

# Gestión financiera operativa

---

*Jorge Enrique Romero Muñoz*

## **Objetivos de aprendizaje**

- Conocer la función y el objetivo financiero de las organizaciones.
- Comprender, interpretar y analizar la incidencia operacional, en el manejo financiero.
- Analizar y comprender el Capital Neto Operativo en la organización.

## **Soporte teórico**

### *Estrategia y la gestión financiera*

Para entender el contexto de la gestión financiera, debemos tener en cuenta, primero, la relación que tiene con la estrategia organizacional. Porter (1991), indica que la estrategia, es el desarrollo de actividades diferenciadoras o similares a los rivales, pero, con el fin de tener una posición única, que logre un retorno superior a la inversión. Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que en estos momentos, las organizaciones se encuentran en ambientes de dificultad en la consecución de financiamiento y con accionistas que esperan mejores y crecientes rendimientos, por lo

tanto, el rol de las finanzas ha tomado mayor importancia en la descripción de la estrategia en las organizaciones (Smith, 2001).

Existen tres estrategias genéricas planteadas por Porter (1991), que pretenden conseguir una ventaja competitiva con los rivales, estas se pueden plantear una a una o en combinación para sobresalir a largo plazo, ellas son:

- **Liderazgo en costos:** esta estrategia se basa en bajar los costos eficientemente con relación a la competencia y aumentar el volumen de cantidades vendidas, sin disminuir la calidad del producto.
- **Diferenciación:** esta estrategia busca una ventaja competitiva sostenible, permitiendo mayores precios y márgenes de rentabilidad, esto significa un grado de innovación y desarrollo del producto que los clientes lo perciben, sin importar el precio.
- **Enfoque o concentración:** esta estrategia se basa en la satisfacción de un segmento o especialización de un mercado en específico.

Para llevar a cabo retornos superiores a la inversión como nos indica Michael Porter, varios autores han utilizados indicadores financieros para realizar este control, por su parte Kaplan y Norton (2005), diseñaron el *Balanced Score Card* el cual mide el desempeño de la misión y las estrategias de la organización, teniendo como énfasis alcanzar los objetivos financieros. Este sistema se basa en cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes y consumidores, la de procesos y la de aprendizaje. La perspectiva financiera, muestra el vínculo de los objetivos con la estrategia en búsqueda de la generación de valor. Esta incluye relacionar los ingresos, utilidades, márgenes operacionales, retornos de inversión, flujos de caja entre otros.

### *Conceptos de gestión financiera*

Este concepto tiene diversos significados que son importantes para las organizaciones en su desarrollo, Berry (1985), señala que una buena gestión en los presupuestos, en los registros contables y en la declaraciones financieras son fundamentales en la actividad de la empresa, Goddard y Powell (1994), muestra que la gestión financiera permite que las directivas puedan tomar decisiones contando con la información y recursos necesarios, generando una buena confianza con la entidades financieras que dan créditos a las empresas, Block y Hirt (2001), identifica que la gestión financiera asigna fondos para los activos corrientes y no corrientes, buscando tener la mejor alternativa de financiamiento y de distribución de dividendos y así cumplir con los objetivos de las organizaciones. Gitman (2003), revela que la gestión financiera depende de diversos factores como son: los objetivos planeados por las directivas, el tipo de organización y el tamaño de la empresa, los indicadores macroeconómicos y sectoriales, para lograr comprender y analizar las diversas situaciones que pueda tener la organización en su entorno.

Por su parte García (2009), menciona que las funciones estratégicas de las organizaciones están alineadas con la gerencia del valor y por esto se toman decisiones que aumentan el valor de la empresa; Paramasivan y Subramanian (2009), delimitan las funciones de la gestión financiera en: identificar las necesidades de recursos para el desarrollo de la organización, evaluar la eficiencia de esos recursos en la consecución de los objetivos planteados, comparar y valorizar la obtención de los fondos requeridos, realización de un seguimiento al ejercicio de la compañía y la elaboración de la información para la toma de decisiones por la dirección, mientras Padilla (2012), señala que la gestión financiera es la encargada de analizar, planear y controlar las decisiones en ámbitos financieros, otros autores como Brigham y Houston (2012), mencionan las responsabilidades de la gestión financiera como: la cantidad y el tipo de inversiones por comprar, la fuente de financiamiento para estas y la maximización del valor de la compañía.

Con el contexto mencionado anteriormente, podemos acercarnos a una definición del concepto de gestión financiera y el autor Pastor Terrazas (2009), indica que “la gestión financiera es la actividad que realiza una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados (pág. 57)”.

### *Función financiera*

La función financiera permite el desarrollo de la toma de decisiones, que tienen como objetivo maximizar el valor de la organización, por medio de la administración, los recursos, asignación del dinero, la consecución de capital y el control de los procesos productivos. Van Horne (1998), indica que la combinación óptima de las decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, crea valor. Por otra parte, Helfert (2000), muestra que el propósito básico de la organización es emplear los recursos para la creación de valor a través del tiempo, para recuperar la inversión y obtener ganancias: lo anterior, se realiza teniendo en cuenta las decisiones de inversión, financiamiento y operación. En Colombia, Ortiz (2011), menciona que las actividades básicas de la función financiera son: preparación y análisis de la información financiera, determinación de la estructura de inversión y la estructura financiera.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede observar, que, para varios autores la función financiera se basa en la creación de valor.

Es decir, la gestión financiera que busca el cumplimiento de la función financiera tiene una estrecha relación con las estrategias de la compañía y con sus componentes corporativos, de unidad de negocio y funcionales. Teniendo en cuenta esto, se puede dividir la gestión financiera en tres componentes.

- Gestión financiera de operaciones.
- Gestión financiera de financiamiento.
- Gestión financiera de inversión.

En este capítulo, se trabaja la gestión financiera operacional.

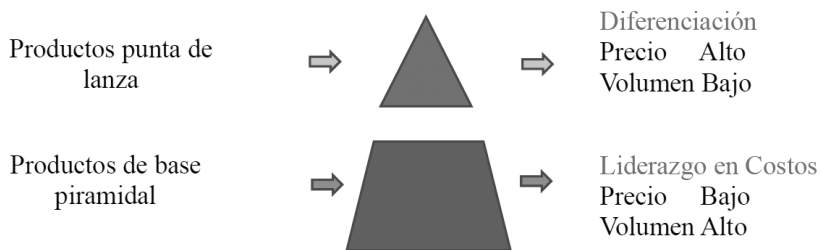
## Contenidos

### *Gestión financiera operacional*

La gestión financiera de operaciones se define como el monitoreo de las actividades y procesos desarrollados en las operaciones internas de la empresa, con el fin de conseguir las políticas y objetivos planteados en la organización. Esta toma de decisiones se divide en dos grandes grupos: el primero, concierne a la toma de decisiones operativas del estado de resultados, donde encontramos el producto, el precio, el volumen, el costo y el gasto; en el segundo grupo se tiene la toma de decisiones del capital neto operativo, como son las cuentas por cobrar, inventarios y los proveedores, todo lo anterior, busca la eficacia y eficiencia de las operaciones para el logro de mayores rentabilidades de la organización.

### *Toma de decisiones operativas del estado de resultados*

**Producto y mercado:** En este tema tenemos que tener en cuenta dos aspectos importantes: el mercado potencial que se emplea para prever el consumo hacia el futuro. En este sentido como nos muestra la figura 1 hay dos clases de productos para los mercados:

**Figura 1. Productos potenciales**

Nota. Elaboración propia.

Primero, los productos punta de lanza que se caracterizan por tener precios altos y volúmenes bajos, también porque buscan un valor agregado de bienestar al consumidor y son los que utilizan estrategias de diferenciación.

Segundo, los productos de base piramidal que se caracterizan por tener precios bajos y volúmenes altos, pero sin perder la calidad, Prahalad (2002), muestra que es un modelo gana-gana ya que debe cumplir los principios de innovación, acceso y disponibilidad, son los que utilizan estrategias de liderazgo en costos.

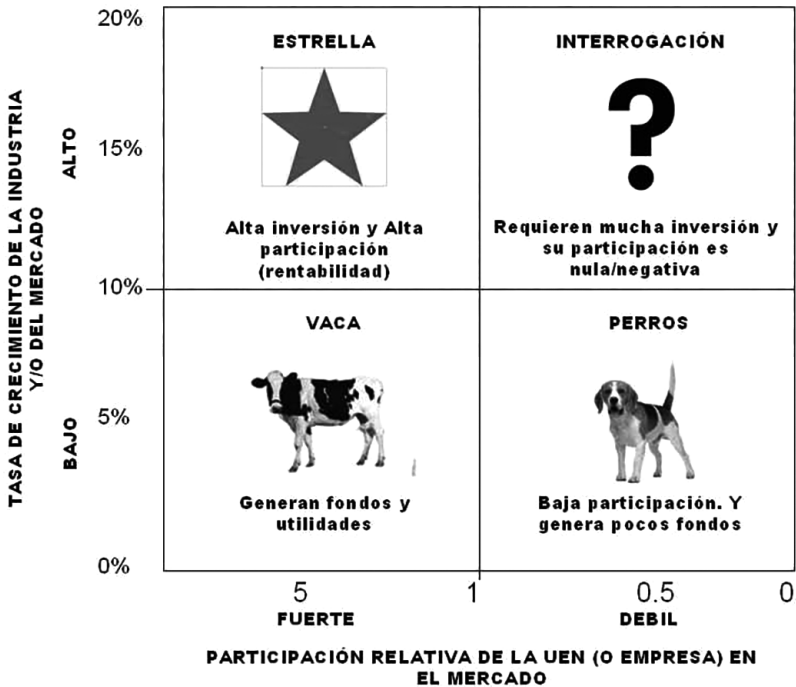
Otro aspecto importante a tener en cuenta, es dónde se encuentra el producto en su ciclo de vida, en este aspecto en la Figura 2., se trabaja la matriz de *Boston Consulting Group* (1973), que nos muestra la comparación crecimiento y participación de los productos que tenga la organización, para tomar las mejores decisiones sobre los productos más rentables y los que deberíamos retirar. La matriz está compuesta por dos variables. La variable de la tasa de crecimiento de la industria o del mercado cual es vertical y la variable de participación relativa de un producto en el mercado, la cual es el horizontal; mostrándonos 4 cuadrantes a partir de los ejes.

El primero, son los **productos interrogantes**, estos tienen un crecimiento en el mercado alto pero una participación en el mercado

baja, ya que son productos nuevos que requieren mucha inversión, es decir, están en etapa introductoria, se recomienda realizar una observación minuciosa de estos ya que pueden convertirse en productos estrella o perro, lo que significa que deberíamos salir de estos.

Los segundos, son los **productos estrella**, estos tienen un crecimiento del mercado alto y una alta participación en el mercado, ya que son productos innovadores o de tendencia, se requiere de una inversión constante pero también son generadores de liquidez, es decir están en etapa de crecimiento; se recomienda consolidarlos en el mercado para que se vuelvan productos maduros o vaca.

**Figura 2. Matriz Boston Consulting Group**



Nota. Tomado de Boston Consulting Group (1973).

Los terceros, son los **productos vaca**, estos tienen un bajo crecimiento de mercado, pero una alta participación en el mercado, ya que son productos desarrollados, se requiere de poca inversión, pero son generadores de liquidez, es decir, están en etapa de madurez; se recomienda aprovechar el exceso de efectivo para la generación de nuevos productos estrella.

Los cuartos, son los **productos perros**, estos tienen un bajo crecimiento y una participación en el mercado baja o nula, ya que son productos viejos y pasados de moda, en otras palabras están en etapa de declive; se requiere de poca inversión porque generan iliquidez a la compañía, se recomienda salir lo más rápido de estos productos y no volverlos a producir.

Lo anterior, busca que se garanticen productos de alta rotación y de buen margen de rentabilidad, ya que si se tiene bienes y servicios contrarios a estas reglas estos destruirán valor para la empresa.

Volumen o cantidad de productos: En este aspecto debemos tener en cuenta el mercado objetivo del producto, que se define como el grupo al cual está dirigido el producto o servicio, este es el conjunto de compradores potenciales. Después que tengamos este valor debemos realizar la proyección de mercado, que son estimaciones de las cantidades futuras. Existen varios métodos de proyecciones, a continuación vamos a ver dos, el método de semi-promedios y el método de mínimos cuadrados.

Método de Semi – Promedios. Este método consiste en dividir una serie de años y cantidades en dos partes de igual valor, tenemos que tener en cuenta si son pares o impares y obtener el promedio de cada una, para determinar el factor de acumulación.

Ejemplo: La empresa ZXC SAS tiene los siguientes datos: realizar la proyección de ventas para los años 2021 y 2022 por el método de semi – promedios.



Año	Cantidades
2017	1.500
2018	2.000
2019	2.500
2020	3.000

Solución:

	Año	Cantidades	
X 1 :1,5	1	2017	Y 1: 1.750
	2	2018	
X 2: 3,5	3	2019	Y 2: 2.750
	4	2020	

1. Contamos y colocamos cuantos años son.

2. Después se hallan

$$X 1 = \frac{(1 + 2)}{2} = 1,5$$

$$X 2 = \frac{(3 + 4)}{2} = 3,5$$

$$Y 1 = \frac{(1.500 + 2.000)}{2} = 1.750 \quad Y 2 = \frac{(2.500 + 3.000)}{2} = 2.750$$

3. Se calcula la pendiente. (b)

$$b = \frac{Y 2 - Y 1}{X 2 - X 1}$$

$$b = \frac{2.750 - 1.750}{3,5 - 1,5} = 500$$

4. Se calcula el punto de intercepción en la ordenada. (a)

$$Y 1 = a + b X 1$$

$$1750 = a + 500 (1,5)$$

$$a = 1.750 - 750$$

$$a = 1.000$$

5. Se calcula con los datos anteriores la proyección de ventas para los años 2021 y 2022

Para el año 2021

Para el año 2022

$$Y 5 = a + b X 5$$

$$Y 6 = a + b X 6$$

$$Y 5 = 1000 + 500 (5)$$

$$Y 6 = 1000 + 500 (6)$$

$$Y 5 = 3.500$$

$$Y 6 = 4.000$$

Método de mínimos cuadrados. Este método radica en el análisis de un grupo de datos, para determinar la función continua que acerque los datos a una línea o una curva y así determinar el factor de acumulación.

Ejemplo: La empresa ZXC SAS tiene los siguientes datos para realizar la proyección de ventas para los años 2021 y 2022 por el método de mínimos cuadrados.

Año	Cantidades
2017	1.500
2018	2.000
2019	2.500
2020	3.000

Solución:

X	AÑO	CANTIDAD (Y)	X <sup>2</sup>	X.Y
1	2017	1500	1	1500
2	2018	2000	4	4000
3	2019	2500	9	7500
4	2020	3000	16	12000
<b>10</b>		<b>9000</b>	<b>30</b>	<b>25000</b>

1. Contamos y colocamos cuántos años son, que sería la variable X, la variable Y es la cantidad, se ponen dos columnas que van a tener en la primera X<sup>2</sup> y la segunda X.Y y se halla la sumatoria de todas las columnas, n es el número de años.

2. Se calcula la pendiente. (b)

$$b = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)}{n (\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{4 (25.000) - (10) (9.000)}{4 (30^2) - (10)^2} = 500$$

3. Se calcula el punto de intercepción en la ordenada. (a)

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$a = \frac{9000 - (500 \times 10)}{4}$$

$$a = 1.000$$

4. Se calcula con los datos anteriores la proyección de ventas para los años 2021 y 2022

Para el año 2021

$$Y_5 = a + b X_5$$

$$Y_5 = 1000 + 500 (5)$$

$$Y_5 = 3.500$$

Para el año 2022

$$Y_6 = a + b X_6$$

$$Y_6 = 1000 + 500 (6)$$

$$Y_6 = 4.000$$

**Precio:** En este aspecto debemos tener en cuenta que es la cuantía de dinero de un producto o servicio que se cobra y que define qué clase de mercado quiere desarrollar, si son mercados que están en punta de lanza son precios y márgenes de rentabilidad altos, pero volúmenes bajos, pero si son mercados de base piramidal los precios y los márgenes de rentabilidad son bajos pero los volúmenes de venta son altos. La fijación de precios por costo y gastos consiste en establecerlo de acuerdo con el costo de producción, gastos operacionales y no operacionales, los impuestos y el nivel deseado de margen sobre la venta (Burbano, 2005).

Fórmula:

$$\text{Precio} = \frac{[(CG+GF) (1-TX)] (M+1)}{Q [(1-TX) - (M \times TX)]}$$

CG = Costos Globales

GF = Gastos Financieros

Sumatoria

TX = Impuestos

Materia Prima Directa

Q = Cantidad

Mano de Obra Directa

M = Margen de Rentabilidad

CIF **Materia Prima Indirecta**

**Mano de Obra Indirecta**

**Servicios Públicos**

**Otros Servicios**

Gastos Operacionales

Gastos de personal de Ventas

Otros Gastos de Administración.

Depreciación

Ejemplo: La empresa ZXC SAS tiene los siguientes datos para realizar el precio de venta.

Materia Prima Directa	50.000.000	Gastos Financieros	5.000.000
Mano de Obra Directa	30.000.000		
Costo Indirecto de Fabricación	9.000.000	Impuestos	31%
Materia Prima Indirecta	1.000.000		
Mano de Obra Indirecta	5.000.000	Margen	20%
Servicios Públicos	2.000.000		
Otros Servicios	1.000.000	Cantidad	3.500
<b>Costos</b>	<b>89.000.000</b>		
Gastos de Personal de Ventas	2.000.000		
Otros Gastos Administrativos	3.000.000		
Depreciación	1.000.000		
<b>Gastos</b>	<b>6.000.000</b>		
<b>Costos Globales</b>	<b>95.000.000</b>		

$$\text{Precio} = \frac{[(CG + GF) (1 - TX)] (M + 1)}{Q [(1 - TX) - (M \times TX)]}$$

$$\text{Precio} = \frac{[(95.000.000 + 5.000.000) (1 - 0,31)] (0,2 + 1)}{3.500 [(1 - 0,31) - (0,2 \times 0,31)]}$$

$$\text{Precio} = 37.671$$

**Costo de producción y gastos operacionales.** En este aspecto debemos tener en cuenta que los costos de producción son los valores que representan la fabricación de un producto o servicio. Estos se pueden clasificar en: materia prima directa, mano de obra directa y costo indirectos de fabricación los cuales se clasifican en materia prima indirecta, mano de obra indirecta, servicios públicos y otros servicios., mientras que los gastos operacionales son las actividades que están vinculadas hacia las ventas, la promoción y la administración de los productos y servicios de la compañía.

Lo importante para tomar la decisión sobre estos aspectos operativos, es tener en cuenta dónde hay variaciones importantes y saber de qué son, con esto se podría rápidamente determinar cuáles son las causales y tomar decisiones apropiadas para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.

Materia prima directa y materia prima indirecta. La materia prima directa, son los materiales necesarios para la fabricación del producto o servicio y que son sometidos a cambios físicos o químicos. Estos se caracterizan por transformar el bien, deben medirse y estar dentro del producto. Tienen tres variables importantes para analizar, el volumen (cantidades de producción), el rendimiento y los costos unitarios. La materia prima indirecta, son los materiales que no son vinculados al producto porque no se pueden medir, también son los insumos y suministros de la maquinaria para la realización de los procesos. Lo que debemos buscar en este aspecto es la estandarización de los procesos productivos.

Ejemplo: La empresa ZXC SAS producen puertas de madera, tiene el siguiente presupuesto planeado y ejecutado de materia prima directa e indirecta y tiene tres variaciones a comparación del real, realizar el análisis aparte de cada una y proponer alternativas.

**Tabla 1. Presupuesto de Materia Prima Directa (Planeado)**

Descripción	Unidad	Producción planeada	Rendimiento	Materia prima requerida	Costo unitario	Valor total
Tríplex	m <sup>2</sup>	8.000	1	8.000	53.000	424.000.000
Madera Aserrada	m <sup>2</sup>	8.000	0,5	4.000	36.000	144.000.000
Bisagras	und	8.000	3	24.000	3.900	93.600.000
Chapa	und	8.000	1	8.000	25.000	200.000.000
Pintura	galón	8.000	0,25	2.000	33.000	66.000.000
Caja	und	8.000	1	8.000	5.000	40.000.000
				COSTO DE M.P. D.		967.600.000
				COSTO UNITARIO M. P. D.		120.950

- Variación Volumen cantidades de producción en la materia prima del tríplex a 7.500 ya que no se consiguió el material.

**Tabla 2. Presupuesto de Materia Prima Directa (Ejecutado)  
Variación Volumen**

Descripción	Unidad	Producción planeada	Rendimiento	Materia prima requerida	Costo unitario	Valor total
Tríplex	m <sup>2</sup>	7.500	1	7.500	53.000	397.500.000
Madera Aserrada	m <sup>2</sup>	8.000	0,5	4.000	36.000	144.000.000
Bisagras	und	8.000	3	24.000	3.900	93.600.000

Descripción	Unidad	Producción planeada	Rendimiento	Materia prima requerida	Costo unitario	Valor total
Chapa	und	8.000	1	8.000	25.000	200.000.000
Pintura	galón	8.000	0,25	2.000	33.000	66.000.000
Caja	und	8.000	1	8.000	5.000	40.000.000
				COSTO DE M.P.D.		941.100.000
				COSTO UNITARIO M. P. D.		125.480

### Solución:

En primer lugar, debemos observar cuál fue la causa del suceso, en el cuadro 2, se evidencia que hubo una disminución en la producción planeada de 500 unidades por la falta de compra de material tríplex y con esto afectó toda la materia prima directa, ya que se compraron los demás materiales como se había proyectado que fuera de 8.000 unidades. Esto indicó que el costo unitario de producción aumentará en un 4% más (4.530), es decir, a 125.480 afectando así la rentabilidad del producto.

En segundo lugar, se debe prever la falta de los materiales, en consecuencia, de esto se podrían diversificar los proveedores para que no solo uno sea el que nos suministre los materiales, otra solución podría ser la realización de contratos con los proveedores con cláusulas muy fuertes por el incumplimiento de lo negociado para que no nos vuelva a suceder esta variación.

- Variación del rendimiento en la materia prima de la madera aserrada, ya que se había planeado que se realizaran dos cuerpos de puerta por metro cuadrado y en la realidad se realizaron solo 1,5 cuerpos de puerta por metro.



**Tabla 3. Presupuesto de Materia Prima Directa (Ejecutado)  
Variación Rendimiento**

Descripción	Unidad	Producción planeada	Rendimiento	Materia prima requerida	Costo unitario	Valor total
Triplex	m <sup>2</sup>	8.000	1	8.000	53.000	424.000.000
Madera Aserrada	m <sup>2</sup>	8.000	0,67	5.333	36.000	192.000.000
Bisagras	und	8.000	3	24.000	3.900	93.600.000
Chapa	und	8.000	1	8.000	25.000	200.000.000
Pintura	galón	8.000	0,25	2.000	33.000	66.000.000
Caja	und	8.000	1	8.000	5.000	40.000.000
				<b>COSTO DE M.P.D.</b>		<b>1.015.600.000</b>
				<b>COSTO UNITARIO M. P. D.</b>		<b>126.950</b>

### Solución:

En primer lugar, debemos observar cuál fue la causa del suceso, en el cuadro 3, se evidencia que hubo un aumento en el porcentaje del rendimiento de la madera aserrada del 0,17 causada por la disminución en la producción de cuerpos por metro cuadrado, esto ocasionó un aumento de materia prima requerida de 1.333 m<sup>2</sup> más para cumplir la producción planeada. Indicando que el costo total, tuvo un aumento del 5% más (48.000.000) y por ende, el costo unitario aumentará en 6.000, disminuyendo así la rentabilidad del producto.

En segundo lugar, se debe realizar una mayor supervisión de los rendimientos de la materia prima ya que hay un aumento en los desechos del producto, en consecuencia se considera realizar

un mayor control a los operarios en el proceso de producción para que no haya tantos desechos y aumentar el rendimiento como se había planeado, otra solución, es volver a capacitar a los operarios en el manejo de materias primas para que no se vuelva a disminuir el rendimiento de los productos y por último, si no mejora el rendimiento debemos pensar en cambiar el personal.

- Variación del costo unitario en la materia prima de la pintura, ya que el precio subió a 40.000 galón.

**Tabla 4. Presupuesto de Materia Prima Directa (Ejecutado)**  
**Variación costo unitario**

Descripción	Unidad	Producción planeada	Rendimiento	Materia prima requerida	Costo unitario	Valor total
Tríplex	m <sup>2</sup>	8.000	1	8.000	53.000	424.000.000
M a d e r a Aserrada	m <sup>2</sup>	8.000	0,5	4.000	36.000	144.000.000
Bisagras	und	8.000	3	24.000	3.900	93.600.000
Chapa	und	8.000	1	8.000	25.000	200.000.000
Pintura	galón	8.000	0,25	2.000	40.000	80.000.000
Caja	und	8.000	1	8.000	5.000	40.000.000
				COSTO DE M.P.D.		981.600.000
				COSTO UNITARIO M. P. D.		122.700

**Solución:**

En primer lugar, debemos observar cuál fue la causa del suceso, en el cuadro 4, se evidencia que hubo un aumento en el precio por galón de la pintura, lo que causó un aumento en el valor total de este. Indicando así que el costo total tuvo un aumento del 1,45% más (14.000.000) y por ende, el costo unitario aumentará en 1.750, disminuyendo así la rentabilidad del producto.

En segundo lugar, se deben prever las alzas en los precios de las materias primas, en consecuencia, se podrían diversificar los proveedores para que no solo sea uno que nos suministre los materiales, otra solución podría ser la realización de contratos con los proveedores con cláusulas fijas de precios que mitiguen la volatilidad de precios.

- Variación de la materia prima indirecta

**Tabla 5. Presupuesto de materia prima indirecta (planeado) por valores totales**

Descripción	Valor total
Repuestos	500.000
Pegante	2.000.000
ACPM	1.500.000
Valor total MPI	4.000.000
Costo unitario MPI	500

**Tabla 6. Presupuesto de materia prima indirecta (ejecutado) por valores totales**

Descripción	Valor total
Repuestos	500.000
Pegante	2.500.000
ACPM	1.500.000
Valor total MPI	4.500.000
Costo unitario MPI	563

### Solución:

En primer lugar, debemos observar cuál fue la causa del suceso, en la Tabla 6, se evidencia que hubo un aumento en el valor total del pegante, lo que causó un aumento en el valor total de este. Lo que evidencia que el costo total tuvo un aumento del 10% más (500.000) y por ende, el costo unitario aumentó en 63.

En segundo lugar, se debe prever las alzas y el consumo de las materias primas indirectas, en consecuencia de esto, si es una alza de precios se podrían diversificar los proveedores para que no solo uno sea el que nos suministre los materiales, otra solución podría ser la realización de contratos con los proveedores con cláusulas fijas de precios que mitiguen la volatilidad de precios; si es por consumo de pegante, se debería realizar una supervisión estricta de este y tratar de medirlo para que no haya desperdicios.

**Mano de obra directa, mano de obra indirecta, gastos de personal de ventas y nómina administrativa.** La mano de obra directa, son los operarios involucrados de forma directa en la producción del producto o servicio, la mano de obra indirecta

son los operarios que están involucrados en forma indirecta en la producción del producto, los gastos de personal de ventas es el personal de ventas para comercializar y promocionar los productos y la nómina administrativa son las personas que se encuentran en las actividades administrativas de la empresa.

Las variables que tiene la nómina son el salario base, auxilio de transporte, las horas extras y recargos, la seguridad social, parafiscales, prestaciones sociales, dotación y auxilios extralegales. Lo que debemos buscar en este aspecto es mejorar la productividad por empleado en los procesos de la organización.

Ejemplo: La empresa ZXC SAS producen puertas de madera, tiene el siguiente presupuesto planeado y ejecutado de mano de obra directa e indirecta, gastos de personal y nómina administrativa, se encontraron algunas variaciones a comparación del real, realizar el análisis y proponer alternativas.

**Tabla 7. Presupuesto de mano de obra directa (planeado)**

Cargo	Cantidad	Salario básico	Auxilio de transporte	Bonificación	Horas extras	Recargos
Carpintero	1	1.800.000				-
Aux. Carpintería	2	908.526	106.454		-	
Supervisor	1	2.000.000			-	
Vendedor	1	908.526		1.000.000		
Gerente	1	4.000.000				

Seguridad social		Parafiscales	Prestaciones sociales			
12%	4,35%	4%				
Pensión	Riesgos laborales nivel 4	Caja de compensación	Prima	Cesantías	Intereses de cesantías	Vacaciones
216.000	78.300	72.000	150.000	150.000	1.500	75.000
109.023	39.521	36.341	84.582	84.582	846	37.855
240.000	87.000	80.000	166.667	166.667	1.667	83.333
229.023	83.021	76.341	159.044	159.044	1.590	37.855
480.000	174.000	160.000	333.333	333.333	3.333	166.667

Dotación	Auxilios extralegales	Valor mensual	Valor anual	Costos unitarios	
62.500	100.000	2.705.300	32.463.600	4.058	MOD
62.500	100.000	1.570.229	37.685.507	4.711	MOD
62.500	100.000	2.987.833	35.854.000	4.482	MOI
62.500	100.000	2.816.944	33.803.333	4.225	GPV
62.500	100.000	5.813.167	69.758.000	8.720	N ADMON
		VALOR TOTAL	209.564.439		

- Variaciones de horas extras, recargos y bonificaciones a los empleados de la compañía.

**Tabla 8. Presupuesto de mano de obra directa (ejecutada)**

Cargo	Cantidad	Salario básico	Auxilio de transporte	Bonificación	Horas extras	Recargos
Carpintero	1	1.800.000				21.000
Aux. Carpintero	2	908.526	106.454		56.783	
Supervisor	1	2.000.000			116.667	
Vendedor	1	908.526		1.200.000		
Gerente	1	4.000.000				

Seguridad social		Parafiscales	Prestaciones sociales			
12%	4,35%	4%				
Pensión	Riesgos laborales nivel 4	Caja de compensación	Prima	Cesantías	Intereses de cesantías	Vacaciones
218.520	79.214	72.840	151.750	151.750	1.518	75.000
115.837	41.991	38.612	89.314	89.314	893	37.855
254.000	92.075	84.667	176.389	176.389	1.764	83.333
253.023	91.721	84.341	175.711	175.711	1.757	37.855
480.000	174.000	160.000	333.333	333.333	3.333	166.667

Dotación	Auxilios extralegales	Valor mensual	Valor anual	Costos unitarios	
62.500	100.000	2.734.091	32.809.092	4.101	MOD
62.500	100.000	1.648.079	39.553.890	4.944	MOD
62.500	100.000	3.147.783	37.773.400	4.722	MOI
62.500	100.000	3.091.144	37.093.733	4.637	GPV
62.500	100.000	5.813.167	69.758.000	8.720	N ADMON
		<b>VALOR TOTAL</b>	<b>216.988.115</b>		

**Solución:**

En primer lugar, debemos observar que en la MOD, los auxiliares de carpintería y el carpintero tuvieron un aumento por horas extras y recargos respectivamente, esto hizo aumentar en un 3,16% más el costo; en la MOI, el supervisor también tuvo un aumento por horas extras del 5% en comparación al planeado; y en el GPV, el vendedor tuvo un aumento en la bonificación del 10%, por lo anterior en toda la nómina hubo un aumento del 4%.

En segundo lugar, se debe prever el aumento por horas extras, recargos y bonificaciones de los operarios, en consecuencia se debe tener una mayor supervisión para que no se aumenten las horas extras y los recargos, ya que estos no solamente aumentan el salario sino el pago de seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales, se debe capacitar a los operarios y supervisores para que tengan mayor productividad en los tiempos planeados y se deben negociar anticipadamente los aumentos en bonificaciones para los vendedores y estas mejorías deben estar encaminadas a mejorar la cartera de la compañía no solamente a mejorar la participación del mercado.

**Servicios públicos, otros servicios.** Servicios públicos son los costos en los que incurre la empresa como son: acueducto y alcantarillado, electricidad, gas, teléfono y aseo. Los otros servicios son actividades o servicios desarrolladas por empresas especializadas para el desarrollo del producto como son: celaduría, arriendo de bodega, mantenimiento, aseo, transporte y algunos procesos productivos.

Ejemplo: La empresa ZXC SAS produce puertas de madera, tiene el siguiente presupuesto planeado y ejecutado de servicios públicos y otros servicios, se encontraron algunas variaciones a comparación del real, realizar el análisis y proponer alternativas.



**Tabla 9. Presupuesto de servicios públicos (planeado) por valores totales**

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Acueducto y Alcantarillado	m <sup>3</sup>	600	5.000	3.000.000
Electricidad	Kw	2.100	1.200	2.520.000
Teléfono	Minutos	1.800	200	360.000
			<b>TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>5.880.000</b>
			<b>COSTO UNITARIO S.P.</b>	<b>735</b>

**Tabla 10. Presupuesto de Servicios Públicos (Ejecutado) por valores totales**

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Acueducto y Alcantarillado	m3	1.800	5.000	9.000.000
Electricidad	KW	2.100	1.200	2.520.000
Teléfono	Minutos	1.800	200	360.000
			<b>TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>11.880.000</b>
			<b>COSTO UNITARIO S.P.</b>	<b>1.485</b>

**Tabla 11. Presupuesto de otros servicios (Planeado) por valores totales**

Descripción actividad	Valor total
Transporte	7.200.000
Celaduría	12.000.000
Mantenimiento	5.000.000
Arriendo de bodega	60.000.000
<b>TOTAL OTROS SERVICIOS</b>	<b>84.200.000</b>
<b>COSTO UNITARIO O.S.</b>	<b>10.525</b>

**Tabla 12. Presupuesto de otros servicios (Ejecutado) por valores totales**

Descripción actividad	Valor total
<b>Transporte</b>	<b>9.600.000</b>
Celaduría	12.000.000
<b>Mantenimiento</b>	<b>6.000.000</b>
Arriendo de bodega	60.000.000
<b>TOTAL OTROS SERVICIOS</b>	<b>87.600.000</b>
<b>COSTO UNITARIO O.S.</b>	<b>10.950</b>

**Solución:**

En primer lugar, debemos observar que los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, tuvieron un aumento de 200%, en comparación a lo planeado; en los otros servicios, el transporte se aumentó 33% y el mantenimiento un 20%, en comparación al planeado y por lo anterior se aumentaron los servicios públicos en un 102% y los otros servicios en un 4%.

En segundo lugar, en el servicio público de alcantarillado y acueducto se debe realizar primero una verificación del consumo para evidenciar si es algún problema de mantenimiento o si los contadores están dañados y solucionar esto para que no vuelva a ver un incremento tan alto; para los otros servicios, en el transporte como primer paso se debe negociar con el proveedor, si no tratar de diversificar los proveedores y realizar un contrato donde no haya volatilidad de los precios, en el mantenimiento se debe realizar una verificación de cómo está la maquinaria y equipo, para tomar la decisión de realizar un buen mantenimiento o de venderla para comprar una nueva que no tenga estos sobre costos.

**Gastos administrativos.** Los gastos administrativos son los que se desarrollan en los procesos de la dirección, organización, planeación, control y promoción de la organización. Estos se pueden dividir en nómina administrativa, servicios públicos de la administración, gastos legales, servicio de contaduría, pólizas, publicidad, papelería, arriendo de local comercial y administrativo, impuestos municipales y departamentales, entre otros.

Ejemplo: La empresa ZXC SAS produce puertas de madera, tiene el siguiente presupuestos planeado y ejecutado de gastos administrativos, se encontraron algunas variaciones a comparación del ejecutado, realizar el análisis y proponer alternativas.

**Tabla 13. Presupuesto de gastos administrativos (Planeado) por valores totales**

Descripción	Valor total
Nómina gerente	69.758.000
Acueducto y Alcantarillado	2.000.000
Electricidad	1.080.000
Teléfono	840.000
Publicidad	5.000.000
Gastos legales	500.000
Contadora	7.200.000
Arriendo local comercial	18.000.000
Pólizas	2.000.000
Total gastos administrativos	106.378.000
Gasto unitario G.A.	13.297

**Tabla 14. Presupuesto de gastos administrativos (Ejecutado) por valores totales**

Descripción	Valor total
Nómina gerente	69.758.000
Acueducto y Alcantarillado	6.000.000
Electricidad	1.080.000
Teléfono	840.000
Publicidad	5.700.000
Gastos legales	500.000
Contadora	7.200.000
Arriendo local comercial	24.000.000
Pólizas	2.000.000
Total gastos administrativos	117.078.000
Gasto unitario G.A.	14.635

**Solución:**

En primer lugar, debemos observar que en los gastos administrativos el acueducto y alcantarillado hubo un aumento de 200%, en publicidad del 14%, y en arriendo de local comercial un 33% en comparación al planeado y por lo anterior se aumentaron los gastos administrativos en un 10%.

En segundo lugar, en el servicio público de alcantarillado y acueducto, se debe realizar primero una verificación del consumo para evidenciar si es algún problema de mantenimiento o si los contadores están dañados y solucionar esto para que no vuelva a presentarse un incremento tan grande, en la publicidad como primer paso, se debe negociar con el proveedor, de lo contrario tratar de diversificar los proveedores; en el arriendo del local comercial, primero, se debe tratar de negociar con el arrendador, también, se debe realizar un contrato a largo plazo que tenga estipulado los incrementos por ley o tratar de cambiar de lugar pero sin que perjudique la ubicación de los clientes.

**Depreciación.** La depreciación es la pérdida de valor de los activos o bienes materiales o económicos producidos por el desgaste, utilidad y producción. Esta se puede realizar de dos formas: depreciación en línea recta o depreciación de suma de dígitos.

El método de depreciación se debe escoger teniendo en cuenta las posibles tasas de impuestos que tengan la compañía en el futuro, es decir, si sabemos que va a haber una reforma que disminuya los impuestos de renta, es mejor escoger el método de suma de dígitos porque podremos deducir más impuestos, ya que este método tiene una mayor depreciación al comienzo; por el contrario, si hay una reforma que aumente los impuestos de renta, es mejor utilizar el método de línea recta, porque este tiene una depreciación igual y se beneficiaría en tener deducibles cuanto los impuestos sean más altos.

**Fórmulas:**

Depreciación en línea recta.

Depreciación:  $(\text{Valor Inicial} - \text{Valor de Salvamento}) \times \% \text{Vida Útil}$

Depreciación de suma de dígitos.

Depreciación:  $(\text{Valor Inicial} - \text{Valor de Salvamento}) \times \text{Relación de la Vida Útil}$ .

**Tabla 15. Vida Útil Equivalente dada por la DIAN**

<b>Activo</b>	<b>Tasa de depreciación anual</b>	<b>Vida útil equivalente</b>
Construcciones y edificaciones	2,22%	45 años
Acueducto, planta y redes	2,50%	40 años
Vías de comunicación	2,50%	40 años
Flota y equipo aéreo	3,33%	30 años
Flota y equipo férreo	5,00%	20 años
Flota y equipo fluvial	6,67%	15 años
Armamento y equipo de vigilancia	10,00%	10 años
Equipo eléctrico	10,00%	10 años
Flota y equipo de transporte terrestre	10,00%	10 años
Maquinaria, equipos	10,00%	10 años
Muebles y enseres	10,00%	10 años
Equipo médico científico	12,50%	8 años
Envases, empaques y herramientas	20,00%	5 años
Equipo de computación	20,00%	5 años
Redes de procesamiento de datos	20,00%	5 años
Equipo de comunicación	20,00%	5 años

Nota. Tomado de Gerencia.com

Ejemplo: La empresa ZXC SAS produce puertas de madera, tiene el siguiente presupuesto planeado y ejecutado de depreciación, se encontraron algunas variaciones a comparación del ejecutado, realizar el análisis y proponer alternativas.

Depreciación de maquinaria y equipo de valor \$300.000.000 con valor de salvamento de 10% depreciada por el método de línea recta.

Depreciación en línea recta.

Depreciación: (Valor Inicial - Valor de Salvamento) X %Vida Útil

Depreciación:  $(300.000.000 - (300.000.000 \times 15\%)) \times 10\%$

Depreciación:  $(255.000.000) \times 10\%$

Depreciación: 25.500.000

Depreciación de vehículo de valor \$200.000.000 sin valor de salvamento depreciada por el método de suma de dígitos.

Depreciación de suma de dígitos.

Depreciación: (Valor Inicial - Valor de Salvamento) X Relación de la Vida Útil

Relación de la Vida Útil

$1+2+3+4+5+6+7+8+9+10 = 55$

$10/55 = 0,1818$

Depreciación:  $(200.000.000 - 0) \times 0.1818$

Depreciación:  $200.000.000 - 0.1818$

Depreciación: 36.363.636

**Tabla 16. Presupuesto de depreciación (Planeado) por valores totales**

Descripción	% vida útil	Valor inicial	Valor salvamento	Valor a depreciar	Depreciación
Maquinaria y equipo	10%	300.000.000	45.000.000	255.000.000	25.500.000
Vehículo	10%	200.000.000	-	200.000.000	36.363.636
			VALOR TOTAL DE DEPRECIACIÓN		61.863.636
			GASTO UNITARIO DE DEPRECIACIÓN		7.733

**Tabla 17. Presupuesto de depreciación (Ejecutado) por valores totales**

Descripción	% vida útil	Valor inicial	Valor salvamento	Valor a depreciar	Depreciación
Maquinaria y equipo	10%	300.000.000	30.000.000	270.000.000	27.000.000
Vehículo	10%	200.000.000	-	200.000.000	36.363.636
			VALOR TOTAL DE DEPRECIACIÓN		63.363.636
			GASTO UNITARIO DE DEPRECIACIÓN		7.920

### Solución:

En primer lugar, debemos observar que en la depreciación la maquinaria y equipo acueducto tuvo un aumento 5,88%



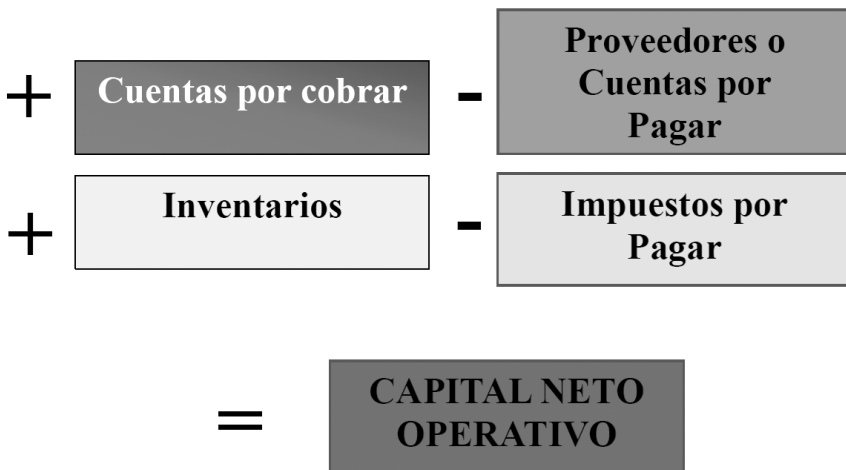
en comparación al planeado y por lo anterior, se aumentó la depreciación en un 2,42%.

En segundo lugar, en la depreciación de maquinaria y equipo se debe cumplir lo presupuestado, ya que, por la disminución del valor de salvamento se incrementaron los gastos de este ítem, se deben concertar estas decisiones con la realización de los presupuestos, ya que estas pueden afectar los precios de los productos.

***Toma de decisiones operativas del capital neto operativo***

El capital neto operativo son básicamente las necesidades de recursos financieros que una organización necesita para el desarrollo de sus operaciones. Si tenemos un KTNO alto tendremos mayores requerimientos de dinero para las operaciones, mientras si tenemos un KTNO bajo tendríamos poco requerimiento de dinero para las operaciones.

**Figura 3. Capital neto operativo**



## Caso A

Cuentas x Cobrar 5.000.000	Proveedores 3.000.000
Inventarios 5.000.000	Impuestos 2.000.000
<b>Capital Neto Operativo 5.000.000</b>	

En el caso A, se evidencia que se tiene un requerimiento para financiación de capital de trabajo de 5.000.000, porque se encuentran muy elevadas las cuentas por cobrar o los inventarios o porque están muy bajos los proveedores.

## Caso B

Cuentas x Cobrar 3.000.000	Proveedores 5.000.000
Inventarios 3.000.000	Impuestos 2.000.000
<b>Capital Neto Operativo -1.000.000</b>	

En el caso B, se evidencia que no hay requerimiento para financiación de capital de trabajo ya que se tiene un valor negativo de un 1.000.000, esto es por las cuentas por cobrar y los inventarios bajos, mientras que los proveedores son elevados.

A continuación, mostraremos qué significan y cómo podremos mejorar las cuentas del capital neto operativo.

**Cuentas por cobrar.** Son los valores que nos deben los clientes por haberles dado crédito por la adquisición de productos o servicios. Se debe decidir sobre las políticas de cuánto de las ventas van a ser a crédito y cuántos días se van a dar de crédito.

Fórmulas

ROTACIÓN DE CXC (Veces): 
$$\frac{\text{INGRESOS A CRÉDITO}}{\text{CXC}}$$

PERÍODO DE COBRO (Días): 
$$\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE CXC}}$$

Estrategias para mejorar las cuentas por cobrar:

- Determinar una política clara de crédito que tenga las siguientes consideraciones:
  - Determinación de selección de crédito.
  - Condiciones de crédito.
  - Normas de crédito (requisitos para otorgar crédito).
  - Descuento pronto pago.
- Supervisar el crédito teniendo en cuenta:
  - Período promedio de cobro.
  - Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar.
- Desarrollar políticas de cobranza como:
  - Llamadas telefónicas.
  - Correo verificando la cartera vencida.
  - Visitas personales.

- Notificación por escrito.
- Mediante agencias de cobranzas.
- Recurso legal.
- Otras estrategias de cobranza son:
  - Provisión de cuentas por cobrar.
  - Factoring.
  - Híbridas (Una parte de contado y otra parte a crédito).

Ejemplo: La empresa ZXC SAS produce puertas de madera, con ingresos de 1.972.682.403 todo a crédito y cuentas por cobrar de 234.564.576 verificar y analizar si se cumplen las siguientes políticas de cuentas x cobrar:

Política de Crédito	80%
Política de Días a Crédito	30 días
ROTACIÓN DE CXC (Veces):	$\frac{\text{INGRESOS A CRÉDITO}}{\text{CXC}}$
ROTACIÓN DE CXC (Veces):	$\frac{1.972.682.403}{234.564.576}$
ROTACIÓN DE CXC (Veces):	8.41
PERÍODO DE COBRO (Días):	$\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE CXC}}$
PERÍODO DE COBRO (Días):	$\frac{360}{8.41}$
<b>PERÍODO DE COBRO (Días):</b>	<b>43</b>

**Solución:**

En primer lugar, se observa que no se cumplió con la política de crédito del 80%, ya que los ingresos fueron 100% a crédito y con el agravante del incumplimiento también de la política de días de crédito que era de 30 días y en realidad los clientes están pagando a 42 días, 12 más del pronosticado.

En segundo lugar, se debe desarrollar una estrategia donde incentivemos a los vendedores a conseguir clientes de contado y así cumplir la política de crédito. Por otro lado, se debe empezar a supervisar más el crédito con los clientes, realizando un período promedio de cobro por cliente y determinar la vejez de la cartera. Teniendo esto, se debe realizar una jornada de cobro a los clientes con mayores días, por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos o visitas personales para llegar acuerdos de pago. También, se debe verificar si tenemos clientes con días elevados de cobro y a estos realizar notificaciones por escrito, contratar agencias de cobro o empezar recursos legales y por último provisionar estas cuentas.

**Inventarios.** Los inventarios son materiales y mercancías que tiene la empresa para la producción de sus productos o como productos terminados. Se dividen en:

- Inventarios de Materia Prima
- Inventarios de Producto Terminado

Fórmulas:

Inventarios de Materia Prima

ROTACIÓN DE INV. M.P. (Veces):  $\frac{\text{COMPRAS DE M.P.}}{\text{INV. M.P.}}$

PERÍODO DE INV. M.P. (Días):  $\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE INV. M.P.}}$

### Inventarios de Producto Terminado

ROTACIÓN DE INV. P.T. (Veces):  $\frac{\text{COSTO DE PRODUCCIÓN (1)}}{\text{INV. P.T.}}$

PERÍODO DE INV. P.T. (Días):  $\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE INV. P.T.}}$

### Estrategias para mejorar los inventarios:

#### Inventarios de materia prima

- Utilizar métodos de minimización de inventarios como:
  - El Sistema ABC. Es un sistema de inventarios que tiene como prioridad la relevancia del valor de la materia prima y rotación para su organización.
  - Modelo de cantidad económica de pedido (EOQ). Es un modelo para la minimización de costos realizados por los inventarios, agrupándolos en: costos de pedido y costos de mantenimiento.
  - Sistema de justo a tiempo. Es un sistema para la disminución de inventarios teniendo en cuenta que lleguen cuando se necesiten a la planta de producción, buscando la eficiencia de la manufactura.
  - Sistema de planeación de requerimientos de materiales. Es un sistema que desarrolla el modelo EOQ para la realización de cuántos pedidos se deben hacer, y por medio de un sistema informático realizar las listas de pedidos, materiales, estado del inventario, entre otros.

#### Inventarios de producto terminado

- Analizar los inventarios teniendo en cuenta:
  - Ciclo de distribución - canales
  - Ciclo de ventas. Vendedores

- Definir estrategias de mercadeo
  - Penetración de mercado: ampliar la participación del mercado actual.
  - Desarrollo del producto: modifica o mejora el producto para incrementar las ventas.
  - Desarrollo del mercado: incorpora productos y servicios a otras zonas geográficas.
  - Diversificación Concéntrica: se adicionan productos y servicios nuevos a uno ya existente y relacionado con el origen.
  - Alianzas estratégicas Joint Venture: unión de compañías aliadas para lograr productos o cooperaciones que generen mayores ventas.
  - Publicidad: difusión o divulgación de información para aumento de ventas.
  - Promociones: incentivos a los consumidores a corto plazo, por ejemplo, amarres.
  - Descuento: es una reducción o disminución en el precio con el objeto de incentivar las ventas.
  - Mercaderistas: es personal de apoyo para incentivar el mercadeo en un establecimiento de comercio.
  - Degustaciones: dar una prueba del producto dentro de un punto de venta.

Ejemplo: la empresa ZXC SAS produce puertas de madera, tiene compras de materia prima por valor de 967.600.000, un costo de producción (1) de 1.139.140.995, un inventario de materia prima de 65.258.489 e inventario de productos terminados 135.254.256 verificar y analizar si se cumplen las siguientes políticas:

Política de inventario de materia prima 15 días

Política de inventario de producto terminado 30 días

**Inventarios de materia prima**

ROTACIÓN DE INV MP (Veces):  $\frac{\text{COMPRAS DE MP}}{\text{INV. MP}}$

ROTACIÓN DE INV MP (Veces):  $\frac{967.600.000}{65.258.489}$

ROTACIÓN DE INV MP (Veces): 14.82

PERÍODO DE INV MP (Días):  $\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE INV. MP}}$

PERÍODO DE INV MP (Días):  $\frac{360}{14.82}$

**PERÍODO DE INV MP (Días): 24**

**Inventarios de producto terminado**

ROTACIÓN DE INV PT (Veces):  $\frac{\text{COSTO DE PRODUCCIÓN (1)}}{\text{INV. PT}}$

ROTACIÓN DE INV MT (Veces):  $\frac{1.139.140.995}{135.254.256}$



ROTACIÓN DE INV MT (Veces): 8.42

PERÍODO DE INV MT (Días):  $\frac{360}{8.42}$   
 ROTACIÓN DE INV. PT

PERÍODO DE INV MT (Días):  $\frac{360}{8.42}$

PERÍODO DE INV MT (Días): 43

**Solución:**

En primer lugar, se observa que no se cumplió con la política de inventario de materia prima de 15 días, sino que tuvo un aumento a 24 días, lo mismo pasa con la política de inventario de productos terminados que era de 30 días y tuvo un aumento a 43 días.

En segundo lugar, se debe desarrollar una estrategia donde los inventarios de materia prima se disminuyan. Primero, se debe dejar de comprar materias primas que tengan un alto stock; segundo, se debe implementar un método para el control de inventarios como son: el sistema ABC, modelo de cantidad económica de pedido (EOQ), sistema de justo a tiempo o el sistema de planeación de requerimientos de materiales y por último, se debe salir de los inventarios de materias que produzcan productos perro. Por otra parte, en el inventario de producto terminado se recomienda desarrollar estrategias para incentivar las salidas de estos, podríamos incentivar a los clientes actuales con promociones o descuentos de los productos que estén estancados, en segundo lugar, se sugiere penetrar o desarrollar mercados diferentes a los que se tiene en estos momentos y como tercera medida incentivar a los vendedores con bonificaciones si venden estos productos estancados.

**Proveedores o cuentas por pagar.** Son organizaciones o personas que suministran materiales, insumos y servicios para el desarrollo de los productos y servicios que desarrolla la organización. Es necesario definir las políticas de cuántos de los proveedores van a ser a crédito y cuántos días nos van a dar a crédito.

Fórmulas:

ROTACIÓN DE PROV (Veces): 
$$\frac{\text{COMPRAS A CRÉDITO}}{\text{PROV}}$$

PERÍODO DE PROV (Días): 
$$\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE PROV.}}$$

Estrategias para mejorar los proveedores o cuentas por pagar:

- Conseguir proveedores que sean fuentes de financiamiento sin interés y que nos den más días de crédito.
- Tener una relación estrecha con el proveedor para que este siempre nos provea los materiales requeridos para el proceso de producción.
- Pagar dentro del período de descuento si este es mayor a la tasa de interés de un crédito rotatorio o tarjeta de crédito.
- Pagar con la tarjeta de crédito a una cuota ya que el banco no cobra intereses y si nos financia hasta 30 días.
- Negociaciones por volumen a precios más bajos.
- Realizar contratos para cubrir volatilidad de precio y entrega.
- La diversificación de proveedores ayudará a que los proveedores luchen por fomentar la innovación, ampliar la selección de productos, reducir demoras entre otras.
- Realizar licitaciones mejorará los ofrecimientos de los proveedores como son la calidad, precio, entrega y el volumen.

Ejemplo: La empresa ZXC SAS produce puertas de madera, tiene compras a crédito que fueron del 50% por valor de 1.267.600.000 y proveedores por 132.254.985 verificar y analizar si se cumplen las siguientes políticas:

Política de crédito de proveedores 80%

Política de días a crédito de proveedores 45 días

ROTACIÓN DE PROV (Veces):  $\frac{\text{COMPRAS A CRÉDITO}}{\text{PROV}}$

ROTACIÓN DE PROV (Veces):  $\frac{1.267.600.000}{132.254.985}$

ROTACIÓN DE PROV (Veces): 9.58

PERÍODO DE PROV (Días):  $\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE PROV.}}$

PERÍODO DE PROV (Días):  $\frac{360}{8.33}$

**PERÍODO DE PROV (Días): 38**

**Solución:**

En primer lugar, se observa que no se cumplió con la política de crédito de proveedores 80%, ya que las compras fueron 50% a crédito y con el agravante del incumplimiento, también de la política de días de crédito a proveedores que era de 45 días y en realidad se les está pagando a 38 días, 7 días más rápido.

En segundo lugar, se debe desarrollar una estrategia donde encontremos proveedores de materias primas que nos den crédito y mayor tiempo de pago, se deben empezar a diversificar proveedores,

y realizar contratos donde se tenga claridad en el volumen, precio y entrega de las materias primas, así como licitaciones para que tengamos competencia y disminuir los precios.

**Impuestos.** Los impuestos son contribuciones económicas, que organizaciones o persona deben pagar al Estado para el beneficio de toda la sociedad. Estos se dividen en impuestos directos e indirectos.

Impuestos directos:

Son los que caen directamente sobre las organizaciones o personas por su capacidad económica como son: el impuesto de renta de las personas y sociedades, el impuesto sobre sucesiones y donaciones.

**Impuestos de renta:** Es el impuesto sobre los ingresos económicos o el patrimonio de las personas y sociedades, se presenta cada año.

La tarifa general del impuesto de renta para Colombia de las personas jurídicas es de:

Año	Impuesto renta
2021	31%
2022 y después	30%.

Existen dos mecanismos de auto retención en el impuesto a la renta:

**Auto retención:** Es un mecanismo donde el mismo contribuyente se aplica una retención sobre los ingresos que tenga. Las tarifas de la auto retención para Colombia, dependiendo de la actividad que realiza son: 0,4%, 0,8% y 1,6%.

**Retención en la fuente:** Es un mecanismo donde el contribuyente que hace el pago, retiene parte de este, como anticipo al impuesto de renta. En Colombia, existen diferentes porcentajes según la actividad y topes para realizarla.

### Impuestos indirectos:

Son los que recaen en los bienes, servicios y a las transacciones que se desarrollan con ellos, como: el impuesto al IVA (Valor Agregado), el impuesto sobre transmisiones bancarias (4 x1000) o los impuestos sobre bebidas alcohólicas.

Impuestos IVA: El impuesto al valor agregado es un impuesto al consumo, que grava algunos productos y servicios. El IVA en Colombia, tiene varias tarifas del 19% y 5%, también hay bienes y servicios exentos del gravamen.

### Cuestionario para evaluación del aprendizaje:

Una empresa tiene los siguientes datos históricos de cantidades de ventas.

Año	Cantidades
2017	15.352
2018	15.686
2019	16.254
2020	16.358

¿Cuál es la proyección de ventas para el 2021 por el método de semi-promedios?

- a. 16.752
- b. 16.896
- c. 16.584
- d. 16.635

- Una empresa produce carros de juguete para niños, con una producción anual de 274.520 y tiene los siguientes datos:

- Margen	15%	- Mantenimiento	4.500.000
- Intereses Financieros	5.000.000	- Depreciación Maqui.	12.000.000
- Propiedad, planta y equi.	120.000.000	- Lámina	90.000.000
- Horas Extras Operarios	17.000.000	- Publicidad	5.000.000
- Proveedores	80.000.000	- Inversiones Temporales	3.500.000
- Salario Supervisor	15.000.000	- Suministros	1.250.000
- Vendedores	34.000.000	- Efectivo	3.050.000
- Cuentas por Pagar	5.000.000	- Pintura	4.000.000
- Teléfono Ventas	5.000.000	- Impuestos x pagar	16.000.000
- Bonificación por ventas	10.000.000	- Parafiscales Operadores	5.000.000
- Impuesto ICA	4.500.000	- Llantas	3.000.000
- Nómina Operarios	60.000.000	- Gastos Legales	1.500.000
- Motores	17.000.000	- Deudores	15.250.000
- Lijas	2.000.000	- Inventario	9.000.000
- Obligaciones financieras	80.000.000	- Luz	5.000.000

¿Cuál es el precio de venta?

- 1.375
- 1.268
- 1.215
- 1.245

- Una empresa tuvo una variación en su presupuesto de materia prima del 5%, esto es, debido a un aumento de costos unitarios de materia prima. Como gerente ¿qué decisión se tomaría?
  - a. Se aumentaría el volumen de producción.
  - b. Se supervisaría el rendimiento de la materia prima.
  - c. Se realizaría un contrato con el proveedor teniendo en cuenta el volumen, precio y entrega.
  - d. Se capacitaría al personal en productividad.
- Una empresa tiene como clientes empresas multinacionales y como política de cuentas por cobrar tienen 30 días, se realizó un análisis de la cartera y en promedio le están pagando a 45 días, afectando la liquidez de la empresa. Como gerente ¿qué decisión se tomaría?
  - a. Se desarrolla mercado.
  - b. Se realiza un factoring.
  - c. Se diversifican los proveedores.
  - d. Se desarrolla un sistema de modelo de cantidad económica de pedido (EOQ).
- Una empresa aumentó su inventario de producto terminado de 45 días a 60 días. El gerente de la empresa desea conocer el impacto de esta decisión, si mantiene el restante de políticas sin cambios: ¿Qué pasaría con el capital neto operativo?
  - a. Aumenta el capital neto operativo.
  - b. Disminuye el capital neto operativo.
  - c. No pasa nada.
  - d. Se mejora el producto.

### **Caso práctico para análisis**

La empresa *JARB SAS* produce pantalones para hombre y quiere realizar una revisión de su gestión financiera de la parte operativa. Teniendo en cuenta lo anterior, nos muestra los datos los cuales realizaron el presupuesto planeado así como los datos que se ejecutaron en su operación. Desarrollar el capital neto operativo y los presupuestos planeados, después realizar el capital neto operativo y los presupuestos que se desarrollaron realmente, compararlos teniendo en cuenta un análisis horizontal que no sobrepase el 3% de desviación máxima y tomar decisión para su corrección. Tenga en cuenta que no se puede cambiar el precio que se sacó del presupuesto planeado.

#### **Presupuesto planeado:**

- Depreciación de 4 máquinas de coser de valor 120.000.000 con valor de salvamento de 15% depreciada por el método de línea recta.
- Depreciación de 4 máquinas de corte de valor 55.000.000 con valor de salvamento de 10% depreciada por el método de línea recta.
- Depreciación de 5 mesas de coser de valor 12.000.000 con valor de salvamento de 10% depreciada por el método de línea recta.
- Depreciación de 10 sillas por valor 2.200.000 con valor de salvamento de 10% depreciada por el método de línea recta.
- Depreciación de 3 computadores por valor 12.000.000 sin valor de salvamento depreciada por el método de suma de dígitos.
- Depreciación de máquina para planchar de valor 55.000.000 sin valor de salvamento depreciada por el método de suma de dígitos.



- Compra de insumos para maquinaria por 500.000 mensuales.
- Adecuaciones por 5.000.000 pesos.
- Publicidad por un valor de 9.000.000 anual.
- Compra de agujas para coser por un valor de 450.000 anuales.
- Mantenimiento por un valor de 600.000 mensual.
- Impuesto de ICA 4.500.000 anual.
- Auxilio de alimentación para los operarios de 100.000 pagado por Sodexo pass.
- Compra de botones por un valor de 50 y se van 5 botones por pantalón.
- Arriendo de bodega 2.500.000 mensual.
- Servicio de transporte de materia prima con un valor de 800.000 mensual.
- La dotación vale 350.000 por persona.
- Compra de bolsa por un valor de 12.
- Papelería 100.000 mensual.
- Compra de tela por un valor de 12.500 metro y se hacen 1.5 pantalones por metro.
- Las bonificaciones de ventas son de 300 pesos por pantalones.
- Compra de hilo por un valor de 5 metro y se van 35 metros por pantalón.
- Arriendo de local comercial 800.000 mensual.
- La nómina total son 2 operarios de maquinaria con el salario mínimo 25 horas extras diurnas y 10 recargo, un supervisor con un salario de 1.500.000 y 2 dominicales, un gerente con

un salario de 3.000.000, un vendedor con un mínimo, todos con un riesgo nivel 1.

- La energía 4.000.000 anual y el 55% para la producción y el restante para la parte administrativa.
- Pólizas de seguridad por un valor de 3.000.000 anual.
- Repuestos por 800.000 mensual.
- El servicio de celaduría de bodega con un valor de 1.500.000 mensual.
- Compra de cajas por un valor de 300 y caben 6 pantalones en cada caja.
- Certificado de calidad 3.000.000 pesos.
- Compra de marquillas por un valor de 20.
- El servicio de la contadora con un valor de 300.000 mensual.
- El agua 400.000 mensual y el 55% para la producción y el restante para la parte administrativa.
- Los gastos legales con un valor de 500.000 anual.
- Año 2017:14.000 pantalones, año 2018: 16.000 pantalones y año 2019: 18.000 pantalones anualmente realizar la proyección por mínimos cuadrados.
- Política inventario materia prima 30 días, inventario producto terminado 30 días.
- El 80% de las ventas a crédito a 45 días.
- El 60% de las compras a crédito a 30 días.
- Se pagan dividendos por el 60%.
- Gasto financiero planeados de 15.000.000.
- Margen 5%.

**Datos ejecutados:**

- Depreciación de 4 máquinas de coser de valor 130.000.000 con valor de salvamento de 15% depreciada por el método de línea recta.
- Depreciación de 4 máquinas de corte de valor 56.000.000 con valor de salvamento de 10% depreciada por el método de suma de dígitos.
- Depreciación de 5 máquinas de coser de valor 12.000.000 con valor de salvamento de 10% depreciada por el método de línea recta.
- Depreciación de 10 sillas por valor 2.200.000 con valor de salvamento de 10% depreciada por el método de línea recta.
- Depreciación de 3 computadores por valor 14.000.000 sin valor de salvamento depreciada por el método de línea recta.
- Depreciación de máquina para planchar de valor 65.000.000 sin valor de salvamento depreciada por el método de suma de dígitos.
- Compra de insumos para maquinaria por 550.000 mensuales.
- Adecuaciones por 5.500.000 pesos.
- Publicidad por un valor de 9.500.000 anual.
- Compra de agujas para coser por un valor de 450.000 anuales.
- Mantenimiento por un valor de 640.000 mensual.
- Impuesto de ICA 4.500.000 anual.
- Auxilio de alimentación para los operarios de 150.000 pagado por Sodexo pass.

- Compra de botones por un valor de 50 y se van 6 botones por pantalón.
- Arriendo de bodega 2.800.000 mensual.
- Servicio de transporte de materia prima con un valor de 900.000 mensual.
- La dotación vale 350.000 por persona.
- Compra de bolsa por un valor de 13.
- Papelería 100.000 mensual.
- Compra de tela por un valor de 12.900 metro y se hacen 1.5 pantalones por metro.
- Las bonificaciones de ventas son de 300 pesos por pantalones.
- Compra de hilo por un valor de 6 metro y se van 35 metros por pantalón.
- Arriendo de local comercial 850.000 mensual.
- La nómina total son 2 operarios de maquinaria con el salario mínimo 25 horas extras diurnas, 19 horas nocturnas y 10 recargo, un supervisor con un salario de 1.500.000 4 horas nocturnas y 2 dominicales, un gerente con un salario de 3.000.000, un vendedor con un mínimo, todos con un riesgo nivel 2.
- La energía 4.000.000 anual y el 50% para la producción y el restante para la parte administrativa.
- Pólizas de seguridad por un valor de 3.400.000 anual.
- Repuestos por 800.000 mensual.
- El servicio de celaduría de bodega con un valor de 1.500.000 mensual.

- Compra de cajas por un valor de 300 y caben 7 pantalones en cada caja.
- Certificado de calidad 3.000.000 pesos.
- Compra de marquillas por un valor de 20.
- El servicio de la contadora con un valor de 340.000 mensual.
- El Agua 400.000 mensual y el 55% para la producción y el restante para la parte administrativa.
- Los gastos legales con un valor de 500.000 anual.
- Ventas de 20000 unidades.
- Inventario materia prima 128.250.000.
- Inventario producto terminado 325.652.258.
- El 90% de las ventas a crédito.
- Cuentas x cobrar 625.000.000.
- El 70% de las compras a crédito.
- Proveedores 452.268.241.
- Se pagaron gastos financieros por 15.000.000

### Referencias

- Berry, A.J.; Capps, T.; Cooper, D.; Ferguson, P.; Hopper, T., Y Lowe, E.A. (1985) Management accounting control in an area of the NCB: Rationales of accounting practices in a public enterprise. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), pp.3-28.
- Brigham, E. F. y Gapenski, L. C. (Ed.). (1993). *Financial management. Gestión financiera*. (2.<sup>a</sup> ed.). Estados Unidos: Thomson Learning.

- Brigham, E. F. y Houston, J. F. (2012). *Fundamentals of financial management [Fundamentos de gestión financiera]* (7.a ed.). Mason (OH), Estados Unidos: South-Western Cengage Learning.
- Block, Stanley B. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Bogotá – Colombia: Ed. McGraw-Hill.
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. (4.<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw-Hill
- García, O. L., (2009). *Administración financiera, fundamentos y aplicaciones*. Prensa Moderna.
- Gerencia.com. (23 de agosto de 2019). Vida útil de los activos fijos o depreciables. <https://www.gerencia.com/vida-util-de-los-activos-fijos.html>
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de administración financiera* (10.<sup>a</sup> ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Goddard, A. y Powell, J. (1994). Accountability and accounting: Using naturalistic methodology to enhance organizational control — a case study [Rendición de cuentas y contaduría: uso de la metodología naturalista para mejorar el control organizacional, un caso de estudio]. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7(2), 50-69.
- Helfert, EA (1994). *Técnicas de análisis financiero: una guía práctica para gestionar y medir el desempeño empresarial* (658.15). Irwin.
- Helfert, EA (2000). *Técnicas de análisis financiero: una guía para la creación de valor*. Editorial, McGraw-Hill: Nueva York
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.

- Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá, D. C.: Universidad Externado de Colombia.
- Paramasivan, C. y Subramanian, T. (2009). *Financial Management [Gestión financiera]*. Nueva Delhi, India: New Age International Publishers.
- Pastor, R. A. T. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, (23), 55-72.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Prahalad, CK y Hammond, A. (2002). Sirviendo a los pobres del mundo de manera rentable. *Harvard Business Review*, 80 (9), 48-59.
- Smith, DG y Wheeler, JR (2001). La relación estrategia-finanzas. *Revista de finanzas de la atención médica*, 28 (2), 1-12.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson educación.

Esta edición se terminó de imprimir  
en el mes de septiembre de 2021,  
en los talleres de Búhos Editores Ltda.,  
con una edición de 1000 ejemplares.