,05^2 * 1498) + (1,96^2 * 0,7667 * 0,2333)} = 232,53$$

Se determina por tanto que el tamaño de la muestra para esta investigación es de 233 elementos.

2.4 Diseño de las herramientas para la recolección de datos

Conforme los objetivos propuestos, las herramientas diseñadas para la recolección de información son:

Para caracterizar cualitativamente la gestión financiera de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, se aplicará una ficha cuestionario que permitirá recolectar toda la información requerida.

TABLA 2. 3 Herramienta para la recolección de datos

| Datos generales | | | |
|---|------|------------|------|
| Constitución y estructura societaria | S.A. | Cia. Ltda. | Otra |
| | | | |
| Experiencia en el mercado | Alta | Media | Baja |
| | | | |
| Apreciación de la competitividad del sector | Alta | Media | Baja |
| | | | |

| Asuntos organizacionales | | |
|------------------------------------|--------|----------|
| Estructura organizacional | Formal | Informal |
| | | |
| Número de unidades o departamentos | | |
| Número de procesos administrativos | | |
| Número de procesos operativos | | |

| Recurso humano. | |
|------------------------|--|
| Número de personas | |
| Profesionales | |
| No profesionales | |

| Resultados financieros | Valor | Logro* | Para calificar la apreciación del logro* |
|-------------------------------------|-------|--------|--|
| Ingresos anuales promedio (Dólares) | | | Bueno |
| Crecimiento de ingresos anuales (%) | | | Muy bueno |
| Número de clientes | | | Regular |
| Crecimiento de clientes anuales (%) | | | Malo |

| Gestión financiera | Dispone | No dispone | Parcialmente |
|---|---------|------------|--------------|
| Gestión financiera contable formal | | | |
| Objetivos financieros | | | |
| Políticas financieras | | | |
| Estrategias financieras | | | |
| Control de logro de objetivos financieros | | | |
| Sistema automatizado de gestión financiera contable | | | |
| Información financiera contable | | | |
| Índices financieros | | | |

| Gestión del capital de trabajo | Dispone | No dispone | Parcialmente |
|---|---------|------------|--------------|
| Conocimiento sobre cómo desarrollar la gestión del Capital de Trabajo | | | |
| Procedimientos para desarrollar la gestión del Capital de Trabajo | | | |
| Políticas para la desarrollar la gestión y el control del Capital de Trabajo. | | | |
| Control eficiente sobre los activos y pasivos corrientes. | | | |
| Realiza análisis de riesgo y rentabilidad | | | |

| Resiliencia | Si | No | Parcial |
|--|----|----|---------|
| La empresa es dirigida con liderazgo | | | |
| La empresa tiene una cultura organizacional | | | |
| La empresa tiene un enfoque estratégico | | | |
| La empresa planifica su gestión operativa y financiera. | | | |
| La empresa busca la mejora continua en base al cambio. | | | |
| La empresa capacita a su recurso humano | | | |
| La empresa promueve la comunicación interna. | | | |
| La empresa dispone de TIC's apropiadas | | | |
| La empresa se orienta hacia la supervivencia y continuidad | | | |

Fuente: Investigadora

Elaborado por: Geovanna Coba

Para caracterizar cuantitativamente la gestión financiera de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, se recopilarán en lo posible, los estados financieros de las empresas investigadas; además de la información consolidada de todas las pequeñas empresas de la ciudad de Quito, disponible en la Superintendencia de Compañías, para someterla al estudio de los principales índices y/o ratios financieros, ciclo operativo y estrategias de manejo de su capital de trabajo, y de esta forma lograr el cometido de determinar un diagnóstico cuantitativo adecuado, y en base a este establecer políticas y herramientas de administración del capital de trabajo.

2.5 Procedimientos para la aplicación de las herramientas de recolección de datos

Para la aplicación de las herramientas de recolección de datos se ha realizado un muestreo por selección intencionada o conveniencia, que consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características se busca sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreo la representatividad la determina el investigador de modo subjetivo sin cuantificarla, siendo este el mayor inconveniente del método. (Casal, 2003, págs. 3-7)

Este tipo de muestreo puede incluir individuos próximos a la media o no, por lo que generalmente no representa la variabilidad del total poblacional, y puede presentar cierto nivel de sesgo; este método debe aplicarse únicamente cuando la mayoría de los elementos

poblacionales tiene características comunes, y se requiere una estrecha colaboración por parte de los elementos a ser investigados, ya que es la única opción para que el estudio sea viable.

Este es exactamente el escenario que se presenta en este estudio, pues todos los elementos de la población tienen la característica común de ser pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, y por la confidencialidad que otorgan a su información financiera, se ha aplicado la herramienta de recolección de información únicamente a aquellas empresas que lo han permitido, por lo que esta opción es la única alternativa para viabilizar la presente investigación.

Las técnicas utilizadas para la aplicación de las herramientas diseñadas para la recolección de datos son:

La encuesta guiada, en la cual el investigador lee las preguntas del cuestionario a la persona que la empresa se designó para la entrevista, y anotó los resultados en el formato diseñado. Esta técnica fue muy útil para romper el hielo con empresas que presentan mayor resistencia a colaborar con el estudio.

La encuesta electrónica, en la cual el investigador envía el documento a la empresa, para que esta sea contestada.

Para recolectar información secundaria se utiliza la investigación documental de los registros, documentos, bases de datos existentes y demás fuentes de información existentes.

2.6 Procedimientos para el análisis e interpretación de resultados.

Para el análisis e interpretación de resultados del diagnóstico situacional se emplean:

- Para desarrollar el análisis sobre la administración del Capital de Trabajo en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, se utilizarán técnicas estadísticas para tratamiento de datos y tabulación de encuestas, y a partir de los resultados se aplicarán matrices de relacionamiento lógico EFI, EFE, Vulnerabilidad, Aprovechabilidad, FODA, y General Electric, para identificar y

sistematizar los factores determinantes de su éxito y fracaso del sector, y caracterizarlo.

- Par realizar el diagnóstico financiero del Capital de Trabajo de las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, se utilizarán técnicas cuantitativas de análisis de información, en base a los principales índices y/o ratios financieros, ciclo operativo y estrategias de manejo de su capital de trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Generalidades de la Administración del Capital de Trabajo Corto Plazo

La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos fundamentales en la gestión financiera, pues gran parte de los recursos de la empresa se gestionan en el corto plazo; para tener mayor claridad del alcance de la administración del capital de trabajo es importante definirlo y conceptualizarlo, pues es el elemento central de este estudio.

Existe una amplia cantidad de autores que han aportado conceptos referentes al Capital de Trabajo, las definiciones que se considera son las que permiten caracterizar con mayor claridad al Capital de Trabajo, son:

- “El Capital de Trabajo es el recurso económico que se destina al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, el desfase natural entre el flujo de ingresos y egreso. En consecuencia el Capital de trabajo se usa únicamente para financiar la operación del negocio y dar margen a la recuperación de la cartera de venta” (Tracy, 1993, pág. 73).
- “El Capital de Trabajo está constituido por los recursos que evitan los desequilibrios generados por las fuertes tensiones de liquidez y las situaciones que obligan a suspender pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente” (Santandreu, 2000, pág. 52).
- “El Capital de Trabajo es la porción de los activos circulantes que se financian con fondos a largo plazo, es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, es la inversión que realiza la empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios) y que determinan la posición de liquidez de la empresa” (Weston, 1994, pág. 69).

- “El Capital de Trabajo hace referencia al activo circulante inmediato, es decir a la inversión que se realiza en activos a muy corto plazo, considerándose como tal los recursos usados en las operaciones normales” (Van Horne, 2004, pág. 83).
- El capital de trabajo, algunas veces denominado capital de trabajo neto o fondo de maniobra, es la inversión que una empresa realiza en activos a corto plazo; se define como la cifra resultante de la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y representa un índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones (Rizo, 2010, pág. 1).
- “El Capital de Trabajo es una inversión de dinero que realiza una empresa, y que le permite llevar a cabo su gestión financiera a corto plazo, es la parte de los activos circulantes que se financian con fondos a largo plazo, al considerar que el monto resultante de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante (capital neto de trabajo) debe financiarse con fondos a largo plazo.” (Gitman, 2003, pág. 107).

En conclusión a lo antes expuesto se puede establecer que, el Capital de Trabajo es igual a:

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

El Capital de Trabajo es la inversión en recursos financieros a corto plazo que se financia con fondos a largo plazo; por lo que se considera como el excedente de los recursos permanentes (fondos propios + exigible a largo plazo) sobre las inversiones a largo plazo; cuantitativamente se lo calcula mediante la diferencia entre los activos y pasivos circulantes o corrientes.

El Capital de Trabajo cubre el desfase entre los flujos de ingresos y egresos, es decir que este rubro se origina por la necesidad de prever la naturaleza no sincronizada de los flujos de la empresa, pues los flujos provenientes de los pasivos circulantes (pagos realizados) son más predecibles que los relacionados con las entradas de efectivo, ya que es difícil predecir con seguridad la fecha en que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios que constituyen rubros a corto plazo se convertirán en efectivo; por lo

tanto mientras más predecibles sean los flujos de ingresos, menor será el nivel de capital de trabajo que la empresa necesitará para sus operaciones.

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

Es evidente, que las empresas buscan mantener un equilibrio específico entre los activos y pasivos circulantes, y entre las ventas y los activos circulantes; para alcanzar la situación de solvencia se requiere disponer de un volumen de inversiones circulantes superior a los recursos financieros a corto plazo, con objeto de tener garantizado la cobertura de pagos, incluso en situaciones imprevistas; todo lo anterior explica las razones y causas para que su administración ocupe la mayor parte del tiempo de los gerentes financieros, pues incluye todos los aspectos de administración de los activos y pasivos corrientes; por lo tanto, la administración del Capital de Trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes, posibilitando la obtención de resultados favorables desde el punto de vista económico financiero; todas estas decisiones influyen en la liquidez de la entidad, y por ello es de vital importancia el conocimiento de todas las técnicas de administración que contribuyen al manejo óptimo del mismo.

En consecuencia, se puede manifestar que la administración del Capital de Trabajo es un proceso de gestión financiera operativa, que tiene por objeto la planeación, organización, dirección, ejecución, monitoreo y control de los diferentes elementos que conforman el Capital de Trabajo, con el fin de que los mismos se mantengan en niveles adecuados y posean calidad, y en consecuencia de esto se logre minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad de la empresa; por tanto incluye el óptimo manejo del efectivo, la eficiencia en el manejo de inventarios, una sana y adecuada política de cobranzas, un nivel de financiamiento de los proveedores razonable, y un adecuado endeudamiento bancario de corto plazo; puesto que todos estos factores agregan o disminuyen valor al proceso productivo y/o de comercialización, “las políticas referentes al Capital de Trabajo, se orientan siempre a maximizar la riqueza de los dueños y asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo” (López Dumnrauf, 2008, pág. 518).

El principal objetivo de la administración del capital de trabajo es manejar en forma eficiente las partidas del activo y pasivo corriente o circulante de la empresa, para mantenerlos en un nivel adecuado; de no lograrlo, se corre el riesgo de caer en estado de insolvencia e incluso de suspender las operaciones, o de incurrir en costos ineficientes cuando los activos corrientes son excesivos.

La administración del Capital de Trabajo es un elemento fundamental para el crecimiento y mejoramiento de las empresas, pues, como se indicó anteriormente mide el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los administradores de alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y el riesgo que maximizan el valor de la organización; y les posibilita mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre las ventas y las diferentes categorías de los activos circulantes, lo que permite alcanzar el equilibrio entre la utilidad y el riesgo, y maximizar el valor de la organización.

3.2. Enfoques para la Administración del Capital de Trabajo

3.2.1. Ciclo Operativo

Como se ha manifestado en la conceptualización del Capital de Trabajo, éste le permite a la empresa cumplir con sus operaciones. En la empresa comercial, esto implica que el dinero se transforma en inventarios de mercadería para poder venderlos, y éstos nuevamente se convierta en dinero; mientras en las empresas industriales, el proceso productivo se inicia en la conversión de efectivo en inventarios, mediante el proceso de compra de materia prima, suministros y todos los elementos que determinan la transformación hacia la obtención del producto terminado.

En términos generales ocurre una inmovilización del efectivo, en los inventarios para la venta, o en los inventarios requeridos para su transformación, que pueden ser de materia prima, producción en proceso y/o productos terminados.

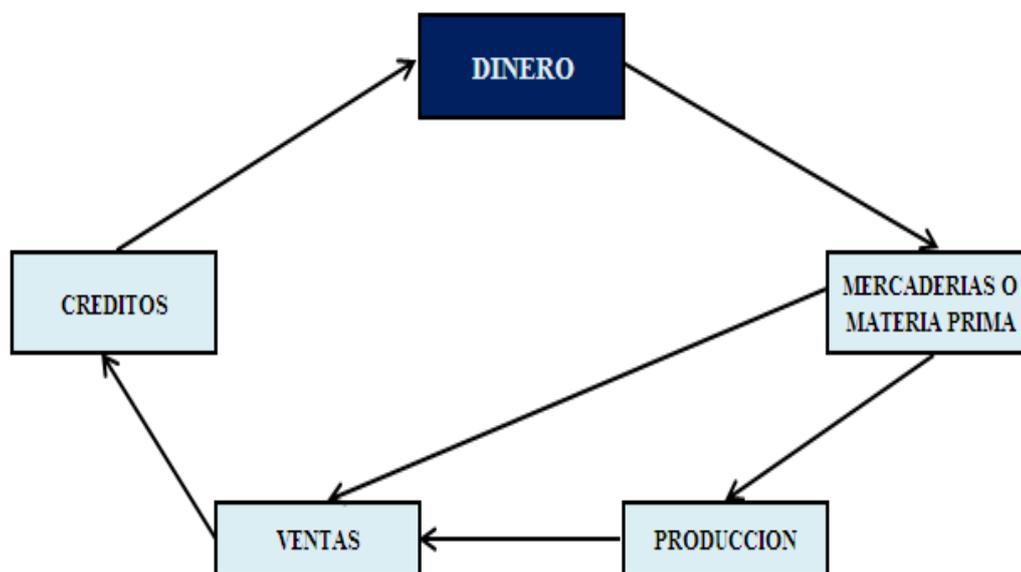
Una vez que el producto final está listo para su distribución, mercadeo y ventas, el inmovilizado se convierte en efectivo nuevamente, si las ventas se realizan de contado; en la mayoría de los casos las ventas se dan a crédito, teniendo la empresa que adaptarse a las

exigencias de crédito del mercado. Estos lapsos agregan un mayor tiempo de inmovilización equivalente al período de crédito otorgado para el pago. Una vez que se cobran las mercancías vendidas el efectivo vuelve nuevamente a caja, que al compararse con el efectivo invertido en el proceso se genera el margen operativo.

A este proceso se le conoce como el ciclo operativo de la empresa: “El ciclo operativo representa el período entre la compra de inventarios y la recepción del efectivo de las cobranzas, tiene relación directa con el ciclo de conversión del efectivo, que corresponde al período comprendido entre el desembolso del efectivo para la compra de inventarios hasta la recepción del efectivo de las cobranzas” (López Dumnrauf, 2008, pág. 524).

De lo expuesto se entiende que estos ciclos no son iguales, pues estará en función de la cantidad de etapas que deberán cumplirse para cerrar el círculo.

GRAFICO 3. 1
Ciclo operativo

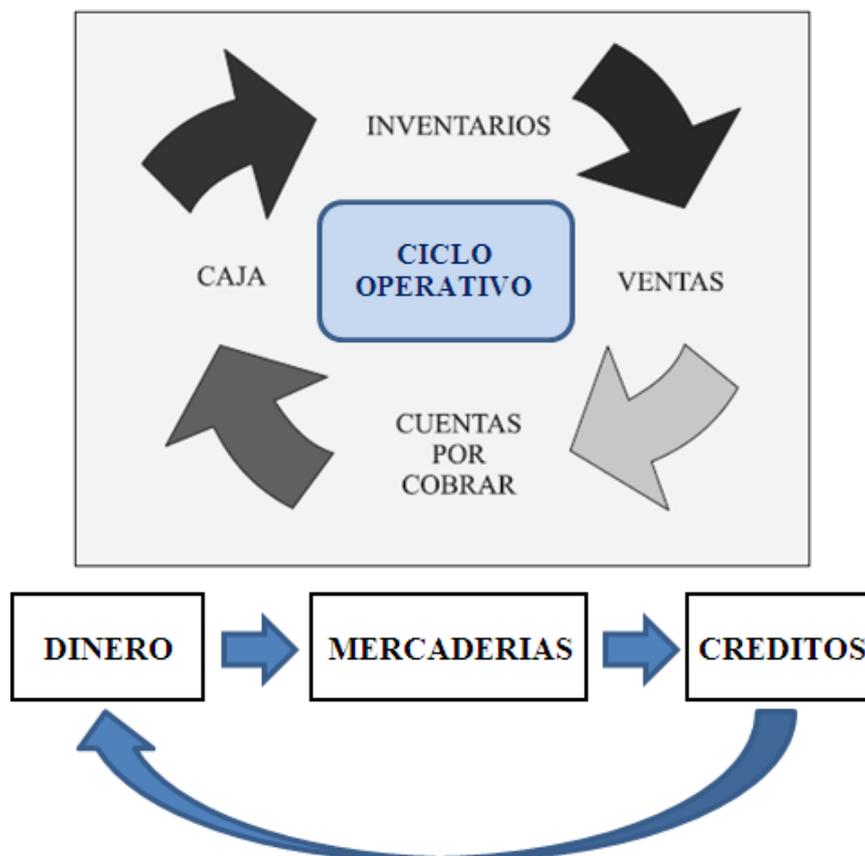


Fuente: Dumrauf, 2006, Principios de Administración Financiera, Prentice Hall, p.524

Elaborado por: Geovanna Coba

Por ejemplo para las empresas comerciales, que tienen por actividad la reventa de productos, el ciclo sería:

GRAFICO 3. 2
Ciclo operativo de la empresa comercial



Fuente: Dumrauf, 2006, Principios de Administración Financiera, Prentice Hall, p.524

Elaborado por: Geovanna Coba

El determinar este ciclo en la empresa es de vital importancia para la formulación de políticas y estrategias de la administración del Capital de Trabajo, pues el ciclo operativo y ciclo de conversión de efectivo (ciclo financiero) son términos equivalentes, y que guardan una correlación inversa directa con la rotación del Capital de Trabajo, pues mientras menor sea el ciclo dinero - mercadería – dinero, mayor será la rotación del Capital de Trabajo, y por tanto menor la inversión requerida en Capital de Trabajo.

3.2.2. Ciclo de conversión del efectivo

El comprender el ciclo de conversión del efectivo (ciclo financiero) de la empresa es indispensable para la administración financiera a corto plazo, pues apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

La duración del ciclo financiero depende de las políticas de crédito y cobro, que fijan la modalidad bajo la cual se venden los bienes, el perfil del cliente al que se otorga crédito, el plazo en el que se cobran las ventas; de las políticas de compras y gastos, ya que su duración es un condicionante de la liquidez de la empresa.

El ciclo operativo (CO) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado.

El ciclo operativo, en un escenario óptimo, abarca al inventario y las cuentas por cobrar, se mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el periodo de cobro (PPC).

$$CO = EPI + PPC$$

Sin embargo, el proceso de fabricación y venta de un producto también incluye la compra a cuenta de entradas de producción (materias primas), que genera cuentas por pagar.

Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo; el tiempo que se requiere para pagar las cuentas por pagar, medido en días, es el periodo promedio de pagos (PPP).

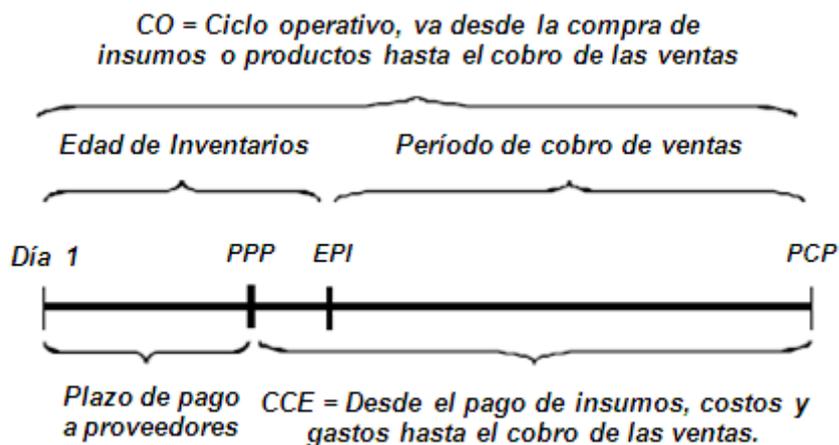
El ciclo operativo menos el periodo promedio de pago se conoce como el ciclo de conversión de efectivo.

$$CCE = CO - PPP$$

Si sustituimos la relación con la tabla anterior (que es efectos del cambio de las razones en las utilidades y el riesgo). Podemos ver que el ciclo de conversión del efectivo tiene tres componentes principales: edad promedio del inventario; periodo promedio de cobro, y periodo promedio de pago.

$$CCE = EPI + PPC + PPP$$

GRAFICO 3.3 Explicación del ciclo operativo y del ciclo de conversión del efectivo



Fuente: Weston, F. y Brigham, E. 2005. Fundamentos de administración financiera. España. Editorial McGraw- Hill. 11va. Edición, p.32

Elaborado por: Geovanna Coba

3.2.3. Riesgo y Rentabilidad

Los niveles de Capital de Trabajo son directamente proporcionales a los niveles de activos circulantes que mantenga la empresa, y por tanto de los diferentes grados de riesgo y rentabilidad; por lo que “las decisiones financieras tomadas por los administradores de la empresa afectan positiva o negativamente el grado de liquidez y de rendimiento” (Weston, 1994, pág. 53).

Dos objetivos fundamentales de la gestión del Capital de Trabajo son: maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo, ya que ambas dimensiones son directamente proporcionales cuando una de las variables aumenta, también lo hace la otra y viceversa, esto determina que su manejo sea sumamente sensible y nada fácil.

La rentabilidad del capital invertido, es la relación entre los beneficios obtenidos y las inversiones realizadas para obtenerlos; así por ejemplo, si se obtiene una rentabilidad del 20%, esto implica que se logra un beneficio de 20 dólares por cada 100 dólares de capital empleado; formalmente Van Horne y Wachowicz (1997, p.48) definen el rendimiento o rentabilidad como el ingreso recibido sobre una inversión, la cual generalmente se expresa en porcentaje; por su parte L. Gitman (1994, p.83) asocia a la rentabilidad con las utilidades después de gastos.

Se observa que si bien los conceptos no son similares, concuerdan en que la rentabilidad se obtiene y se incrementa, aumentando los ingresos por medio de las ventas y/o disminuyendo los costos por conceptos materias primas, salarios, o servicios.

Al referirse al riesgo Van Horne y Wachowicz (1997, p.51), manifiestan que “existe riesgo en cualquier situación en que no se conozca con exactitud lo que ocurrirá en el futuro”, por lo cual es claro que riesgo es sinónimo de incertidumbre y de dificultad de predecir el futuro. Riesgo en la perspectiva general de la empresa, se relaciona a la probabilidad de no alcanzar los objetivos establecidos.

En la gestión financiera este concepto se asocia a la variabilidad de los resultados esperados, por lo que se considera que es más arriesgado aquello que ofrece resultados más variables, sean positivos o negativos.

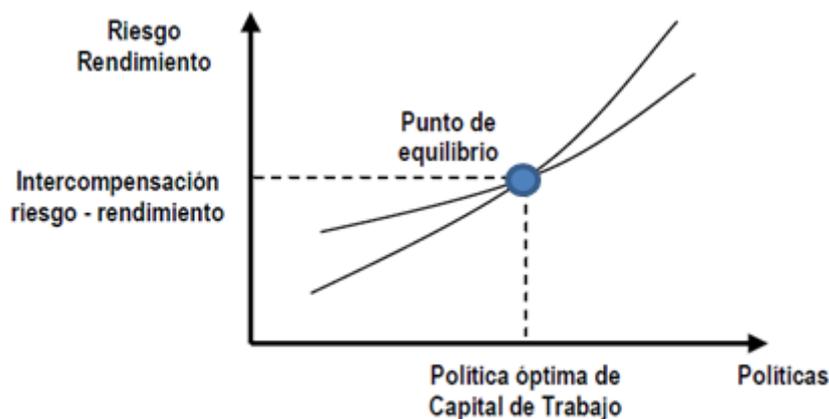
Con respecto al análisis de los riesgos en un negocio, se pueden identificar tres esenciales a evaluar: el riesgo comercial, el riesgo financiero y el riesgo operativo; el riesgo comercial es inherente al mercado en que opera la empresa, donde es vital el análisis de la línea de negocios, la rama en la cual se opera y el entorno económico financiero; el riesgo operativo se vincula a las dimensiones óptimas de las instalaciones, planta y equipos, la utilización de los recursos y la relación con los niveles de venta, es decir a las condiciones de tecnología; y el riesgo financiero se relaciona con el nivel de endeudamiento, y la estructura financiera.

Al hablar del Capital de Trabajo, el riesgo significa peligro para la empresa por no mantener suficiente activo circulante para:

- Hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que éstas ocurran, es decir la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones
- Sostener el nivel apropiado de ventas
- Cubrir los gastos operativos.

El administrador financiero debe procurar alcanzar el punto de equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad, que se derivan de las diferentes políticas relacionadas al Capital de Trabajo, este punto de equilibrio se denomina intercompensación riesgo y la rentabilidad.

GRAFICO 3. 4 Intercompensación del Riesgo y la Rentabilidad



Fuente: Programa en Finanzas Empresariales, Módulo II, 2010, Prof. Leonidas Zavala L., Pág. 12
Elaborado por: Geovanna Coba

3.2.4. Políticas del Capital de Trabajo, riesgo y la rentabilidad

Como se ha manifestado, el riesgo y rentabilidad son directamente proporcionales, pues la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo, que es determinado por la insolvencia que pueda tener una empresa para pagar sus obligaciones; por esto, las políticas del Capital de Trabajo se asocian a los niveles de activo circulante que se fijan como necesarios para las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta la relación entre ellos, así como con los niveles operativos (Weston, 1994, pág. 75).

Un concepto que toma fuerza en este punto, es la forma de obtener y aumentar las utilidades, por fundamento teórico se conoce que para lograr aumentar éstas hay dos formas: incrementar los ingresos por medio de las ventas, y/o disminuir los costos directos o los gastos operativos; este postulado es indispensable para comprender cómo la relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo. Tomando en cuenta, los aspectos anteriores, es necesario analizar los puntos claves para entender la importancia de una correcta administración del capital de trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo:

- Naturaleza de la empresa, pues no es lo mismo una empresa privada comercial o productiva, que una sin fines de lucro (de desarrollo social), ya que el enfoque de la administración financiera en cada una de ellas es diferente.
- Capacidad de los activos: Las empresas buscan depender de sus activos fijos (activos productivos) en mayor proporción que de los activos corrientes, para generar sus utilidades, pues son los que en realidad generan ganancias operativas.
- Costos de financiación: Las empresas obtienen recursos por medio de los pasivos corrientes y fondos a largo plazo, en donde los primeros son más económicos que los segundos.

Al considerarse algunas alternativas entre rentabilidad y riesgo se debe suponer que los activos tienen capacidad para generar utilidades, y que los costos de financiamiento varían de acuerdo a la fuente o forma de financiamiento, como son los créditos con instituciones financieras, las tarjetas de crédito, los prestamistas, entre otros.

- Los activos fijos de la empresa son los que realmente generan utilidades, mientras que en el caso de los activos circulantes, generalmente son los valores negociables los que generan ganancias; si una empresa no puede ganar más con sus inversiones en activos fijos que con sus inversiones en activos circulantes, es recomendable vender todos sus activos fijos y utilizar el producto para la adquisición de esos activos circulantes.
- En relación al costo del financiamiento, es claro que una empresa puede obtener financiamiento mediante dos fuentes: pasivo circulante o fondos a largo plazo; los pasivos circulantes son una fuente de fondos a corto plazo más barata que los fondos a largo plazo, pues en el largo plazo por la incertidumbre de los escenarios, las tasas de interés suelen ser generalmente mayores que las tasas a corto plazo.
- Los prestamistas generalmente suministran fondos a corto plazo a tasas menores de las que se aplican a fondos a más largo plazo, por cuanto en el corto plazo la incertidumbre es menor, y los préstamos a corto plazo vencen en menos de un año, por lo que el dinero es recuperado a tiempo para prestarlo nuevamente a tasas de interés más altas, si estas aumentan en el curso del año.

Una empresa que busca aumentar su rentabilidad, debe aumentar su riesgo; por el contrario, si desea disminuir el riesgo, debe disminuir su rentabilidad; los efectos de activos y pasivos circulantes en fluctuación sobre la alternativa de rentabilidad - riesgo de la empresa, se analizan por separado antes de integrarlos a una teoría general de administración del Capital de Trabajo.

Activos circulantes: Los efectos del nivel de activos circulantes de una empresa, sobre la alternativa rentabilidad - riesgo, se pueden analizar mediante la razón activo circulante a activo total, la que indica el porcentaje de activos circulantes de la empresa, que puede aumentar o disminuir.

Efectos de un aumento: al aumentar la razón activo circulante/activo total, disminuyen la rentabilidad y el riesgo. La rentabilidad disminuye debido a que los activos circulantes son menos rentables que los fijos; y el riesgo de insolvencia técnica disminuye porque, suponiendo que no cambien los pasivos circulantes de la empresa, el aumento de activos circulantes aumenta el capital de trabajo.

Efectos de una disminución: de disminuir la razón, da como resultado un aumento en la rentabilidad de la empresa, ya que los activos fijos que aumentan generan rendimientos más altos que los activos circulantes. Sin embargo, también aumenta el riesgo por ser el capital de trabajo menor, a causa de la disminución en activos circulantes.

Pasivos circulantes: Los efectos en la variación de los niveles de pasivos circulantes de la empresa sobre la alternativa rentabilidad - riesgo, pueden demostrarse también mediante la razón pasivo circulante/activo total, que indica el porcentaje de los activos totales de la empresa que se han financiado con pasivos circulantes. Esta razón puede aumentar o disminuir.

Efectos de un aumento: a medida que aumenta la razón expuesta anteriormente, aumenta la rentabilidad de la empresa, al igual que el riesgo. La primera, debido a costos menores relacionados con más financiamiento a corto plazo y menos a largo plazo.

Como el financiamiento a corto plazo involucra cuentas por pagar, documentos por pagar y pasivos acumulados, es menos caro que el financiamiento a largo plazo; por tanto, disminuyen los costos de la empresa y aumentan sus utilidades. De mantenerse estables los

activos circulantes, el capital de trabajo disminuye a medida que aumenten los pasivos circulantes, y el riesgo total aumenta.

Efectos de una disminución: la disminución de la mencionada razón disminuye la rentabilidad de la empresa, ya que se han de obtener mayores cantidades de financiamiento utilizando los instrumentos más caros a largo plazo. Hay una disminución correspondiente en el riesgo, debido a los niveles menores de pasivos circulantes, lo que provoca un aumento en el capital de trabajo de la empresa.

3.3. Componentes del Capital de Trabajo

Considerando que el Capital de Trabajo, “es igual a la diferencia entre sus activos y pasivos circulantes” (Gitman, 2003, pág. 234), se deduce que sus componentes son las cuentas corrientes del activo circulante y del pasivo circulante.

“El activo circulante es uno de los componentes del activo total de la empresa y contiene sus activos más líquidos, incluyendo las cuentas más representativas de los bienes y derechos que se convertirán en dinero en un período de tiempo no mayor de un año” (Demestre, 2002, pág. 42); es decir que el activo circulante o corriente incluye aquellos activos de más fácil conversión en efectivo, como son los recursos monetarios de disponibilidad inmediata, las inversiones, los valores exigibles principalmente a los clientes, y los inventarios realizables sea mediante su venta directa o luego se su conversión en productos terminados; en resumen comprende aquellos activos que se esperan convertir en efectivo, vender o consumir, máximo en un año o durante el ciclo de operación.

TABLA 3. 1
Componentes del Capital de Trabajo

| BALANCE | | | |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | Caja | PASIVO CORRIENTE | Proveedores |
| | Bancos | | Sueldos x Pagar |
| | Inversiones corrientes | | Impuestos x Pagar |
| | Cuentas x Cobrar | | Cuentas x Pagar |
| | Existencias realizables o | | Otros |
| | Otros | CAPITAL DE TRABAJO NETO | |
| INVERSIÓN | | FINANCIAMIENTO | |

Fuente: Programa en Finanzas Empresariales, Módulo II, 2010, Prof. Leonidas Zavala L., Pág. 4

Elaborado por: Geovanna Coba

Las dimensiones que componen los activos circulantes son el efectivo y equivalente de efectivo que comprende los recursos disponibles y las inversiones de conversión inmediata, los valores exigibles que están constituidos por la cartera por cobrar y otros rubros por cobrar en el corto plazo, y los inventarios de existencias o realizable (Donaldson, 2008, pág. 52).

La principal característica del activo circulante es su capacidad de convertirse en efectivo dentro del ciclo normal de operaciones y su uso para la adquisición de otros activos circulantes, para pagar deudas a corto plazo y en general, para ser tangibles o intangibles y subdivididos en circulantes y no circulantes (Brealey, 1998, pág. 31) y cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la empresa durante un período.

GRAFICO 3.5 Rubros que componen los Activos Circulantes



Fuente: Programa en Finanzas Empresariales, Módulo II, 2010, Prof. Leonidas Zavala L., Pág. 7

Elaborado por: Geovanna Coba

El disponible o efectivo y equivalentes, está constituido por las partidas representativas que pueden ser utilizadas para pagar las deudas a su vencimiento; que son: efectivo en caja, efectivo en bancos e inversiones temporales.

El efectivo en caja comprende las existencias de dinero propiedad de la empresa, tanto en moneda nacional como extranjera, el efectivo destinado al fondo para pagos menores (caja chica), al fondo para cambio y cualquier otro fondo de uso específico, y los cheques recibidos pendientes de depositar en banco y el ingreso en efectivo extraído del mismo para pagos de nóminas y otros. Este efectivo es un fondo limitado para enfrentar erogaciones de monto pequeño y cuya naturaleza y oportunidad exige que el pago sea en efectivo y no con cheques.

El efectivo en banco, en cambio, representa las existencias monetarias en depósitos a la vista con los bancos que opera la empresa a través de cuentas corrientes, contra las que se giran los pagos y se depositan y reciben los cobros y transferencias; es recomendable mantener saldos promedio aceptables en las cuentas bancarias, para facilitar que la institución bancaria pueda satisfacer los requerimientos de la empresa que fuesen necesarios.

Las inversiones temporales son inversiones financieras que buscan obtener una rentabilidad sobre los recursos monetarios temporalmente libres; “incluyen acciones, bonos, instrumentos de deuda a corto plazo, depósitos a plazo fijo y otras formas de inversiones temporales, que por sus características y el mercado en que se negocian, son consideradas como casi dinero” (Domínguez, 2003, pág. 15).

El rubro realizable, reúne aquellos bienes que se convertirán en disponibles, dentro de éstos se encuentran los efectos y cuentas por cobrar; es la medida fundamental del activo circulante ya que permite afrontar la insolvencia y la falta de capital; por esto, la falta de realización de este rubro puede generar la necesidad de acudir a sistemas poco favorables de financiamiento e incluso llegar a la quiebra por falta de liquidez.

Las cuentas por cobrar representan los derechos del negocio contra deudores, que normalmente surgen de la venta de mercancías o por la prestación de servicios dentro de las operaciones normales de la empresa; los documentos o efectos por cobrar, incluyen letras de cambio y pagarés pendientes de cobrar, y que constituyen derechos de cobro a favor de la empresa, respaldados por instrumentos formales de pago.

Las cuentas y documentos por cobrar forman parte del activo circulante y se generan producto de las operaciones de ventas a crédito que realiza la empresa; el mismo que constituye un importante elemento dentro del Capital de Trabajo, y su gestión consta de cinco fases:

- Determinar las condiciones de venta.
- Decidir el comprobante de garantía de deuda que se va a exigir.
- Analizar la probabilidad de pago de los clientes, en base al análisis estadístico de datos históricos, sean de la propia empresa o de empresas similares del mismo medio.
- Decidir el nivel de crédito que se concederá a cada cliente.
- Recaudar el dinero cuando llega el vencimiento.

Existen varias técnicas estadísticas que ayudan a definir aspectos de la política de créditos que debe llevarse a cabo en una empresa. Entre ellas se encuentra el análisis del

discriminante múltiple (ADM), que se emplea para calcular la importancia que debe concederse a cada variable del criterio mínimo establecido para la selección de clientes y predecir así los riesgos comerciales de mala calidad; existe también la técnica del árbol de decisión para decidir a qué clientes deberá ofrecerse crédito una vez que se han fijado las condiciones de venta, y establecido el procedimiento para estimar la probabilidad de pago de cada cliente (Rotland, 2005, pág. 39).

Las cuentas por cobrar a clientes, deben incluir una reserva para cuentas incobrables, que se restan a las primeras para determinar el valor que se espera cobrar (Gitman, 2003, pág. 63).

La política de crédito de la empresa, marca las pautas para determinar la concesión o no de créditos al cliente y su monto, esto se realiza en base a información y métodos de análisis de crédito. Las variables fundamentales de la política de crédito son: el estándar de crédito o criterio mínimo para conceder crédito a un cliente, y la política de cobros que constituyen los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas a su vencimiento.

Las existencias consolidan el valor de los inventarios que posee la empresa y que son de su propiedad, incluyendo inventarios de materias primas, productos en proceso, materiales y productos terminados; los inventarios de materias primas comprenden los materiales básicos para la actividad productiva, los inventarios de producciones en proceso incluyen todos los elementos que se encuentran en el proceso de producción, y los inventarios de productos terminados se refieren a los artículos que han sido producidos pero aún no han sido vendidos (Gitman, 2003, pág. 63).

En el ciclo "producción - ventas", se requiere tanto materia prima como de productos en proceso, para asegurarse que los artículos necesarios estén disponibles cuando se necesiten, además debe haber un inventario de artículos terminados, para satisfacer la demanda de ventas conforme se presentan, todo esto conlleva a la determinación del inventario óptimo.

3.3.1. Los rubros del pasivo corriente

a) Financiamiento a corto plazo

Los préstamos a corto plazo son pasivos que están programados para que su reembolso se efectúe en el transcurso de un año. El financiamiento a corto plazo, se puede obtener de

una manera más fácil y rápida que un crédito a largo plazo y por lo general, las tasas de interés son mucho más bajas; además, no restringen tanto las acciones futuras de una empresa como lo hacen los contratos a largo plazo.

Existen cuatro fuentes principales de financiamiento a corto plazo que son: el crédito comercial, los pasivos acumulados, el papel comercial y los préstamos bancarios, con y sin garantía.

b) Pasivos Acumulados

Los pasivos acumulados son fuentes espontáneas de financiamiento, pues están constituidos por gastos acumulados como el salario, los impuestos, pagos de la seguridad social, entre otros. Aunque las empresas no pueden ejercer mucho control sobre los niveles de esas cuentas, porque el pago de las mismas está condicionado a factores que están fuera de su alcance, constituyen un tipo de “deuda gratuita” que no paga ningún interés sobre las mismas.

3.3.2. Estructura financiera del Capital de Trabajo

Una de las decisiones más importantes en la estructura financiera del capital de trabajo, se refiere al manejo que se da a los pasivos circulantes para financiar los activos circulantes; existen tres posibles enfoques para llevar a cabo estas decisiones: enfoque agresivo, enfoque conservador y enfoque intermedio (Rotland, 2005, pág. 58).

a) Enfoque agresivo

Este enfoque requiere que la empresa financie sus necesidades a corto plazo con fondos a corto plazo, y las necesidades a largo plazo con fondos a largo plazo; con el empleo de este enfoque no se tendría capital de trabajo, ya que sus activos circulantes (requerimientos de financiamiento a corto plazo) serían exactamente iguales a sus pasivos circulantes (financiamiento disponible a corto plazo), por lo que esta estrategia tiene implícito un riesgo alto.

Consideraciones del riesgo:

El programa agresivo opera sin capital de trabajo pues ninguna de las necesidades estacionales a corto plazo se financia con fondos a largo plazo; este plan es peligroso no

solo por la falta de capital de trabajo, sino también porque la empresa recurre hasta donde le sea posible, a fuentes de financiamiento de corto plazo para atender las fluctuaciones estacionales de sus requerimientos de fondos.

Generalmente es muy difícil obtener fondos a largo o mediano plazo con suficiente rapidez para satisfacer las necesidades a corto plazo.

Este aspecto del riesgo respecto al sistema agresivo, resulta del hecho de que una empresa tiene solamente una capacidad limitada de préstamos a corto plazo, y si confía en esta capacidad, puede resultarle difícil satisfacer sus necesidades imprevistas de fondos, lo que podría generar efectos perjudiciales.

b) Enfoque conservador

Este enfoque se basa en financiar todos los requerimientos proyectados de fondos, con fondos a largo plazo, y utilizar fondos a corto plazo en casos de emergencia o de un desembolso inesperado.

Para una empresa sería bastante difícil mantener a un nivel más bajo sus cuentas por pagar, y los pasivos acumulados se originan naturalmente del proceso de hacer negocios.

Consideraciones del riesgo:

El alto nivel de Capital de Trabajo relacionado con este enfoque significa para la empresa un nivel de riesgo bajo, ya que no se requiere que la empresa utilice su capacidad limitada en préstamos a corto plazo; es decir que si el financiamiento total requerido se encuentra en el nivel adecuado, debe haber disponibilidad suficiente de préstamos a corto plazo para cubrir las necesidades financieras imprevistas y evitar la insolvencia.

A diferencia del enfoque agresivo, con el enfoque conservador la empresa paga los intereses sobre fondos innecesarios, por lo que tiene un mayor costo, pero mucho menos riesgo; el enfoque agresivo producirá utilidades mayores, lo que implica un alto riesgo, y el enfoque conservador produce utilidades bajas y bajos riesgos.

c) Enfoque intermedio

La mayoría de empresas emplea un plan financiero intermedio entre el enfoque agresivo y conservador; la alternativa exacta que se toma entre rentabilidad y riesgo depende en gran medida de la actitud ante el riesgo que tenga quien tome las decisiones; las cuales consisten en determinar qué parte de las necesidades de fondos a corto plazo se financian con fondos a largo plazo.

Consideraciones del riesgo:

Este enfoque es menos riesgoso que el agresivo, pero más que el conservador; con el enfoque intermedio la probabilidad de obtener financiamiento a corto plazo es alta, pues parte de los requerimientos a corto plazo se está financiando con fondos a largo plazo. Con respecto al costo, el plan alternativo tiene un mayor costo que el enfoque agresivo y mayor que el conservador.

En conclusión, mientras más bajo sea el Capital de Trabajo de la empresa, mayor es el nivel de riesgo y mayor las utilidades; por esto se requiere elegir un plan financiero que se ajuste al perfil de riesgo de la empresa.

3.4 Índices y Análisis Financiero

Los diversos tipos de análisis financiero, e índices que pueden aplicarse son:

a) Análisis comparativo u horizontal

Es el análisis de los datos de dos o más períodos de manera que puedan determinarse las diferencias entre estos; se realiza horizontal porque va de izquierda a derecha, y es comparativo por las relaciones que se establecen con los factores de la izquierda respecto a la derecha para la posterior toma de decisiones. Se consideran bases comparables: otros periodos (plan - real), otras empresas y parámetros de la misma rama o sector, según características propias. Este análisis permite observar las tendencias en las diferentes partidas, es decir si muestra un crecimiento o decrecimiento año por año y en la proporción o medida en que lo hace (Gitman, 2003, pág. 74).

b) Análisis porcentual o vertical

Consiste en inducir una serie de cantidades a porcentajes sobre una base dada, es vertical porque va de arriba hacia abajo, induciendo una partida de otra; generalmente todas las partidas del estado de resultados se presentan calculando qué porcentaje de las ventas netas representa cada una de ellas. Este tipo de análisis facilita las comparaciones y es útil para evaluar la magnitud y el cambio relativo a las partidas; la reducción de los valores monetarios a porcentuales permite la comparación entre entidades de diferente tamaño.

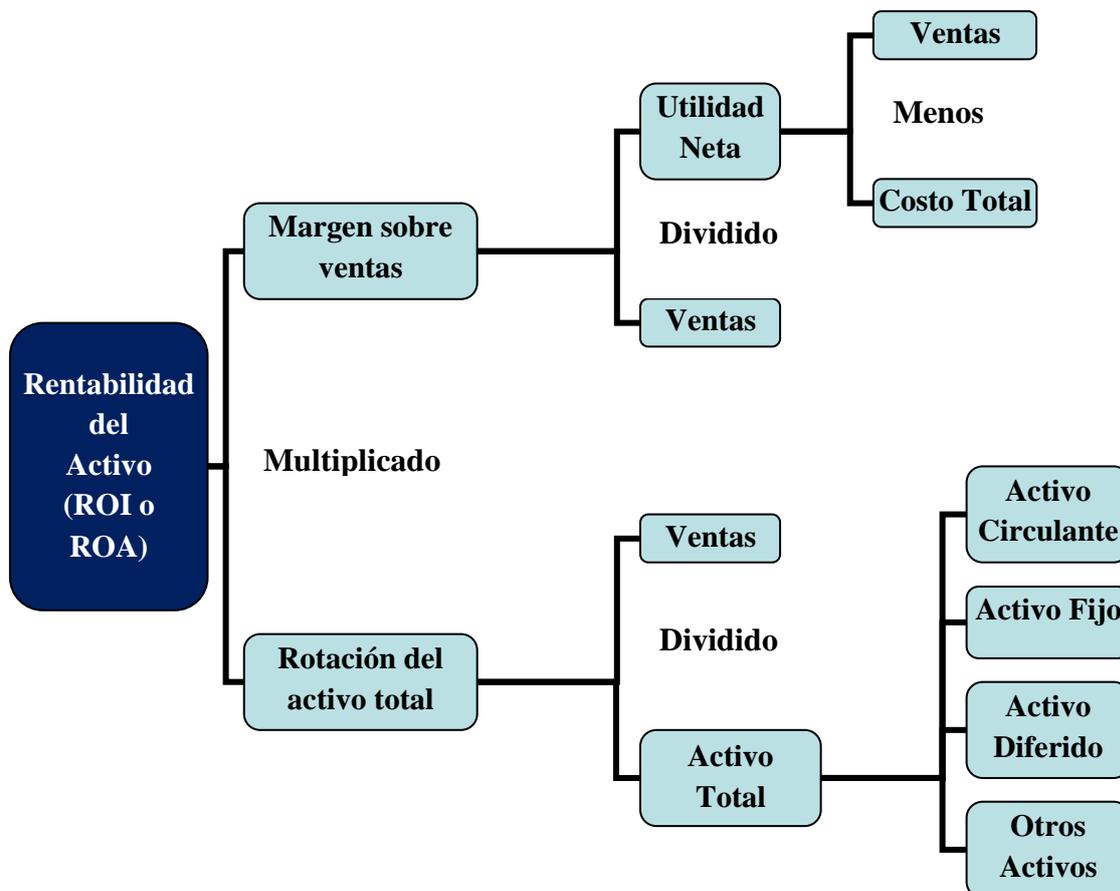
Aquí el factor tiempo no es sustancial y es conveniente hacerlo año con año, pues de esta manera se va teniendo una historia, en números relativos y números absolutos, dentro de un mismo estado.

“El resultado del análisis porcentual o vertical alcanza una mayor significancia e importancia cuando se aplica sobre el estado de resultados que sobre el balance general, pues permite establecer la rentabilidad sobre las ventas (Rotland, 2005, pág. 73).

c) Sistema Dupont

El sistema DUPONT es una razón financiera que integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital o apalancamiento financiero.

GRAFICO 3. 6
Esquema del Sistema Dupont



$$\text{ROI} = \text{ROA} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Fuente: Programa en Finanzas Empresariales, Módulo II, 2010, Prof. Leonidas Zavala L., Pág. 15

Elaborado por: Geovanna Coba

Como se observa, este sistema integra las razones de actividad y el margen de utilidad sobre ventas, y muestra la forma en la que estas razones interactúan para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos (ROA Rent Over Actives o ROI Rent Over Investment ya que el total de activos es igual al total de la inversión en la empresa), el rendimiento se mide a través del ingreso en operación o de las utilidades antes de intereses e impuestos. (Gitman, 2003, pág. 101).

La parte superior del sistema muestra el Margen de Utilidad sobre Ventas; las partidas de Gastos individuales son totalizadas y posteriormente los Costos totales son sustraídos de las Ventas para determinar el saldo de la Utilidad Neta después de Impuestos. Al dividir la Utilidad Neta entre las Ventas se obtiene el Margen de Utilidad sobre las Ventas.

La parte inferior de la figura muestra la razón de Rotación de Activos y cada uno de los elementos que la conforman. Al dividir la Inversión Total en Activo entre las Ventas se obtiene la Rotación de la Inversión en Activos.

Luego, cuando la razón de Rotación de Activos se multiplica por el Margen de Utilidad sobre Ventas, el producto es el Rendimiento sobre la Inversión (ROI o ROA).

d) Equilibrio Financiero

El equilibrio financiero es otra técnica de análisis, y plantea que una empresa tiene Equilibrio Financiero cuando es capaz de satisfacer sus obligaciones en los respectivos plazos y vencimientos (López Dumnrauf, 2008, pág. 271).

En esta técnica existen tres indicadores o ratios básicos:

1. Índice de Liquidez. Condición donde los Activo Circulante (AC) sean mayores que los Pasivos Circulantes (PC). $AC > PC$.
2. Ratio de Solvencia. Esta condición se cumple siempre que los Activos Reales (AR) sean mayores que los Recursos Ajenos (RA). $AR > RA$.
3. Ratio de Riesgo o Endeudamiento. El riesgo en una empresa está dado por la probabilidad de llegar a ser técnicamente insolvente y esta relación no es más que comparar aproximadamente los RA y los Recursos Propios (RP). $RP \geq RA$.

Tanto la Liquidez como la Solvencia son las dos condiciones técnicas que definen si existe o no existe el equilibrio financiero, por lo que se les denomina la Condición Necesaria, pero esto no es suficiente, por lo que se debe determinar la calidad del equilibrio, y por ello que existe la tercera condición.

Las normas de comparación para los ratios calculados, conforme al financiamiento son las siguientes (López Dumnrauf, 2008, pág. 275):

- a) Endeudamiento Ideal: Su comportamiento es un 50 % tanto para los RA como para los RP.

- b) Endeudamiento aceptable o estable: Su comportamiento estriba entre los parámetros de 60 % para los RP y 40% para los RA, sin importar el sentido que pueda tener.
- c) Endeudamiento inestable: Su comportamiento normativo radica entre los parámetros del 6.5 % para los RA y un 3 % para los RP, cuando uno de ellos predomina sobre el otro por encima del 60%. Los porcentajes de financiamiento cada vez mayores de RA indican cuanto más ingreso significa otorgarle crédito a esa Entidad.

Estos porcentajes pueden calcularse a través de la fórmula:

$$\frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Pasivo y Patrimonio}} = \frac{\text{Recursos Propios}}{\text{Pasivo y Patrimonio}}$$

Situación financiera según estabilidad

1. Situación de máxima estabilidad

- No existen recursos prestados
- Es generalmente para empresas en su momento inicial (cuando se crea).

2. Situación de estabilidad normal

- Existe crédito a corto y a largo plazo
- Se mantiene la estabilidad en la empresa haciendo frente a las deudas a corto plazo con sus recursos a corto plazo.

3. Situación de inestabilidad o suspensión de pagos.

- El pasivo circulante crece y pasa a cubrir parte del inmovilizado
- La empresa no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con los recursos a corto plazo.

Si en esta situación no se llega aun a la suspensión de los pagos, deben tomarse medidas tales como:

- Vender parte de los activos fijo
- Conseguir nuevos créditos
- Aumentar el capital

4. Situación de quiebra

- Deudas mayores que el activo real
- El activo ficticio crece por la acumulación sucesiva de pérdidas.

e) **Análisis en base a Índices Financieros**

Una de las técnicas más utilizadas y difundidas en el Análisis Económico Financiero de cualquier empresa es mediante el empleo de índices financieros; los índices resultan de gran utilidad para todo el personal económico de la empresa pues permiten relacionar elementos que por sí solos no son capaces de reflejar la información que se puede obtener una vez que se vinculan con otros elementos; por lo que constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones.

Los índices permiten obtener un diagnóstico inmediato de la gestión económica y financiera de una empresa, se utilización se optimiza cuando se comparan en una serie histórica pues se visualiza su evolución, permitiendo el análisis de tendencias (Van Horne, 2004, págs. 78-101)

e1. Índices de Liquidez

La liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, atendiendo al grado de liquidez del activo circulante, al respecto pueden obtenerse varios índices según el grado de las partidas que se tomen para su confección.

La **Razón Circulante** se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Los primeros normalmente incluyen efectivo, valores negociables, cuentas y documentos por cobrar, e inventarios; mientras los segundos se forman a partir de cuentas y documentos por pagar, pagarés a corto plazo, vencimientos circulantes de deudas a corto plazo, impuestos sobre ingresos acumulados y otros gastos acumulados. Es la razón más utilizada para medir la solvencia a corto plazo, e indica el grado en el cual los derechos de

los acreedores a corto plazo se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un periodo más o menos igual al del vencimiento de las obligaciones.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El resultado de la razón circulante entre 1 y 2 se considera aceptable; un valor menor que 1 indica que la empresa corre riesgo de declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo tomando parte del Activo Fijo.

Un valor muy alto supone, una solución de holgura financiera que puede verse unida a un exceso de capitales inaplicados que influyen negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa.

Si el valor es 1 puede hacer frente a sus deudas pero depende de la rapidez con que efectúe los cobros a clientes y de la realización o venta de sus inventarios.

La **Razón Rápida o Prueba Ácida** se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente el resto entre los pasivos circulantes. Los inventarios constituyen, el menos líquido de los activos circulantes de una empresa y sobre ellos será más probable que ocurran pérdidas en el caso de liquidación.

Por tanto ésta es una prueba acerca de la habilidad de la empresa para liquidar sus obligaciones en el corto plazo, para enfrenar las obligaciones más inmediatas.

Para este indicador un resultado de 1 puede considerarse aceptable, si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos, y de ser mayor que 1 la empresa puede llegar a tener exceso de recursos y afectar su rentabilidad.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

e2. Índices de Actividad

Las razones de actividad miden la efectividad con que la empresa emplea los recursos que dispone, y permiten analizar el ciclo de rotación del elemento económico seleccionado. Proporcionan elementos para profundizar en el comportamiento de algunos índices; entre los más utilizados se encuentran los de rotación de cuentas por cobrar, de cuentas por pagar, del activo total, del activo fijo, inventarios, así como el plazo promedio de cobro, de pago y de inventarios.

La **Rotación de Cuentas por Cobrar** muestra las veces que rotan las cuentas por cobrar en el año. Se calcula dividiendo las Ventas Netas entre el saldo de las Cuentas por Cobrar a corto plazo.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

El **Plazo Promedio de Cobro** expresa el número de días promedio que tardan los clientes en cancelar sus cuentas. A través de este índice se puede evaluar la política de créditos de la empresa y el comportamiento de su gestión de cobros. Esta razón se calcula dividiendo el número de días del año fiscal entre el número de veces que rotan las Cuentas por Cobrar, para encontrar el número de días de ventas invertidos en cuentas por cobrar, o lo que es lo mismo, el plazo promedio de tiempo que la empresa debe esperar para recibir el efectivo después de realizar una venta.

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

La **Rotación del Activo Fijo** se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo neto.

El objetivo de esta comparación es tratar de maximizar las ventas con el mínimo de activo posible, logrando así disminuir las deudas y traduciéndose, finalmente, en una empresa más eficiente.

$$\text{Rotación del Activo Fijo Neto} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

e3. Índices de Endeudamiento

Estas relaciones permiten conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los diferentes activos, y también cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa, es decir la relación que guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la empresa.

La **Razón de Endeudamiento** mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

La **Razón de Autonomía** muestra hasta qué punto la empresa tiene independencia financiera ante sus acreedores. Se determina dividiendo el valor del patrimonio entre el activo total.

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

La **Calidad de la Deuda** permite conocer qué parte de ella corresponde a deudas a corto plazo. Se determina mediante la división del pasivo circulante entre el pasivo total.

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$$

e4. Índices de Rentabilidad

Estos Índices comparan las ganancias de un periodo con determinadas partidas del Estado de Resultado y de Situación; sus resultados muestran la eficiencia en la gestión de la empresa, por esto la dirección debe velar por el comportamiento de estos índices, pues mientras mayores sean mayor será la prosperidad para la misma.

El **Margen de Beneficio Neto o Rentabilidad de los Ingresos** indica cuánto beneficio se obtiene por cada peso de venta, en otras palabras, cuánto gana la empresa por cada dólar

que vende. Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos entre las ventas. El valor de este índice estará en relación directa al control de los gastos, pues por mucho que la empresa venda si los gastos aumentan, el resultado se verá reducido por la influencia negativa del exceso de gastos incurridos en el período.

$$\text{Margen de Beneficio Neto} = \frac{\text{Utilidad Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

El **Rendimiento sobre la Inversión (ROI son las siglas en inglés de Retorno En Inversión o ROA) o Índice de Rentabilidad Económica**, es un porcentaje que se calcula en función de la inversión y los beneficios obtenidos, para obtener el ratio de retorno de inversión, y muestra la capacidad de la organización para generar utilidades.

El ROI por tanto mide el rendimiento de una inversión, lo que permite evaluar qué tan eficiente es el gasto que se está haciendo o que planeamos realizar; en consecuencia proporciona una medida del nivel de eficacia de la gestión, el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas; muestra el aumento del enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido; se calcula dividiendo las Utilidades netas entre el activo total.

$$\text{ROI} = \text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

La Rentabilidad Económica está en función del Margen Neto que se obtenga del resultado de la gestión de la empresa y del grado de Rotación del Activo.

Si bien el análisis en base a índices financieros proporciona un panorama relativamente de la empresa, es incompleto pues es estático ya que las razones son fotografías de la situación de la empresa en un punto en el tiempo, pero existen tendencias en desarrollo que se encuentran en el proceso de erosionar una posición actual relativamente buena; por lo que es recomendable analizar la tendencia de los índices financieros, para verificar la estabilidad de los indicadores de rentabilidad, endeudamiento y solvencia, aun cuando esto no indique el adecuado comportamiento de los mismos.

3.5. Resiliencia

El término resiliencia se ha utilizado en una gran variedad de disciplinas académicas, desde la ecología hasta la psicología; el vocablo resiliencia proviene del término en inglés *resilience*, que expresa la capacidad de un material de recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones. (Hollnagel & David & Woods, 2006, pág. 8).

El estudio de la resiliencia es relativamente nuevo y fue introducido en la década de los setenta, luego de varios estudios que trataban de explicar la interesante y diferente reacción de ciertas personas, quienes pese a haber atravesado momentos muy duros o dramáticos, lograban despojarse de cualquier marca que esos sucesos pudiesen haber dejado (Oramas, 2009, pág. 11); al hablar de las personas resilientes cabe destacar que tienen la capacidad de aceptar y enfrentar la realidad. Poseen habilidades para encontrar sentido en algunos aspectos de la vida, de esta forma, llegan a valorar ciertos matices de la vida. En el ámbito de las capacidades individuales dentro de una compañía, con frecuencia estas personas poseen las habilidades necesarias y suficientes para resolver problemas sin utilizar las herramientas usuales u obvias. Por esto, se convierten en una gran fortaleza para las organizaciones (Jordan & Mitterhofer, 2010, pág. 242).

El uso del concepto resiliencia es reciente en el campo organizacional, y se emplea como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se le puede considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte fundamental de un proceso estratégico.

En los últimos años la economía se ha vuelto más dinámica, versátil, riesgosa y cambiante, generando cambios que afectan positiva o negativamente a las organizaciones y personas, por lo que es más difícil tener una estabilidad. Por ello la resiliencia económica es tan importante ya que logra observar posibles choques y reponerse ante ellos (Briguglio & Cordina & Farrugia & Vella, 2008, págs. 35-45).

Tal como los cambios del macroambiente afectan la economía de los países, el bienestar de las empresas también se ve comprometido ante estas variaciones sospechadas o totalmente inesperadas, por ello es importante analizar cómo la capacidad de resiliencia influye en las empresas que afrontan riesgos similares en aspectos económicos, ambientales, políticos, sociales y legislativos, entre otros.

La resiliencia en la organización puede ser definida como la capacidad de un sistema para absorber los cambios, que se vislumbran como una serie de crisis repentinas (Smith & Graetz, 2011, pág. 23), y aún conservar su funcionalidad esencial (Walker, 2006, pág. 31); también como la capacidad que tiene la empresa y todos sus miembros de aceptar y hacer propio el cambio sin disminuir o perder la energía y el bienestar de la organización y sus individuos (Patterson, 1997, pág. 52); Somers (2009) afirma que la resiliencia no es vista como una serie específica de pasos sino como un conducta, actitud y patrón dentro de la cultura de la organización.

Existen muchos beneficios ligados a la resiliencia y en general al desarrollo de las características del capital psicológico, de acuerdo Toor&Ofori (2010), el desarrollo del capital psicológico en la organización es muy importante ya que contribuye a aumentar el talento, fortalezas y capacidades de los empleados y los líderes.

Particularmente la resiliencia logra que las organizaciones estén más capacitadas para resurgir de las crisis y podrán ver las situaciones negativas como formas de aprendizaje, más no como restricciones que afectarán a la organización (Toor, 2010, pág. 23).

Las organizaciones buscan prevalecer en el tiempo, por ello la resiliencia es tan importante pues a pesar de que existan cambios y choques que están fuera de las manos de las organizaciones y sus líderes, se logra enfrentarlos y sobreponerse a ellos (Cascio, 2009, pág. 74).

La resiliencia puede determinar estrategias para abordar decisiones y enfoques de las compañías hacia evitar quedar atrapados en situaciones poco favorables y volver a encontrar el camino de una mejor forma; también determina que la resiliencia tiene varios principios que en este caso se aplican directamente a la organización y logran afectar la capacidad de reponerse y de respuesta ante diferentes incidentes (Somers, 2009, pág. 18).

- La diversidad: en una organización deben existir diferentes tipos de soluciones o planes de contingencia para no dejarse afectar rápidamente.
- Colaboración: integración entre departamentos o hasta entre empresas del sector es muy importante para buscar mejores soluciones a las adversidades.

- **Transparencia:** poder tener claridad en procesos, departamentos, sistemas, entre otros, permite que sea más fácil determinar el problema y por lo tanto la solución.
- **Flexibilidad:** la realidad no es estable, por lo tanto los planes y procedimientos deben cambiar cuando no funcionan de la forma que se esperaba.

Además de los anteriores factores, Somers (2009, p.21) basado en el trabajo de Mallak (1998, citado en Somers 2009, p.21) aporta otros factores que afectarán este potencial de resiliencia:

- Percepción de los gerentes de departamento hacia el riesgo.
- El alcance que tiene la búsqueda de información de riesgo de los gerentes.
- La estructura de la organización.
- El alcance que tenga la participación en actividades de planeación de la comunidad.
- El nivel de cumplimiento con la continuidad de las operaciones y planeación.
- El nivel de acreditación profesional que tengan los departamentos.
- La descentralización de la organización, pues mejora la flexibilidad y facilita respuestas rápidas en cambios o choques.
- Las relaciones interpersonales que permiten coordinación entre departamentos durante las crisis y así se logran mejores capacidades para sobreponerse.

Además de la estructura de la organización y los otros factores mencionados anteriormente, la resiliencia de las organizaciones está relacionada en gran medida con la resiliencia de los individuos a cargo y los diferentes modos de liderazgo que existan dentro de cada organización, por ello a continuación se hace referencia a la relación que existe entre resiliencia y liderazgo.

3.5.1. El origen de la Resiliencia

Como afirma Stoltz (2004), la resiliencia de las organizaciones depende en gran medida de la resiliencia que las personas a cargo tengan dentro de sus formas de operar y guiar, por

ello se hace necesario establecer el papel del líder como persona y cómo logra influir este concepto del capital psicológico. También es importante determinar la relación entre formas o modelos de liderazgo para observar cómo éstos pueden o no afectar la capacidad resiliente de las organizaciones en un mundo cambiante como el actual.

Para determinar de dónde surge o cómo se construye resiliencia organizacional es necesario establecer que existe una relación de dependencia entre ésta y el comportamiento, los aspectos propios de la personalidad, la forma de actuar y de dirigir de sus líderes. Por ello, es necesario observar las características de resiliencia que tengan sus propios líderes, ya que ellos son los encargados de enseñar y servir como modelo a seguir, de esta manera todos los empleados podrán aprender este concepto y lo aplicarán en sus actividades para conseguir el bienestar de toda la organización (Stoltz, 2004, pág. 52).

Así, el papel de líder en las organizaciones es muy importante pues de acuerdo a su desempeño se podría determinar el rumbo de la organización; un líder resiliente es aquel que sabe que el futuro es incierto pero junto a su equipo buscará desenvolverse de la mejor forma ante los desafíos y sacar provecho de estas situaciones; las características y aspectos que un líder resiliente debe poseer y manejar con el fin de aumentar la capacidad de resiliencia de su organización y de las personas que tiene a cargo con (Stoltz, 2004, pág. 59).

Flexibilidad: El líder resiliente no puede ser rígido y mecánico a la hora de manejar su organización ya que el mundo actual es complejo y tiene grandes variaciones con los más mínimos acontecimientos.

Comunicación: El líder resiliente debe ayudar y guiar a las personas para que sean capaces de determinar qué asuntos importan para la compañía y cuáles no; esto se logra mediante una comunicación abierta. En épocas de crisis, las empresas enfrentan muchos obstáculos externos y muchos problemas internos, por esto la comunicación es indispensable para mantener a todo el personal informado de todo lo que está ocurriendo al interior de la empresa y lo que ocurre en el entorno.

Motivación, innovación, mente abierta y aprendizaje: Los líderes deben gastar más tiempo preparándose y preparando la compañía para afrontar los desafíos del futuro y no siguiendo rígidamente formas antiguas de manejar empresas (Stoltz, 2004).

La capacidad de resiliencia de las organizaciones es necesaria durante toda su vida productiva y el cambio hacia esta nueva perspectiva no debe ser momentánea, dada por un evento o calamidad solamente sino que debe generarse como una nueva mentalidad, un valor, una estrategia de la compañía a largo plazo (Patterson, 1997, pág. 49).

Una de las funciones más difíciles para el líder resistente es lograr cambiar la cultura de la empresa, para que todos sus miembros se vean como promotores y forjadores del cambio (Patterson, 1997, pág. 11).

Acápito: La pequeña empresa, ha presentado a lo largo de los ciclos económicos, una marcada vulnerabilidad, frente a las fluctuaciones de las variables económicas; durante los períodos de depresión económica, éstas son fuertemente afectadas por las presiones financieras, producto de las fluctuaciones macroeconómicas nacionales e internacionales.

Puesto que administración eficiente del capital de trabajo es un determinante de la competitividad de las pequeñas empresas que les permite enfrentar los retos futuros, es necesario que quienes administren el Capital de Trabajo procuren crear nuevo conocimiento desde sus experiencias, con el ánimo de aplicarlos a la acción; y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, pues hay que tener claro que las organizaciones más innovadoras y exitosas serán las que tomen su fuerza de equipos adaptables y comunicados, y no de la omnisciencia de la jerarquía.

CAPÍTULO IV

DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CAPITAL DE TRABAJO

4.1 Caracterización del estudio

El estudio se desarrolló sobre las pequeñas empresas comerciales que operan en la ciudad de Quito y que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías; si bien el estudio se aplicó a una muestra de 233 elementos, ya que el tamaño es adecuado y la muestra representativa, ha sido posible inferir los resultados hacia toda la población.

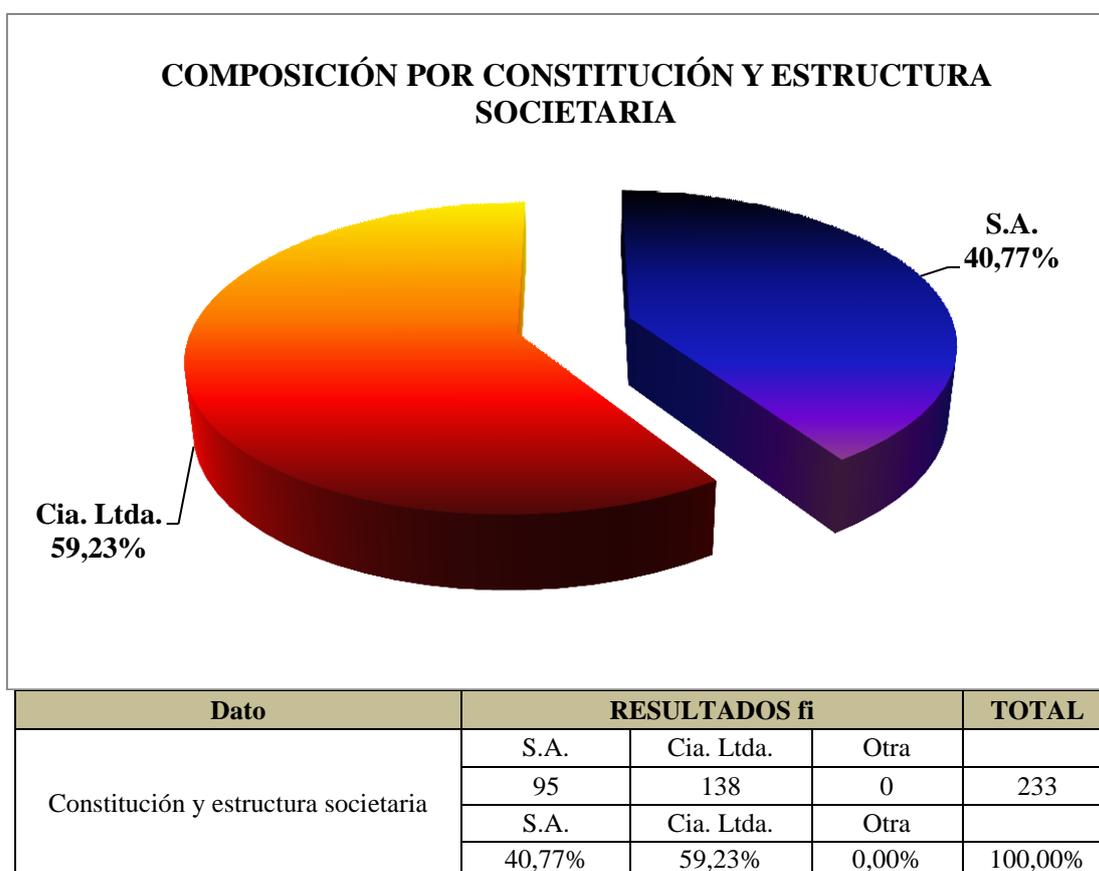
La investigación fue de tipo transversal, analítica y explicativa, lo que ha permitido medir, analizar y caracterizar la gestión administrativa referente al capital de trabajo, en las pequeñas empresas del sector de comercio de la ciudad de Quito.

En la aplicación de la herramienta diseñada para la recolección de datos se empleó muestreo por conveniencia, únicamente sobre aquellas empresas que lo permitieron y colaboraron; las técnicas fueron la encuesta guiada en un 50% de los casos y la encuesta electrónica en el otro 50% de casos.

4.2 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados del estudio de la gestión administrativa del capital de trabajo en las pequeñas empresas comerciales que operan en la ciudad de Quito son los siguientes:

GRAFICO 4. 1
Constitución y estructura societaria



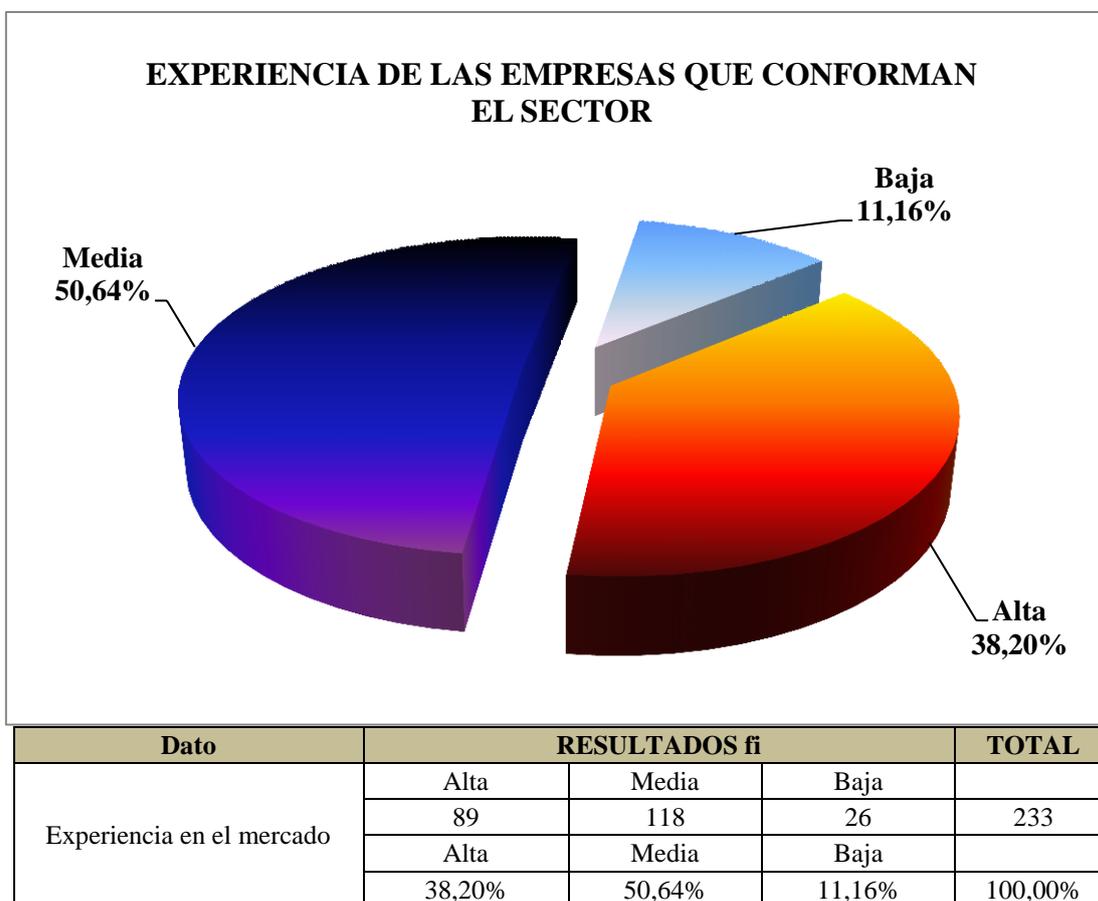
Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

El 40,77% de las pequeñas empresas comerciales formales que operan en la ciudad de Quito están constituidas como sociedades anónimas y el 59,23% como compañías de responsabilidad limitada.

Puesto que las sociedades anónimas a más de instrumentos de deuda pueden emitir acciones, como instrumentos para emisión, disponen de una mayor variedad de posibles fuentes de fondos o recursos para financiar sus operaciones mediante la Bolsa de Valores.

GRAFICO 4. 2
Experiencia empresarial



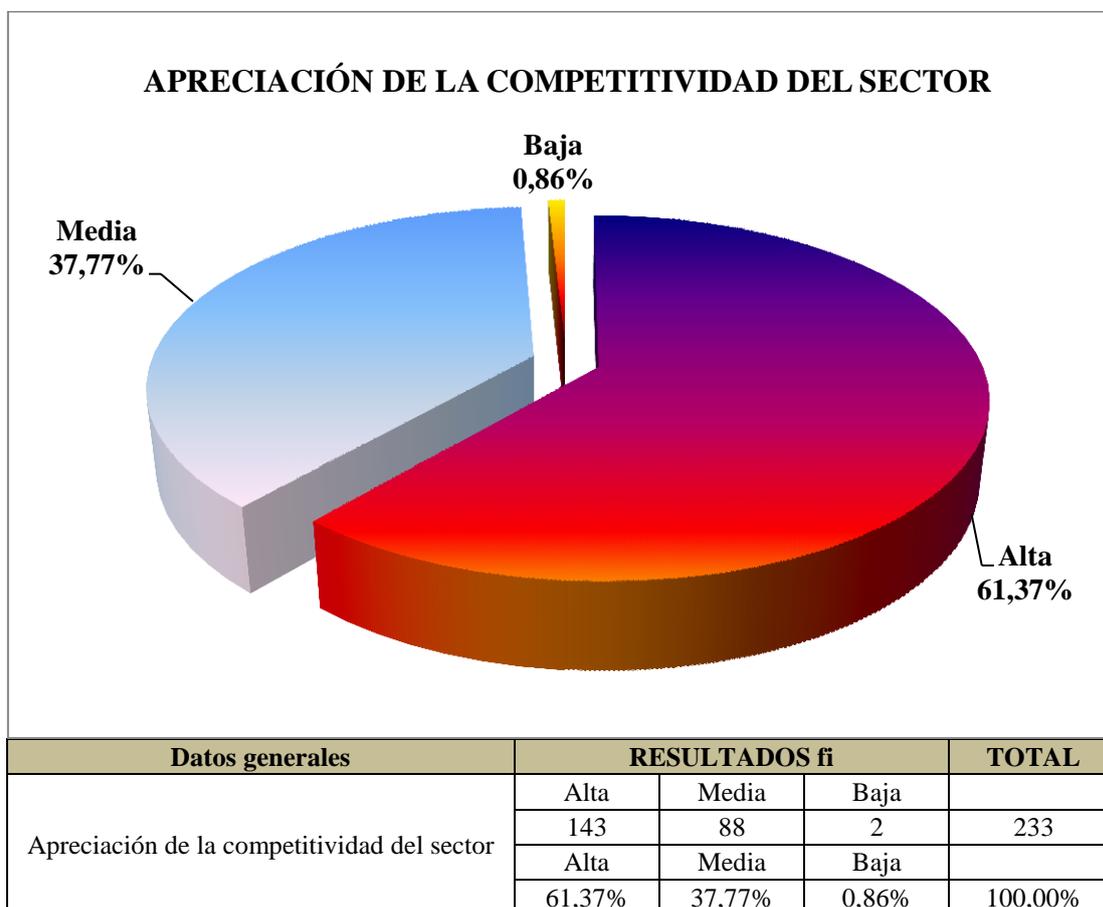
Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

El 38,20% de las pequeñas empresas comerciales formales que operan en la ciudad de Quito manifiestan tener una experiencia alta en el mercado, el 50,64% media, y el 11,16% baja.

Generalmente las empresas evolucionan desde la informalidad a la formalidad conforme aumenta su recorrido temporal en el sector, por lo que sería de suponer que la mayoría de empresas legalmente constituidas disponen de una experiencia significativa en el mercado, situación que no se corrobora en este caso pues el 61,80% de las empresas únicamente dispone de una experiencia media o baja.

GRAFICO 4.3
Nivel de competitividad



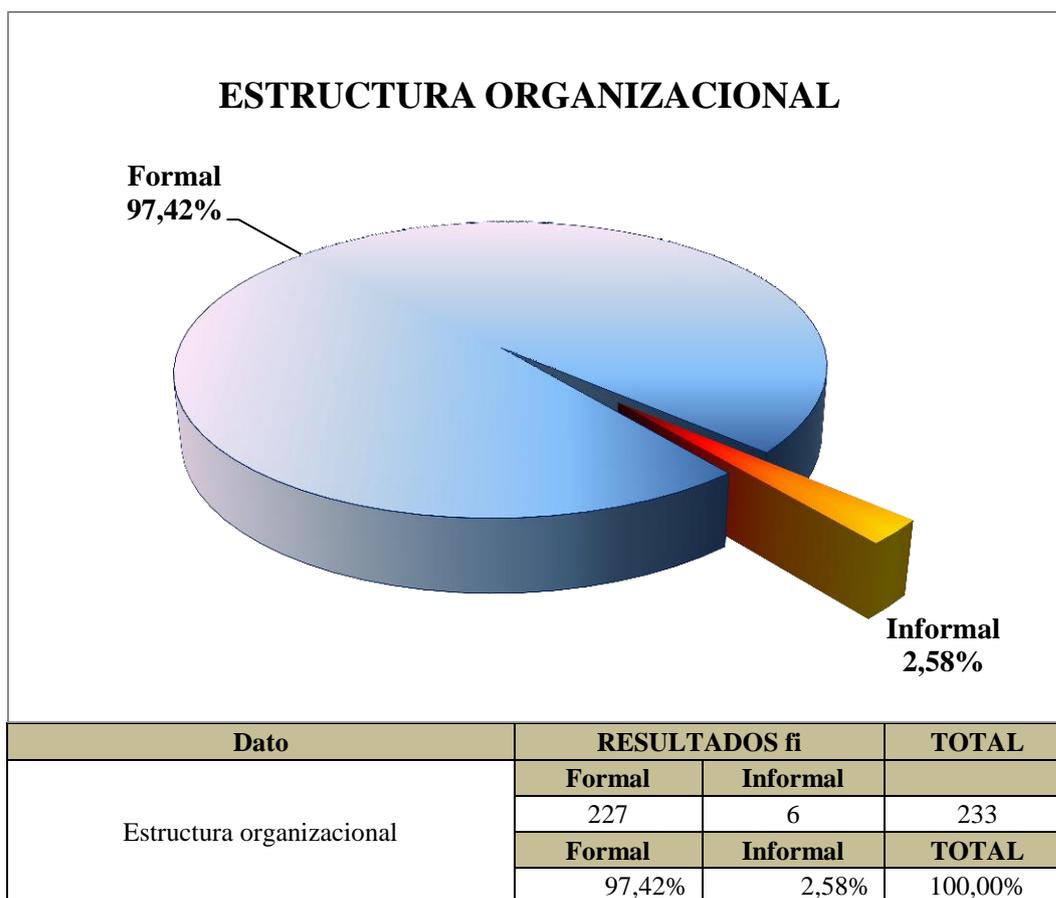
Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

El 61,37% de las pequeñas empresas comerciales formales que operan en la ciudad de Quito considera que el entorno del sector es altamente competitivo, el 37,77% que existe un nivel de competitividad medio, y el 0,86% que es bajo.

Los valores ratifican que los actuales entornos de mercado a nivel local, regional y global, son altamente competitivos, y que las pequeñas empresas comerciales del Distrito Metropolitano de Quito requieren desarrollar una administración eficiente del capital de trabajo, ya que es un aspecto fundamental en la gestión financiera y determinante para su competitividad.

GRAFICO 4. 4
Estructura organizacional

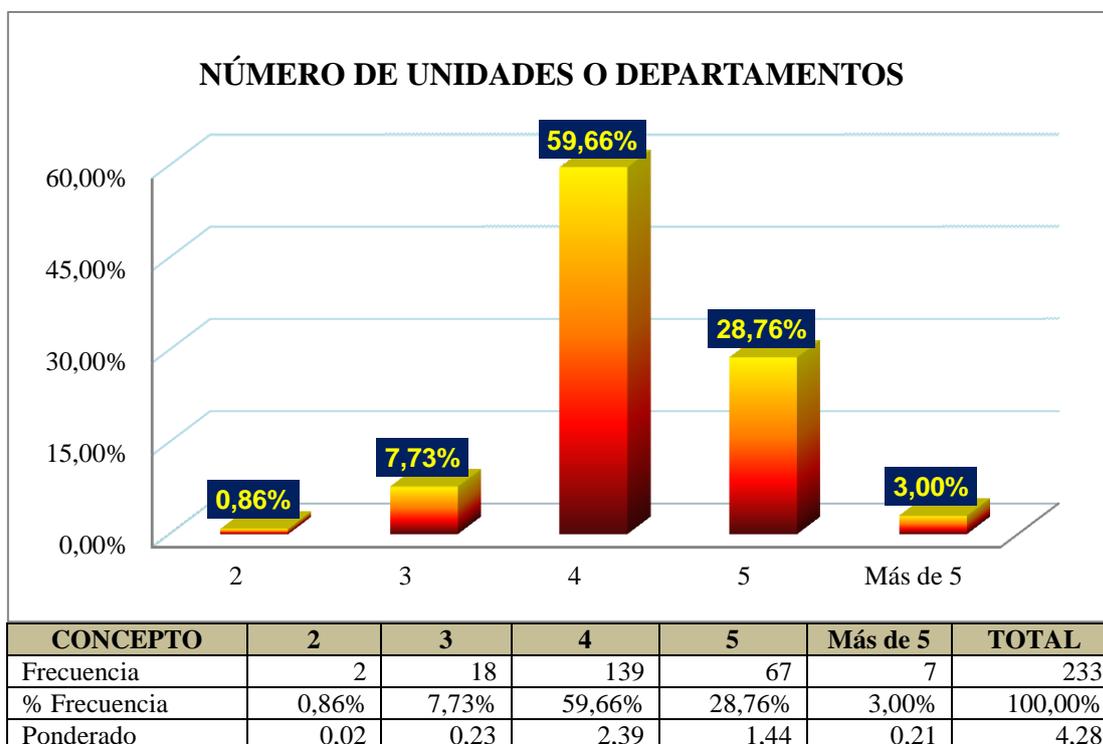


Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Para que una empresa tenga bases para ser eficiente, en ella deberían estar presentes los dos tipos de organización, una definida por los directivos o formal, y otra de tipo informal, consecuencia de las relaciones entre las personas que forman la empresa; sin embargo como se observa en los resultados, si bien la gran mayoría (97,42%) de las pequeñas empresas comerciales formales que operan en la ciudad de Quito dispone de una organización formal, existe un 2,58% de ellas en las que solamente existe organización informal, por lo que este segmento tiene serias limitantes para desarrollar una administración eficiente y alcanzar una adecuado nivel de competitividad.

GRAFICO 4. 5
Número de unidades o departamentos

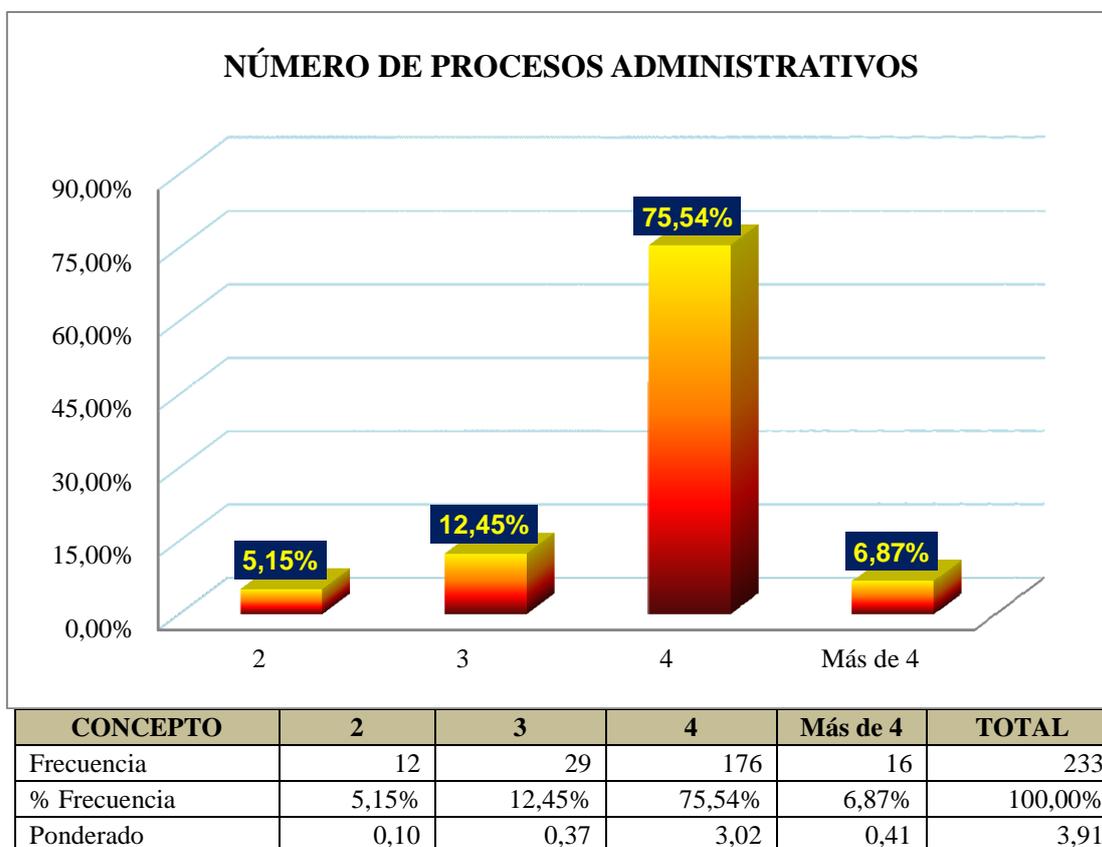


Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Si bien esta pregunta es de tipo abierto, fue posible tratar los resultados como datos agrupados y establecer que la estructura organizacional de las pequeñas empresas comerciales formales que operan en la ciudad de Quito está compuesta en el 0,86% casos por dos departamentos; en el 7,73% por tres departamentos; el 59,66% por cuatro departamentos; el 28,76% tiene cinco departamentos, y el 3% más de 5 departamentos. Al ponderar el porcentaje de frecuencia observada por la marca de clase, se obtiene que en promedio haya 4,28 departamentos o unidades por empresa. Ya que los departamentos básicos que debería tener la estructura organizacional de una empresa comercial son: administración, finanzas, ventas y recursos humanos, existe un 8,59% de empresas cuya estructura organizacional no es adecuada; aunque en conjunto el promedio ponderado sea superior a cuatro y pueda considerarse adecuada.

GRAFICO 4. 6
Número de procesos administrativos



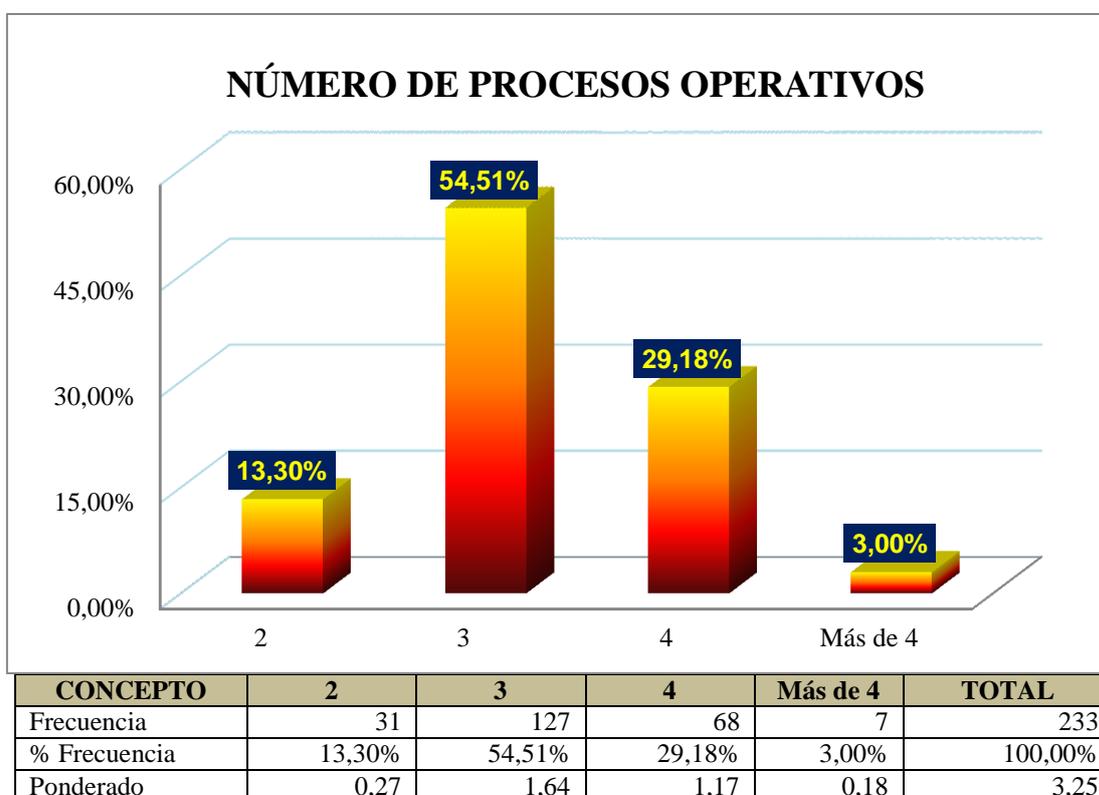
Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

En lo referente al número de procesos administrativos, el 5,15% de empresas desarrolla dos procesos; el 12,45% tres procesos; el 75,54% cuatro procesos, y el 6,873% más de 4 procesos. Al ponderar el porcentaje de frecuencia por la marca de clase, se determina que las empresas desarrollan 3,91 procesos administrativos.

Puesto que el proceso administrativo tiene cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control, deberían ser cuatro los procesos; ya que el promedio ponderado es 3,91, puede considerarse moderadamente adecuado el número de procesos administrativos en las empresas del sector; debiéndose señalar que el 17,60% de estas empresas desarrolla un insuficiente número de procesos administrativos.

GRAFICO 4. 7
Número de procesos operativos



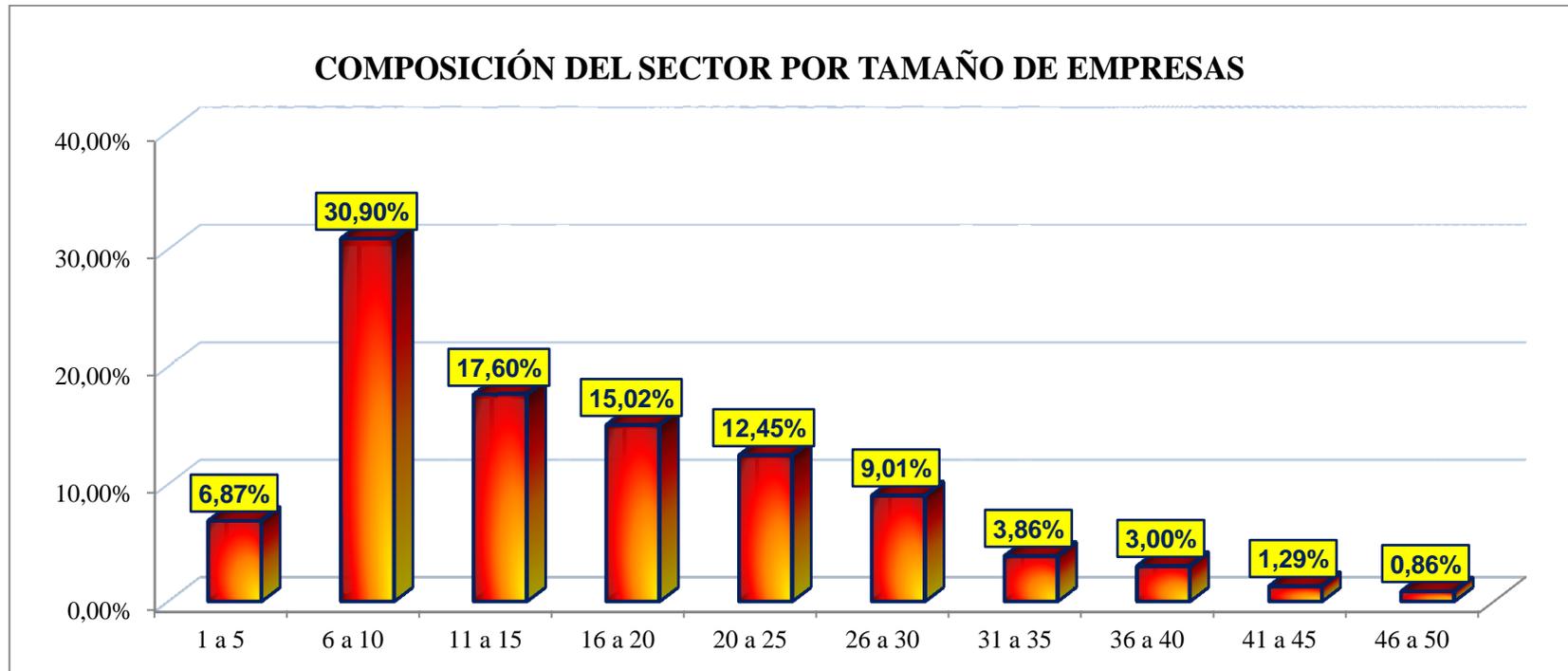
Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

En lo referente al número de procesos operativos, el 13,30% de empresas desarrolla dos procesos; el 54,51% tres; el 29,18% cuatro, y el 3,00% más de 4 procesos. Al ponderar el porcentaje de frecuencia observada por la marca de clase, se obtiene que en promedio las empresas desarrollan 3,25 procesos operativos.

En una empresa comercial los procesos operativos básicos son compras (adquisiciones), ventas y distribución (logística); ya que el promedio ponderado es 3,25 en conjunto el número de procesos operativos puede considerarse adecuado; debiéndose señalar que un 13,30% de estas empresas desarrolla un insuficiente número de procesos operativos.

GRAFICO 4. 8
Composición por tamaño de empresa

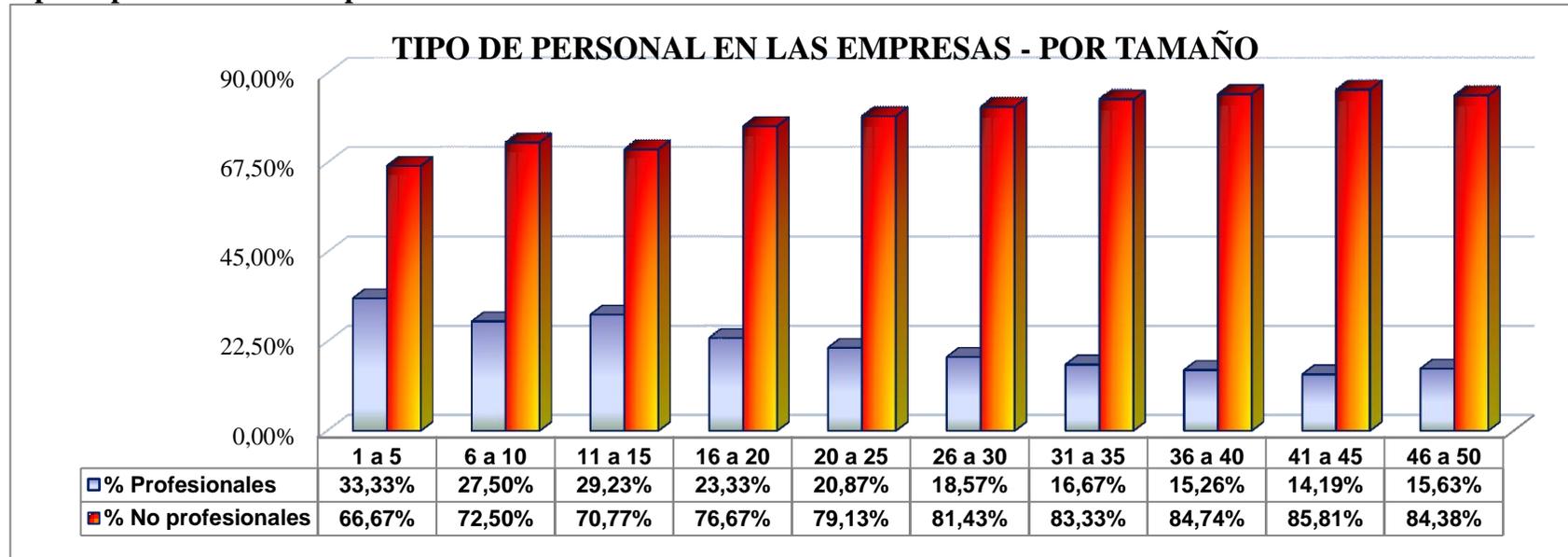


| CONCEPTO | 1 a 5 | 6 a 10 | 11 a 15 | 16 a 20 | 20 a 25 | 26 a 30 | 31 a 35 | 36 a 40 | 41 a 45 | 46 a 50 | TOTAL |
|--------------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Frecuencia | 16 | 72 | 41 | 35 | 29 | 21 | 9 | 7 | 3 | 2 | 233 |
| % Frecuencia | 6,87% | 30,90% | 17,60% | 15,02% | 12,45% | 9,01% | 3,86% | 3,00% | 1,29% | 0,86% | 100,00% |
| Ponderado | 0,21 | 2,47 | 2,29 | 2,70 | 2,86 | 2,52 | 1,27 | 1,14 | 0,55 | 0,41 | 16,03 |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

GRAFICO 4. 9
Tipo de personal en las empresas del sector



| CONCEPTO | 1 a 5 | 6 a 10 | 11 a 15 | 16 a 20 | 20 a 25 | 26 a 30 | 31 a 35 | 36 a 40 | 41 a 45 | 46 a 50 | TOTAL |
|--------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Profesionales | 1,00 | 2,20 | 3,80 | 4,20 | 4,80 | 5,20 | 5,50 | 5,80 | 6,10 | 7,50 | |
| No profesionales | 2,00 | 5,80 | 9,20 | 13,80 | 18,20 | 22,80 | 27,50 | 32,20 | 36,90 | 40,50 | |
| % Profesionales | 33,33% | 27,50% | 29,23% | 23,33% | 20,87% | 18,57% | 16,67% | 15,26% | 14,19% | 15,63% | 21,46% |
| % No profesionales | 66,67% | 72,50% | 70,77% | 76,67% | 79,13% | 81,43% | 83,33% | 84,74% | 85,81% | 84,38% | 78,54% |
| % Profesionales | 2,29% | 8,50% | 5,14% | 3,51% | 2,60% | 1,67% | 0,64% | 0,46% | 0,18% | 0,13% | 25,13% |
| % No profesionales | 4,58% | 22,40% | 12,45% | 11,52% | 9,85% | 7,34% | 3,22% | 2,55% | 1,10% | 0,72% | 75,73% |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

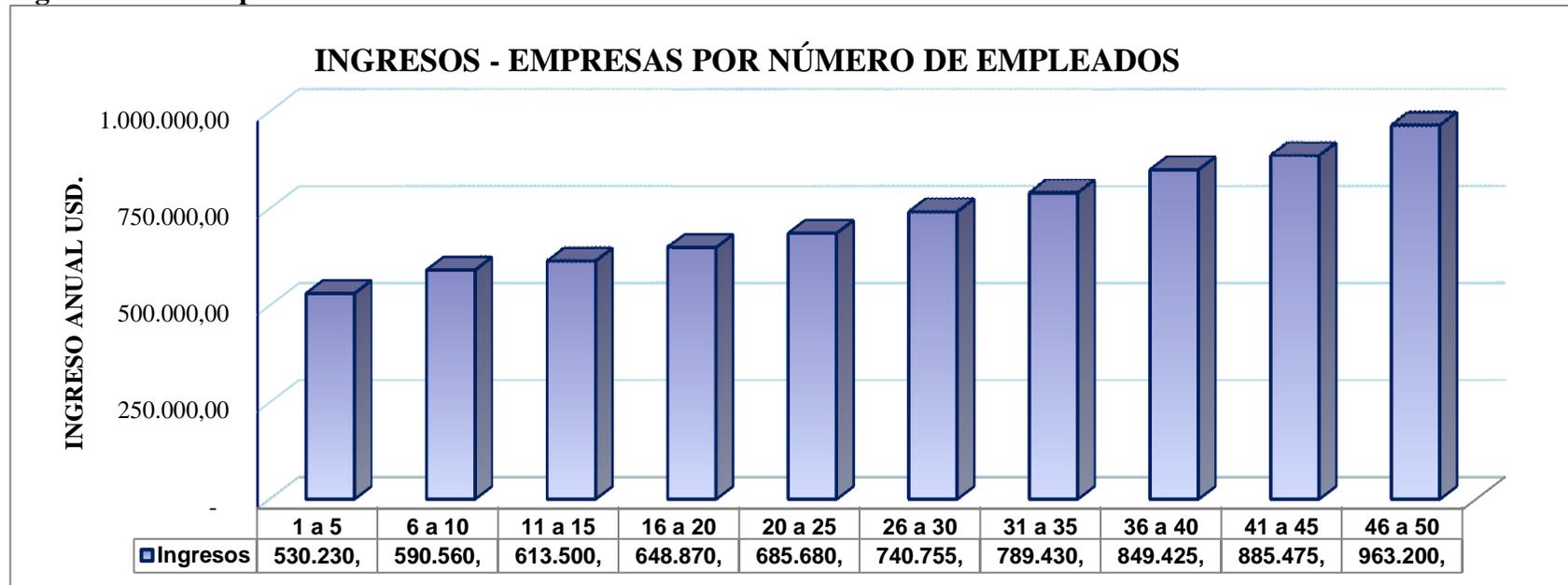
Para describir las pequeñas empresas comerciales en función del número de personas que trabajan en ellas, se agruparon uniformemente observándose que el 6,87% de ellas está compuesta por entre 1 y 5 personas; 30,90% entre 6 y 10; 17,60% entre 11 y 15; 15,02% entre 16 y 20; 12,45% entre 21 y 25; 9,01% entre 26 y 30; 3,86% entre 31 y 35; 3,00% entre 36 y 40; 1,29% entre 41 y 45, y 0,86% entre 45 y 50 personas.

Al ponderar el porcentaje de frecuencia observada por la marca de clase, se obtiene que en promedio las pequeñas empresas comerciales de Quito están compuestas por 16,03 personas.

Es lo referente al personal que las componen, se observa en las empresas compuestas por entre 1 y 5 personas hay un 33,33% de personal profesional y que este porcentaje disminuye hasta ser de 15,63% en las empresas que tienen entre 45 y 50 personas; es decir que se tiene una mayor participación de personal profesional en las empresas de menor tamaño, y una menor en las empresas de mayor tamaño.

Al ponderar el porcentaje de frecuencia observada de cada tamaño de empresa por el porcentaje de personal profesional y no profesional, se obtiene que en promedio en las pequeñas empresas comerciales de Quito, un 25,13% del personal es profesional y un 75,73% es no profesional.

GRAFICO 4. 10
Ingresos en las empresas del sector



| CONCEPTO | 1 a 5 | 6 a 10 | 11 a 15 | 16 a 20 | 20 a 25 | 26 a 30 | 31 a 35 | 36 a 40 | 41 a 45 | 46 a 50 | TOTAL |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos | 530.230,00 | 590.560,00 | 613.500,00 | 648.870,00 | 685.680,00 | 740.755,00 | 789.430,00 | 849.425,00 | 885.475,00 | 963.200,00 | |
| Ponderado | 36.410,64 | 182.490,64 | 107.954,94 | 97.469,74 | 85.342,15 | 66.763,33 | 30.493,00 | 25.519,21 | 11.400,97 | 8.267,81 | 652.112,42 |
| % Crecimiento | 21,00% | 20,16% | 20,45% | 19,00% | 20,05% | 20,75% | 20,14% | 21,55% | 20,71% | 21,65% | |
| Ponderado | 1,44% | 6,23% | 3,60% | 2,85% | 2,50% | 1,87% | 0,78% | 0,65% | 0,27% | 0,19% | 20,37% |

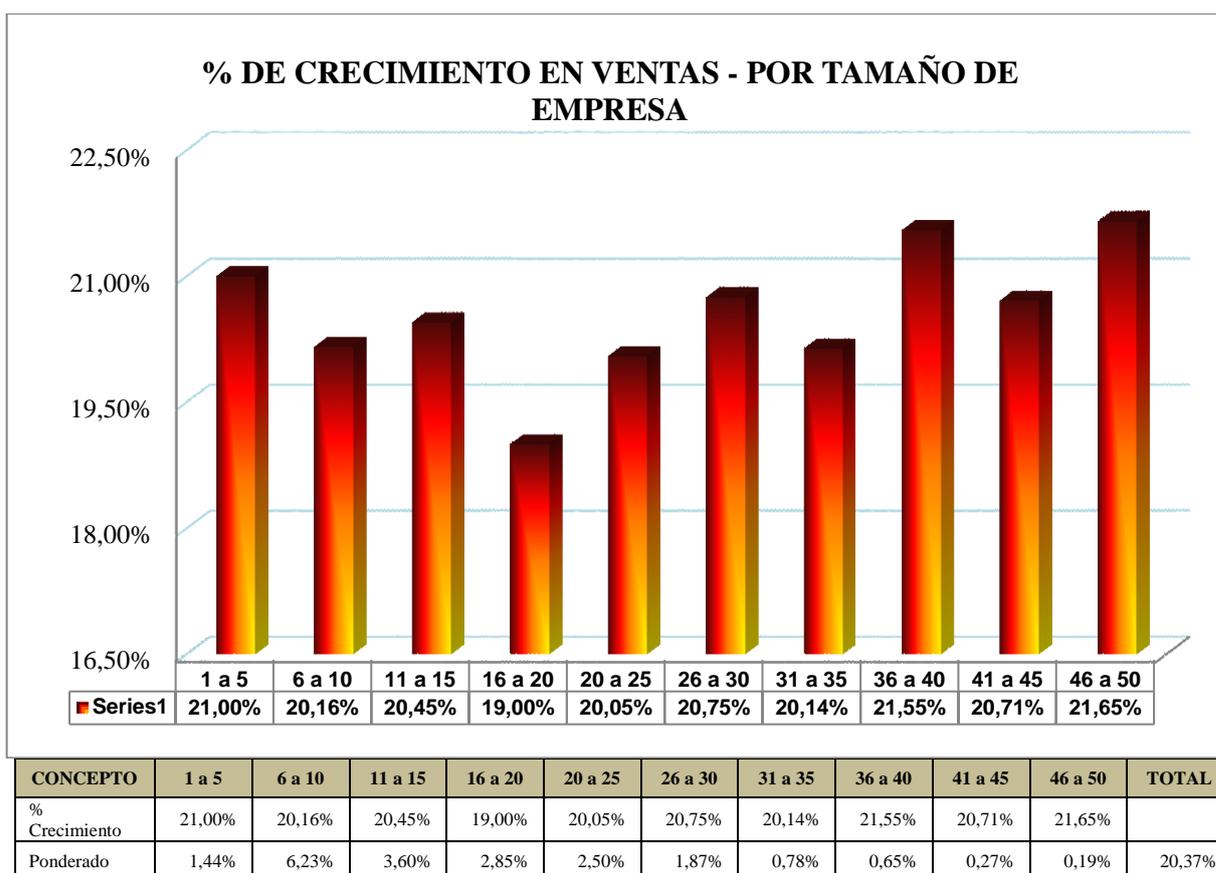
Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Al describir el nivel de ingreso en función del tamaño de las empresas se observa que aquellas de entre 1 y 5 personas tienen ingresos promedio de 530.230,00 dólares; de entre 6 y 10 personas de 590.560,00 dólares; de entre 11 y 15 de 613.500,00 dólares; de entre 16 y 20 de 648.870,00 dólares; de entre 21 y 25 de 685.680,00 dólares; de entre 26 y 30 de 740.755,00 dólares; de entre 31 y 35 de 789.430,00 dólares; de entre 36 y 40 de 849.425,00 dólares; de entre 41 y 45 de 885.475,00 dólares, y de entre 45 y 50 personas de 963.200,00 dólares.

Al ponderar el porcentaje de frecuencia observada de cada tamaño de empresa por el ingreso promedio de cada grupo, se obtiene que en promedio las pequeñas empresas comerciales de Quito tienen un ingreso anual de 652.112,42 dólares.

GRAFICO 4. 11
% de incremento de los ingresos en las empresas del sector

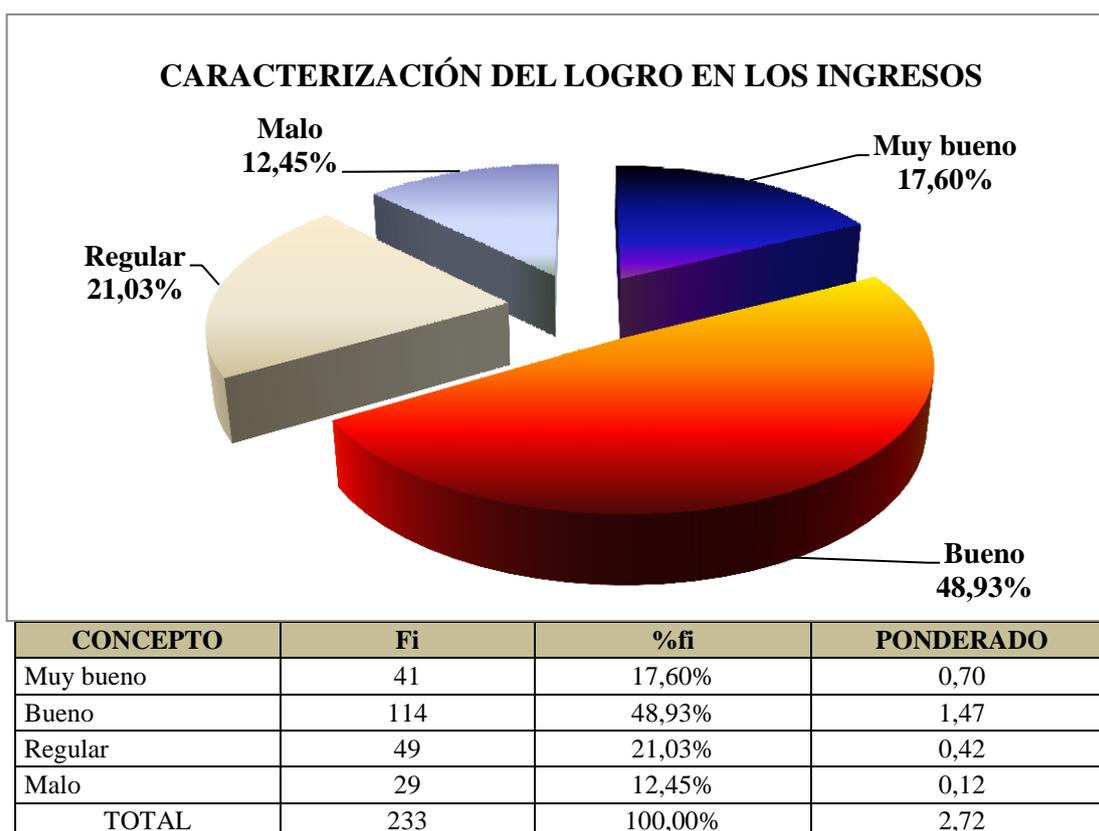


Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

En cuanto al incremento porcentual de los ingresos, explicado en función del tamaño de las empresas, se observa que el mismo en aquellas que tienen entre 1 y 5 personas es del 21%, y del 21,65% en aquellas que tienen entre 45 y 50 personas. Al ponderar el porcentaje de frecuencia observada de cada tamaño de empresa por el incremento en ingreso, se tiene que el incremento del sector es del 20,37% anual. Ya que el año 2012 el incremento del comercio en Quito fue del 17%(Agencia Municipal de Desarrollo, 2013), el desempeño del sector puede caracterizarse como muy bueno; sin embargo en el estudio aplicado, el logro en el ingreso fue caracterizado como muy bueno en el 17,6% de los casos; como bueno en el 48,93%; como regular en el 21,03% y como malo en el 12,45%.

GRAFICO 4. 12
Caracterización del logro en ingresos



Fuente: Estudio aplicado

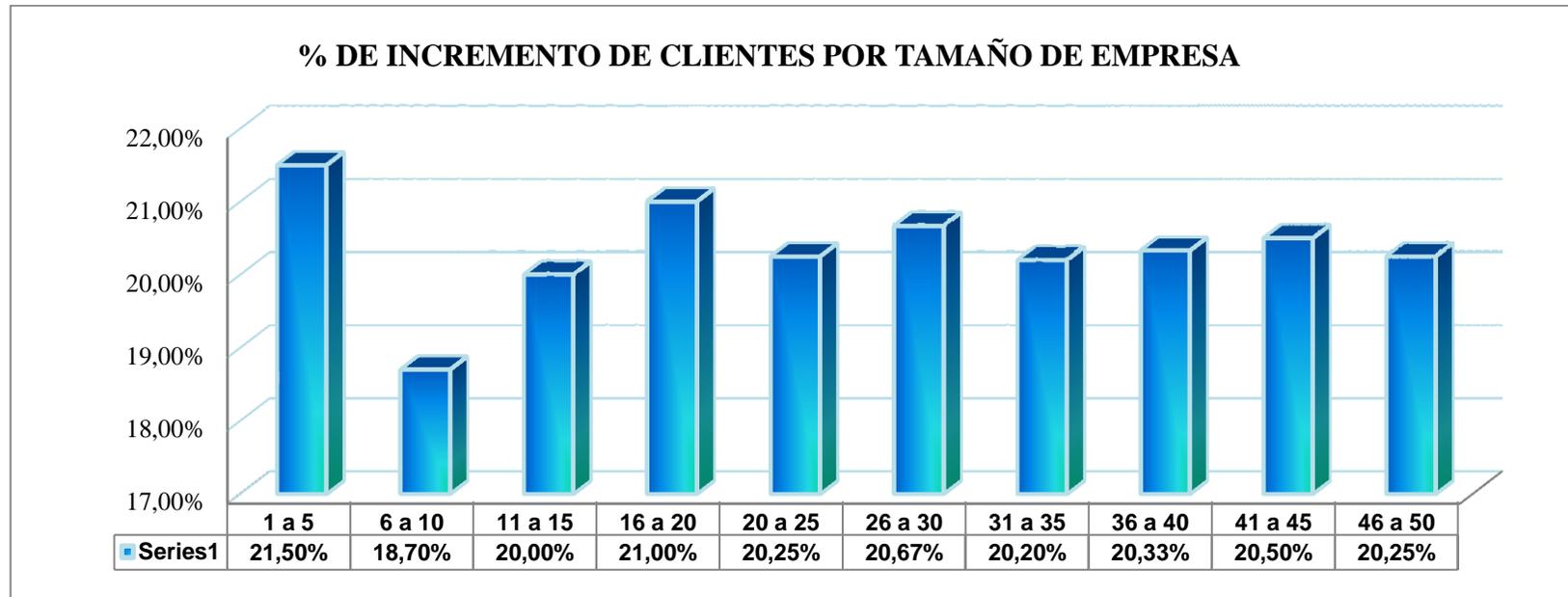
Elaborado por: Geovanna Coba

GRAFICO 4. 13
Cientes en las empresas del sector



Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Geovanna Coba

GRAFICO 4. 14
Variación en el número de clientes fijos



| CONCEPTO | 1 a 5 | 6 a 10 | 11 a 15 | 16 a 20 | 20 a 25 | 26 a 30 | 31 a 35 | 36 a 40 | 41 a 45 | 46 a 50 | TOTAL |
|---------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Cientes | 35,00 | 47,50 | 52,00 | 50,50 | 50,00 | 48,00 | 47,50 | 47,50 | 45,00 | 58,00 | |
| Ponderado | 2,40 | 14,68 | 9,15 | 7,59 | 6,22 | 4,33 | 1,83 | 1,43 | 0,58 | 0,50 | 48,71 |
| % Crecimiento | 21,50% | 18,70% | 20,00% | 21,00% | 20,25% | 20,67% | 20,20% | 20,33% | 20,50% | 20,25% | |
| Ponderado | 1,48% | 5,78% | 3,52% | 3,15% | 2,52% | 1,86% | 0,78% | 0,61% | 0,26% | 0,17% | 20,14% |

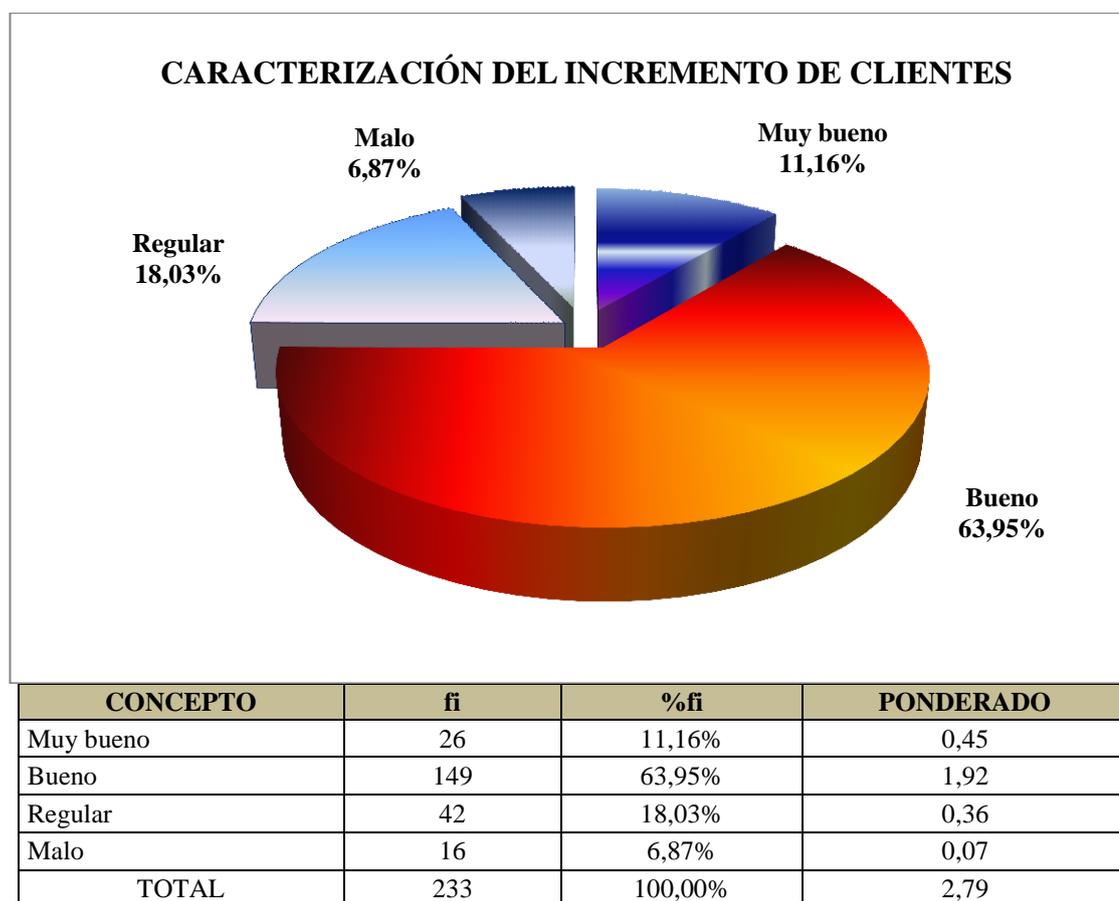
Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Se observa que aquellas empresas de entre 1 y 5 personas tienen una cartera de 35 clientes, de entre 6 y 10 personas de 47,50 clientes, de entre 11 y 15 de 47,50 clientes; lo mismo sucede en las de entre 16 y 20; de entre 21 y 25 de 50 clientes; de entre 26 y 30 de 48 clientes; de entre 31 y 35, y de entre 36 y 40 de 47,5 clientes; de entre 41 y 45 de 45 clientes, y de entre 45 y 50 personas de 58 clientes.

Al ponderar el porcentaje de frecuencia observada de cada tamaño de empresa por el número de clientes, se determina que las pequeñas empresas comerciales de Quito tienen en promedio 48,71 clientes fijos.

GRAFICO 4. 15
Caracterización de la cartera de clientes fijos



Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Puesto que el año 2012 el incremento del comercio en Quito fue del 17% (Agencia Municipal de Desarrollo, 2013), el incremento en la cartera de clientes del sector puede caracterizarse como muy bueno pues ha crecido en 20,14%; sin embargo en

el estudio aplicado, este logro fue caracterizado como muy bueno en el 11,16% de los casos; como bueno en el 63,95%; como regular en el 18,03% y como malo en el 6,87% de casos.

En lo que respecta a la gestión financiera de las pequeñas empresas comerciales de Quito, los resultados observados son:

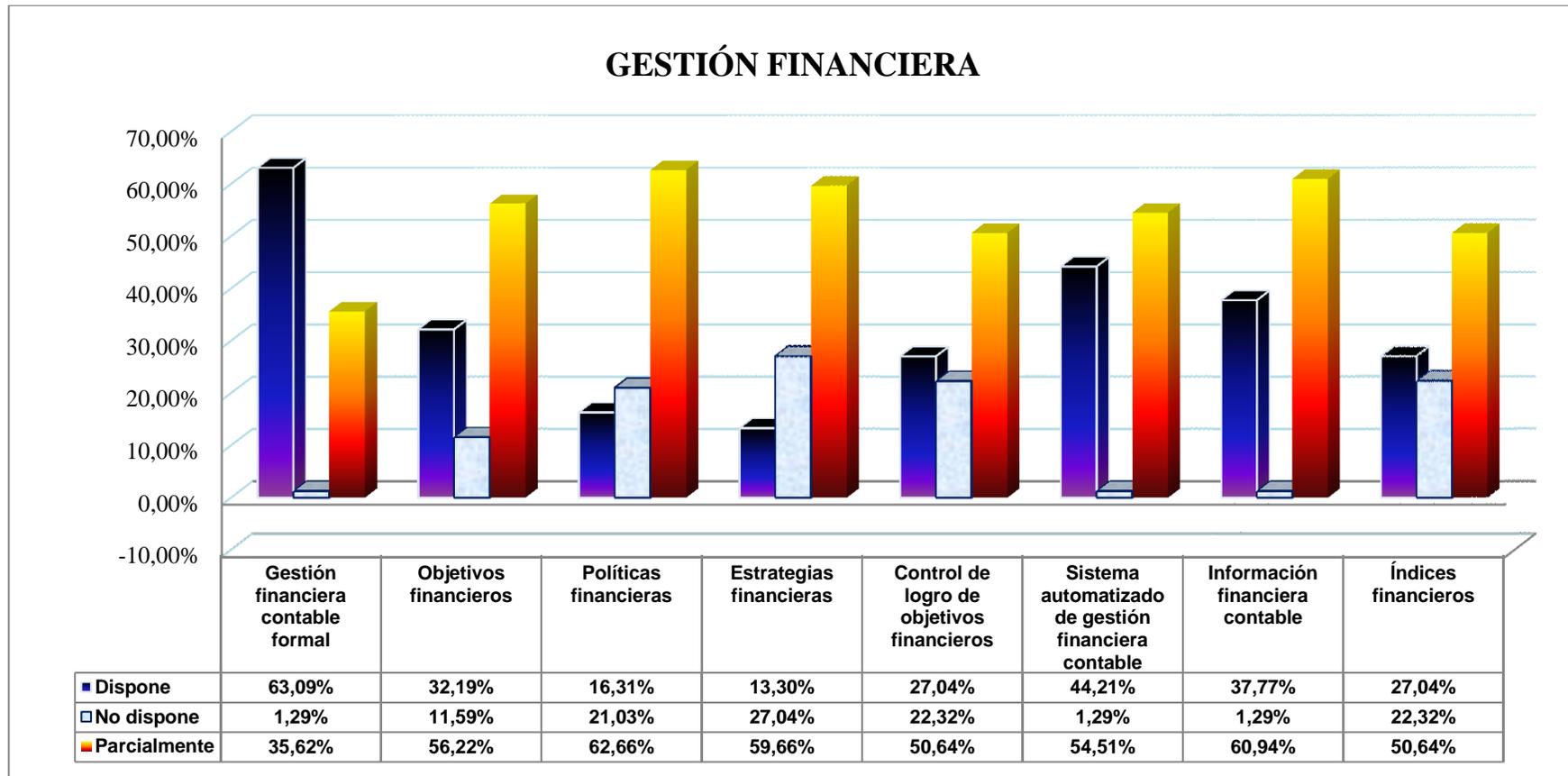
TABLA 4. 1
Gestión financiera

| Gestión financiera | Dispone | No dispone | Parcialmente | TOTAL |
|---|----------------|-------------------|---------------------|--------------|
| Gestión financiera contable formal | 63,09% | 1,29% | 35,62% | 100,00% |
| Objetivos financieros | 32,19% | 11,59% | 56,22% | 100,00% |
| Políticas financieras | 16,31% | 21,03% | 62,66% | 100,00% |
| Estrategias financieras | 13,30% | 27,04% | 59,66% | 100,00% |
| Control de logro de objetivos financieros | 27,04% | 22,32% | 50,64% | 100,00% |
| Sistema automatizado de gestión financiera contable | 44,21% | 1,29% | 54,51% | 100,00% |
| Información financiera contable | 37,77% | 1,29% | 60,94% | 100,00% |
| Índices financieros | 27,04% | 22,32% | 50,64% | 100,00% |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

GRAFICO 4. 16
Gestión financiera



Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

El 63,09% de las pequeñas empresas comerciales que operan en la ciudad de Quito dispone de un modelo de gestión financiera contable formal; 35,62% dispone de él en forma parcial; y el 1,29% no dispone.

El 32,19% de las pequeñas empresas ha fijado todos sus objetivos estratégicos; 56,22% lo ha hecho en forma parcial; y el 11,59% no lo ha hecho.

El 16,31% de las empresas ha definido políticas que guían toda la gestión financiera; 62,66% lo ha hecho en forma parcial; y el 21,03% no lo ha hecho.

El 16,31% de las empresas ha definido estrategias financieras para apoyar el logro de los objetivos establecidos; 59,66% lo ha hecho en forma parcial; y el 27,04% no lo ha hecho.

El 27,04% controla el nivel de logro de los objetivos establecidos; 50,64% lo hace en forma parcial; y el 22,32% no desarrolla ningún tipo de control.

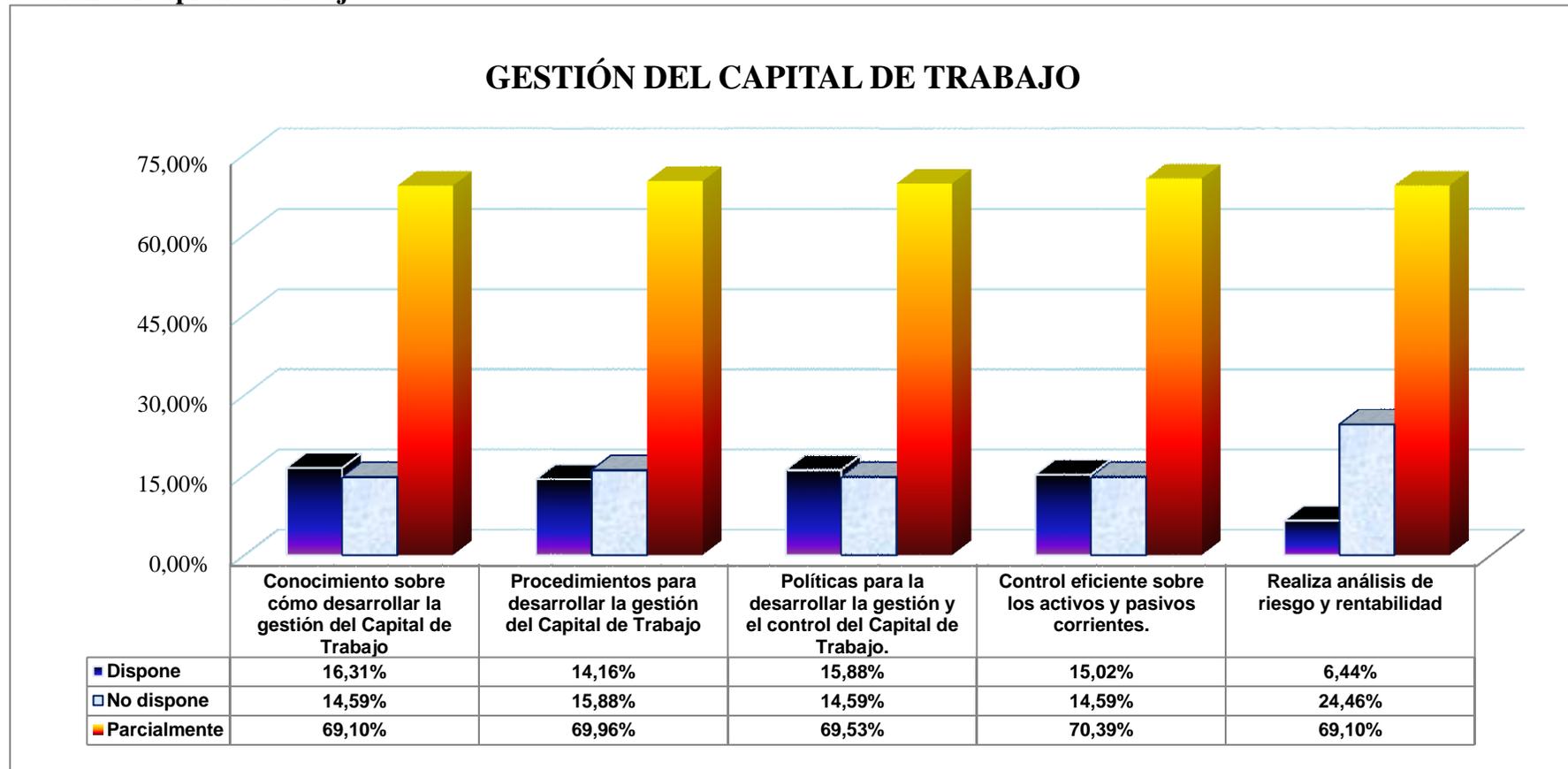
El 44,21% de las empresas ha implementado íntegramente un sistema automatizado de gestión financiera contable, 54,51% lo ha hecho en forma parcial; y el 1,29% no lo ha hecho.

El 37,77% dispone de información financiera contable amplia y suficiente para apoyar la toma de decisiones; el 60,94% dispone en forma parcial; y el 1,29% no posee información.

El 27,04% de las empresas aplica y calcula índices para evaluar su gestión financiera; el 50,64% los aplica parcialmente; y el 22,32% no los aplica.

Los resultados muestran que: mayoritariamente las pequeñas empresas comerciales desarrollan una gestión financiera más empírica que técnica; no optimizan el uso de los sistemas automatizados contables pese a que la información que generan es el insumo estratégico para la toma de decisiones; y disponen de sistemas de control interno poco eficientes, por lo que existen riesgos de afectación patrimonial significativos.

GRAFICO 4. 17
Gestión del capital de trabajo



Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Respecto a la gestión financiera de corto plazo es decir del capital de trabajo:

TABLA 4. 2
Gestión del capital de trabajo

| Gestión del capital de trabajo | Dispone | No dispone | Parcialmente | TOTAL |
|---|---------|------------|--------------|---------|
| Conocimiento sobre cómo desarrollar la gestión del Capital de Trabajo | 16,31% | 14,59% | 69,10% | 100,00% |
| Procedimientos para desarrollar la gestión del Capital de Trabajo | 14,16% | 15,88% | 69,96% | 100,00% |
| Políticas para la desarrollar la gestión y el control del Capital de Trabajo. | 15,88% | 14,59% | 69,53% | 100,00% |
| Control eficiente sobre los activos y pasivos corrientes. | 15,02% | 14,59% | 70,39% | 100,00% |
| Realiza análisis de riesgo y rentabilidad | 6,44% | 24,46% | 69,10% | 100,00% |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

El 16,31% de empresas si tiene el conocimiento necesario para desarrollar la administración del capital de trabajo; 69,10% posee un conocimiento parcial; y el 14,59% no posee conocimiento al respecto.

El 14,16% de empresas ha definido procedimientos para desarrollar la gestión del capital de trabajo; 69,96% lo ha hecho en forma parcial; y el 15,88% no lo ha hecho.

El 15,88% de las empresas ha definido políticas para desarrollar la gestión del capital de trabajo; 69,53% lo ha hecho en forma parcial; y 14,59% no lo ha hecho.

El 15,02% mantiene controles adecuados sobre los activos y pasivos corrientes; 70,394% mantiene controles parciales; y 14,59% no mantiene controles sobre los rubros corrientes.

El 6,44% de las empresas constantemente desarrolla el análisis de riesgo y rentabilidad; 69,10% lo hace en forma parcial; y el 24,46% no lo hace.

Los resultados muestran que: mayoritariamente las pequeñas empresas comerciales: desconoce cómo desarrollar una gestión adecuada del capital de trabajo; no dispone de las herramientas técnicas para desarrollarla; no mantiene controles adecuados sobre los activos y pasivos corrientes; y no analiza el riesgo y la rentabilidad por lo que la toma de decisiones no considera posibles riesgos operativos y financieros que podrían afectar a las empresas.

Respecto a la resiliencia:

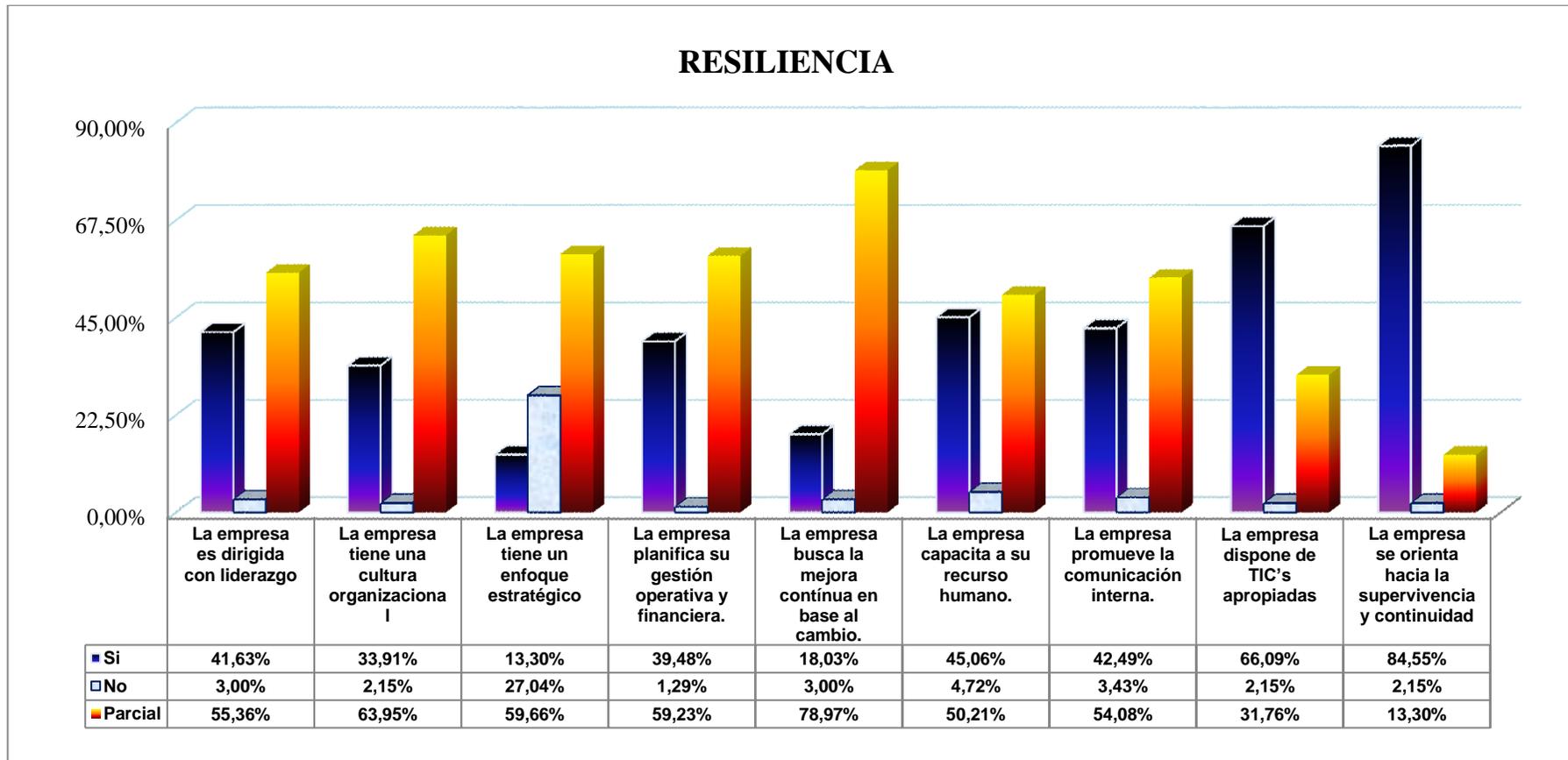
TABLA 4. 3
Resiliencia

| Resiliencia | Si | No | Parcial | TOTAL |
|--|-----------|-----------|----------------|--------------|
| La empresa es dirigida con liderazgo | 41,63% | 3,00% | 55,36% | 100,00% |
| La empresa tiene una cultura organizacional | 33,91% | 2,15% | 63,95% | 100,00% |
| La empresa tiene un enfoque estratégico | 13,30% | 27,04% | 59,66% | 100,00% |
| La empresa planifica su gestión operativa y financiera. | 39,48% | 1,29% | 59,23% | 100,00% |
| La empresa busca la mejora continua en base al cambio. | 18,03% | 3,00% | 78,97% | 100,00% |
| La empresa capacita a su recurso humano. | 45,06% | 4,72% | 50,21% | 100,00% |
| La empresa promueve la comunicación interna. | 42,49% | 3,43% | 54,08% | 100,00% |
| La empresa dispone de TIC's apropiadas | 66,09% | 2,15% | 31,76% | 100,00% |
| La empresa se orienta hacia la supervivencia y continuidad | 84,55% | 2,15% | 13,30% | 100,00% |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

GRAFICO 4. 18
Resiliencia



Fuente: Estudio aplicado
Elaborado por: Geovanna Coda

El 41,63% de las empresas es dirigido con liderazgo; en el 55,36% existe liderazgo parcial; y en el 3% no existe liderazgo.

El 33,91% de empresas ha definido todos los elementos que componen la cultura organizacional; en el 63,95% se ha definido parcialmente; y en el 2,15% no se ha definido.

En el 13,30% de las empresas existe una alineación entre las estrategias y la gestión es decir un enfoque estratégico; en 59,66% el enfoque es parcial; y en 27,04% no existe un enfoque estratégico.

El 39,48% de las empresas planifica su gestión operativa y financiera; el 59,23% lo hace en forma parcial; y un 1,29% no lo hace.

El 18,30% de las empresas busca constantemente la mejora y el cambio; 79,97% lo hace parcialmente; y el 3,00% no lo hace.

El 45,60% de las empresas capacita a su recurso humano; 50,21% lo hace parcialmente; y el 4,72% no lo hace.

En el 42,49% de las empresas se promueve e incentiva la comunicación interna; en el 54,08% se lo hace parcialmente; y en 3,43% no se lo hace.

El 66,09% de las empresas dispone de TIC's apropiadas para desarrollar su gestión; 31,76% dispone en forma parcial; y 2,15% no posee.

El 84,55% de las empresas se orienta a la supervivencia y continuidad; 13,30% lo hace parcialmente; y 2,15% no lo hace.

Existe una carencia de liderazgo en las pequeñas empresas comerciales de Quito, igualmente sucede con la cultura organizacional, lo que evidentemente repercute para que no exista una adecuada alineación y enfoque estratégico. En las empresas la planificación es deficiente por lo que no establecen metas que determinen si su gestión es o no eficiente, esto impide que todas busquen una constante mejora y adaptación al cambio.

Mayoritariamente las empresas buscan el desarrollo del recurso humano, y promueven e incentivan la comunicación interna; igualmente disponen de TIC's apropiadas para desarrollar su gestión, y se orientan a la supervivencia y continuidad.

4.3 Hallazgos relevantes

Las empresas constituidas como sociedades anónimas, por su capacidad de emitir instrumentos de deuda, o acciones ordinarias o preferentes, y titularización, disponen de una mayor variedad de posibles fuentes de fondos o recursos para financiar sus operaciones.

Sería de suponer que la mayoría de empresas legalmente constituidas disponen de una experiencia significativa en el mercado, esto no ocurre en el caso de este estudio.

Los actuales entornos de mercado son altamente competitivos, por lo que las pequeñas empresas comerciales del Distrito Metropolitano de Quito requieren desarrollar una administración eficiente del capital de trabajo.

Existe un segmento de empresas con serias limitantes para desarrollar una administración eficiente y alcanzar un adecuado nivel de competitividad; con una estructura organizacional no adecuada; con un insuficiente número de procesos administrativos y procesos operativos.

Las pequeñas empresas comerciales de Quito tienen un 25% del personal profesional y un 75% no profesional; un ingreso promedio anual de 652.112,42 dólares que se incrementa 20,37% anual, valor que es superior al observado en el comercio en Quito que es del 17% aproximadamente (Agencia Municipal de Desarrollo, 2013), por lo que el desempeño del sector puede caracterizarse como muy bueno; y tienen en promedio 48,71 clientes fijos.

Mayoritariamente las pequeñas empresas desarrollan una gestión financiera más empírica que técnica; no optimizan el uso de los sistemas automatizados contables pese a que la información que generan es el insumo estratégico para la toma de decisiones; y disponen de sistemas de control interno poco eficiente, por lo que existen riesgos de afectación patrimonial significativos; desconocen cómo desarrollar una gestión adecuada del capital de trabajo; no disponen de herramientas técnicas para desarrollarla; no mantienen controles adecuados sobre los activos y pasivos corrientes; y no analiza el riesgo y la rentabilidad por lo que la toma de decisiones no considera posibles riesgos operativos y financieros que podrían afectar a las empresas.

Existe una carencia de liderazgo en las pequeñas empresas comerciales de Quito, igualmente sucede con la cultura organizacional, lo que evidentemente repercute para que no exista una adecuada alineación y enfoque estratégico. En las empresas la planificación es deficiente por lo que no establecen metas que determinen si su gestión es o no eficiente, esto impide que todas busquen una constante mejora y adaptación al cambio.

Mayoritariamente las empresas buscan el desarrollo del recurso humano, y promueven e incentivan la comunicación interna; igualmente disponen de TIC's apropiadas para desarrollar su gestión, y se orientan a la supervivencia y continuidad.

Una vez que se desarrolle el estudio financiero de las empresas del sector, será posible establecer todos los factores determinantes de su éxito, y en consecuencia definir estrategias de gestión del capital de trabajo para minimizar los factores de impacto negativo.

CAPÍTULO V

DIAGNOSTICO FINANCIERO DEL CAPITAL DE TRABAJO

5.1 Alcance del estudio

El estudio se desarrolló sobre la información financiera consolidada, correspondiente a las cuentas de balances de los ejercicios económicos 2010, 2011 y 2012 correspondiente a las pequeñas empresas comerciales que operan en la ciudad de Quito; la información base fue elaborada y proporcionada por la Dirección de Investigación y Estudios de la Intendencia Nacional de Gestión Estratégica de la Superintendencia de Compañías.

La investigación fue de tipo transversal, analítica y explicativa, se ha desarrollado mediante la comparación de los estados financieros consolidados de los años 2010, 2011 y 2012; e indicadores financieros de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, esto ha permitido caracterizar la gestión financiera que realizan las pequeñas empresas del sector de comercio de la ciudad de Quito, y establecer el diagnóstico del capital de trabajo.

5.2 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados del diagnóstico financiero del capital de trabajo en las pequeñas empresas comerciales que operan en la ciudad de Quito son los siguientes:

TABLA 5. 1
Balance General consolidado comparado

| BALANCE GENERAL | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------|------------|------------|------------|
| ACTIVO | 405.739,66 | 406.077,01 | 331.172,42 |
| ACTIVO CORRIENTE | 296.848,57 | 303.491,44 | 262.249,03 |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE | 15.376,54 | 13.276,58 | 11.267,08 |
| CUENTAS POR COBRAR | 192.115,83 | 192.169,30 | 155.551,55 |
| INVENTARIO | 89.356,20 | 98.045,56 | 95.430,40 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 108.891,09 | 102.585,58 | 68.923,40 |
| ACTIVO FIJO | 106.719,45 | 100.856,34 | 68.176,00 |
| OTROS ACTIVOS | 2.171,64 | 1.729,24 | 747,40 |
| PASIVO | 308.275,67 | 321.041,54 | 247.248,14 |
| PASIVO CORRIENTE | 230.800,92 | 241.316,90 | 185.807,60 |
| PASIVO NO CORRIENTE | 77.474,75 | 79.724,64 | 61.440,54 |
| PATRIMONIO | 97.463,99 | 85.035,47 | 83.924,28 |
| CAPITAL | 59.895,17 | 50.900,52 | 50.904,96 |
| RESERVAS | 23.082,97 | 17.878,11 | 18.760,39 |
| RESULTADOS | 14.485,85 | 16.256,83 | 14.258,94 |

Fuente: Estudio aplicado a fuentes secundarias

Elaborado por: Geovanna Coba

TABLA 5. 2
Balance General consolidado comparado porcentualmente

| BALANCE GENERAL | 2010 | 2011 | 2012 | PROMEDIO |
|-------------------------|--------|--------|--------|----------|
| ACTIVO | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | 73,16% | 74,74% | 79,19% | 75,70% |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE | 3,79% | 3,27% | 3,40% | 3,49% |
| CUENTAS POR COBRAR | 47,35% | 47,32% | 46,97% | 47,21% |
| INVENTARIO | 22,02% | 24,14% | 28,82% | 24,99% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 26,84% | 25,26% | 20,81% | 24,30% |
| ACTIVO FIJO | 26,30% | 24,84% | 20,59% | 23,91% |
| OTROS ACTIVOS | 0,54% | 0,43% | 0,23% | 0,40% |
| PASIVO | 75,98% | 79,06% | 74,66% | 76,57% |
| PASIVO CORRIENTE | 56,88% | 59,48% | 45,79% | 54,05% |
| PASIVO NO CORRIENTE | 19,09% | 19,65% | 15,14% | 17,96% |
| PATRIMONIO | 24,02% | 20,94% | 25,34% | 23,43% |
| CAPITAL | 14,76% | 12,55% | 12,55% | 13,28% |
| RESERVAS | 5,69% | 4,41% | 4,62% | 4,91% |
| RESULTADOS | 3,57% | 4,01% | 3,51% | 3,70% |

Fuente: Estudio aplicado a fuentes secundarias

Elaborado por: Geovanna Coba

TABLA 5. 3
Variaciones anuales observadas en los rubros del balance general

| CONCEPTO | 2010 – 2011 | 2011 - 2012 |
|-------------------------|-------------|-------------|
| ACTIVO | 0,08% | -18,45% |
| ACTIVO CORRIENTE | 2,24% | -13,59% |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE | -13,66% | -15,14% |
| CUENTAS POR COBRAR | 0,03% | -19,05% |
| INVENTARIO | 9,72% | -2,67% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | -5,79% | -32,81% |
| ACTIVO FIJO | -5,49% | -32,40% |
| OTROS ACTIVOS | -20,37% | -56,78% |
| | | |
| PASIVO | 4,14% | -22,99% |
| PASIVO CORRIENTE | 4,56% | -23,00% |
| PASIVO NO CORRIENTE | 2,90% | -22,93% |
| PATRIMONIO | -12,75% | -1,31% |
| CAPITAL | -15,02% | 0,01% |
| RESERVAS | -22,55% | 4,93% |
| RESULTADOS | 0,05% | 0,05% |

Fuente: Estudio aplicado a fuentes secundarias

Elaborado por: Geovanna Coba

En la Tabla 5.3 se observa que en conjunto en las empresas del sector no ha existido crecimiento, pues entre los años 2010 y 2011 el crecimiento de la inversión total (activos totales) fue del 0,08% mientras que entre los años 2011 y 2012 hubo una disminución del 18,45%.

En la Tabla 5.2, balance general consolidado comparado porcentualmente, se observa que en promedio entre los años 2010 y 2012, el 75,70% del total de activos son corrientes, puesto que los activos circulantes son menos rentables que los fijos, el mantener una altísima proporción de activos corrientes genera que baje la rentabilidad en las empresas del sector, así como también el riesgo de insolvencia técnica porque, suponiendo que no cambien los pasivos circulantes de la empresa, el aumento de activos circulantes aumenta el capital de trabajo.

En la misma tabla, respecto a los pasivos se observa que en promedio el pasivo representa el 76,57% de la inversión total en las empresas del sector, y que 54,05% de ésta se financia con pasivos corrientes, esta estructura tiende a aumentar la rentabilidad de las empresas debido a costos menores relacionados con más financiamiento a corto plazo y menos a largo plazo; sin embargo el riesgo de insolvencia es alto pues las empresas están obligadas a operar óptimamente la recuperación de cartera ya que de no hacerlo, no tendrían de recursos para atender las obligaciones, lo que generaría una interrupción en la provisión de inventarios y demás recursos; es por tanto necesario cambiar la estructura del pasivo, y obtener financiamiento utilizando instrumentos más costosos a largo plazo, pues así se logrará menores de pasivos circulantes y el aumento en el capital de trabajo de las empresas del sector.

TABLA 5. 4
Capital de trabajo y recursos requeridos

| CONCEPTO | 2010 | 2011 | 2012 | PROMEDIO |
|-------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| CAPITAL DE TRABAJO | 66.047,66 | 62.174,54 | 76.441,42 | 68.221,21 |
| CAPITAL DE TRABAJO PARA CCE | 43.996,19 | 40.934,09 | 73.929,05 | 52.112,70 |
| CICLO OPERATIVO CO | 124,77 | 133,26 | 131,94 | 129,99 |
| CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO CCE | 19,98 | 19,75 | 29,01 | 22,92 |
| | | | | |
| COSTOS Y GASTOS | 67.839,76 | 65.125,24 | 56.306,64 | 63.090,55 |
| CUENTAS POR PAGAR | 19.233,41 | 75.046,79 | 52.395,44 | 48.891,88 |
| REQUERIMIENTO PROMEDIO MENSUAL | 87.073,17 | 140.172,03 | 108.702,08 | 111.982,43 |
| REQUERIMIENTO PARA CCE | 58.001,87 | 92.285,61 | 105.129,41 | 85.540,96 |

Fuente: Estudio aplicado a fuentes secundarias

Elaborado por: Geovanna Coba

En la Tabla 5.4 se determinó que el capital de trabajo promedio mensual es de 68.221,21 dólares, lo que implica que el capital de trabajo para cubrir el ciclo de conversión de efectivo (CCE = 22,92 días promedio) es de 52.112,70 dólares, este rubro debe permitirles a las pequeñas empresas del sector, hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que éstas ocurran; sostener el nivel apropiado de ventas, y cubrir los gastos operativos durante este período, sin embargo se observa que los requerimientos de costos, gastos y obligaciones que tienen las empresas del sector durante el CCE es de 85.540,96 dólares; en consecuencia se establece que en conjunto, las pequeñas empresas comerciales de Quito, gestionan su capital de trabajo mediante un programa agresivo, pues operan sin suficiente capital de trabajo, y ninguna de las necesidades a corto plazo se financia con fondos a largo plazo; esto es peligroso no solo por la falta de capital de trabajo, sino porque recurren hasta donde les sea posible a fuentes de financiamiento de corto plazo para atender sus requerimientos de fondos; y como se sabe es difícil obtener fondos a largo o mediano plazo con suficiente rapidez para satisfacer las necesidades a corto plazo.

En cuanto al análisis de los resultados con apego al criterio de equilibrio financiero, se observa que las pequeñas empresas comerciales de Quito:

- a) El nivel de endeudamiento no es ideal, ya que el 76,57 % de la inversión total se financia con recursos de terceros (ajenos) y únicamente el 23,43% se financia con recursos propios, por lo que se considera poco aceptable.

- b) La estructura de financiamiento es inestable, ya que como se señala en el Capítulo 3 se considera estable si existen variaciones de hasta aproximadamente 10% entre los valores del pasivo y patrimonio (recursos de terceros y recursos propios); y en las pequeñas empresas del sector se observa que en promedio el pasivo equivale al 76,57 % de la inversión total y el patrimonio al 23,43%, por lo que el desfase es superior al 50%.
- c) La situación financiera es de inestabilidad, pues como se determina en la tabla 5.4., el pasivo circulante es superior al inmovilizado, y las empresas no pueden hacer frente a sus deudas, gastos y costos con los recursos a corto plazo.

Para que una empresa crezca, debe incrementar sus niveles de ingresos en un porcentaje mayor a la inflación del período, sin embargo como se observa en la tabla 5.7, en el segmento de pequeñas empresas comerciales de Quito sus niveles de ingresos promedio entre el 2010 y 2011 han disminuido en 3,60% y entre 2011 y 2012 en 13,76%; en consecuencia se puede manifestar que han perdido valor a causa de una gestión poco eficiente.

TABLA 5. 5
Estado de Resultados comparado

| ESTADO DE RESULTADOS | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| INGRESOS | 835.197,16 | 805.121,46 | 694.321,50 |
| INGRESOS OPERACIONALES | 823.424,96 | 794.888,21 | 694.321,50 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | 11.772,21 | 10.233,25 | - |
| | | | |
| COSTOS Y GASTOS | 814.077,17 | 781.502,85 | 675.679,71 |
| COSTO DE VENTAS | 589.602,62 | 583.234,96 | 509.869,20 |
| GTOS. ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | 200.362,12 | 175.569,31 | 144.401,29 |
| GASTOS FINANCIEROS | 24.112,43 | 22.698,57 | 21.409,21 |
| | | | |
| RESULTADOS | | | |
| UTILIDAD BRUTA | 233.822,33 | 211.653,25 | 184.452,30 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 45.232,42 | 46.317,19 | 40.051,00 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 21.119,99 | 23.618,62 | 18.641,79 |
| PARTICIP.TRABAJ. E IMP. A RENTA | 3.978,61 | 2.499,50 | 3.668,02 |
| UTILIDAD NETA | 17.141,38 | 21.119,12 | 14.973,78 |

Fuente: Estudio aplicado a fuentes secundarias

Elaborado por: Geovanna Coba

TABLA 5. 6
Estado de Resultados comparado porcentualmente

| ESTADO DE RESULTADOS | 2010 | 2011 | 2012 | PROMEDIO |
|---------------------------------|--------|--------|---------|----------|
| INGRESOS | | | | |
| INGRESOS OPERACIONALES | 98,59% | 98,73% | 100,00% | 99,11% |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | 1,41% | 1,27% | 0,00% | 0,89% |
| | | | | |
| COSTOS Y GASTOS | 97,47% | 97,07% | 97,32% | 97,28% |
| COSTO DE VENTAS | 70,59% | 72,44% | 73,43% | 72,16% |
| G.TOS. ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | 23,99% | 21,81% | 20,80% | 22,20% |
| GASTOS FINANCIEROS | 2,89% | 2,82% | 3,08% | 2,93% |
| | | | | |
| RESULTADOS | | | | |
| UTILIDAD BRUTA | 28,00% | 26,29% | 26,57% | 26,95% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 5,42% | 5,75% | 5,77% | 5,65% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 2,53% | 2,93% | 2,68% | 2,72% |
| PARTICIP.TRABAJ. E IMP. A RENTA | 0,48% | 0,31% | 0,53% | 0,44% |
| UTILIDAD NETA | 2,05% | 2,62% | 2,16% | 2,28% |

Fuente: Estudio aplicado a fuentes secundarias

Elaborado por: Geovanna Coba

TABLA 5. 7
Variaciones anuales observadas en los rubros del estado de resultados

| CONCEPTO | 2010 - 2011 | 2011 - 2012 |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| INGRESOS | -3,60% | -13,76% |
| INGRESOS OPERACIONALES | -3,47% | -12,65% |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | -13,07% | -100,00% |
| | | |
| COSTOS Y GASTOS | -4,00% | -13,54% |
| COSTO DE VENTAS | -1,08% | -12,58% |
| G.TOS. ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | -12,37% | -17,75% |
| GASTOS FINANCIEROS | -5,86% | -5,68% |
| | | |
| RESULTADOS | | |
| UTILIDAD BRUTA | -9,48% | -12,85% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 2,40% | -13,53% |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 11,83% | -21,07% |
| PARTICIP.TRABAJ. E IMP. A RENTA | -37,18% | 46,75% |
| UTILIDAD NETA | 23,21% | -29,10% |

Fuente: Estudio aplicado a fuentes secundarias

Elaborado por: Geovanna Coba

Conforme se observa en la tabla 5.6 en este segmento de empresas, la utilidad neta representa únicamente el 2,28% del total de las ventas, valor que es sumamente bajo comparado con la tasa referencial pasiva para inversiones a largo plazo que es de 5,65%

anual (Banco Central del Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2013); este valor tan bajo se justifica por cuanto el total de costos y gastos promedio es equivalente al 97,28% de los ingresos operacionales, específicamente el costo de ventas equivale al 72,16%, los gastos operativos al 22,20% y los gastos financieros al 2,93%; estos valores son completamente congruentes con una gestión agresiva del capital de trabajo que mantiene una carga financiera baja, y que por la falta de disponibilidad de recursos líquidos, no aprovecha las oportunidades del mercado y compra los productos que comercializa a valores altos.

5.3 Análisis Financiero

El análisis de los estados financieros de los ejercicios económicos 2010, 2011 y 2012 correspondiente a las pequeñas empresas comerciales que operan en la ciudad de Quito, se desarrolló en base a indicadores financieros, y los resultados obtenidos han sido:

TABLA 5. 8
Índices financieros promedio de las empresas del sector

| FACTOR | INDICADOR | 2010 | 2011 | 2012 | PROMEDIO |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------|--------|--------|----------|
| LIQUIDEZ | ÍNDICE DE LIQUIDEZ | 1,29 | 1,26 | 1,41 | 1,32 |
| | PRUEBA ÁCIDA | 0,90 | 0,85 | 0,90 | 0,88 |
| SOLVENCIA | ÍNDICE DE APALANCAMIENTO | 0,76 | 0,79 | 0,75 | 0,77 |
| | ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL | 3,16 | 3,78 | 2,95 | 3,29 |
| | CALIDAD DE DEUDA | 74,87% | 75,17% | 75,15% | 75,06% |
| GESTIÓN | ROTACIÓN DE CARTERA | 4,29 | 4,14 | 4,46 | 4,30 |
| | ROTACIÓN DEL INVENTARIO | 9,22 | 8,11 | 7,28 | 8,20 |
| | ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO | 7,72 | 7,88 | 10,18 | 8,59 |
| | ROTACIÓN DE VENTAS | 2,03 | 1,96 | 2,10 | 2,03 |
| | PERÍODO MEDIO DE COBRO | 85,16 | 88,24 | 81,77 | 85,06 |
| | PERÍODO MEDIO DE PAGO | 104,78 | 113,51 | 102,93 | 107,07 |
| | PERÍODO ROTACIÓN DEL INVENTARIO | 39,61 | 45,02 | 50,17 | 44,93 |
| | IMPACTO DEL COSTO DE VENTAS | 71,60% | 73,37% | 73,43% | 72,80% |
| | IMPACTO GASTOS OPERATIVOS | 24,33% | 22,09% | 20,80% | 22,41% |
| IMPACTO DE CARGA FINANCIERA | 2,93% | 2,86% | 3,08% | 2,96% | |
| RENTABILIDAD | MARGEN BRUTO | 28,00% | 26,29% | 26,57% | 26,95% |
| | MARGEN OPERATIVO | 5,42% | 5,75% | 5,77% | 5,65% |
| | MARGEN NETO | 2,05% | 2,62% | 2,16% | 2,28% |
| | RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE) | 17,59% | 24,84% | 17,84% | 20,09% |
| | RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA) | 4,22% | 5,20% | 4,52% | 4,65% |

Fuente: Estudio aplicado a fuentes secundarias

Elaborado por: Geovanna Coba

Índices de Liquidez

La liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo.

El índice de liquidez promedio para las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito se calculó dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes; el resultado de la razón circulante promedio es de 1,32, que está entre 1 y 2 y se considera aceptable, y que manifiesta que las empresas del sector pueden hacer frente a sus deudas, teniendo cuidado en la rapidez con que efectúen los cobros a clientes y de la realización de sus inventarios.

La prueba ácida, que se calcula deduciendo los inventarios de los activos corrientes y dividiendo el resultado entre los pasivos corrientes, es en promedio 0,88, puesto que el resultado es menor a 1 se considera inadecuado, pues existe riesgo de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos, si no se gestiona eficientemente la cartera y/o los inventarios.

Indicadores de Solvencia

Estos permiten conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los activos, y cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa.

El índice de apalancamiento o razón de endeudamiento, mide la intensidad de toda la deuda de las empresas del sector con relación a su inversión total, se observa que en este caso es igual a 0,77 lo que manifiesta que el 77% del total de los activos se financia con deuda y que corrobora que en las pequeñas empresas comerciales el nivel de apalancamiento es alto, y que por tanto tienen una independencia financiera ante sus acreedores baja ya que el endeudamiento patrimonial es 3,29 es decir que por cada dólar de aporte patrimonial existe una deuda de 3,29 dólares, valor muy superior a 1 que sería el equilibrio de financiamiento.

La calidad de la deuda, que permite conocer qué parte de ella corresponde a deudas a corto plazo es del 75,06%, lo que expresa que por cada dólar que debe la empresa 75,06

centavos son deuda de corto plazo; y que determina una estructura de financiamiento de alto riesgo.

Puesto que los acreedores, proveedores e instituciones financieras, para otorgar nuevo financiamiento, prefieren empresas con un apalancamiento bajo, buena liquidez y alta generación de utilidades, este sector de empresas presenta un alto riesgo crediticio que seguramente será compensado con una prima de riesgo que generará un mayor costo financiero.

Indicadores de gestión

Estos indicadores buscan medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos.

La rotación de cartera muestra que en las empresas del sector las cuentas por cobrar giran 4,30 veces al año en promedio, es decir que la cartera se recupera en promedio cada 85,06 días.

La rotación del inventario en las empresas del sector es 8,20 veces al año en promedio, es decir que el inventario se realiza en su totalidad cada 44,93 días.

La rotación del activo fijo, indica la cantidad de dólares vendidos por cada dólar invertido en activos inmovilizados, en este caso el valor es igual a 8,59 veces al año, que es un número alto sin embargo, no es tan representativo para las ventas ya que únicamente el 23,91% del total de activos es fijo.

La rotación de ventas, que mide la eficiencia en la utilización del activo total, es igual a 2,03 este coeficiente de eficiencia directiva muestra que la efectividad de la administración es baja, ya que la rentabilidad neta es del 2,28% de las ventas totales.

El período medio de cobro es de 85,06 días y el período medio de pago de 107,07 días, valores que muestran que en las empresas del sector no existe un desfase entre la recuperación y el pago, sin embargo, puesto que las cuentas por cobrar son en promedio 180.000 dólares y las cuentas por pagar 220.000 dólares, se requiere una adecuada gestión de la cartera y el inventario para asegurar que las empresas del sector no tengan problemas para cubrir sus obligaciones operativas.

Si bien las empresas del sector presentan un margen bruto aceptable (26,95%), este se ve disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales que generan un bajo margen operacional (5,65%) y la disminución de las utilidades netas, por lo que no existe la opción de capitalización vía utilidades sino un nivel peligroso de endeudamiento corriente.

El impacto de la carga financiera aparentemente es bajo (2,96%) debido la mayor parte del endeudamiento es corriente, pero ya que el margen operacional es bajo (5,65%) se vuelve representativo.

Indicadores de rentabilidad

Estos indicadores sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, convertir las ventas en utilidades.

El margen bruto promedio es del 26,95% valor aparentemente aceptable, sin embargo por la influencia de los altos costos operativos el margen operacional es 5,65% valor bajo e inferior a la tasa referencial pasiva para inversiones a largo plazo que es de 5,65% anual (Banco Central del Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2013) más la inflación promedio (5%), lo que muestra que las empresas del sector no acumulan valor sino que pierden valor; igual consideración debe hacerse con el margen neto que alcanza 2,28% anual.

La rentabilidad neta del activo (ROA) es 4,65% valor inferior a la tasa referencial pasiva para inversiones a largo plazo que es de 5,65% anual (Banco Central del Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2013) más la inflación promedio (5%), lo que corrobora que las empresas del sector no acumulan valor sino que lo pierden; sin embargo los socios o accionistas de las empresas si acumulan riqueza ya que el rendimiento del patrimonio es 20,09% anual.

5.4 Hallazgos relevantes

- Las empresas del sector no presentan crecimiento, como causa de una mala estructura financiera que deriva de una gestión poco eficiente, en consecuencia de lo cual los activos corrientes equivalen al 75,70% del total de activos, que son menos rentables que los fijos, por lo que la rentabilidad es baja.

- El pasivo equivale al 76,57% de la inversión total, el 54,05% a pasivos corrientes, si bien aparentemente esta estructura tiende a aumentar la rentabilidad puesto que los gastos financieros son menores; el riesgo de insolvencia es alto y obliga a las empresas del sector a operar óptimamente la cartera y el inventario.
- Es necesario para las pequeñas empresas comerciales de Quito, cambiar la estructura del pasivo en base a financiamiento a largo plazo, para bajar los pasivos circulantes e incrementar el capital de trabajo.
- Las pequeñas empresas comerciales de Quito, gestionan inadecuadamente su capital de trabajo, y lo hacen con un enfoque agresivo, por lo que se dificulta obtener financiamiento con suficiente rapidez.
- La situación financiera no tiene equilibrio y es inestable pues: el nivel de endeudamiento es demasiado alto; entre el pasivo y el patrimonio existe un desfase superior al 50%, y el pasivo circulante es superior al inmovilizado, por lo que las empresas no pueden hacer frente a sus deudas, gastos y costos con los recursos a corto plazo.
- La liquidez de las empresas no es adecuada y existe riesgo de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos si no se gestiona eficientemente la cartera y/o los inventarios.
- En las pequeñas empresas comerciales el nivel de apalancamiento es alto, por lo que tienen poca independencia financiera ante sus acreedores; además por la poca calidad de la deuda se confirma que la estructura de financiamiento es de alto riesgo.
- El coeficiente de eficiencia directiva muestra que la efectividad de la administración de los rubros corrientes es baja, lo que afecta la rentabilidad neta y sobre los activos, las mismas que son muy inferiores a la tasa referencial pasiva para inversiones a largo plazo que es de 5,65% anual (Banco Central del Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2013) más la inflación promedio (5%).

5.5 Diagnóstico Situacional

Las pequeñas empresas comerciales de Quito operan en un medio social y territorial llamado entorno; como las organizaciones son sistemas abiertos, los cambios en el entorno influyen en ellas, las condicionan y determinan su eficiencia. El entorno presenta una dimensión macro formada por un conjunto dinámico de fuerzas que interactúan entre sí generando un efecto sistémico sobre todas las organizaciones; y, otra micro donde la empresa opera.

GRAFICO 5. 1
Estructura del entorno externo e interno



Fuente: Steiner George, Planeación Estratégica, 2009
Recopilado por: Geovanna Coba

5.5.1. Análisis del macro entorno

a. Factores Políticos

Inestabilidad política.- En las últimas dos décadas el país ha tenido una marcada inestabilidad política; La Unidad de Inteligencia Económica de las Naciones Unidas, elaboró en septiembre del 2013 un informe sobre los Índices de Inestabilidad Política de los países más conflictivos del Mundo; según el cual en América Central y América del Sur, existen países con alto riesgo de sufrir graves protestas sociales capaces de trastornar

economías e incluso derrocar gobiernos, estos son: Venezuela, Haití, Bolivia, Ecuador y la República Dominicana.

La inestabilidad política, aleja la inversión y afecta a la economía del país, empobreciéndolo más, pues países políticamente inestables son susceptibles a shocks políticos que implican una discontinuidad de las políticas monetarias y fiscales y mayor volatilidad de la inflación.

Por lo expuesto se puede afirmar que la inestabilidad de la política nacional, genera una AMENAZA para las pequeñas empresas comerciales.

Políticas de apoyo al desarrollo del Comercio Electrónico (CE).- Existe en el país mucho interés por desarrollar el Comercio Electrónico, con él se busca dotar al país de capacidad para globalizar la comercialización de sus productos y dinamizar la economía interna; el comercio se beneficiará de esta tecnología pues el disponer de Factura Electrónica dinamizará la actividad comercial, generará ahorro en el proceso de facturación por el no uso de papel e impresiones, y se beneficiará a la ecología. Por tanto las políticas de apoyo al comercio electrónico, genera una OPORTUNIDAD para las pequeñas empresas comerciales de Quito.

b. Factores Económicos

Inflación.- La inflación genera un incremento general y sostenido en el nivel de precios; a partir de la dolarización del año 2000, el Ecuador ha logrado cierta estabilidad económica, y los niveles de inflación se han mantenido en un solo dígito hasta el 2012; pero esto se ha debido a un crecimiento económico, sino a una contracción en el gasto, que ha generado que la gran mayoría de la población haya sido muy selectiva en su asignación.

Actualmente existe una crisis mundial que ha afectado a Estados Unidos, y que amenaza propagarse a los países con economías dolarizadas como el Ecuador, y que puede tener efectos graves sobre el nivel de la inflación, por lo que este factor genera una AMENAZA para todas las empresas del país.

Crecimiento económico y pobreza.- El bajo crecimiento económico observado en los últimos años, determina que también el crecimiento comercial e industrial del país sea bajo. Esto genera una AMENAZA para las pequeñas empresas comerciales de Quito pues

gran parte de la población dispone de recursos económicos limitados, y personas son selectivas con la asignación de recursos, destinándolos mayoritariamente a cubrir sus necesidades básicas, con lo cual disminuye la demanda de los productos que ofertan las empresas comerciales.

Tasas de interés.- La inestabilidad interna genera un clima de desconfianza para los inversionistas extranjeros, la inversión privada y los organismos crediticios tanto a nivel nacional e internacional, que se refleja en las tasas activas de interés, que si bien han permanecido estables, presentan valores altos para una economía dolarizada, y no incentivan el incremento en el espectro de posibles clientes para las pequeñas empresas comerciales de Quito, lo que constituyen una AMENAZA.

c. Factores Socio Culturales

Migración.- A causa de la desigualdad en la distribución de la riqueza, los niveles de pobreza y el desempleo, muchos compatriotas han emigrado al exterior en busca de mejores oportunidades; su apoyo a la economía nacional, las remesas, han impactado profundamente en la economía del país; la mejora del poder adquisitivo de una importante cantidad de familias tiene como efecto el incremento en la demanda de bienes y productos, situación que genera una OPORTUNIDAD para las pequeñas empresas comerciales de Quito.

Competitividad y aprendizaje.- El Foro Económico Mundial(Mundial, 2013, págs. 21-29) determinó el Índice de Competitividad Global para el año 2012, según este indicador el Ecuador ocupa el puesto número 103 entre 125 países. En este escenario, se hace evidente que las empresas deben modernizarse e invertir en infraestructura, tecnología, y capacitación de su recurso humano, por lo que es de esperarse que se produzca un incremento en la demanda de bienes, productos y servicios; por lo cual el factor competitividad genera una OPORTUNIDAD para las pequeñas empresas comerciales de Quito.

Emprendimiento.- En el Ecuador los niveles de autoempleo y subempleo son muy altos, y muestran la importancia del fenómeno emprendimiento, el mismo que ha dado lugar a la creación de miles de microempresas en las cuales trabaja cerca del 60% de la población económicamente activa del país. El espíritu de emprendimiento crea un gran número de

microempresas, que son potenciales clientes para las empresas comerciales, ya que requieren bienes, productos e insumos para operar, por lo cual el factor emprendimiento, genera una OPORTUNIDAD.

d. Factores Tecnológicos

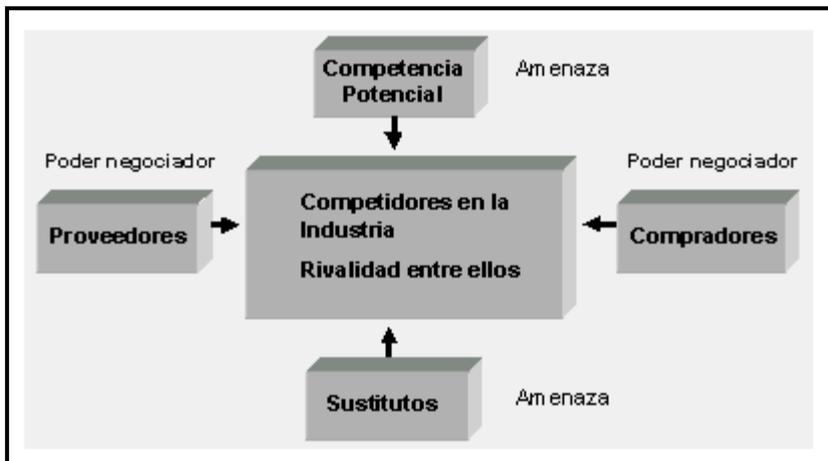
Tecnología de información y comunicación.- En el mundo actual predominan los computadores, el Internet y las comunicaciones, por esto es indispensable para las pequeñas empresas desarrollar su Tecnología de Información y Comunicación (TIC), pues la información es un recurso estratégico que permite tomar decisiones adecuadas y oportunas, aprovechar las oportunidades del mercado, y alcanzar mayor competitividad, por lo que es evidente que este factor genera una OPORTUNIDAD.

Internet.- El Internet ha cambiando los esquemas de comercializar, por medio de la comunicación electrónica las pequeñas empresas pueden ofertar sus productos en forma virtual, efectiva y barata. El Internet se ha desarrollado de una manera tal que se ha convertido en una parte de la vida diaria de las personas, lo que genera una importante OPORTUNIDAD para las pequeñas empresas comerciales, pues se incrementa el número de potenciales clientes, ya que cada día con mayor fuerza el Internet, se consolida como el ambiente de trabajo cotidiano y de convivencia social.

5.5.2. Análisis del micro entorno

Para desarrollar este análisis del micro entorno, se ha utilizado el esquema de Porter, que es un modelo estratégico de reflexión sistemática que permite determinar la rentabilidad de un sector, para evaluar el valor y la proyección futura de empresas que operan en él.

GRAFICO 5. 2
Modelo competitivo de Porter



Fuente: Steiner George, Planeación Estratégica, 2009

Recopilado por: Geovanna Coba

Poder de negociación de los clientes

Las pequeñas empresas comerciales ofertan una importante variedad de productos, muchas de ellas son reconocidas y ofrecen facilidades a los clientes, logrando hacerse de clientela cautiva. Este escenario permite determinar que tienen la capacidad de disponer de un alto poder de negociación con los clientes, por lo cual se concluye que esta fuerza genera una OPORTUNIDAD.

Poder de negociación con los proveedores

Las pequeñas empresas comerciales requieren para su normal operatividad una serie de recursos como: talento humano, equipos, repuestos, servicios públicos, servicio de transporte, tintas, papel, materiales, etc.

Los servicios básicos (agua y alcantarillado), le son proporcionados por el Municipio de Quito por lo cual, si bien la asociación no tiene poder de negociación, si cancela oportunamente el costo de los servicios utilizados, no tendrá problema en asegurar su provisión; igualmente sucede con el servicio telefónico, Internet y la provisión de energía eléctrica. En lo referente al recurso humano, el nivel de educación ha mejorado ostensiblemente y la disponibilidad de recurso operativo y técnico es amplia y por tanto la asociación tendrá alto poder de negociación.

En cuanto a los proveedores de productos, algunos nacionales y otros extranjeros, y cada pequeña empresa dispone un mayor o menor poder de negociación dependiendo de los volúmenes adquiridos, mientras sean mayores los volúmenes adquiridos podrán lograr mejores condiciones.

La amplia disponibilidad de recursos para su óptimo funcionamiento, determinan que tengan una buena capacidad de negociación con sus proveedores, situación que genera una OPORTUNIDAD.

Amenaza de productos sustitutivos

No existen productos que no puedan ser provistos por las pequeñas empresas comerciales, pues los de cada grupo son homogéneos, simplemente se diferencian en cualidades que los hacen orientarse a un diferente segmento económico, ni siquiera los productos de contrabando son diferentes y sustitutivos, por lo que esta fuerza no afecta ni positiva ni negativamente a las pequeñas empresas comerciales.

Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada:

- El nivel de inversión inicial para instalar una pequeña empresa comercial dependerá de su tamaño, pero es asequible para un grupo de socios, por lo que no genera una barrera de ingreso.
- Para poner en funcionamiento la empresa, hay leyes restrictivas en cuanto a la necesidad de obtener permisos, realizar el pago de varios impuestos y contribuciones, sin embargo pueden ser cumplidos sin complicación, por lo cual no genera una barrera de ingreso.
- No es difícil disponer de un proveedor nacional o internacional de productos.
- Para este tipo de negocio, se puede utilizar un canal de distribución directo o utilizando tecnología de información, por lo que no existe restricción para la distribución del producto.
- Los requerimientos tecnológicos de información son elevados, si se quiere ser competitivo, pero están disponibles.

- Para el éxito de este tipo de empresa, se requiere personal capacitado en sus distintas áreas.

Barreras de salida:

- La reconversión de inversiones no es fácil, debido a que el inventario no pueden destinarse a otra actividad.
- Para invertir en otras líneas de negocios no hay restricciones.
- No existen impedimentos legales para abandonar la actividad, excepto el pago a tiempo de los impuestos.

En conjunto las barreras de ingreso y salida existentes, y las oportunidades del mercado, hacen atractivo el ingreso de nuevos competidores al sector, por lo cual esta fuerza genera una AMENAZA media para las pequeñas empresas comerciales.

Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de la ciudad de Quito es altamente atractivo; todas las empresas comerciales sin distinción de tamaño, se esfuerzan por ofrecer al potencial consumidor, excelentes precios, las mejores opciones de créditos y servicios complementarios, en consecuencia cada una utiliza estrategias muy agresivas.

Si a estos antecedentes se suma el hecho que existe contrabando, que varias empresas comerciales operan sin total apego a la ley, y que las grandes empresas comerciales por efecto de las economías de escala aplican prácticas incluso desleales de comercialización, se concluye que las pequeñas empresas comerciales pueden verse en desventaja competitiva con varios actores del mercado nacional y local; por lo que esta fuerza genera una AMENAZA media. Esta apreciación ratifica los resultados del estudio aplicado, desarrollado en el capítulo anterior, que señala que los actuales entornos de mercado son altamente competitivos.

5.5.3. Diagnóstico interno

Este tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas del sector, es decir sus principales fortalezas y debilidades, para esto se utiliza como insumo los hallazgos relevantes del estudio desarrollado en los capítulos cuatro y cinco.

TABLA 5. 9
Diagnóstico interno

| FACTOR | CARACTERÍSTICA | IMPACTO FODA |
|--------------------------|---|-----------------|
| Experiencia | Pese a que son empresas legalmente constituidas, disponen de una experiencia no alta. | Fortaleza baja |
| Capacidad administrativa | <p>Existen empresas con serias limitantes para desarrollar una administración eficiente y alcanzar un adecuado nivel de competitividad; con una estructura organizacional no adecuada; con un insuficiente número de procesos administrativos y procesos operativos.</p> <p>Existe una carencia de liderazgo, igualmente sucede con la cultura organizacional, lo que evidentemente repercute para que no exista una adecuada alineación y enfoque estratégico.</p> <p>La planificación es deficiente por lo que no establecen metas que determinen si su gestión es o no eficiente, esto impide que todas busquen una constante mejora y adaptación al cambio.</p> | Debilidad alta |
| Capacidad comercial | Ingresos se incrementa en porcentaje superior al observado en el comercio en Quito, por lo que el desempeño del sector puede caracterizarse como muy bueno. | Fortaleza media |
| Recurso Humano | <p>Buen equilibrio de la cantidad y capacidades del personal.</p> <p>Mayoritariamente buscan el desarrollo del recurso humano, y promueven e incentivan la comunicación interna.</p> | Fortaleza media |

| FACTOR | CARACTERÍSTICA | IMPACTO FODA |
|---------------------------------|--|-----------------|
| Capacidad de gestión financiera | <p>Desarrollan una gestión financiera más empírica que técnica; no optimizan el uso de los sistemas automatizados contables pese a que la información que generan es el insumo estratégico para la toma de decisiones; y disponen de sistemas de control interno poco eficientes, por lo que existen riesgos de afectación patrimonial significativos.</p> <p>La gestión del capital de trabajo es inadecuada; no disponen de herramientas técnicas para desarrollarla; no mantienen controles adecuados sobre los activos y pasivos corrientes; y no analiza el riesgo y la rentabilidad por lo que la toma de decisiones no considera posibles riesgos operativos y financieros que podrían afectar a las empresas.</p> <p>No presentan crecimiento, como causa de una mala estructura financiera.</p> <p>Por la inadecuada estructura del pasivo, genera poca liquidez, un riesgo de insolvencia alto y obliga a las empresas del sector a operar óptimamente la cartera y el inventario.</p> <p>La situación financiera no tiene equilibrio y es inestable, por lo que las empresas no pueden hacer frente a sus deudas, gastos y costos con los recursos a corto plazo.</p> <p>El nivel de apalancamiento es alto, genera poca independencia financiera ante sus acreedores; además por la poca calidad de la deuda se confirma que la estructura de financiamiento es de alto riesgo.</p> <p>La efectividad de la administración de los rubros corrientes es baja, lo que afecta la rentabilidad neta y sobre los activos, las mismas que son muy bajas.</p> | Debilidad alta |
| TIC | Mayoritariamente las empresas disponen de TIC's apropiadas para desarrollar su gestión, y se orientan a la supervivencia y continuidad. | Fortaleza media |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

5.5.4. Sistematización matricial

La sistematización matricial del diagnóstico situacional es:

TABLA 5. 10
Matriz de factores externos (EFE)

| OPORTUNIDADES | |
|--|-------------|
| MACROENTORNO | TIPO |
| Factores Políticos | |
| Políticas de apoyo al desarrollo del Comercio Electrónico (CE) | O |
| Factores Socio Culturales | |
| Migración | O |
| Competitividad y aprendizaje | O |
| Emprendimiento | O |
| Factores Tecnológicos | |
| Tecnología de información y comunicación | O |
| Uso de Internet | O |
| MICROENTORNO | |
| Poder de negociación de los clientes | O |
| Poder de negociación con los proveedores | O |
| AMENAZAS | |
| MACROENTORNO | TIPO |
| Factores Políticos | |
| Inestabilidad política | A |
| Factores Económicos | |
| Inflación | A |
| Crecimiento económico y pobreza | A |
| Tasas de interés | A |
| MICROENTORNO | |
| Amenaza de nuevos competidores | A |
| Rivalidad entre competidores existentes | A |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

La matriz de sistematización del análisis interno es:

TABLA 5. 11
Matriz de factores internos (EFI)

| FACTORES INTERNOS | TIPO |
|-------------------------------------|-------------|
| FORTALEZAS | |
| Experiencia | F |
| Capacidad comercial | F |
| Recurso humano | F |
| TIC | F |
| DEBILIDADES | |
| Capacidad de gestión administrativa | D |
| Capacidad de gestión financiera | D |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

5.5.5. Cuantificación matricial

La cuantificación de las matrices EFE y EFI se desarrolla de la siguiente forma:

- Se toman los factores de éxito más relevantes existentes en el macro y micro ambiente del sector para la matriz EFE (oportunidades y amenazas); y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) para la matriz EFI.
- Se les asigna un peso entre 0.0, (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta su impacto e incidencia, en la consecución de los objetivos de la organización, la suma total de pesos debe ser igual a 1.0
- Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta su impacto: muy alto (4), alto (3), medio (2) y bajo (1).
- Una vez asignados estos valores se obtiene el peso ponderado que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación, y la sumatoria de los pesos ponderados nos da el total ponderado de la matriz.

Aplicando este procedimiento se cuantifica la matriz EFE:

TABLA 5. 12
Cuantificación de la matriz de factores externos (EFE)

| CONCEPTO | TIPO | PESO | IMPACTO | PONDERADO |
|--|------|-------------|---------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | | 1,44 |
| Desarrollo del Comercio Electrónico | O | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Migración | O | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Competitividad y aprendizaje | O | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Emprendimiento | O | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Tecnología de información y comunicación | O | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Uso de Internet | O | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Poder de negociación de los clientes | O | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Poder de negociación con los proveedores | O | 0,07 | 3 | 0,21 |
| AMENAZAS | | | | 1,15 |
| Inestabilidad política | A | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Inflación | A | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Crecimiento económico y pobreza | A | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Tasas de interés | A | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Amenaza de nuevos competidores | A | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Rivalidad entre competidores existentes | A | 0,09 | 4 | 0,36 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,59 |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Análisis.- La calificación que el sector de pequeñas empresas comerciales de Quito obtiene en la Matriz EFE, de 2,59 sobre 4 posible, determina que la organización presenta sensibilidad media a los factores de su entorno; con una menor susceptibilidad al impacto los factores positivos (oportunidades) que tienen una valoración de 1,44; antes que a los factores externos negativos (amenazas) que alcanzan una valoración de 1,15; esto determina que deben implementarse estrategias para minimizar el posible impacto de los factores negativos, y aprovechar el impacto de los factores positivos.

TABLA 5. 13
Cuantificación de la matriz de factores internos (EFI)

| CONCEPTO | TIPO | PESO | IMPACTO | PONDERADO |
|-------------------------------------|------|-------------|---------|-------------|
| FORTALEZAS | | | | 0,94 |
| Experiencia | F | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Capacidad comercial | F | 0,14 | 3 | 0,42 |
| Recurso humano | F | 0,10 | 2 | 0,20 |
| TIC | F | 0,08 | 2 | 0,16 |
| DEBILIDADES | | | | 2,40 |
| Capacidad de gestión administrativa | D | 0,30 | 4 | 1,20 |
| Capacidad de gestión financiera | D | 0,30 | 4 | 1,20 |
| TOTAL | | 1,00 | | 3,34 |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Análisis.- La calificación que obtiene el sector de pequeñas empresas comerciales de Quito en la Matriz EFI, es alta de 3,34 sobre 4 posible, dado que la calificación de la Matriz EFE fue menor, esto manifiesta que los factores de éxito más determinantes se encuentran al interior del sector; con un alto predominio de los factores negativos o debilidades, que tienen una valoración de 2,40; contra una valoración de 0,94 que alcanzan los factores internos positivos o fortalezas; por esto el sector debe implementar acciones inmediatas para mejorar su eficiencia en la gestión financiera y administrativa.

TABLA 5. 14
Matriz FODA ponderada

| | | | |
|--------------|---------------|------|-------------|
| FACTORES (+) | FORTALEZAS | 0,94 | 2,38 |
| | OPORTUNIDADES | 1,44 | |
| FACTORES (-) | DEBILIDADES | 2,4 | 3,55 |
| | AMENAZAS | 1,15 | |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

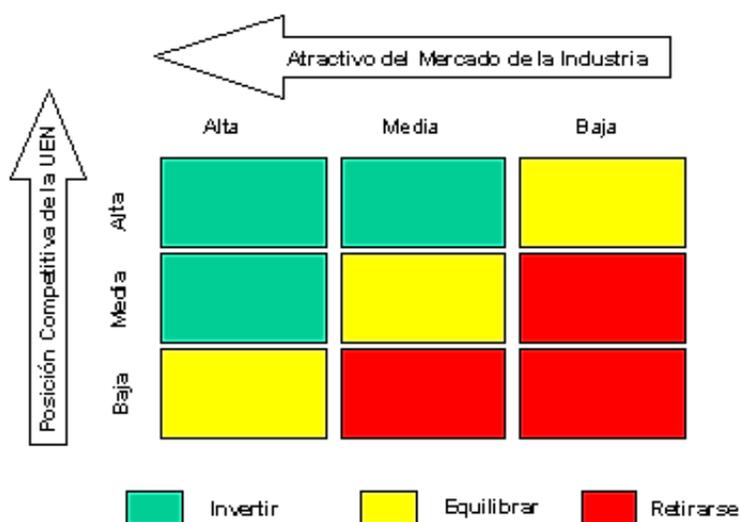
Al determinar la matriz FODA ponderada se tiene que los factores de impacto negativo (DA = 3,55) son muy superiores a los de impacto positivo (FO = 2,38) por lo que el sector no debe implementar estrategias ofensivas sino defensivas, que deben focalizarse en mejorar su gestión financiera y administrativa.

5.5.6. Situación y acción estratégica

Para definir la situación y acción estratégica, se desarrolla el diagnóstico competitivo de las pequeñas empresas comerciales de Quito, mediante la matriz General Electric (Matriz GE).

Esta es una matriz cuadrada tres por tres, se divide en nueve sectores, tres de color verde, tres amarillo y tres de color rojo; las empresas que se ubican en los sectores verdes son competitivas y tienen perspectivas de crecimiento; aquellas que lo hacen sobre los sectores amarillos poseen regular atractivo general y deben mantener su nivel inversión y mejorar su gestión; aquellas que están en la zona roja son poco competitivas y eficientes, y deben abandonar el mercado. (Prime, 2012, pág. 128)

GRAFICO 5.3
Estructura de la Matriz GE



Fuente: Myers John, Herramientas estratégicas, 2009

Recopilado por: Geovanna Coba

El eje horizontal de esta herramienta, Atractivo del Mercado de la Industria, se ha conformado por los siguientes factores y pesos:

TABLA 5. 15
Atractivo del Mercado

| Factores | Peso | Calificación | Valor |
|--------------------------------------|------|--------------|-------|
| Crecimiento del mercado | 0.20 | | |
| Competencia | 0.15 | | |
| Rentabilidad | 0.20 | | |
| Tamaño del mercado | 0.15 | | |
| Políticas de apoyo al sector | 0.15 | | |
| Accesibilidad de clientes al crédito | 0.15 | | |
| Total | 1.00 | | |

Fuente: Myers John, Herramientas estratégicas, 2009

Elaborado por: Geovanna Coba

El eje vertical, Posición Competitiva, se ha conformado basándose en los factores críticos de éxito del sector de pequeñas empresas comerciales de Quito, observados desde las siguientes perspectivas:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, que comprende el recurso humano, la cultura organizacional, y las TIC's.

Estas perspectivas se encadenan en una relación de causa y efecto, si las empresas crecen y aprenden, podrán desarrollar procesos internos eficientes, generar una oferta de valor que satisfaga las expectativas de los clientes, y como consecuencia optimizar los resultados financieros.

Por lo expuesto la tabla y pesos para valorar la posición competitiva son:

TABLA 5. 16
Posición Competitiva

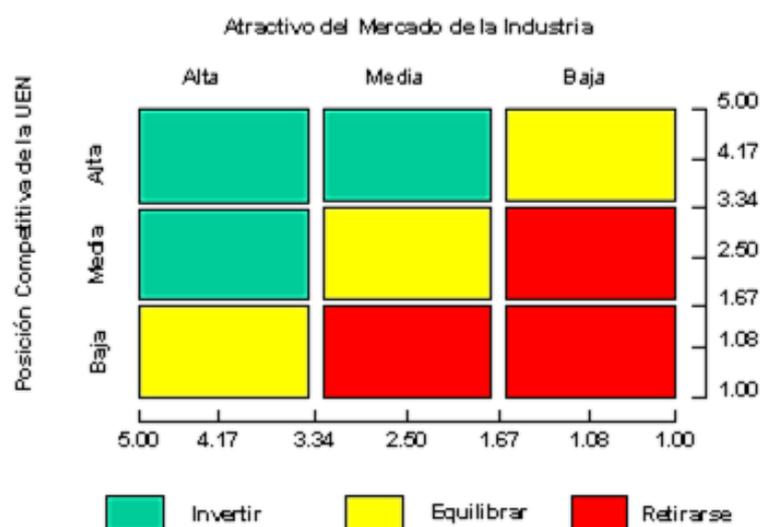
| Factores | Peso | Calificación | Valor |
|------------------------------------|------|--------------|-------|
| Capacidad financiera | 0.15 | | |
| Capacidad de comercialización | 0.15 | | |
| Talento humano | 0.15 | | |
| Cultura organizacional | 0.15 | | |
| Capacidad de los procesos internos | 0.15 | | |
| TIC's | 0.15 | | |
| Experiencia en el mercado | 0.10 | | |
| Total | 1.00 | | |

Fuente:Myers John, Herramientas estratégicas, 2009

Elaborado por: Geovanna Coba

La ubicación de las pequeñas empresas comerciales sobre la matriz GE, se basó en los valores estándares establecidos en el diseño de esta herramienta (Prime, 2012, pág. 135)

GRAFICO 5. 4
Referencia de valores de la Matriz GE



Fuente:Myers John, Herramientas estratégicas, 2009

Recopilado por: Geovanna Coba

a. Diagnóstico del atractivo del mercado

La valoración otorgada a los diversos factores que componen el atractivo del mercado se justifica en la siguiente información.

- La estabilidad económica generada por la dolarización, potenció el comercio el mismo que ha crecido constantemente entre los años 2004 y 2012 a un promedio de 5,35% anual (Banco Central del Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2013), que es superior al crecimiento de la economía ecuatoriana.
- Los actuales entornos de mercado son altamente competitivos, por lo que las pequeñas empresas comerciales del DMQ requieren desarrollar una administración eficiente del capital de trabajo; esto genera que su atractivo disminuya pues genera barreras para el posicionamiento de nuevas empresas que quieran acceder a éste.
- El MIPRO en el Análisis de Coyuntura del Mercado Nacional del año 2012 (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012), señala que el comercio crece, la rentabilidad neta promedio del sector comercial el año 2012 fue de 15%; valor que es superior a la tasa promedio pasiva más la inflación anual, que suman 11% aproximadamente.
- El MIPRO en el Análisis de Coyuntura del Mercado Nacional del año 2012 (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012), señala el comercio crece más del 5% anual; valor que es superior al crecimiento de la economía nacional.
- El Estado ha impulsado el crecimiento del comercio nacional mediante leyes que frenan el contrabando y las importaciones de productos extranjeros.
- Existe actualmente una gran cantidad de tarjetas de crédito y líneas de crédito de consumo de fácil acceso para los potenciales clientes del segmento de pequeñas empresas comerciales.

Para estructurar las tabla de valoración de atractivo del mercado, el peso se estableció conforme criterio personal de la importancia del factor considerado, debiendo ser la suma total igual a 1; la calificación puede variar entre 1 y 5, correspondiendo 1 a un factor de poco impacto y 5 a uno de muy alto impacto; si el impacto es negativo como en el caso de la competencia, la calificación del impacto es inversa.

TABLA 5. 17
Atractivo del Mercado

| Factores | Peso | Calificación | Valor |
|------------------------------|------|--------------|-------|
| Crecimiento del mercado | 0.20 | 4 | 0,80 |
| Competencia | 0.15 | 2 | 0,30 |
| Rentabilidad | 0.20 | 3 | 0,60 |
| Tamaño del mercado | 0.15 | 4 | 0,60 |
| Políticas de apoyo al sector | 0.15 | 4 | 0,60 |
| Accesibilidad al crédito | 0.15 | 4 | 0,60 |
| Total | 1.00 | | 3,70 |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Puesto que la valoración que alcanza el atractivo del mercado del sector de pequeñas empresas comerciales de Quito es 3,70 se caracteriza como alto, en base a la escala definida por la Matriz GE herramienta utilizada en esta investigación.

b. Diagnóstico de la posición competitiva

La valoración otorgada a los diversos factores que componen la posición competitiva se justifica mediante los resultados del estudio aplicado en los capítulos 4 y 5.

TABLA 5. 18
Posición Competitiva

| Factores | Peso | Calificación | Valor |
|------------------------------------|------|--------------|-------|
| Capacidad financiera | 0.25 | 1 | 0,25 |
| Capacidad de comercialización | 0.10 | 2 | 0,20 |
| Talento humano | 0.10 | 2 | 0,20 |
| Cultura organizacional | 0.15 | 2 | 0,30 |
| Capacidad de los procesos internos | 0.15 | 2 | 0,30 |
| TIC's | 0.15 | 3 | 0,45 |
| Experiencia en el mercado | 0.10 | 2 | 0,20 |
| Total | 1.00 | | 1,90 |

Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

Puesto que la valoración que alcanza la posición competitiva del segmento de pequeñas empresas comerciales de Quito es 1,90 se caracteriza como media baja, en base a la escala definida por la Matriz GE herramienta utilizada en esta investigación.

5.4.3. Posición y acción estratégica

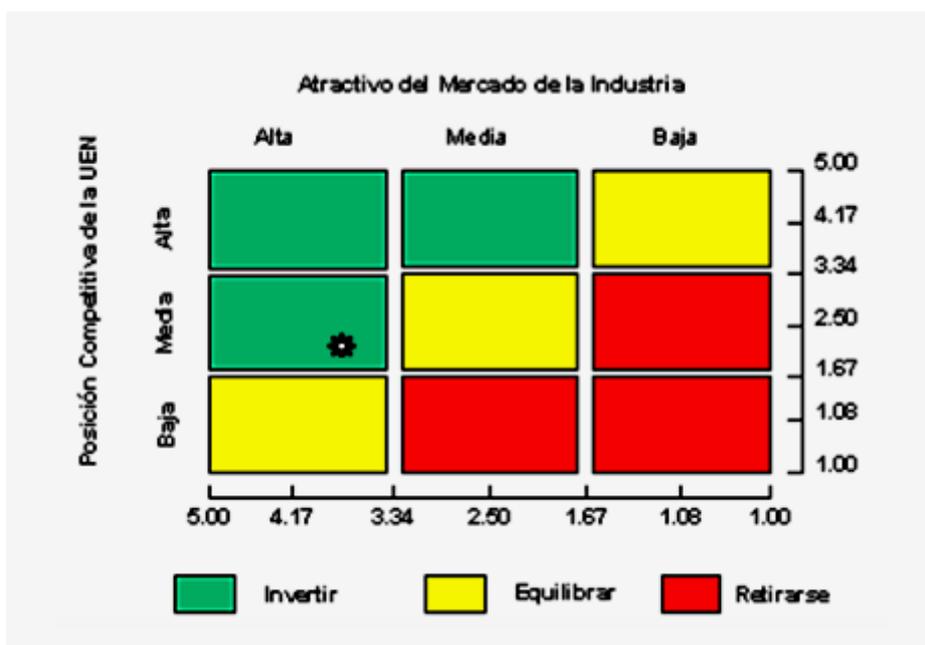
Al unir las coordenadas de las dos dimensiones analizadas se tiene que la ubicación del sector de pequeñas empresas comerciales de Quito es:

Atractivo del mercado = X = 3,70

Posición competitiva = Y = 1,90

GRAFICO 5. 5

Ubicación GE del sector de pequeñas empresas comerciales de Quito



Fuente: Estudio aplicado

Elaborado por: Geovanna Coba

La ubicación de las pequeñas empresas comerciales que operan en Quito sobre la matriz GE es media baja, a causa de una gestión financiera que se desarrolla con poca técnica, con controles poco eficientes, sin conocimiento de cómo desarrollar una gestión adecuada del capital de trabajo; lo que repercute en su rentabilidad y exige que se implementen correctivos en base a estrategias para optimizar la gestión del capital de trabajo y minimizar los factores de impacto negativo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES

Del diagnóstico situacional de las pequeñas empresas comerciales que operan en Quito se ha determinado que:

- En conjunto no se evidencia crecimiento, como causa de una mala estructura financiera que deriva de una gestión financiera poco eficiente, que se desarrolla con poca técnica, sin controles eficientes, sin conocimiento de cómo desarrollar una gestión adecuada del capital de trabajo; lo que repercute en la rentabilidad.
- Desarrollan una gestión inadecuada de su capital de trabajo y con enfoque agresivo, por lo que se dificulta obtener financiamiento con suficiente rapidez.
- La liquidez no es adecuada y existe riesgo de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos, si no se gestiona eficientemente la cartera y/o los inventarios.
- El nivel de apalancamiento es alto, en consecuencia tienen poca independencia financiera ante los acreedores; además por la poca calidad de la deuda se confirma que la estructura de financiamiento es de alto riesgo.
- La situación financiera es inestable, el pasivo circulante es superior al pasivo a largo plazo, por lo que no pueden hacer frente a sus deudas, gastos y costos con los recursos a corto plazo; en consecuencia se requiere cambiar la estructura del pasivo en base a financiamiento a largo plazo, para bajar los pasivos circulantes e incrementar el capital de trabajo.

En consecuencia de las deficiencias detectadas en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, la propuesta se orientará a estructurar un esquema para la gestión del capital de trabajo.

Debe quedar claro que este modelo no constituye una guía infalible para el mejoramiento y generación de resiliencia en las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito, ya

que no todas poseen la misma capacidad competitiva. Además debe señalarse que, cualquier esquema de gestión financiera requiere de un insumo básico, la información, ya que el diagnóstico muestra un déficit de información, y las estrategias propuestas para la gestión del capital de trabajo requieren de este insumo para alcanzar máxima eficiencia, es recomendable que las pequeñas empresas comerciales de Quito que no dispongan de un sistema contable financiero automatizado, lo implementen, puesto que la información es el recurso estratégico y una empresa no puede ser administrada eficientemente sin el mismo.

Se propone que el sistema financiero contable sea integrado y estructurado conforme las recomendaciones expuestas por Laudon (Laudon & Laudon, 2008, pág. 137), de tal forma que permita operar su ciclo contable, y genere información oportuna, confiable y estandarizada para evaluar el desempeño financiero de las pequeñas empresas, y promueva la eficiencia, efectividad y economía en su gestión.

El sistema debería estar compuesto por módulos interrelacionados para registrar y procesar la información que genera la operatividad normal de las diversas áreas de la pequeña empresa comercial (Inventarios, Ventas, Cartera, Proveedores, Caja y Bancos, Nómina, Activos Fijos y Contabilidad), y presenten la información mediante reportes a los diversos usuarios.

En la ciudad de Quito existe una gran cantidad de opciones de software, analizándolas se han seleccionado cinco de las más conocidas, que son: SIGEM, Sistema Integrado para la Gestión de Empresas, distribuido por JUNVIR System S.A.; MONICA: Software de origen chileno, que se comercializa por varios años en el país; SAFI: Sistema Administrativo Financiero Integrado, comercializado por la empresa Herrera & Asociados Cia. Ltda.; SICO: Sistema Integrado Contable, comercializado por la empresa Total Systems Cia. Ltda.; y SIIGO Sistema Integrado de Información y de Gestión Operativa, comercializado por Macro Systems S.A.

TABLA 6. 1
Matriz de perfil competitivo del software

| CRITERIO DE ANÁLISIS | | OPCIÓN DE MERCADO | | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|--------|------|------|------|
| | | SIGEM | MONICA | SAFI | SICO | SIGO |
| 1 | Generación de información: oportuna y confiable. | | | | | |
| 2 | Manejo de gran volumen de información. | | | | | |
| 3 | Observación de las NIIF, para el registro y procesamiento. | | | | | |
| 4 | Facilidad y flexibilidad en el ingreso de los datos. | | | | | |
| 5 | Adaptabilidad a las necesidades operativas. | | | | | |
| 6 | Disponer de respaldo y soporte técnico, referente a mantenimiento y capacitación. | | | | | |
| 7 | Costo y condiciones de uso del software y soporte. | | | | | |
| CALIFICACION TOTAL DEL SISTEMA | | | | | | |

Fuente: Estudio del mercado de software de la ciudad de Quito

Elaborado por: Geovanna Coba

Para seleccionar el software más adecuado se recomienda establecer una matriz de perfil competitivo de las diversas opciones de software (Prezi, 2012, pág. 129), considerando como factores de decisión: capacidad para generar información oportuna y confiable; capacidad de manejo de gran volumen de información; observación del marco legal NIIF, para el registro y procesamiento; facilidad y flexibilidad en el ingreso de los datos; adaptabilidad a las necesidades aplicabilidad operativas de la pequeña empresa; disposición de soporte técnico, referente a mantenimiento y capacitación; costo y condiciones de uso del software y el soporte.

6.1. Formulación del esquema de gestión del capital de trabajo

Los componentes del capital de trabajo son las cuentas del activo y pasivo corriente o circulante, es decir aquellas que convertirán en efectivo, se venderán o consumirán, en un plazo máximo de un año o durante el ciclo de operación, por lo que el esquema tratará uno a uno los diferentes rubros.

6.1.1. Efectivo y equivalente

Independiente de la naturaleza del negocio y su tamaño, la gestión del efectivo y el equivalente se enfoca en la liquidez, tener suficiente efectivo disponible para cumplir las obligaciones y mantener solvente el negocio.

Para la adecuada gestión del efectivo y equivalente se plantea el uso del flujo de efectivo o caja, herramienta de planificación y control de ingresos y egresos, que permite resumir las operaciones financieras de la empresa, y mostrar los cambios más relevantes en su condición financiera.

Puesto que la gestión del capital de trabajo es de corto plazo, se recomienda utilizar la fórmula de cálculo que se conoce como Método Directo, que consiste en determinar el flujo, restando de los ingresos totales en efectivo del período, los egresos en efectivo del mismo período,

Como política de la empresa, este reporte será obtenido al menos mensualmente, si es posible semanalmente, mediante el método indirecto, ya que el planificar permite detectar problemas oportunamente e implementar acciones correctivas.

La estructura que se deberá observar es la siguiente:

TABLA 6. 2
Estructura del flujo de efectivo

| CONCEPTO | PERÍODO | | | |
|--|---------|-------|-------|-------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 |
| INGRESO DE EFECTIVO | | | | |
| Ventas de contado | | | | |
| Recuperación de cuentas por cobrar | | | | |
| Venta de activos fijos | | | | |
| Recuperación de inversiones realizadas | | | | |
| Intereses ganados | | | | |
| Préstamos recibidos | | | | |
| TOTAL INGRESO EN EFECTIVO | | | | |
| EGRESO DE EFECTIVO | | | | |
| Compras de contado | | | | |
| Pago a proveedores | | | | |
| Gastos operativos(administración y ventas) | | | | |
| Pago de impuestos | | | | |
| TOTAL EGRESO EN EFECTIVO | | | | |
| FLUJO NETO ECONÓMICO | | | | |
| Servicio de la deuda | | | | |
| FLUJO NETO FINANCIERO | | | | |
| SALDO INICIAL DE CAJA | | | | |
| SALDO FINAL DE CAJA | | | | |
| Inversión de excedentes | | | | |
| Créditos gestionados | | | | |
| SALDO FINAL REAL DE CAJA | | | | |

Elaborado por: Geovanna Coba

Para ilustrar el uso de esta herramienta, se la aplica en la empresa Ejemplo, basándose en los siguientes criterios:

- Por política la empresa desea mantener una saldo de efectivo de alrededor de 2500 dólares.
- La empresa cancela mensualmente 5000 dólares por una deuda a largo plazo.

TABLA 6. 3
Ejercicio de aplicación del flujo de efectivo

| CONCEPTO | PERÍODO | | | |
|--|------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril |
| INGRESO DE EFECTIVO | | | | |
| Ventas de contado | 65.000,00 | 68.000,00 | 62.000,00 | 63.000,00 |
| Recuperación de cuentas por cobrar | 27.000,00 | 30.000,00 | 24.000,00 | 26.500,00 |
| Venta de activos fijos | - | - | 5.000,00 | - |
| Recuperación de inversiones realizadas | - | - | 5.950,00 | - |
| Intereses ganados | - | - | 148,75 | - |
| TOTAL INGRESO EN EFECTIVO | 92.000,00 | 98.000,00 | 97.098,75 | 89.500,00 |
| EGRESO DE EFECTIVO | | | | |
| Compras de contado | 21.000,00 | 23.000,00 | 32.000,00 | 21.200,00 |
| Pago a proveedores | 37.000,00 | 46.000,00 | 40.000,00 | 35.000,00 |
| Gastos operativos(administración y ventas) | 15.600,00 | 16.100,00 | 14.400,00 | 15.700,00 |
| Pago de impuestos | 7.450,00 | 7.800,00 | 8.100,00 | 7.200,00 |
| TOTAL EGRESO EN EFECTIVO | 81.050,00 | 92.900,00 | 94.500,00 | 79.100,00 |
| FLUJO NETO ECONÓMICO | 10.950,00 | 5.100,00 | 2.598,75 | 10.400,00 |
| Servicio de la deuda | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | 7.347,28 |
| FLUJO NETO FINANCIERO | 5.950,00 | 100,00 | (2.401,25) | 3.052,73 |
| SALDO INICIAL DE CAJA | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.600,00 | 2.500,00 |
| SALDO FINAL DE CAJA | 8.450,00 | 2.600,00 | 198,75 | 5.552,73 |
| Inversión de excedentes | 5.950,00 | - | - | 3.000,00 |
| Créditos gestionados | - | - | 2.301,25 | - |
| SALDO FINAL REAL DE CAJA | 2.500,00 | 2.600,00 | 2.500,00 | 2.552,73 |

Elaborado por: Geovanna Coba

Como se ha manifestado con anterioridad, la gestión del efectivo se enfoca en la liquidez, es decir disponer de efectivo para atender las obligaciones y operar normalmente; en el ejemplo se observa que:

- El mes de enero el saldo final de caja es de 8.450 dólares, por lo que la empresa dispone de un excedente, puesto que es necesario hacer el mejor uso del efectivo disponible, se toma la decisión de invertirlo, el tiempo de vigencia de la inversión será de 60 días, ya que el mes de marzo la empresa requerirá estos recursos.

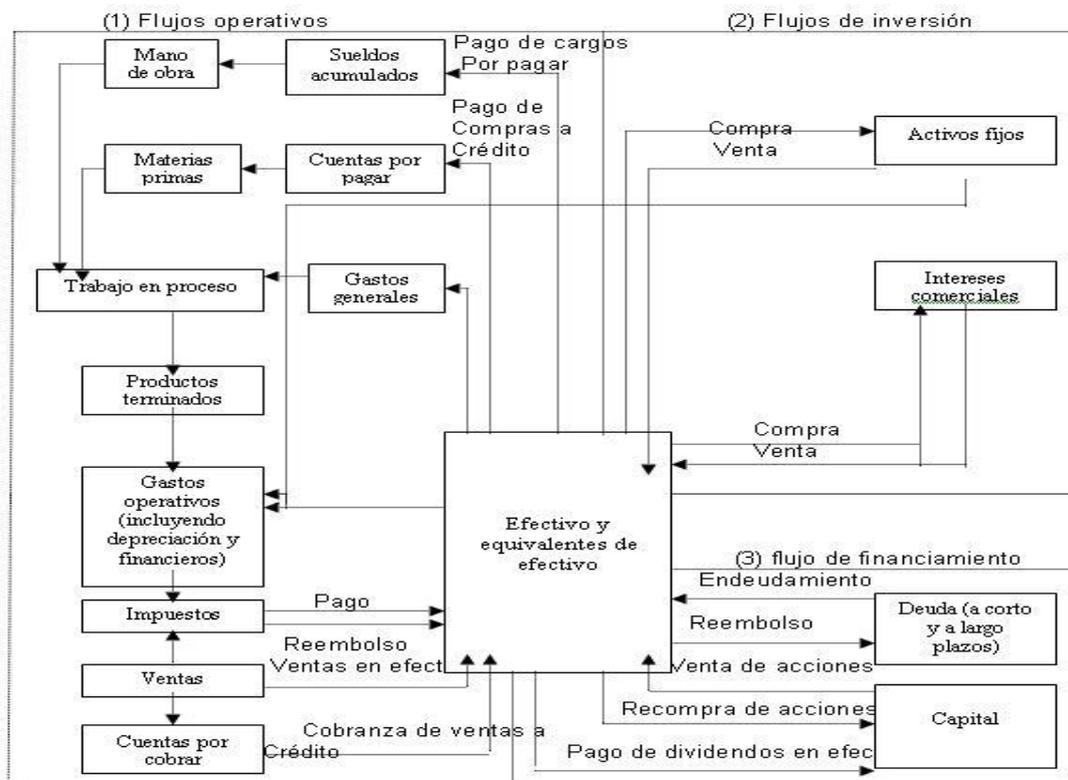
- El mes de febrero la empresa tiene un saldo final de caja de 2.600 dólares, que se considera están en el rango aceptable de disponible.
- El mes de marzo la empresa presenta desfases en su flujo, pese a que recupera la inversión realizada el mes de enero, los intereses ganados por ésta, y vende un activo fijo; en consecuencia tiene un flujo financiero negativo, que es compensado con el saldo inicial de caja, sin embargo requiere contratar un crédito de 2.301,25 dólares para disponer del saldo en caja de 2.500 dólares establecido por política.
- El mes de abril el flujo económico es de 10.4000 dólares, lo que le permite cancelar la obligación contraída en marzo y los intereses generados, además de realizar una inversión temporal de 3.000 dólares, que tendrá un plazo de vigencia aún no determinado, en función de cómo se presenten los flujos de los meses futuros, para disponer del saldo en caja de 2.552,73 dólares.

Para desarrollar una adecuada gestión de caja se recomienda considerar costos de oportunidad de los recursos excedentes y posibles compensaciones.

Los aspectos a considerar, sobre el valor de flujo de efectivo obtenido son:

- Las empresas saludables tienen un flujo neto de caja positivo, esto es porque analizan cuidadosamente las salidas y no gastan simplemente porque tienen dinero en sus manos.
- Si las proyecciones muestran repetidos flujos de caja negativos, existen problemas, se debe entonces analizar si se debe apresurar entradas de dinero incrementando ventas, cobrando más rápido o renegociando el pago de cuentas.
- La manera más rápida de mejorar el flujo de dinero vendrá del recorte de gastos mensuales fijos, sin embargo no se debe omitir pagos o ignorar facturas vencidas.
- Los problemas de flujo de efectivo provienen de la acumulación de muchos errores pequeños, ya que el flujo de caja se genera de todos los rubros que intervienen en la operatividad de la empresa, tal como se ilustra en el siguiente esquema.

GRAFICO 6. 1
Diagrama del Flujo de Efectivo



Fuente: Botero Antonio, 2009.

Recopilado por: Geovanna Coba

Es necesario hacer el mejor uso del efectivo de que dispone la empresa, por lo que se recomienda tomar en cuenta costos de oportunidad y compensaciones; las siguientes son algunas ideas para hacer más eficiente la gestión del efectivo:

1. Mantener la menor cantidad de cuentas bancarias, para eliminar gastos bancarios innecesarios y disminuir el riesgo del uso indebido de las cuentas bancarias.
2. Negociar oportunamente con los bancos, las mejores condiciones posibles los cargos por interés en las cuentas corrientes, sobre sobregiros y líneas de crédito eventuales para cubrir los sobregiros.
3. Mantener un control en línea de las cuentas bancarias, para monitorear permanentemente los movimientos y saldos.

4. Conciliar las cuentas bancarias regularmente, por lo menos cada mes, y hacer seguimiento en el caso de cualquier discrepancia.
5. Hacer un buen seguimiento de las cuentas por cobrar a los clientes que compran a crédito.
6. Optimizar los pagos a proveedores, aprovechando las condiciones de pago que ofrecen y programando los pagos para la fecha de vencimiento.
7. Aprovechar los descuentos por pronto pago.

6.1.2. Cuentas por cobrar

Las cuentas y documentos por cobrar se generan de las operaciones de ventas a crédito, y constituye un importante elemento del capital de trabajo, su gestión consta de cinco fases: determinar las condiciones de venta; decidir la garantía de deuda que se va a exigir; analizar la probabilidad de pago de los clientes; decidir el nivel de crédito que se concederá a cada cliente; y recaudar el dinero cuando llega el vencimiento.

Si bien las pequeñas empresas comerciales deben vender, es necesaria una concesión racional del crédito pues existe el riesgo de crédito, que es: “La posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas” (Campoverde, 2010, pág. 41).

Los riesgos asociados al crédito son de tres tipos: riesgo de Ilquidez, riesgo de Instrumentación o legal, y, riesgo de solvencia.

- Riesgo de iliquidez. se relaciona a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada.
- Riesgo de instrumentación o legal, por la falta de precaución en la celebración de contratos o instrumentos que obliguen al deudor al pago.
- Riesgo de solvencia, por falta del análisis e identificación del sujeto de crédito.

Los parámetros de riesgo asociados a la cartera vencida son (Comisión Basilea II, 2008):

TABLA 6. 4
Riesgo de la cartera vencida, por tipo

| IDENTIFICACION | PERÍODO DE MORA (DÍAS) | RIESGO DE NO COBRO | PROBABILIDAD DE NO COBRO |
|----------------|------------------------|--------------------|--------------------------|
| TIPO E | MÁS DE 151 DÍAS | ALTO | 80,00% |
| TIPO D | 121 – 150 | MODERADO ALTO | 55,00% |
| TIPO C | 91 – 120 | MODERADO | 35,00% |
| TIPO B | 61 – 90 | MODERADO BAJO | 20,00% |
| TIPO A | 30 – 60 | BAJO | 10,00% |

Fuente: Informe Basilea II

Elaborado por: Geovanna Coba

Aplicando estos parámetros a una empresa ejemplo, que no desarrolle una gestión de crédito adecuada, en la cual los rubros que componen la cartera vencida se muestran a continuación, se tiene que el posible nivel de afectación por concepto de la cartera vencida es:

TABLA 6. 5
Riesgo afectación por cartera vencida

| CONCEPTO | TIPO | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------|
| | A | B | C | D | E |
| VALOR (1) | 47.214,28 | 27.723,74 | 27.275,18 | 23.310,51 | 19.172,21 |
| PROBABILIDAD DE NO COBRO (2) | 10,00% | 20,00% | 35,00% | 55,00% | 80,00% |
| PONDERADO (1*2) | 4.721,43 | 5.544,75 | 9.546,31 | 12.820,78 | 15.337,77 |
| RIESGO DE AFECTACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA | | | | 47.971,04 | |

Elaborado por: Geovanna Coba

En el ejemplo, la empresa se vería afectada en un valor equivalente al 33,15% del total de su cartera.

Por lo expuesto para evaluar la concesión del crédito en las pequeñas empresas comerciales de Quito, se propone una metodología de Scoring de crédito, que cuantifica la calidad de riesgo de una operación comercial, mediante el modelo de análisis de las 6C, que centra su atención en el CARÁCTER Y CAPACIDAD DE PAGO porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito; los factores CAPITAL, CONDICIONES, COLATERAL (garantía) para elaborar un convenio de crédito, y el SENTIDO COMÚN para tomar la decisión final de crédito, fundamentado en la experiencia y criterio.

Capacidad.- Se refiere a la capacidad de organización y pago que tiene el cliente, como regla, el crédito no debe ser mayor al 30% de los ingresos netos del cliente; del total de gastos obtenidos, el Scoring considera un margen de seguridad 10% (10% adicional sobre el total del gasto) para cubrir posibles sesgos en la información de los gastos.

Para el análisis de la capacidad de pago del crédito, se utilizan los siguientes indicadores:

Índice de cobertura = (Ingresos – Gastos/Pago Mensual)*100%; este valor debe ser mayor al 100%.

Gastos / Ingreso Anterior = Gastos / Ingresos

Gasto / Ingreso Actual = (Gastos + Pago Mensual)/Ingresos

Con los valores calculados, el Scoring los pondera y muestra el puntaje obtenido.

Capital.- Se refiere al patrimonio en el caso de una persona natural, o a los valores invertidos en el negocio para empresas.

El Scoring calcula el patrimonio a partir de la información sobre los activos y pasivos que se ingresen, además se deriva dos indicadores a evaluar:

Endeudamiento actual = Pasivos/Activos

Endeudamiento con el crédito = (Pasivos + Crédito Solicitado) / Activos

Si el porcentaje del indicador es mayor al definido como parámetro el Scoring castiga al puntaje porcentual del Capital.

Condiciones.- Que se refiere a las circunstancias particulares del crédito, relacionadas a factores externos no controlables, que pueden afectar a la persona o la marcha del negocio; en este caso se evalúan dos factores:

*1. **Justificación de ingresos.-** Evalúa la estabilidad de acuerdo al número de meses que se justifique el ingreso.*

*2. **Ingresos de la persona o negocio.-** Se evalúa mediante las ventas mensuales y anuales.*

Colateral.- Se refiere a la garantía que se ofrece por si acaso el cliente o empresa incumple el pago del crédito; la garantía constituye la segunda fuente de pago, ya que la cancelación del crédito será establecida por la capacidad de pago y/o por la generación propia de recursos del cliente (persona natural o empresa).

Carácter.- Este factor se refiere a las cualidades éticas y morales que debe tener el deudor para responder a un crédito. Con este análisis se busca predecir el futuro comportamiento de pago, esto marcará una tendencia y por tanto una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos. La evaluación del carácter del cliente debe hacerse en base a elementos relevantes, medibles y verificables, por lo que se propone:

- Residencia
 - Tipo de residencia
 - Tiempo de residencia
- Trabajo o negocio
 - Tiempo de trabajo o de establecido el negocio
- Experiencia Crediticia
 - Penúltimo crédito
 - Último crédito

Cada sub factor tiene un puntaje; la suma ponderada de todos los puntajes determina la calificación del factor CARÁCTER.

Sentido Común.- Esta es una herramienta aparentemente simple que es aplicable y ayuda a entender la relación entre los procesos de análisis del porqué de la necesidad de las personas a solicitar un crédito. En este modelo, la persona que analiza calificará subjetivamente este parámetro en base a su experiencia y conocimiento, dentro de la escala establecida.

El Scoring de crédito asigna a cada factor un puntaje de acuerdo a parámetros establecidos para cada tipo de crédito.

Las ponderaciones que se han definido en función del tipo y el sujeto de crédito son:

TABLA 6. 6
Descripción de los factores de Scoring

| FACTOR C | PESO POR FACTOR | PESO POR SUBFACTOR | FACTOR | SUBFACTOR | CRITERIO | CALIFICACIÓN |
|-------------|-----------------|--------------------|--------------------------------|------------------------------|--|--|
| Capacidad | 45% | 25% | Índice de cobertura de crédito | Índice de cobertura de cuota | 0% < I < 140% 140% < I < 160% 160% < I < 180% 180% < I < 200% 200% < I | 1 o 2 3 o 4 5 o 6 7 u 8 9 o 10 |
| | | 10% | Gastos / Ingreso Anterior | Gastos / Ingreso Anterior | 0% < I < 40% 40% < I < 50% 50% < I < 60% 60% < I < 80% 80% < I < 100% | 9 o 10 7 u 8 5 o 6 3 u 4 1 o 2 |
| | | 10% | Gasto / Ingreso Actual | Gasto / Ingreso Actual | 0% < I < 40% 40% < I < 50% 50% < I < 60% 60% < I < 80% 80% < I < 100% | 9 o 10 7 u 8 5 o 6 3 u 4 1 o 2 |
| Capital | 15% | 5% | Endeudamiento actual | Endeudamiento actual | 0% < I < 40% 40% < I < 50% 50% < I < 60% 60% < I < 80% 80% < I | 9 o 10 7 u 8 5 o 6 3 u 4 1 o 2 |
| | | 10% | Endeudamiento con el crédito | Endeudamiento con el crédito | 0% < I < 50% 50% < I < 65% 65% < I < 80% 80% < I < 95% 95% < I | 9 o 10 7 u 8 5 o 6 3 u 4 1 o 2 |
| Condiciones | 10% | 5% | Justificación de ingresos | Justificación de ingresos | Poco fiable Moderadamente fiable Fiable Altamente fiable Totalmente fiable | 1 o 2 3 o 4 5 o 6 7 u 8 9 o 10 |

| FACTOR C | PESO POR FACTOR | PESO POR SUBFACTOR | FACTOR | SUBFACTOR | CRITERIO | CALIFICACIÓN |
|-----------|-----------------|--------------------|--------------------------|--|--|--|
| | | 5% | Ingresos mensuales | Ingresos mensuales | I < 650 650 < I < 850 850 < I < 1.050 1.050 < I < 1.250 1250 < I | 1 o 2 3 o 4 5 o 6 7 u 8 9 o 10 |
| Colateral | 5% | 5% | Cobertura sobre el monto | Cobertura sobre el monto | 0% < I < 140% 140% < I < 160% 160% < I < 180% 180% < I < 200% 200% < I | 1 o 2 3 o 4 5 o 6 7 u 8 9 o 10 |
| Carácter | 5% | 5% | Residencia | Tipo de residencia | Propia Familiar Anticresis Arrendada Invitada | 9 o 10 7 u 8 5 o 6 3 u 4 1 o 2 |
| | 20% | 4% | | Tiempo de residencia | 0 < I < 1 año 1 < I < 2 años 2 < I < 3 años 3 < I < 4 años 4 años < I | 1 o 2 3 o 4 5 o 6 7 u 8 9 o 10 |
| | | 5% | Trabajo o negocio | Tiempo de trabajo o de establecido del negocio | 0 < I < 1 año 1 < I < 2 años 2 < I < 3 años 3 < I < 4 años 4 años < I | 1 o 2 3 o 4 5 o 6 7 u 8 9 o 10 |
| | | 2% | Experiencia Crediticia | Penúltimo crédito | 0 < I < 5 días 5 < I < 15 días 15 < I < 30 días 30 < I < 60 días 60 días < I | 9 o 10 7 u 8 5 o 6 3 u 4 1 o 2 |

| FACTOR C | PESO POR FACTOR | PESO POR SUBFACTOR | FACTOR | SUBFACTOR | CRITERIO | CALIFICACIÓN |
|---------------|-----------------|--------------------|-------------------|-------------------|--|--|
| | | 4% | | Último crédito | 0 < I < 5 días 5 < I < 15 días 15 < I < 30 días 30 < I < 60 días 60 días < I | 9 o 10 7 u 8 5 o 6 3 u 4 1 o 2 |
| Sentido común | 5% | 5% | Criterio personal | Criterio personal | Poco fiable Moderadamente fiable Fiable Altamente fiable Totalmente fiable | 1 o 2 3 o 4 5 o 6 7 u 8 9 o 10 |

Elaborado por: Geovanna Coba

La ponderación a observar para determinar la calificación del Scoring del crédito es:

TABLA 6. 7
Ponderación del Scoring

| FACTOR C | PESO F | PESO SF | FACTOR | PONDERACIÓN FACTOR | PONDERACIÓN FACTOR |
|---------------|--------|---------|------------------------------|--------------------|---------------------|
| Capacidad | 45% | 25% | Índice de cobertura de cuota | Calificación*25% | Capacidad Σ1 |
| | | 10% | Gastos / Ingreso Anterior | Calificación*10% | |
| | | 10% | Gasto / Ingreso Actual | Calificación*10% | |
| Capital | 15% | 5% | Endeudamiento actual | Calificación*5% | Capital Σ2 |
| | | 10% | Endeudamiento con el crédito | Calificación*10% | |
| Condiciones | 10% | 5% | Justificación de ingresos | Calificación*5% | Condiciones Σ3 |
| | | 5% | Ingresos mensuales | Calificación*5% | |
| Colateral | 5% | 5% | Cobertura sobre el monto | Calificación*5% | Colateral Σ4 |
| Carácter | 20% | 5% | Residencia | Calificación*5% | Carácter Σ5 |
| | | 4% | | Calificación*4% | |
| | | 5% | Trabajo o negocio | Calificación*5% | |
| | | 2% | Experiencia Crediticia | Calificación*2% | |
| | | 4% | | Calificación*4% | |
| Sentido común | 5% | 5% | Criterio personal | Calificación*5% | Sentido común Σ5 |

Elaborado por: Geovanna Coba

La decisión de conceder el crédito o no se debe basar en el siguiente criterio:

TABLA 6. 8
Decisión en base al Scoring

| CATEGORÍA DE CLIENTE | CALIFICACIÓN DE SCORING | RIESGO DE INCOBRABILIDAD | DECISION |
|---|-------------------------|--------------------------|---|
| EN SITUACIÓN NORMAL | 100<PONDERACIÓN<85 | BAJO | ACEPTAR Y CONCEDER CRÉDITO |
| CON RIESGO POTENCIAL | 85<PONDERACIÓN<70 | MODERADAMENTE BAJO | ACEPTAR Y CONCEDER CRÉDITO CON 2% EXTRA SOBRE EL PRECIO POR PRIMA DE RIESGO |
| PARA TODAS LAS OTRAS CALIFICACIONES SE NIEGA EL CRÉDITO | | | |

Elaborado por: Geovanna Coba

Si por ejemplo el Scoring genera las siguientes calificaciones:

TABLA 6. 9
Calificación del Scoring

| FACTOR C | PESO F | PESO SF | FACTOR | PONDERACIÓN FACTOR | PONDERACIÓN FACTOR | PONDERACIÓN % |
|---------------|--------|---------|------------------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| Capacidad | 45% | 25% | Índice de cobertura de cuota | 2 | 3,7 | 37,00% |
| | | 10% | Gastos / Ingreso Anterior | 0,8 | | |
| | | 10% | Gasto / Ingreso Actual | 0,9 | | |
| Capital | 15% | 5% | Endeudamiento actual | 0,4 | 1,3 | 13,00% |
| | | 10% | Endeudamiento con el crédito | 0,9 | | |
| Condiciones | 10% | 5% | Justificación de ingresos | 0,4 | 0,8 | 8,00% |
| | | 5% | Ingresos mensuales | 0,4 | | |
| Colateral | 5% | 5% | Cobertura sobre el monto | 0,5 | 0,5 | 5,00% |
| Carácter | 20% | 5% | Residencia | 0,4 | 1,66 | 16,60% |
| | | 4% | | 0,28 | | |
| | | 5% | Trabajo o negocio | 0,5 | | |
| | | 2% | Experiencia Crediticia | 0,16 | | |
| | | 4% | | 0,32 | | |
| Sentido común | 5% | 5% | Criterio personal | 0,45 | 0,45 | 4,50% |

| CATEGORÍA DE CLIENTE | CALIFICACIÓN DE SCORING | DECISION |
|----------------------|-------------------------|---|
| En situación normal | 100 < Ponderación < 85 | ACEPTAR Y CONCEDER CRÉDITO |
| Con riesgo potencial | 85 < Ponderación < 70 | 81,10 ACEPTAR Y CONCEDER CRÉDITO CON 2% EXTRA DE PRIMA DE RIESGO |

Elaborado por: Geovanna Coba

En el caso del ejemplo se concede el crédito solicitado.

Las condiciones de crédito pueden constituir una parte importante de la estrategia de marketing y ventas, es normal mantener un saldo pendiente en cuentas por cobrar, pero es un área que tiene que estar constantemente monitoreada.

Para disminuir los saldos de las cuentas por cobrar se recomienda:

1. Mantener una facturación eficiente y segura, con controles internos adecuados, para que los pedidos se facturen inmediatamente una vez concretada la venta; para reducir el tiempo operativo entre los despachos y la facturación.
2. Facilitar canales de pago electrónico y depósito directo a los clientes, ofrecer descuentos por pronto pago y en caso de vencimiento renegociar los términos de pago.
3. Conceder plazos de crédito menores a los plazos de pago otorgados por los proveedores.
4. Comunicarse con clientes antes de los vencimientos.
5. Vincular las comisiones a las cobranzas para que los vendedores se interesen por el proceso de cobranzas.
6. Considerar el factoring de la cartera para mejorar el flujo de caja.

6.1.3. Inventario

La cantidad de inventario dependerá de las características de cada una de las pequeñas empresas; para optimizar la gestión de este rubro, debe mantenerse un equilibrio en el nivel de inventario, de tal forma que sea posible controlarlo y a la vez satisfacer la demanda de los clientes.

Un requerimiento básico para estimar el nivel adecuado de inventario es cuantificar objetivamente la demanda, que corresponde a la cantidad de productos vendidos durante un período específico de tiempo, para esto es indispensable el sistema contable al que se hace referencia al inicio del capítulo.

Cuando una empresa dispone de información, inclusive puede analizar el comportamiento estacional de la demanda; para ilustrar esto se plantea el siguiente ejemplo en el que las

ventas presentan estacionalidad, los datos de venta primero se desestacionalizan y luego se proyecta la demanda del año siguiente.

TABLA 6. 10
Desestacionalización de la demanda

| AÑO | MES | PERIODO | VENTAS | PROMEDIO | FACTOR | DEMANDA |
|-----------------|------------|---------|---------------------|---------------------|------------|---------------|
| | | (n) | | DEL PERIODO | ESTACIONAL | DESESTACIONAL |
| 2012 | ENERO | 1 | 98.381,00 | 102.481,00 | 1,06 | 92.602,00 |
| | FEBRERO | 2 | 93.697,00 | 97.601,00 | 1,01 | 92.602,00 |
| | MARZO | 3 | 108.219,00 | 112.729,00 | 1,17 | 92.602,00 |
| | ABRIL | 4 | 78.705,00 | 81.984,00 | 0,85 | 92.602,00 |
| | MAYO | 5 | 89.527,00 | 93.257,00 | 0,97 | 92.602,00 |
| | JUNIO | 6 | 81.984,00 | 85.400,00 | 0,89 | 92.602,00 |
| | JULIO | 7 | 99.365,00 | 103.505,00 | 1,07 | 92.602,00 |
| | AGOSTO | 8 | 89.429,00 | 93.155,00 | 0,97 | 92.602,00 |
| | SEPTIEMBRE | 9 | 73.786,00 | 76.860,00 | 0,8 | 92.602,00 |
| | OCTUBRE | 10 | 98.372,00 | 102.470,00 | 1,06 | 92.602,00 |
| | NOVIEMBRE | 11 | 96.452,00 | 100.471,00 | 1,04 | 92.602,00 |
| | DICIEMBRE | 12 | 103.300,00 | 107.605,00 | 1,12 | 92.602,00 |
| 2013 | ENERO | 13 | 106.580,00 | | 1,06 | 100.318,00 |
| | FEBRERO | 14 | 101.505,00 | | 1,01 | 100.318,00 |
| | MARZO | 15 | 117.238,00 | | 1,17 | 100.318,00 |
| | ABRIL | 16 | 85.264,00 | | 0,85 | 100.318,00 |
| | MAYO | 17 | 96.988,00 | | 0,97 | 100.318,00 |
| | JUNIO | 18 | 88.817,00 | | 0,89 | 100.318,00 |
| | JULIO | 19 | 107.646,00 | | 1,07 | 100.318,00 |
| | AGOSTO | 20 | 96.881,00 | | 0,97 | 100.318,00 |
| | SEPTIEMBRE | 21 | 79.935,00 | | 0,8 | 100.318,00 |
| | OCTUBRE | 22 | 106.569,00 | | 1,06 | 100.318,00 |
| | NOVIEMBRE | 23 | 104.490,00 | | 1,04 | 100.318,00 |
| | DICIEMBRE | 24 | 111.909,00 | | 1,12 | 100.318,00 |
| TOTAL | | | 2.315.039,00 | 1.157.518,00 | 24 | |
| PROMEDIO | | | 96.459,96 | 96.459,83 | 1 | |

Elaborado por: Geovanna Coba

El procedimiento es el siguiente:

- En primer lugar para desestacionalizar los datos de la demanda se obtiene el promedio de ventas de cada uno de los meses, valor que consta en la columna Promedio del Período.
- A continuación se obtiene el factor estacional dividiendo el valor de ventas promedio del período, para el valor promedio general de ventas.
- Luego al dividir el factor estacional de cada mes, entre las ventas históricas del mismo se obtiene la demanda desestacionalizada.

Aplicando esta técnica se obtiene una demanda uniforme en todos los meses, para los dos años, consideración que se aplica posteriormente para definir el modelo de inventario a tasa constante.

Para proyectar la demanda se aplica la regresión lineal de mínimos cuadrados, en base a los valores desestacionalizados.

Las ecuaciones de regresión lineal son:

$$\text{Ecuación: } Y = a + bX$$

$$\Sigma Y = an + b\Sigma X$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2$$

Desarrollando la tabla estadística respectiva se tiene:

TABLA 6. 11
Tabla estadística para la proyección de la demanda

| PERIODO | DEMANDA | X^2 | XY |
|-----------------|---------------|------------------|----------------------|
| X | DESESTACIONAL | | |
| 1 | 92.602,00 | 1 | 92.602,00 |
| 2 | 92.602,00 | 4 | 185.204,00 |
| 3 | 92.602,00 | 9 | 277.806,00 |
| 4 | 92.602,00 | 16 | 370.408,00 |
| 5 | 92.602,00 | 25 | 463.010,00 |
| 6 | 92.602,00 | 36 | 555.612,00 |
| 7 | 92.602,00 | 49 | 648.214,00 |
| 8 | 92.602,00 | 64 | 740.816,00 |
| 9 | 92.602,00 | 81 | 833.418,00 |
| 10 | 92.602,00 | 100 | 926.020,00 |
| 11 | 92.602,00 | 121 | 1.018.622,00 |
| 12 | 92.602,00 | 144 | 1.111.224,00 |
| 13 | 100.318,00 | 169 | 1.304.134,00 |
| 14 | 100.318,00 | 196 | 1.404.452,00 |
| 15 | 100.318,00 | 225 | 1.504.770,00 |
| 16 | 100.318,00 | 256 | 1.605.088,00 |
| 17 | 100.318,00 | 289 | 1.705.406,00 |
| 18 | 100.318,00 | 324 | 1.805.724,00 |
| 19 | 100.318,00 | 361 | 1.906.042,00 |
| 20 | 100.318,00 | 400 | 2.006.360,00 |
| 21 | 100.318,00 | 441 | 2.106.678,00 |
| 22 | 100.318,00 | 484 | 2.206.996,00 |
| 23 | 100.318,00 | 529 | 2.307.314,00 |
| 24 | 100.318,00 | 576 | 2.407.632,00 |
| TOTAL | 300 | 4.900,00 | 29.493.552,00 |
| PROMEDIO | 12,5 | 96.460,00 | |

Elaborado por: Geovanna Coba

Aplicando a las ecuaciones de regresión los datos obtenidos se tiene:

TABLA 6. 12
Ecuación de regresión lineal

| Valor | PARA a | PARA b | |
|------------------|------------------|-------------|---|
| 2.315.040,00 | 24,00 | 300,00 | (A) $\Sigma Y = an + b\Sigma X$ |
| 29.493.552,00 | 300,00 | 4.900,00 | (B) $\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2$ |
| (694.512.000,00) | (7.200,00) | (90.000,00) | (C) $-300 *(A)$ |
| 707.845.248,00 | 7.200,00 | 117.600,00 | (D) $24 *(B)$ |
| 13.333.248,00 | 0,00 | 27.600,00 | (C) - (D) |
| b = | 483,09 | | |
| a = | 90.421,39 | | |

Elaborado por: Geovanna Coba

El pronóstico de ventas para el año 2014 es:

TABLA 6. 13
Pronóstico de tendencia en ventas

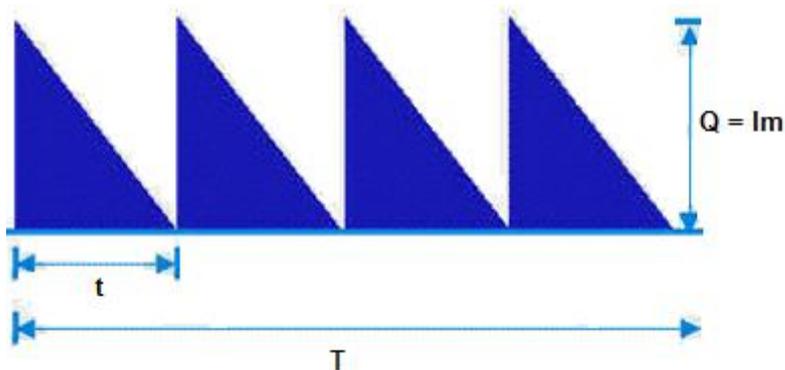
| AÑO | MES | PERIODO | PROYECCION |
|------|------------|---------|--------------|
| | | X | DE TENDENCIA |
| 2014 | ENERO | 25 | 102.499,00 |
| | FEBRERO | 26 | 102.982,00 |
| | MARZO | 27 | 103.465,00 |
| | ABRIL | 28 | 103.948,00 |
| | MAYO | 29 | 104.431,00 |
| | JUNIO | 30 | 104.914,00 |
| | JULIO | 31 | 105.397,00 |
| | AGOSTO | 32 | 105.880,00 |
| | SEPTIEMBRE | 33 | 106.363,00 |
| | OCTUBRE | 34 | 106.846,00 |
| | NOVIEMBRE | 35 | 107.329,00 |
| | DICIEMBRE | 36 | 107.813,00 |

Elaborado por: Geovanna Coba

Al aplicar esta técnica se obtiene una demanda uniforme por lo que es posible aplicar un modelo de inventarios a tasa constante, esta consideración es posible por cuanto si bien la

demanda de los productos presenta estacionalidad, se trabaja con el dato de la demanda desestacionalizada que se ajusta por el factor estacional.

En este modelo se considera que la cantidad óptima de pedido es igual a la cantidad máxima, por lo que se tiene $Q = I_m$; en la siguiente figura se ilustra esquemáticamente este modelo:



Q = Cantidad óptima a pedir

I_m = Inventario Máximo

t = Periodo entre pedidos

T = Periodo de Planeación

El costo total para un período en este modelo está conformado por tres componentes:

- Costo unitario del producto (C_1).
- Costo de ordenar una compra (C_2), que corresponden a todos los costos de gestión y control de la compra.
- Costo de mantener un producto en almacén (C_3), que corresponde a seguros, salvaguardas, manipulación, limpieza, etc.

Para determinar la cantidad Q que corresponde a la cantidad óptima de pedido por ítem, se procederá de la siguiente forma:

Se establecerá el costo total para un periodo mediante la relación:

Costo por periodo = [Costo unitario por periodo] + [Costo de ordenar un pedido] + [Costo de mantener el inventario en un periodo]

Donde cada uno de los elementos se determinará por medio de las siguientes ecuaciones:

Costo unitario por período = Costo de la cantidad optima a pedir = $C_1 Q$

Costo de ordenar una compra = Como solo se realiza una compra en un periodo, el costo de ordenar una compra está definido por: C_2

Costo de mantener el inventario por periodo.- El inventario promedio por periodo es $[Q/2]$; por lo que el costo de mantenimiento del inventario por periodo es:

$$\frac{Q}{2} C_3 t$$

El costo total para el periodo de planeación estará conformado de la manera siguiente:

Costo total = Costo por Periodo x Número de pedidos a realizar.

El tiempo de un periodo se expresa de la siguiente manera:

$$t = \frac{Q}{D}$$

Considerando que la demanda del artículo en un período de planeación será **D**.

Se tiene que el costo total para el periodo de planeación es:

Costo Total = C

$$C = C_1 \cdot D + C_2 \cdot \frac{D}{Q} + C_3 \cdot \frac{Q}{2}$$

Para minimizar el costo, la derivada de esta ecuación respecto a Q debe ser cero, con lo que se tiene:

$$\frac{dC}{dQ} = - 2C_2 \cdot \frac{D}{Q^2} + \frac{C_3}{2}$$

Una derivada es igual a cero cuando la función tiene un valor máximo o mínimo; en este caso se busca que la función del Costo Total sea mínima, por lo que se iguala a cero, y se despeja Q:

$$\frac{C_3}{2} = 2C_2 \cdot \frac{D}{Q^2}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2C_2D}{C_3}}$$

Mediante esta expresión se debe determinar el pedido óptimo para los principales ítems que conforman el portafolio de las pequeñas empresas comerciales de Quito.

Para ilustrar el uso de esta técnica se la aplica al ejemplo planteado, la demanda estimada para el año 2014 es de 1.261.867 unidades.

- Costo unitario del producto (C_1), para el ejemplo desarrollado el costo de cada producto en bodega se supone será de 10 dólares.
- Costo de ordenar una compra (C_2), que corresponden a todos los costos de gestión y control de la compra, para el ejemplo se supone que el costo de ordenar una compra es de 50,00 dólares.
- Costo de mantener un producto en almacén (C_3), para el ejemplo se supone es igual al 37% del costo = 0,30 dólares.

Considerando que los días de trabajo al año son 250, se tiene que la demanda diaria es: 1.261.867 unidades/ 250 días = 5048 unidades/día.

Con lo que se tiene:

$$C_1 = 10$$

$$C_2 = 50$$

$$C_3 = 0,30$$

La cantidad óptima se obtendrá por medio de la ecuación que se estableció anteriormente:

$$Q = \sqrt{\frac{2C_2D}{C_3}}$$

Reemplazando los valores se tiene que $Q=20.509$ unidades; si el tiempo entre el pedido y aprovisionamiento es de 3 días, el tamaño real del pedido será de:

$$Q_r = \text{Pedido Real} = (5.048 * 3) + 20.509 = 36.653 \text{ unidades}$$

El número de pedidos por año es por tanto de:

$$N = D / Q_r = 1.261.867 / 36.653 = 36 \text{ pedidos anuales}$$

El tiempo entre pedidos es:

$$t = 365/59 = 10.14 \text{ días (Se puede ajustar la cantidad para pedir cada diez días).}$$

Si la gestión del inventario de la pequeña empresa comercial Ejemplo se desarrolla en base a estos procedimientos, no tendrá déficit de producto y su costo de inventario será el mínimo.

El efecto que se logra mediante la adopción de esta estrategia es:

TABLA 6. 14

Ventajas de desarrollar el pronóstico de tendencia en ventas

| ASPECTO | ACTUALMENTE | CON APLICACIÓN DEL MODELO | EFECTO |
|-------------------|---|---|---|
| FINANCIERO | Exceso de inventario en ciertos períodos y faltante en otros. | Disposición del volumen adecuado de inventario permanentemente. | Disminuye costo de mantenimiento del inventario en épocas de baja de demanda, y se minimiza el costo de oportunidad por pérdida de ventas en épocas de alta demanda |
| OPERATIVO | Distribución con problemas de intermitencias, por falta de ítems en ciertas épocas. | Distribución fluida y sin problemas, permanentemente. | Mejora la eficiencia de la gestión del inventario, y se logra una mayor satisfacción del cliente. |

Elaborado por: Geovanna Coba

Para gestionar adecuadamente el inventario se recomienda:

1. Incrementar la frecuencia del abastecimiento antes que mantener stocks grandes.
2. Planificar las compras en base de las proyecciones de ventas, incorporando el tiempo que el proveedor necesita para entregar los productos.
3. Eliminar productos que tienen poca rotación o un pequeño margen de utilidad.
4. Reponer el inventario cuando se despachan los pedidos a los clientes.
5. Integrar y coordinar las funciones de compras, inventario y ventas.
6. Liquidar los artículos que están deteriorados u obsoletos.

6.1.4. Cuentas y documentos por pagar

La deuda es parte de hacer negocios y el apalancamiento incluso puede ser necesario, pero ya que la deuda tiene un costo, los intereses, debe manejarse cuidadosamente. Es adecuado considerar las alternativas a la deuda para financiar el negocio, tales como aumentar el capital; usar el flujo de caja generado por el negocio para el auto financiamiento; utilizar leasing; las empresas pueden titularizar en Bolsa de Valores, o si es el caso negociar adecuadamente el costo de la deuda, en cuanto al tipo de interés, el cargo por originar o asegurar el préstamo, cargos por la preparación y el registro de la documentación y otros cargos.

Caso 1: Titularización de la empresa Ejemplo

Para iniciar el proceso se debe evaluar el riesgo (calificación del riesgo), como consecuencia se otorga a la empresa una nominación de calidad de los instrumentos que titularice, lo que tiene que ver con el valor de la prima de riesgo, ya que ésta varía conforme la calificación de los instrumentos.

La denominación e interpretación de los títulos de deuda o acciones preferentes es: (Investor Services, 2013):

AAA Instrumentos con la más alta capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada en forma significativa ante posibles cambios en el emisor, en la industria a que pertenece o en la economía. Prima de riesgo sobre la tasa pasiva de inversiones fijas a plazos superiores a 361 días de 1% al 2%.

AA Instrumentos con una muy alta capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada en forma significativa ante posibles cambios en el emisor, en la industria a que pertenece o en la economía. Prima de riesgo sobre la tasa pasiva de inversiones fijas a plazos superiores a 361 días de 2% a 3%.

A Valores con una muy buena capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de deteriorarse levemente ante posibles cambios en el emisor, en la industria a que pertenece o en la economía. Prima de riesgo sobre la tasa pasiva de inversiones fijas a plazos superiores a 361 días de 3% al 4%.

BBB Instrumentos con una suficiente capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de debilitarse ante posibles cambios en el emisor, en la industria a que pertenece o en la economía. Prima de riesgo sobre la tasa pasiva de inversiones fijas a plazos superiores a 361 días de 4% al 5%.

BB Instrumentos con capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, pero ésta es variable y susceptible de debilitarse ante posibles cambios en el emisor, en la industria a que pertenece o en la economía, pudiendo incurrirse en retrasos en el pago de intereses y del capital. Prima de riesgo sobre la tasa pasiva de inversiones fijas a plazos superiores a 361 días de 5% a 6%.

- Instrumentos con el mínimo de capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, pero ésta es muy variable y susceptible de debilitarse ante posibles cambios en el emisor, en la industria a que pertenece o en la economía, pudiendo incurrirse en retrasos en el pago de intereses y del capital. Prima de riesgo sobre la tasa pasiva de inversiones fijas a plazos superiores a 361 días de 7% al 12%.
- B
- C,D,E Existen en el mercado instrumentos de baja calidad de pago, son especulativos, tasa de prima de riesgo varía.

En el caso de la empresa ejemplo se va a suponer que una calificadora de riesgo otorgaría a los instrumentos de deuda, una calificación A

Luego de determinada la calificación, es necesario determinar la capacidad de emisión de la pequeña empresa esto es posible en base a valorar la empresa mediante un método dinámico basado en flujos futuros descontados, cuyo procedimiento es:

- a) Calcular flujos de efectivo históricos de al menos cinco años, mediante el método indirecto, ***Flujo de efectivo = Utilidad neta + Depreciaciones.***
- b) Establecer la ecuación de proyección de los flujos, buscando minimizar el menor grado de error.
- c) Estimar los flujos futuros mediante la ecuación de determinada regresión, para los próximos once años.
- d) Calcular la tasa de actualización de los flujos, ***Tasa = Tasa pasiva referencial + prima de riesgo + costos de emisión y comercialización.***
- e) Calcular el valor del valor residual de la empresa en giro, mediante una perpetuidad aplicada al flujo del año once.
- f) Calcular el valor presente de los flujos de efectivo y el valor residual.
- g) Calcular el valor de la empresa, restando del valor presente el pasivo vigente a la fecha de valoración.
- h) Determinar el valor que puede emitirse, aplicando el factor de seguridad.

La aplicación de este procedimiento es:

a) Cálculo de los flujos de efectivo históricos

Los flujos de efectivo históricos por medio del método indirecto, se observan en el siguiente cuadro:

TABLA 6. 15
Flujos de efectivo históricos

| AÑO | UTILIDAD NETA | DEPRECIACIÓN | FLUJO DE EFECTIVO |
|------|---------------|--------------|-------------------|
| 2007 | 57.702,68 | 1.373,20 | 59.075,88 |
| 2008 | 81.666,61 | 1.469,32 | 83.135,93 |
| 2009 | 100.934,74 | 1.572,18 | 102.506,91 |
| 2010 | 117.132,40 | 1.682,23 | 118.814,63 |
| 2011 | 130.926,59 | 1.799,99 | 132.726,58 |
| 2012 | 145.348,26 | 1.925,98 | 147.274,24 |

Elaborado por: Geovanna Coba

b) Cálculo de la ecuación para proyección

En este caso se aplica la ecuación de mínimos cuadrados:

$$Y = a + bX$$

$$\Sigma Y = an + b\Sigma X$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2$$

Σ : Suma de todos los valores semejantes

Y: Valores de los flujos de efectivo.

X: Año del flujo de efectivo.

n: Número de años

TABLA 6. 16
Tabla para el cálculo de la regresión

| AÑO | X | Y | XY | X ² | Y ² |
|---------------|----|------------|--------------|----------------|-------------------|
| 2007 | -5 | 59.075,88 | (295.379,38) | 25,00 | 3.489.959.007,02 |
| 2008 | -3 | 83.135,93 | (249.407,80) | 9,00 | 6.911.583.422,29 |
| 2009 | -1 | 102.506,91 | (102.506,91) | 1,00 | 10.507.666.992,91 |
| 2010 | 1 | 118.814,63 | 118.814,63 | 1,00 | 14.116.915.291,73 |
| 2011 | 3 | 132.726,58 | 398.179,73 | 9,00 | 17.616.344.264,64 |
| 2012 | 5 | 147.274,24 | 736.371,22 | 25,00 | 21.689.702.728,06 |
| Σ | - | 643.534,17 | 606.071,49 | 70,00 | 74.332.171.706,65 |
| MEDIAS | - | 107.255,69 | 101.011,91 | 11,67 | 12.388.695.284,44 |

Elaborado por: Geovanna Coba

Aplicando los valores disponibles se tiene:

$$\text{Ecuación: } Y = a + bX$$

$$\Sigma Y = an + b\Sigma X$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2$$

$$\Sigma Y = an + b\Sigma X$$

$$a = 107.255,69$$

$$\Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2$$

$$b = 8.658,16$$

$$Y' = 105.306,15 + 8657,46 X'$$

Calculando el coeficiente de correlación mediante Excel se tiene que $r = 0,9941$, muy cercano por lo que la ecuación de regresión generará proyecciones válidas de los flujos futuros de efectivo de la empresa Ejemplo S.A.

f) Valoración de la empresa

La valoración de la empresa es la siguiente:

TABLA 6. 18
Valoración de la empresa Ejemplo

| AÑO | FLUJO PROYECTADO | VALOR RESIDUAL | FLUJO ACUMULADO | TASA DE DESCUENTO (i) | PERÍODOS A ACTUALIZAR (n) | FACTOR DE ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$ | FLUJO ACTUALIZADO |
|---|------------------|----------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| 2013 | 167.862,84 | - | 167.862,84 | 11,50% | 1,00 | 0,90 | 150.549,63 |
| 2014 | 185.179,17 | - | 185.179,17 | 11,50% | 2,00 | 0,80 | 148.950,65 |
| 2015 | 202.495,50 | - | 202.495,50 | 11,50% | 3,00 | 0,72 | 146.080,00 |
| 2016 | 219.811,83 | - | 219.811,83 | 11,50% | 4,00 | 0,65 | 142.217,02 |
| 2017 | 237.128,16 | - | 237.128,16 | 11,50% | 5,00 | 0,58 | 137.596,94 |
| 2018 | 254.444,48 | - | 254.444,48 | 11,50% | 6,00 | 0,52 | 132.417,03 |
| 2019 | 271.760,81 | - | 271.760,81 | 11,50% | 7,00 | 0,47 | 126.841,91 |
| 2020 | 289.077,14 | - | 289.077,14 | 11,50% | 8,00 | 0,42 | 121.008,20 |
| 2021 | 306.393,47 | - | 306.393,47 | 11,50% | 9,00 | 0,38 | 115.028,56 |
| 2022 | 323.709,80 | 3.121.520,59 | 3.445.230,39 | 11,50% | 10,00 | 0,34 | 1.160.031,00 |
| VALOR TEÓRICO ESTIMADO DE EJEMPLO AL 31/DICIEMBRE/2013 | | | | | | | 2.380.720,96 |
| (-) PASIVO DE LA EMPRESA EJEMPLO AL 31/DICIEMBRE/2013 | | | | | | | (276.500,00) |
| VALOR ESTIMADO DE EJEMPLO AL 31/DICIEMBRE/2013 | | | | | | | 2.104.220,96 |
| (-) 20% DE COSTOS DE NEGOCIACIÓN, PUBLICIDAD Y DESCUENTO EN VENTA | | | | | | | (420.844,19) |
| VALOR COMERCIAL ESTIMADO DE EJEMPLO AL 31/DICIEMBRE/2013 | | | | | | | 1.959.876,77 |

Elaborado por: Geovanna Coba

g) Determinación de la capacidad de emisión

La capacidad de endeudamiento de la empresa es 1'959.876,77 dólares, pero es necesario garantizar a los inversores con un margen de seguridad del 50%, por lo que la capacidad de emisión es de 1.306.584,51 dólares. La titularización es superior a 1 millón de dólares por lo que tiene un costo del 2% (Fondos Pichincha, 2012), y el valor que la empresa Ejemplo podría obtener en las Bolsas de Quito o Guayaquil es:

TABLA 6. 19
Valores a titularizar y obtener

| CONCEPTO | VALOR |
|-------------------------------------|---------------------|
| VALOR DE LA EMPRESA | 1.959.876,77 |
| (/) FACTOR DE SEGURIDAD | 1,5 |
| CAPACIDAD DE EMISIÓN (USD.) | 1.306.584,51 |
| RECURSOS A OBTENER | 1.280.452,82 |

Elaborado por: Geovanna Coba

Para aplicar este modelo, cada una de las pequeñas empresas comerciales deberá calificar su riesgo y determinar el valor posible de titularizar.

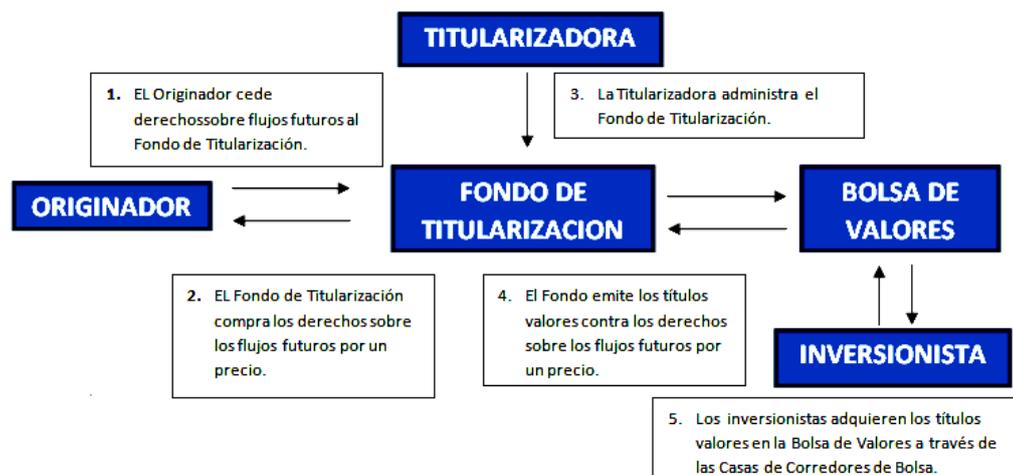
Para implementar el modelo de titularización se propone la figura legal del fideicomiso mercantil, ésta se respalda para su estructuración en el artículo 109 de la Ley del Mercado de Valores vigente en el Ecuador, que define esta figura y los elementos que la componen.

En el fideicomiso existen tres elementos fundamentales, el fideicomitente, que es la persona jurídica o privada que solicita el fideicomiso; un fideicomisario, entidad o persona encargada de administrarlo; y el beneficiario, quien recibe los réditos por el fideicomiso y que puede ser el mismo fideicomitente.

La fiduciaria debe cumplir con todo lo establecido con el fideicomitente; dado el caso que ello no se cumpla, las sanciones son demandas civiles por daños y perjuicios.

En el Ecuador la figura de fideicomisario puede ser cumplida por la Corporación Financiera Nacional, que es controlada por la Superintendencia de Bancos, o por sociedades administradoras de fondos, que son controladas por la Superintendencia de Compañías.

GRAFICO 6.2 Proceso de titularización en base a flujos futuros



Fuente: Superintendencia de Compañías

Recopilado por: Geovanna Coba

El principal impacto de este mecanismo es dinamizar la circulación de capitales en las pequeñas empresas comerciales de Quito, con capacidad de titularización, permitiendo el acceso como inversores de personas naturales, empresas y otros agentes.

6.1.5. Estrategia para mejorar la gestión del capital de trabajo en base a la asociatividad

Una forma de incrementar el capital de trabajo es reducir el costo de ventas, generalmente las pequeñas empresas no logran integrar elementos de su cadena de valor para disminuir costos y gastos, e incrementar su competitividad trasladando el beneficio a los clientes entregándoles productos a menores precios.

La propuesta se basa en incentivar la asociatividad de las pequeñas empresas comerciales formalmente constituidas para obtener beneficios, formando cooperativas, bajo los parámetros establecidos en los artículos 17 y 19 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), instrumento técnico jurídico que busca favorecer la articulación entre los sectores público, privado y de la economía popular y solidaria, sobre bases sólidas de solidaridad y apoyo mutuo, orientada al crecimiento económico y social y una mejor calidad de vida; esto permitirá a las pequeñas empresas comerciales integrar hacia delante

y atrás los elementos de su cadena de valor y obtener ventajas similares a las que obtienen las grandes empresas.

Mediante esta figura, las pequeñas empresas comerciales podrán desarrollar una gestión técnica de las compras y obtener economías de escala por volumen de compras.

6.2 Indicadores de monitoreo de la gestión del capital de trabajo

La frecuencia de monitoreo será mensual, la semaforización empleada para interpretar los valores alcanzados por los diversos indicadores es:

TABLA 6. 20
Escala de valoración de indicadores

| | |
|-----------------------------------|-----------------|
| LOGRO DE META PROPUESTA | ADECUADO |
| SE LOGRA META PARCIALMENTE | ALERTA |
| NO SE LOGRA LA META MÍNIMA | ALARMA |

Elaborado por: Geovanna Coba

Los indicadores establecidos para monitorear el capital de trabajo son:

TABLA 6. 21
Indicadores para monitorear la gestión del capital de trabajo

| FACTOR | INDICADOR | DEFINICIÓN | VALOR REFERENCIAL | ÓPTIMO | ALERTA | ALARMA |
|--------------|-----------------------------------|--|--|--------------------|-------------------|-------------|
| LIQUIDEZ | ÍNDICE DE LIQUIDEZ | IL: Liquidez, ya que la gestión del KT busca como principal objetivo la liquidez. | $1 < IL < 2$ | 95% ≤ LOGRO ≤ 100% | 85% ≤ LOGRO < 95% | LOGRO < 85% |
| | PRUEBA ÁCIDA | PA: Liquidez, ya que la gestión del KT busca como principal objetivo la liquidez. | $1 < IL < 1,5$ | | | |
| SOLVENCIA | ÍNDICE DE APALANCAMIENTO | IA: La gestión del KT debe procurar el equilibrio financiero. | ALREDEDOR DE 0,5 | | | |
| | CALIDAD DE DEUDA | CD: La gestión del KT debe procurar que la empresa tenga un adecuado grado de independencia operativa. | ALREDEDOR DE 0,5 | | | |
| GESTIÓN | ROTACIÓN DE CARTERA | RC: Mide eficiencia en la recuperación de cartera, la gestión del KT debe procurar la liquidez. | 365/ PLAZO MEDIO CONCEDIDO | | | |
| | ROTACIÓN DEL INVENTARIO | RI: Mide eficiencia en la gestión del inventario, la gestión del KT debe procurar la liquidez. | RI = 365 / PERÍODO DE REPOSICIÓN CALCULADO | | | |
| | ROTACIÓN DE VENTAS | RV: Mide eficiencia en la gestión comercial y el inventario, para procurar la liquidez. | RV = 365 / PERÍODO DE REPOSICIÓN CALCULADO | | | |
| | PERÍODO MEDIO DE COBRO | PMC: Mide eficiencia en la recuperación de cartera, la gestión del KT debe procurar la liquidez. | PMC = PLAZO CONCEDIDO AL CLIENTE | | | |
| | PERÍODO MEDIO DE PAGO | PMP: Mide eficiencia en la negociación con proveedores, la gestión del KT debe procurar la liquidez. | PMP = PLAZO CONCEDIDO POR PROVEEDOR | | | |
| | PERÍODO ROTACIÓN DEL INVENTARIO | PRI: Mide eficiencia en la gestión del inventario, la gestión del KT debe procurar la liquidez. | PRI = PERÍODO DE REPOSICIÓN CALCULADO | | | |
| RENTABILIDAD | MARGEN NETO | MN: La gestión del KT debe asegurar una adecuada liquidez en la empresa. | MN > TASA PASIVA + INFLACIÓN + % GASTOS | | | |
| | RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE) | ROE: La gestión del KT debe asegurar una adecuada liquidez en la empresa. | ROE > TASA PASIVA + INFLACIÓN | | | |
| | RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA) | ROA: La gestión del KT debe asegurar una adecuada liquidez en la empresa. | ROA > TASA PASIVA + INFLACIÓN | | | |

Elaborado por: Geovanna Coba

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al trabajo realizado se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

1. La administración del capital de trabajo es un proceso de gestión financiera operativa, mediante el cual se planifica, organiza, dirige, ejecuta, monitorea y controla los diferentes elementos que conforman el capital de Trabajo, para mantenerlos en niveles adecuados y de calidad, y alcanzar el punto de equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad para minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad de la empresa.
2. Las empresas constituidas como sociedades anónimas, por su capacidad de titularización, y emisión de instrumentos de deuda y acciones, disponen de una mayor variedad de posibles fuentes de fondos o recursos para financiar sus operaciones.
3. Las pequeñas empresas comerciales de Quito presentan serias falencias en su gestión; no evidencian crecimiento, como causa de una mala estructura financiera que deriva de una gestión financiera poco eficiente, desarrollada con poca técnica, sin controles eficientes, sin conocimiento de cómo desarrollar una gestión adecuada del capital de trabajo; lo que repercute en la rentabilidad. Desarrollan una gestión inadecuadamente su capital de trabajo y con enfoque agresivo, por lo que se dificulta obtener financiamiento con suficiente rapidez. La liquidez no es adecuada y existe riesgo de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos, si no se gestiona eficientemente la cartera y/o los inventarios. El nivel de apalancamiento es alto, en consecuencia tienen poca independencia financiera ante los acreedores; además por la poca calidad de la deuda se confirma que la estructura de financiamiento es de alto riesgo. La situación financiera es inestable, y requieren cambiar la estructura del pasivo.
4. El éxito de las empresa, indistintamente de su tamaño, no depende únicamente de cómo se gestionen sus recursos materiales y financieros, sino también de cómo

aprovechen la información que se genera en su operatividad, ya que esta permite tomar decisiones adecuadas y detectar problemas oportunamente; por esto todo esquema de gestión financiera que se implemente en las empresas requiere como insumo básico la información.

5. No todas las pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Quito poseen la misma capacidad competitiva, por esto es imposible que todas perduren, en consecuencia esta propuesta no constituye una guía infalible para el mejoramiento de la gestión del capital de trabajo y la generación de resiliencia, sino un modelo para la gestión de los diversos componentes del capital de trabajo, es decir las cuentas del activo y pasivo corriente. Independiente de la naturaleza de la empresa y su tamaño, la gestión del capital de trabajo busca asegurar la liquidez, es decir recursos para desarrollar las operaciones, cumplir las obligaciones y mantener solvente el negocio.

RECOMENDACIONES

1. Puesto que administración eficiente del capital de trabajo es un determinante de la competitividad de las pequeñas empresas que les permite enfrentar los retos futuros, es necesario que quienes administren el Capital de Trabajo procuren crear nuevo conocimiento desde sus experiencias, con el ánimo de aplicarlos a la acción; y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, pues las organizaciones más innovadoras y exitosas toman su fuerza de equipos adaptables y comunicados, y no de la omnisciencia de la jerarquía.

2. Las pequeñas empresas comerciales de Quito, deberían analizar la viabilidad de convertirse en sociedades anónimas, ya que esto les conferiría mayor capacidad de financiamiento mediante la Bolsa de Valores, y en consecuencia disponer de una mayor variedad de posibles fuentes de fondos o recursos para financiar sus operaciones.

3. Los actuales entornos de mercado son altamente competitivos y exigen alta eficiencia y eficacia en las empresas, sin embargo existe un segmento de pequeñas empresas comerciales con serias limitantes para desarrollar una administración

eficiente y alcanzar un adecuado nivel de competitividad; por lo que las pequeñas empresas comerciales del DMQ requieren desarrollar una administración integral eficiente, y especialmente del capital de trabajo, para esto deben implementar correctivos en base a estrategias para gestionar adecuadamente los diversos rubros que componen el capital de trabajo y de esta forma minimizar los factores de impacto negativo.

4. Puesto que el diagnóstico muestra un déficit de información, y las estrategias propuestas para la gestión del capital de trabajo requieren de este insumo para alcanzar máxima eficiencia, es recomendable que las pequeñas empresas comerciales de Quito que no dispongan de un sistema contable financiero automatizado, lo implementen, puesto que la información es el recurso estratégico y una empresa no puede ser administrada eficientemente sin el mismo.

5. Para la adecuada gestión del efectivo y equivalente se plantea el uso del flujo de efectivo o caja, herramienta de planificación y control de ingresos y egresos, que permite resumir las operaciones financieras de la empresa, y mostrar los cambios más relevantes en su condición financiera, y ya que la gestión del capital de trabajo es de corto plazo, se recomienda utilizar el Método Directo, ya que planificar permite detectar problemas oportunamente e implementar acciones correctivas; en cuanto a las cuentas ípor cobrar se recomienda aplicar el modelo de scoring diseñado, ya que si bien las pequeñas empresas comerciales deben vender, es necesaria una concesión racional del crédito para minimizar el riesgo de crédito; en lo referente al inventario, la cantidad dependerá de las características de cada una de las pequeñas empresas, pero siempre debe mantenerse un equilibrio en el nivel de inventario, esto se logra conociendo la demanda y aplicando un modelo de inventario continuo que minimice su costo total; en lo referente a la gestión del pasivo, debe entenderse que el apalancamiento es necesario, pero ya que tiene un costo debe manejarse cuidadosamente, y considerar otras alternativas para financiar el negocio, entre ellas tal vez la más viable y novedosa sea la titularización, que se implemente por medio de un fideicomiso mercantil; el principal impacto de este mecanismo es dinamizar la circulación de capitales en las pequeñas empresas comerciales de

Quito, con capacidad de titularización, permitiendo el acceso como inversores de personas naturales, empresas y otros agentes.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Metropolitana de Promoción Económica, C. (2013). Informe de situación del sector PYME en el Distrito Metropolitano de Quito. Quito: CONQUITO.
- Agencia Municipal de Desarrollo, C. (01 de 03 de 2013). Invierta en Quito. Recuperado el 01 de 11 de 2013, de http://www.inviertaenquito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=91&lang=es
- Asamblea Constituyente, C. d (2006). Ley del Mercado de Valores, Título XV "Del Fideicomiso Mercantil y Encargo Fiduciario". Quito: Asamblea Constituyente.
- Asamblea Nacional, d. E. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional, E. (2012). Ley Organica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Quito: Asamblea Nacional.
- Banco Central BCE, E. (01 de 01 de 2010). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 10 de 07 de 2013, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central BCE, E. (2012). Una Propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo de Largo Plazo para el Ecuador. Quito: Editorial del Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador, B. (01 de 07 de 2013). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 02 de 12 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario29>
- Banco Central del Ecuador, B. (01 de 11 de 2013). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 02 de 12 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2012). Recuperado en noviembre de 2012, de Banco Central del Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/BolVolumen03_2012.xls
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, B. (01 de 12 de 2012). BIES. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de www.tienda.biess.fin.ec
- Bernal, J. (2006). Metodología de la investigación científica. Madrid: Prisma.
- Biología BySuit 101, 1. (01 de 01 de 2012). Biología Suit 101. Recuperado el 02 de 07 de 2013, de <http://suite101.net/article/charles-darwin-teoria-de-la-evolucion-y-la-seleccion-naturala79190#ixzz25e6yv6ft>
- Bolsa de Valores de Quito, B. (01 de 01 de 2013). Bolsa de Valores de Quito. Recuperado el 02 de 12 de 2013, de <http://www.bolsadequito.info/inicio/conozca-el-mercado/las-casas-de-valores/>
- Botero, A. (15 de enero de 2009). www.monografias.com. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos66/flujo-caja/flujo-caja2.shtml>
- Brealey, R. (1998). Finanzas corporativas. México: Smart Education.
- Briguglio & Cordina & Farrugia & Vella, L. G. (2008). Economic Vulnerability and Resilience, Concepts and Measurements . Helsinky: Universidad de las Naciones Unidas.
- BVQ. (01 de 01 de 2013). BVQ. Recuperado el 15 de 08 de 2013, de <http://www.bolsadequito.info/emisores/renta-fija/>
- Campoverde, F. (2010). Gerencia del riesgo financiero, ERM. Bogotá: Prentice Hall.
- Casal, J. (2003). Métodos de investigación. Madrid: Prisma .
- Casal, J. (2009). Muestreo estadístico, 3ra. Edición. Valencia: Altas Cumbres.
- Cascio, J. (2009). Resilience. New York: Foreign Policy.
- Comisión Basilea II, C. (2008). Informe Basilea II. Basilea, Suiza: CBII.

- Coraggio, J. L. (2012). Crítica de la política neoliberal, las nuevas tendencias. Congresos de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe. Quito: FLACSO.
- Demestre, A. (2002). Administración financiera. México: Prisma.
- Domínguez, R. (2003). Gestión financiera moderna. Madrid: Universal Editores.
- Donaldson, J. (2008). Finanzas corporativas. México D.F.: Pearson Education.
- Fondos Pichincha, E. (01 de 01 de 2012). Fondos Pichincha. Recuperado el 15 de 07 de 2013, de http://www.fondospichincha.com/paginas/tipos_fideicom.html
- Franklin, E. B. (2012). Auditoría Administrativa, gestión estratégica del cambio - 2da Edición. México D.F.: Pearson Education.
- Galindo Lucas, A. (2010). Fundamentos de Valoración de Empresas, 2da. Edición. Barcelon: Ariel.
- García & Rodríguez, J. F. (2011). Gestión de riesgos en proyectos de construcción . Madrid: Universidad Complutense.
- Gitman, L. (2003). Principios de administración financiera. México: Pearson Education.
- Hollnagel & David & Woods, E. D. (2006). Resilience engineering: concepts and . Ashgate: Reino Unido.
- Investor Services, B. (01 de 07 de 2013). Sociedad Calificadora de Riesgos Investor Services, BRC. Recuperado el 02 de 12 de 2013, de http://brc.com.co/inicio.php?Id_Categoria=198
- Jordan & Mitterhofer, S. H. (2010). Studying metaphors in use in their social and institutional context: sensemaking and discourse theory. Oxford: Universidad de Oxford.
- Kaplan - Norton, R. P. (2000). The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Envir. Bostón: Harvard Business School Press.

- Laudon&Laudon, K. C.-J. (2008). Negocios en línea: cómo utilizan las empresas los sistemas de información. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- López Dumrauf, G. (2008). Finanzas corporativas. Buenos Aires: <http://99ebook.com/finanzas-corporativas-guillermo-lopez-dumrauf-pdf-descargar/>.
- Mendenhall, G. (2004). Elementos de muestreo estadístico, 8va. Edición. México D.F.: Prentice Hall.
- Mendenhall, W., &Scheafer, R. (2012). Elementos de Muestreo, 7ma. Edición. Madrid: Paraninfo.
- MIES, M. d. (2013). Agenda de la Revolución de la Economía Popular y Solidaria. Quito: MIES.
- Ministerio de Industrias y Productividad, M. (01 de 01 de 2012). Ministerio de Industrias y Productividad. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de <http://www.industrias.gob.ec/>
- Mundial, F. E. (2013). Índice de Competitividad Global. Economía Mundial , 79.
- Oramas, A. (15 de 10 de 2009). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Recuperado el 06 de 09 de 2013, de www.eluniverso.com
- Pattterson, J. (1997). Coming clean about organizational change, Leadership in the real world. Londres: American Association of School Administrators .
- Prezi. (01 de 01 de 2012). Prezi.com. Recuperado el 10 de 09 de 2013, de <http://prezi.com/uhqn3rrdqq4/matriz-de-perfil-competitivo/>
- Prime, E. (2012). Gestión Estratégica Integral, 2da. Edición. México D.F.: Prentice Hall.
- Rizo, E. (2010). El capital de trabajo. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Rothschild, W. (2008). A Guide to Strategic Thinking. NY: Amacon.
- Rotland, M. (2005). Gerencia financiera . México: Prentice Hall.
- Ruggiero, N. (2012). Diccionario de Derecho Privado. Buenos Aires: Labor.

- Santandreu, E. (2000). Administración Financiera. Barcelona: Libertique.
- SENPLADES, S. N. (2009 - 2013). Plan Nacional para el Buen Vivir. Quito: SENPLADES.
- Smith & Graetz, A. F. (2011). Philosophies of Organizational Change. Reino Unido: Edward Editors.
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. Chicago: Journal of Contingencies & Crisis Management.
- Stoltz, P. G. (2004). Building resilience for uncertain times. Londres : Leader to Leader.
- Superintendencia de Compañías, E. (2010). Resolución 10-005, RO.335. Quito: Superintendencia de Compañías.
- Toor, O. (2010). Vulnerability, Resilience and the Collapse of Society. Toronto: Universidad de Toronto .
- Tracy, J. (1993). Gestión Financiera. Buenos Aires: Atenea.
- Van Horne, J. (2011). Administración Financiera, 11va. Edición. México D.F.: Prentice Hall.
- Walker, R. (2006). A Typology of Resilience Situations. Reino Unido: Ashgate Publicaciones Periódicas.
- Weston, F. (1994). Fundamentos de administración financiera. Chicago: Cirrus Hill.