

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE MODELO PARA EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN

DEL CICLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS

POR

HECTOR HOMERO GARZA CONTRERAS

Como requisito parcial para obtener el Grado de MAESTRÍA

EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS con

Especialidad en Finanzas

Abril, 2003

TM

Z7164

.C8

FCPYA

2003

.G3



1020148500



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# UANL

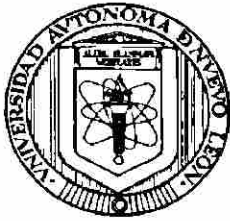
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE MODELO PARA EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN  
DEL CICLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS**

**Por**

**HÉCTOR HOMERO GARZA CONTRERAS**

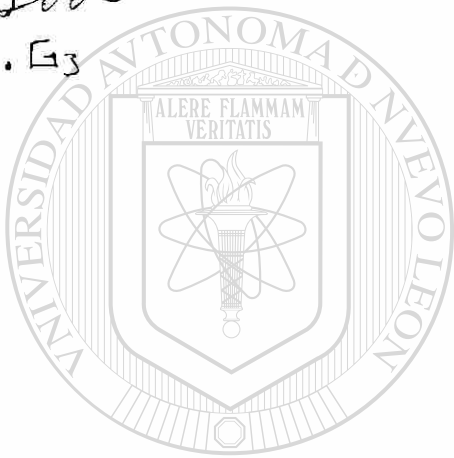
**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**Como requisito parcial para obtener el Grado de MAESTRÍA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS con  
Especialidad en Finanzas**

**Abril, 2003**

69 160

171  
27 v  
.e  
FO 7A  
2003  
.E3



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO  
TESIS**

**PROPUESTA DE MODELO PARA EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN  
DEL CICLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS**

Aprobación de la Tesis :

Dr. José Nicolás Barragán Codina

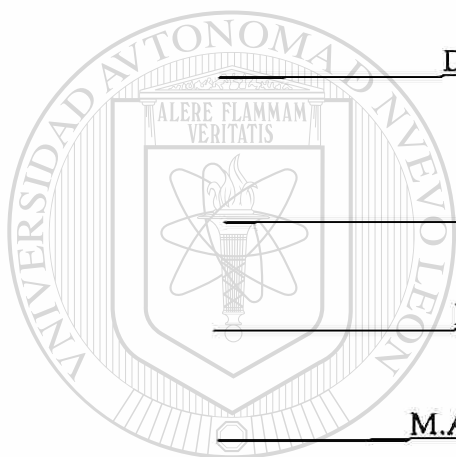
Director de Tesis

M.A. Alfonso García Martínez

M.C.A. Eugenio Bueno Palacios

M.A.P. Francisco Javier Jardines Garza

Subdirector de Postgrado



---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



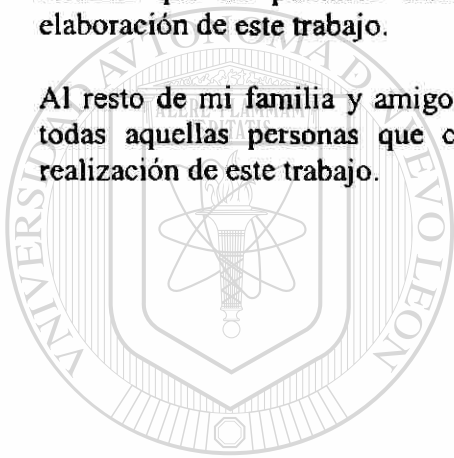
## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi mas sincero agradecimiento al Dr. José Nicolás Barragán Codina Director de mi tesis. Así como al M.A. Alfonso Garcia Martínez y M.C.A. Eugenio Bueno Palacios por formar parte del Comité de Tesis y por sus valiosas sugerencias e interés en la revisión del presente trabajo.

A mi esposa María Teresa por su motivación y apoyo incondicional para concluir con un objetivo mas en mi vida.

A mis hijos Héctor Homero y Erick Eduardo por su comprensión en aquellos fines de semana que no pudimos disfrutar juntos durante mi etapa de estudiante y en la elaboración de este trabajo.

Al resto de mi familia y amigos por el apoyo moral que siempre me han brindado y a todas aquellas personas que contribuyeron de una forma u otra en los trámites y realización de este trabajo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

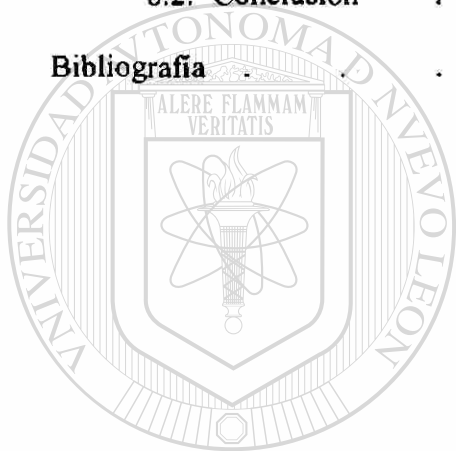


# Propuesta de Modelo para Evaluar la Administración del Ciclo Productivo de las Empresas

Capítulo	Índice	Página
1.- Introducción		4
1.1.- Objetivo general		5
1.2.- Objetivos específicos		5
1.3.- Justificación		6
2.- La liquidez y la solvencia en la administración de las empresas		7
2.1.- Generalidades		7
2.1.1.- Conceptos y definiciones		7
2.1.2.- Objetivo e importancia		8
2.1.3.- El ejecutivo de finanzas dentro de la empresa.		9
2.2.- El ciclo productivo de la empresa		10
2.2.1.- Capital de trabajo		10
2.2.2.- Clasificación del Capital de Trabajo		12
2.2.3.- Activos circulantes		14
2.2.4.- Pasivos circulantes		16
2.2.5.- El ciclo operativo y el ciclo de caja		17
2.3.- Problemas que enfrenta la evaluación del ciclo productivo		18
2.3.1.- Efectos de la crisis económica en la situación financiera de las empresas		19
2.3.2.- Efectos de la inflación de las cuentas del ciclo productivo		19
2.3.3.- Partidas Monetarias		20
2.3.4.- Partidas no monetarias.		22
2.4.- Análisis financiero		23
2.4.1.- Concepto de análisis financiero		23
2.4.2.- Aspectos a considerar por el analista financiero		23
2.4.3.- Objetivo e importancia		24
2.4.4.- Evaluación de la solvencia y liquidez mediante el análisis financiero		25
3.- Administración de efectivo		33
3.1.- Efecto y los valores realizables		33
3.1.1.- Composición del efectivo		33
3.1.2.- Valores realizables		34
3.2.- Necesidades de efectivo		35
3.2.1.- Factores fundamentales para poseer efectivo		35
3.2.2.- Programa de incremento de efectivo		36
3.3.- El flujo de efectivo		37
3.3.1.- Concepto e importancia		37
3.3.2.- Objetivo y elementos		38
3.3.3.- Caso práctico		39
3.4.- Determinación del saldo óptimo de efectivo		40
3.4.1.- Objetivo de mantener efectivo en Tesorería		40
3.4.2.- Caso práctico		41

3.5.- Determinación del saldo objetivo de efectivo . . . . .	43
3.5.1.- Modelo de Baumol-Allais-Tobin (BAT) . . . . .	43
3.5.2.- Modelo de Miller-Orr . . . . .	46
3.5.3.- Implicaciones de los Modelos BAT y Miller-Orr . . . . .	48
4.- Administración de cuentas por cobrar . . . . .	49
4.1.- Generalidades de las Cuentas por Cobrar . . . . .	49
4.1.1.- Conceptos y definiciones . . . . .	49
4.1.2.- Objetivo e importancia . . . . .	50
4.1.3.- Políticas apropiadas de cobranza . . . . .	50
4.1.4.- Normas a considerar para la cobranza. . . . .	52
4.2.- Determinación del volumen de ventas a crédito. . . . .	53
4.2.1.- Factores que determinan vender a crédito . . . . .	54
4.2.2.- Políticas apropiadas de Crédito . . . . .	54
4.2.3. Normas a considerar para otorgar un crédito . . . . .	55
4.2.4.- Caso práctico para determinar plazo de crédito . . . . .	55
4.3.- Análisis del riesgo para otorgar ventas a crédito . . . . .	57
4.3.1.- Evaluación del riesgo . . . . .	59
4.3.2.- Estrategia para disminuir el riesgo . . . . .	60
4.3.3.- Instrumentos financieros para incrementar liquidez . . . . .	63
4.4.- Propuesta de reporte para evaluar la efectividad de las cuentas por cobrar . . . . .	66
4.4.1.- Rotación de cartera . . . . .	66
4.4.2.- Cartera Vencida . . . . .	68
4.4.3.- Recuperación de cartera . . . . .	69
5.- Administración de Inventarios . . . . .	70
5.1.- Generalidades de la administración de inventarios . . . . .	70
5.1.1.- Conceptos y definiciones . . . . .	70
5.1.2.- Objetivo y necesidades de mantener inventarios . . . . .	71
5.1.3.- Políticas apropiadas de inventarios . . . . .	71
5.1.4.- Justo a tiempo . . . . .	73
5.2.- El inventario como garantía de financiamiento . . . . .	73
5.2.1.- Embargo colectivo de Inventario . . . . .	73
5.2.2.- Recibos de fideicomiso . . . . .	73
5.2.3.- Financiación por almacén en el campo . . . . .	74
5.3.- Sistema ABC para el control de inventarios . . . . .	75
5.3.1.- Definición . . . . .	75
5.3.2.- Caso práctico . . . . .	76
5.4.- Costos relacionados con los inventarios. . . . .	77
5.4.1. Costos de mantenimiento . . . . .	77
5.4.2. Costo de faltante de inventarios . . . . .	78
5.4.3.- Costo de pedido, embarque y recepción . . . . .	78
5.5.- Método para determinar el nivel óptimo de inventarios. . . . .	78
6.- Cuentas por pagar a corto plazo . . . . .	83
6.1.- Generalidades de las cuentas por pagar . . . . .	83
6.1.1. Conceptos y definiciones . . . . .	83
6.1.2. Beneficios y costos por mantener cuentas por pagar . . . . .	83

6.2.- Proveedores . . . . .	84
6.2.1. Calculo del costo de no tomar descuentos por pronto pago . . . . .	84
6.3.- Otros financiamientos a corto plazo . . . . .	85
6.3.1.- Préstamos sin garantía . . . . .	85
6.3.2.- Préstamos con garantía . . . . .	86
6.3.3.- Otras fuentes de financiamiento . . . . .	86
6.3.4.- Créditos disponibles para ciclo productivo . . . . .	87
6.4.- Determinación del nivel óptimo de préstamos a corto plazo . . . . .	88
7.- Propuesta de Modelo para evaluar la administración del ciclo productivo de las empresas . . . . .	89
8.- Recomendaciones y conclusión . . . . .	91
8.1.- Observaciones y recomendaciones . . . . .	91
8.2.- Conclusión . . . . .	92
Bibliografía . . . . .	93



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **1.- Introducción**

En los últimos años el mundo ha sufrido una serie de cambios, especialmente en lo que respecta a las practicas de negocio, originado por la globalización y la situación del país.

La administración del ciclo productivo en las empresas se ha convertido en un esquema estratégico para poder llevar acabo sus compromisos en el corto plazo al menor costo posible para enfrentar a la competencia local y mundial.

Hoy mas que nunca es necesario lograr la eficiencia en los elementos que integran el ciclo productivo de la empresas como son : El efectivo, las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.

Es de vital importancia para las empresas contar con información acerca del comportamiento del efectivo en caja y bancos y valores de inmediata realización, es necesario optimizar los saldo de efectivo para evitar tener excesos ocioso, o bien faltantes de efectivo que pudieran afectar el servicio recibido por los proveedores de materia prima y que genere consecuencias en la misma operación de la empresa.

Otro de los elementos importantes a considerar son las cuentas por cobrar que para la mayoría de las compañías representan inversiones fuertes, por tal motivo resulta importante la administración de las mismas, establecer políticas de créditos y cobranza, disminuir el riesgo crediticio, y la vigilancia de las mismas.

Uno mas de los elementos a considerar es la administración de inventarios, destinado para ello el menor capital posible procurando que el inventario que mantenga la empresa sea el suficiente para que pueda abastecer los requerimientos que tanto su áreas de producción como el departamento de ventas lo soliciten.

---

Un medio alternativo de conseguir flujo y/o efectivo es a través del endeudamiento, siendo importante la administración de cuentas por pagar procurando obtenerlo al menor costo posible.

Para llevar a efecto una confiable evaluación de los elementos mencionados, nos hemos permitido proponer en base a una investigación teórica un modelo para evaluar la administración del ciclo productivo de las empresas.



## **1.1.- Objetivo General**

Proponer con bases en un estudio teórico un modelo para evaluar la administración del ciclo productivo de las empresas, que ayude a identificar las áreas de oportunidad, que permita mejorar el proceso de toma de decisiones y contribuir a la elevación de la eficiencia de las empresas dentro de su ciclo productivo.

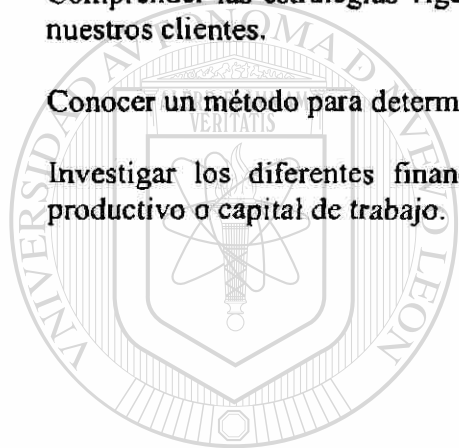
## **1.2.- Objetivos Específicos**

Conocer el objetivo de mantener efectivo en tesorería y los modelos existentes para determinar el saldo óptimo y objetivo de efectivo.

Comprender las estrategias vigentes para disminuir el riesgo de los créditos otorgados a nuestros clientes.

Conocer un método para determinar el nivel óptimo de inventarios.

Investigar los diferentes financiamientos que existen en la actualidad para el ciclo productivo o capital de trabajo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **1.3.- Justificación**

Nos interesa este tema debido a los altos costos en que incurren las empresas al no tener un modelo de evaluación del ciclo productivo que les ayude a la planeación y control de sus niveles óptimos de efectivo, inventarios y cuentas por pagar, así como la correcta evaluación del riesgo crediticio que se otorga a sus clientes.

Una práctica común en las empresas consiste en mantener exceso de efectivo ocioso que no son aprovechados para obtener beneficios por descuentos por pronto pago por ejemplo, o bien los faltantes de efectivo que afecta las relaciones con proveedores y pagan un sobre precio por la mora o no poder contar con recursos suficientes para el desempeño de las operaciones normales de la empresa.

En la actualidad una gran mayoría de las empresas se ven afectadas con cuentas incobrables o retrasos considerables en la recuperación de la cobranza y es originado básicamente por el otorgamiento de créditos sin una evaluación del riesgo y sin una garantía que respalde la venta a crédito.

Desafortunadamente las empresas no determinan su nivel óptimo de inventarios lo que ocasiona costos importantes relacionados con la solicitud de pedidos, embarque, recepción, almacenaje, el costo de faltantes de inventario y la pérdida por mercancía percedera u obsoleta.

Una práctica común de las empresas en época de crisis es financiarse con proveedores lo que ocasiona una reputación crediticia no recomendable, además de afectarles en el servicio de entrega de mercancía para su producción o venta, lo anterior se debe básicamente al desconocimiento de los diferentes financiamientos que existen para capital de trabajo.

Este trabajo va a beneficiar principalmente a las empresas para poder competir con compañías con elevados niveles de competitividad en un mercado global, intentaremos que las personas que lean este trabajo logren eficientizar el ciclo productivo de su empresa y con esto incrementar el nivel de vida y mantener la fuente de trabajo que tanto se necesita en nuestro país, México.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **2.- La liquidez y la solvencia en la administración de las empresas**

### **2.1.- Generalidades**

En este capítulo se estudiarán los elementos que intervienen en la solvencia y liquidez de una empresa, estos elementos se refieren en forma global a los activos circulantes entendiéndose como los recursos con que cuenta la empresa realizables en un periodo menor a un año ( caja, bancos, inversiones temporales, cuentas y documentos por cobrar e inventarios entre otros ) y pasivos circulantes, refiriéndose a aquellas deudas u obligaciones contraídas por la empresa en un periodo menor a un año (documentos y cuentas por pagar, impuestos por pagar, entre otros ) así como la relación existente entre ambos. Como consecuencia de dicha relación, nace el llamado capital neto de trabajo; considerándose como el exceso de los activos circulantes sobre los pasivos circulantes, pero estos conceptos se analizarán mas a detalle en el inciso 2.2 de este capítulo.

Es de igual importancia reconocer los efectos que causa la inflación en la solvencia u liquidez de las empresas por lo que en nuestro análisis mostraremos algunos efectos que esta ocasiona.

Una vez mencionados en forma genérica los conceptos a tratar en este capítulo entraremos al estudio mas detallado de los que la liquidez y la solvencia se refiere, así como la diferencia entre ambos.

#### **2.1.1.- Conceptos y definiciones**

Antes de entrar de lleno a los conceptos de liquidez y solvencia es importante decir que los conceptos se encuentran íntimamente relacionados con la información que proporcionan los Estados Financieros, siendo estos el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenios contables y juicios personales con objeto de suministrar a los interesados en un negocio, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones realizadas.

Ahora como ya sabemos los Estados financieros proporcionan información que nos sirve para darnos cuenta de la situación financiera de una empresa, dicha información por si sola no nos dice nada, únicamente se trata de datos cuantitativos, para ello, es necesario analizarla e interpretarla con el fin de conocer mejor a la empresa y poder manejarla mas eficientemente. Para llevar a cabo este análisis se hace necesario la aplicación de técnicas de análisis financiero, que comprende el estudio de las relaciones de causa y efectos entre los elementos que forman la estructura financiera de una empresa.

Para realizar el análisis financiero nos valemos de diferentes métodos de los cuales veremos con mas detalle en el inciso 2.4 de este capítulo.

#### **Liquidez**

“ Se refiere a la capacidad de las empresas para cubrir sus obligaciones, es decir las que participan el ciclo financiero a corto plazo” (Joaquín Moreno Fernández).

“Se refiere a la capacidad que tiene una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo en forma inmediata” ( Guadalupe Ochoa).

“Liquidez es tener efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos contraídos con anterioridad” (Jaime Acosta Altamirano).

“Es aquella que mide la capacidad de pago en efectivo o dinero de una empresa (Perdomo Moreno).

### **Solvencia**

“Atañe a la capacidad financiera de una empresa para adecuarse a largo plazo y cubrir los costos inherentes” ( Joaquín Moreno Fernández).

“Representa la capacidad financiera para cubrir las obligaciones a corto plazo” ( Guadalupe Ochoa).

“Capacidad de pago para cubrir sus obligaciones con vencimientos a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones” (Jaime Acosta Altamirano).

“Es aquella que mide la porción de Activos financieros por deuda de terceros, mide así mismo, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos” (Perdomo Moreno)

### **Diferencia entre liquidez y solvencia**

Después de conocer los puntos de vista de algunos autores podremos determinar la diferencia básica entre solvencia y liquidez.

La liquidez estudia la capacidad de pago que tiene una empresa en efectivo, mientras que la solvencia mide la capacidad de pago que tiene una empresa tomando en consideración no solo el efectivo, sino el total de sus bienes a corto plazo (inventarios, documentos y cuentas por cobrar, etc.).

#### **2.1.2.- Objetivo e importancia**

La liquidez como ya se menciono en el punto anterior, hace frente a sus obligaciones a corto plazo de manera inmediata, mientras que en la solvencia influye mucho el tiempo requerido para convertir el activo o los bienes circulantes en efectivo, por lo cual hace frente a sus obligaciones a corto plazo de manera inmediata.

Algunas de las obligaciones a las que tiene que hacer frente la liquidez son las siguientes

**De operación :** Compra de materia prima, pago de sueldos, gastos de producción, gastos administrativos, etc.

**De precaución :** mantener un saldo disponible como colchón para cualquier eventualidad que se pueda presentar

**Compensatorio :** mantener un saldo en bancos para cumplir con algunos compromisos con bancos originados por prestamos o líneas de crédito sin garantía.



### **2.1.3.- El ejecutivo de finanzas dentro de la empresa**

Como consecuencia de distribuir adecuadamente los recursos de las empresas para hacer frente a la competencia de otras empresas y países estas buscaron respuesta en la función financiera y su proceso de evaluación de proyectos de inversión, por lo que el ejecutivo de finanzas tuvo más demanda ya que se le pedía que indicará a la administración en que debía invertir y como se financiarían los proyectos más prometedores con el mínimo costo, por encima de todos, fueron los únicos miembros de la administración capaces de coordinar las estrategias y políticas de expansión de sus empresas.

Podemos decir que el papel que juega el ejecutivo de finanzas en la actualidad es de vital importancia en el desarrollo económico de las empresas en cuanto a la correcta toma de decisiones para la administración de efectivo y minimización de costos. El ejecutivo de finanzas puede combinar otras funciones y tener un título de tesorero o contralor. Lo cual implica no solo la responsabilidad de financiamiento de la empresa sino también de la que emana de las entradas y salidas de efectivo.

Al ejecutivo de finanzas le corresponde determinar en que se debe invertir, como se van a financiar las inversiones y como se deben combinar esas dos funciones con el fin de maximizar los objetivos de la empresa.

En que se debe invertir.

El ejecutivo de finanzas tiene a su cargo la coordinación, formulación, terminación y supervisión del plan de utilidades de la empresa el cual indica que clase de activos e intereses financieros debe adquirir.

Como se van a financiar las inversiones.

Una vez que se eligen los proyectos de inversión, es preciso obtener el capital necesario para financiar su ejecución. Específicamente, habrá que decidir que parte de los recursos se deberán obtener reinvertiendo las utilidades de la empresa y que provendrá del público que opera en los mercados financieros. Esto exige un análisis cuidadoso de las fuentes y técnicas disponibles para recurrir a la fuente menos costosa. Habrá que decidir que clase de valores se van a vender y por que métodos se efectuarán la venta. Tal vez se prefiera no vender valores sino obtener un préstamo bancario. Todo esto significa que es preciso mantenerse siempre en contacto con el mercado financiero.

Hay que considerar también los riesgos que el financiamiento representa para la empresa. Un pasivo muy elevado pondría seriamente en peligro su existencia misma ya que en el caso de que esta llegara a padecer una escasez temporal de efectivo no podrá pagar las deudas contraídas a su vencimiento. El administrador será responsable no sólo de las elección de activos sino también de decidir cuales serán las responsabilidades, es decir las obligaciones de la empresa para con sus acreedores y propietarios.

Como lograr al máximo los objetivos de la empresa.

El proceso de selección de inversiones se debe coordinar con la obtención de capital, ya que de nada servirá disponer de un capital que no se puede invertir ventajosamente, o descubrir inversiones productivas que no se puedan llevar a cabo por falta de recursos.

Por otra parte, las inversiones deben contribuir al logro de los objetivos y como ya se vio, pueden surgir diversos conflictos en el proceso de maximizar y conciliar esos objetivos.

El grado de autoridad y responsabilidad del director de finanzas depende de la medida en que los jefes de operación centralizan la toma de decisiones en sus propias oficinas, y el grado de centralización depende con frecuencia de la estructura administrativa de la empresa, de la actitud de los jefes de operación y del tamaño de la compañía.

La centralización de la autoridad en una gran empresa significa que los funcionarios menores así como el administrador, están más para asesorar que para tomar decisiones. De hecho, es cosa común que las grandes empresas cuenten con un comité de finanzas formado por un miembro del consejo de administración, el presidente de la empresa y el vicepresidente a cargo de la planeación financiera. En tal caso al administrador, en su puesto dentro del departamento de finanzas, se le solicitará consejo técnico acerca de su área particular de especialización.

En las empresas mas pequeñas, en muchas de las cuales la administración tiene carácter familiar, la tendencia es la centralización. Como operan por lo general dentro de un área geográfica limitada y manejan una sola línea de productos, son relativamente fáciles de controlar desde un punto central. Además, la función financiera muchas veces la maneja el tesorero o el contralor y no un especialista en finanzas designado al efecto. Por lo general, el contralor coordina los presupuestos y de el dependen las personas responsables de los gastos, incluyendo el comité de evaluación encargado de elegir los proyectos de inversión a largo plazo.

## **2.2.- El ciclo productivo de la empresa**

Los conceptos que integran los activos y pasivos que intervienen en forma directa en el ciclo productivo, se conocen y agrupan como activos y pasivos circulantes a corto plazo.

El ciclo productivo se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación , su venta y finalmente en efectivo.

Esta clasificación tiene importancia para apreciar la relación que existe entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo y así conocer la liquidez y la capacidad de pago que tiene el ente económico.

### **2.2.1.- Capital de Trabajo**

Al ciclo productivo de las empresas se le designa también como el capital neto de trabajo, que es el resultado de restarle al activo circulante el pasivo circulante y representa generalmente el exceso entre los bienes y derechos que podrían estar disponibles en efectivo en el término de un año, menos los pasivos exigibles en el mismo periodo.

Dicho de otra manera, el capital neto de trabajo representa los recursos en efectivo o convertibles en efectivo en el término de un año con que cuenta un ente económico, después de hacer frente a las obligaciones contraídas en el mismo periodo.

Es interesante observar que lo anterior coincidente con el principio de periodo contable que señala la necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, con existencias continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Los que tienen un año de duración igual al término de un año del activo

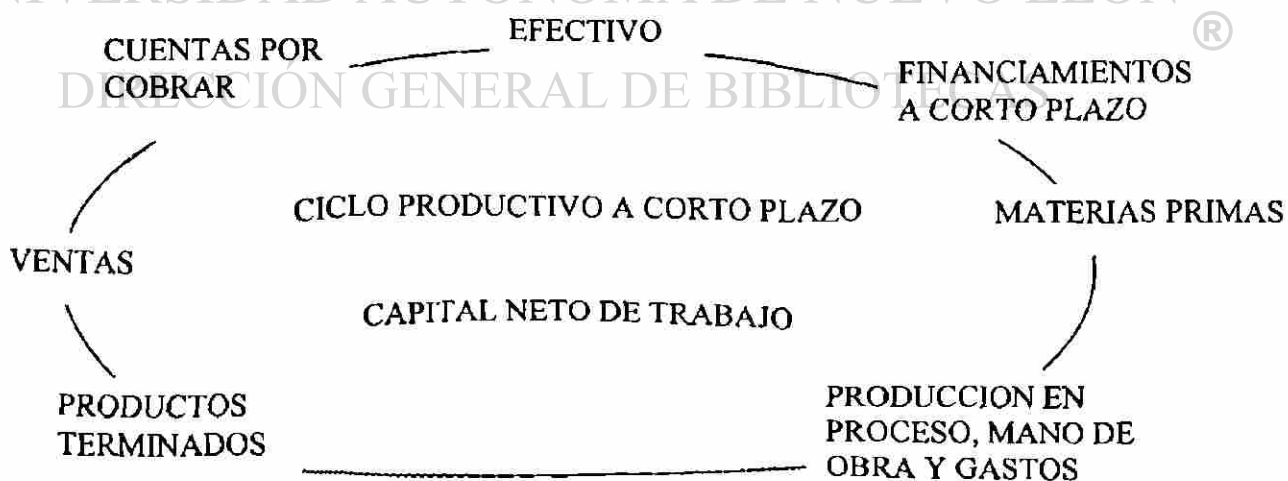
y pasivo circulante. Es de vital importancia conocer cuál es la situación financiera del ente económico sobre su capacidad para mantener un grado de liquidez suficiente para su operación.

Existen ciertos conceptos que suscitan controversia al agruparlos en el ciclo financiero a corto plazo o a largo plazo. Tal es el caso de los inventarios de empresas tabacaleras o vitivinícolas, los cuales generalmente representan una inversión a largo plazo, no obstante que se adquieren con el propósito de revenderlos y por lo tanto son inversiones típicamente circulantes que forman parte del ciclo productivo.

En vista de la dificultad práctica para determinar el ciclo productivo de las empresas se ha adoptado el término de un año para determinar la clasificación de ciertos activos, por lo que se acostumbra a presentar como activos no circulantes aquellos que aun cuando forman parte del ciclo financiero a corto plazo, representan una inversión cuya convertibilidad en efectivo tomará mas de un año. La clasificación fundamental de los pasivos es el tiempo en que deben ser liquidados, considerando como circulantes los que deben cubrirse dentro de un año o en el ciclo normal de operaciones a corto plazo y forman parte del ciclo financiero a largo plazo.

Considerando lo anterior el capital neto de trabajo de un ente económico que tiene \$1,000 de activo circulante y \$ 600 de pasivo circulante es \$ 400 (\$1,000 menos \$ 600) y representa el exceso que se tiene en activos convertibles en dinero en el termino de un año, después de liquidar las deudas a corto plazo. Una de las formas mas usuales para conocer la liquidez se aplica la razón circulante o del capital de trabajo, dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante, obteniéndose un cociente que represente el margen de seguridad que el ente económico mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo que se genera a través de la transformación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo productivo que en este caso es de 1.67 veces el activo circulante entre el pasivo circulante.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



( Figura 1 )

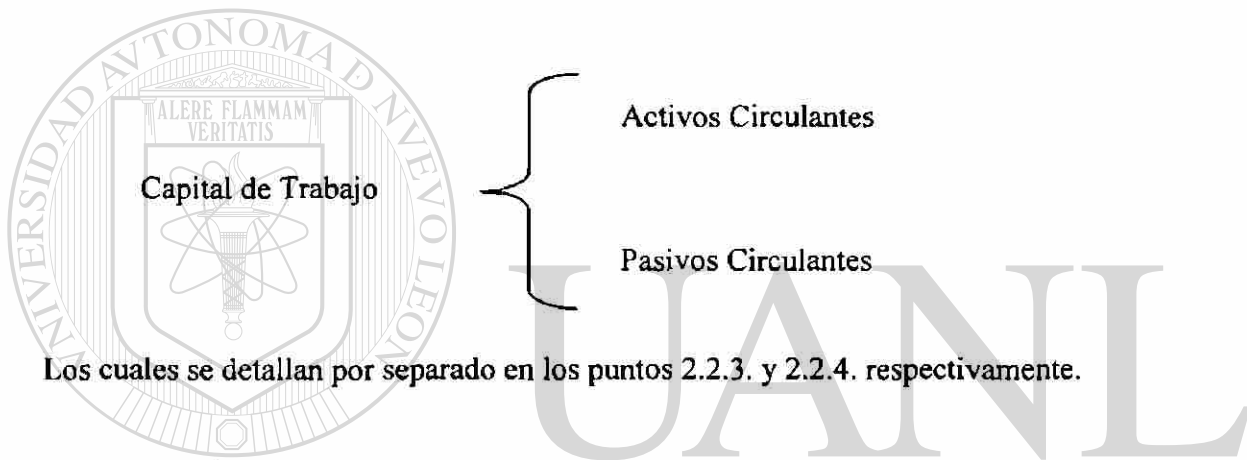
El ciclo a corto plazo inicia con aportaciones en efectivo y pueden también obtenerse financiamientos a corto plazo para que estos recursos se empleen en la adquisición de materias primas para ser usadas en la producción y en el pago de mano de obra y gastos a fin de obtener productos terminados para ser vendidos ; en este momento se agrega la utilidad, que se transforma en cuentas por cobrar y que por último se convierte en efectivo.

Este ciclo representa el capital neto de trabajo. ( Ver figura 1 ).

### 2.2.2.- Clasificación del Capital de Trabajo

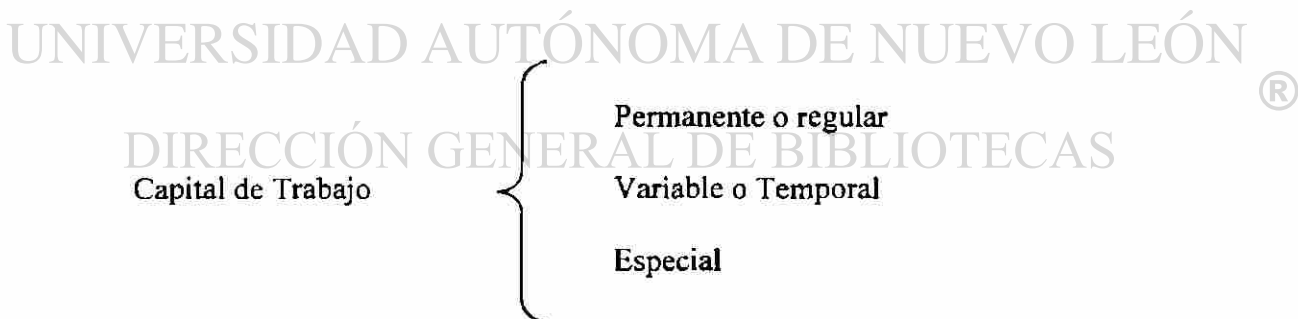
El capital de trabajo es cambiante por naturaleza ya que está condicionado a un sin número de variables y por tal motivo para lograr una correcta administración del mismo es conveniente su clasificación, la cuál estudiaremos desde dos enfoques distintos:

1. De acuerdo a los elementos que lo integran :



Los cuales se detallan por separado en los puntos 2.2.3. y 2.2.4. respectivamente.

2. De acuerdo a su naturaleza u origen :



#### Capital de Trabajo Permanente o Regular

Es el activo necesario que se emplea para transformar los activos de la manera más sencilla en efectivo, fundamentalmente los inventarios y las cuentas por cobrar, esto es para solventar las obligaciones contraídas a largo plazo.

El negocio para poder enfrentar los peligros o contingencias que se vayan presentando en el transcurso del tiempo, deberá tener una seguridad, es decir, tener un capital de trabajo idóneo para solventar las necesidades continuas y mantener los movimientos que tengan el efectivo, cualquier empresa, requerirá de aquellas cantidades que tengamos como

sobrantes del activo circulantes sobre el pasivo a corto plazo, que es indispensable para mantener los constantes movimientos del efectivo e inventario a cuentas por cobrar y otra vez a caja o efectivo.

Ninguna empresa podrá correr las innumerables contingencia, sin contar con algún capital corriente para hacer frente a sus necesidades cotidianas, debe tomarse en cuenta que una porción de capital corriente necesita una inversión estable de fondos.

Se considera como medida preventiva, apreciar qué cantidad de inversión se tendrá mes a mes, año con año, esto es lo que se conoce como capital de trabajo permanente regular. Conforme se amplía el negocio se notará que requerimos de una cantidad superior de capital de trabajo estable o por el contrario, si no hemos conseguido buenos resultados, el capital de trabajo puede reducirse. También se le conoce constante, pues su carácter fundamental es la estar constantemente en movimientos, incrementándose si se consigue beneficios o teniendo decremento cuando se tenga pérdidas.

### **Capital de Trabajo Variable o Temporal**

Algunos negocios necesitan en épocas precisas, una parte superior del activo circulante para poder enfrentarse a las necesidades temporales de trabajo.

Un negocio se encontrará en una situación disponible cuando se encuentre en el período más lento, por lo tanto, tendrá pocos materiales en existencia, las cuentas por cobrar serán inferiores pues la mayor parte de éstas ya fueron cubiertas, y por lo tanto, tendrá, más dinero en efectivo en caja, de lo que puedan requerir al momento. Mientras se aproxima el periodo de movimiento, se debe suministrar un volumen superior de materiales, incrementando la mano de obra, para transformar las materias primas en artículos terminados, por supuesto que el efectivo está reducido y en este momento cuando se necesitará de un capital de trabajo suficientemente grande, el cual se conseguirá mediante las transacciones de crédito a corto plazo.

Este tipo de capital como su nombre lo indica se requerirá en épocas estacionarias. Es aquel que se necesitará en determinados periodos, a consecuencia de que las ventas son inferiores, ya que refleja la baja de efectivo y se recurrirá a la compra de materias primas para la temporada en la cual se requerirá.

Una vez finalizada la época de ventas grandes, los inventarios se reducirán y las ventas por cobrar se verán incrementadas, pero con el paso del tiempo se transformarán en efectivo, es decir, cuando se hayan cubierto y por lo tanto, estarán en su mejor disposición para pagar cualquier préstamo que haya sido solicitado.

### **Capital de Trabajo Especial**

La mayoría de los negocios requieren fondos de caja, no solamente para las operaciones cotidianas de compras y ventas, sino para mantener el crédito de las mismas y para saciar las demandas de épocas.

También necesitarán de efectivo en periodos cambiantes para solventar:

- a) El incremento de los precios a los artículos
- b) Las depresiones comerciales
- c) Las contingencias



El incremento de los precios a los artículos.

Cuando los precios de los productos aumentan, se requiere incrementar los inventarios, por lo que los precios de la segunda venta (reventa) de los productos pueden introducir a un nuevo valor, durante el tiempo en que los materiales se tienen en su fabricación para su venta.

Las depresiones comerciales:

Todas las empresas necesitarán de efectivo suficiente, para enfrentarse a temporadas en que no se tengan ingresos de efectivo derivados de su operación normal.

Las contingencias:

Las contingencias o riesgos que corre la empresa como las huelgas, incendios, o alguna competencia rigurosa imprevista, pueden debilitar la custodia del efectivo.

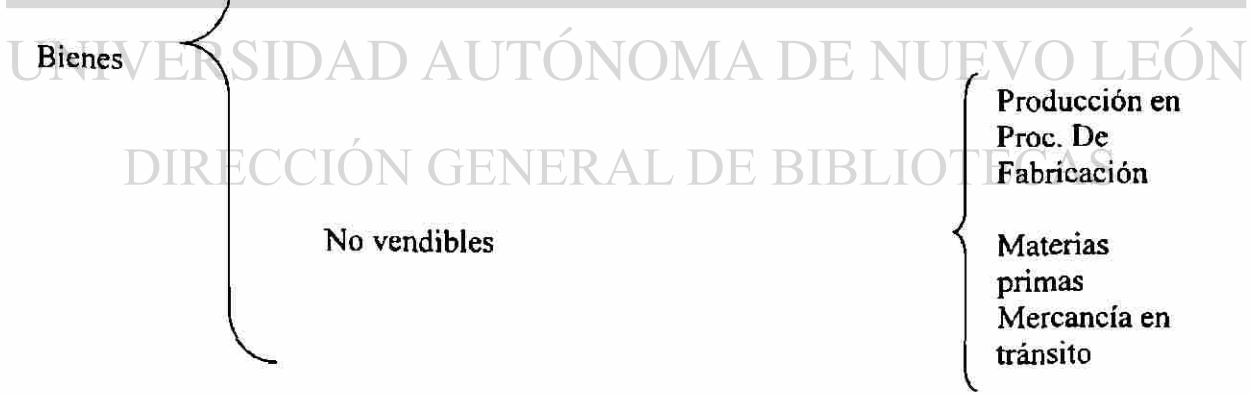
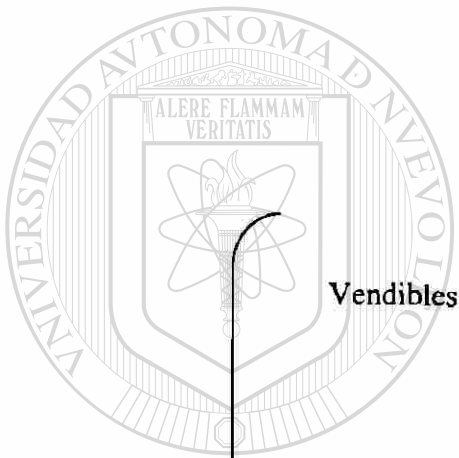
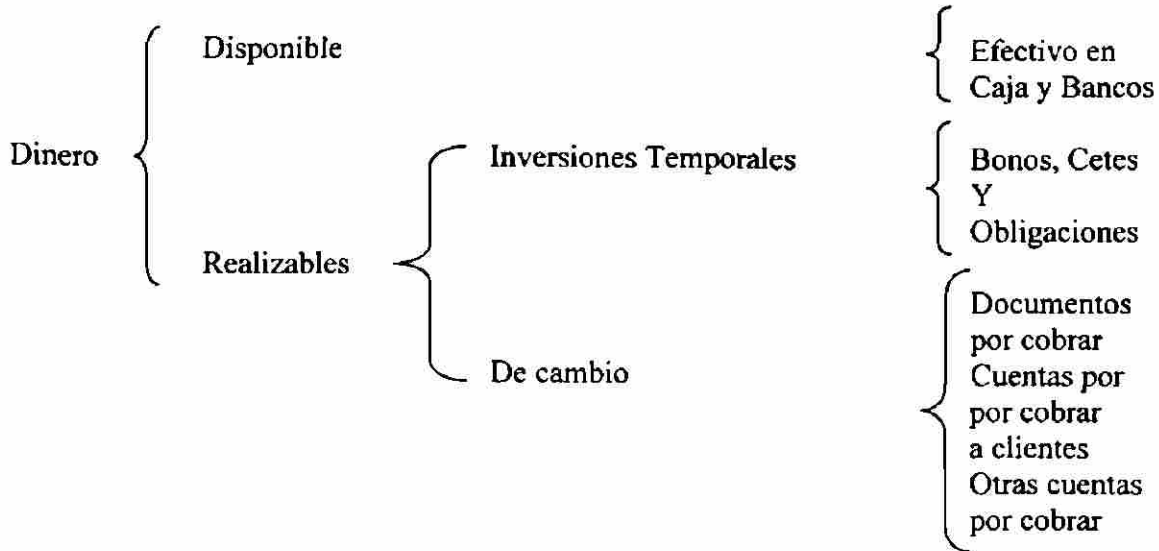
### **2.2.3.- Activos Circulantes**

El activo puede definirse como el conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene propiedad, así como cualquier costo o gasto realizado no devengado a la fecha del estado de situación financiera que debe ser aplicado a ingresos futuros. Para ser circulante deben sus conceptos transformarse en efectivo en un término no mayor de un año o del ciclo productivo a corto plazo de la entidad. Sin embargo, es importante considerar el propósito con que se efectúa la inversión, es decir, si ésta se hace con la finalidad permanente o no. Es importante el activo circulante ya que por medio de éste la empresa realiza sus operaciones diarias.

Como ejemplo de lo anterior puede citarse la compra de bonos o acciones cotizados en bolsa con el propósito de inversión temporal para no tener el efectivo ocioso. Esta inversión deberá ser considerada como activo circulante ya que se transformará en efectivo en el transcurso del ciclo productivo a corto plazo. Si por el contrario, la compra se hace con el propósito de inversión permanente. Deberá considerarse como un activo no circulante.

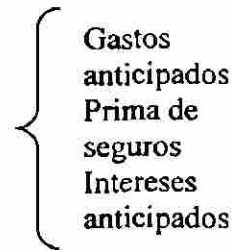
Siguiendo este principio, las diferentes partidas del activo circulante se presentarán en el orden de su probable convertibilidad en efectivo. Si el activo circulante incluye activos que se van a convertir en efectivo dentro del ciclo productivo a corto plazo y éste es mayor de un año, se deberá revelar esta situación en los estados financieros o en sus notas complementarias.





**Costos y gastos realizados**

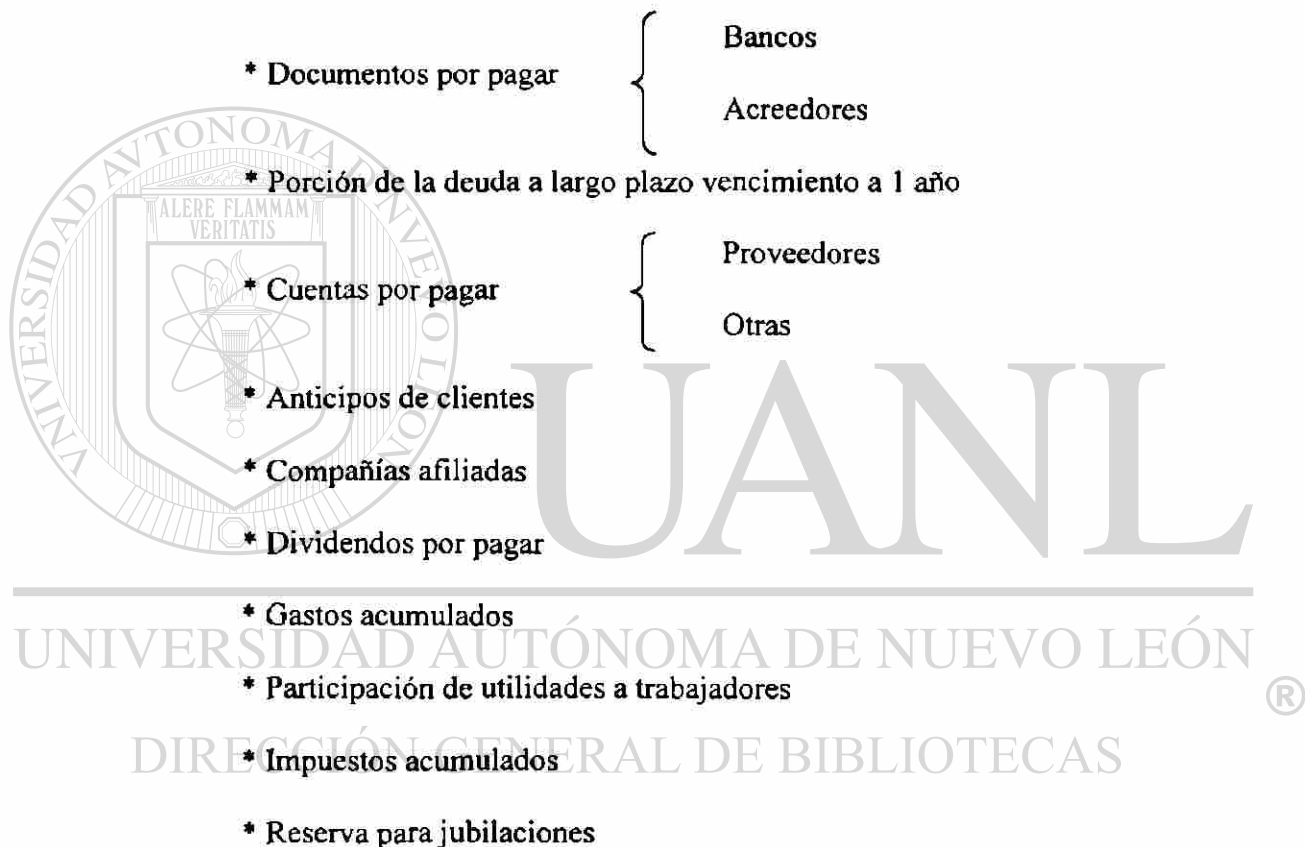
**No devengados**



#### 2.2.4.- Pasivos Circulantes

Son las deudas y obligaciones que tiene la empresa en un periodo menor a un año.

Los renglones genéricos que forman el pasivo circulante se presentan en el estado de situación financiera en orden de su exigibilidad, por ejemplo: el primer renglón deberá mostrar los documentos por pagar a bancos, seguidos de los documentos por pagar a otros, después las cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar y finalmente los gastos e impuestos por pagar, etc. De esta manera el pasivo circulante se agrupa como a continuación se especifica:



### 2.2.5.- El ciclo operativo y el ciclo de caja

La financiación a corto plazo se refiere a las actividades operativas a corto plazo de la empresa. Las actividades operativas a corto plazo de una empresa industrial típica consisten en una secuencia de sucesos y decisiones :

Sucesos	Decisiones
Compra de materia prima	¿Qué cantidad de existencia se debe ordenar?
Pagos de las compras en efectivo	¿Se debe solicitar préstamo o usar el saldo de efectivo?
Fabricación del producto	¿Qué alternativa de producción se debe usar?
Venta del producto	¿Se debe cobrar al contado o a crédito a los clientes?
Cobro de efectivo	¿Cómo se debe cobrar al contado?

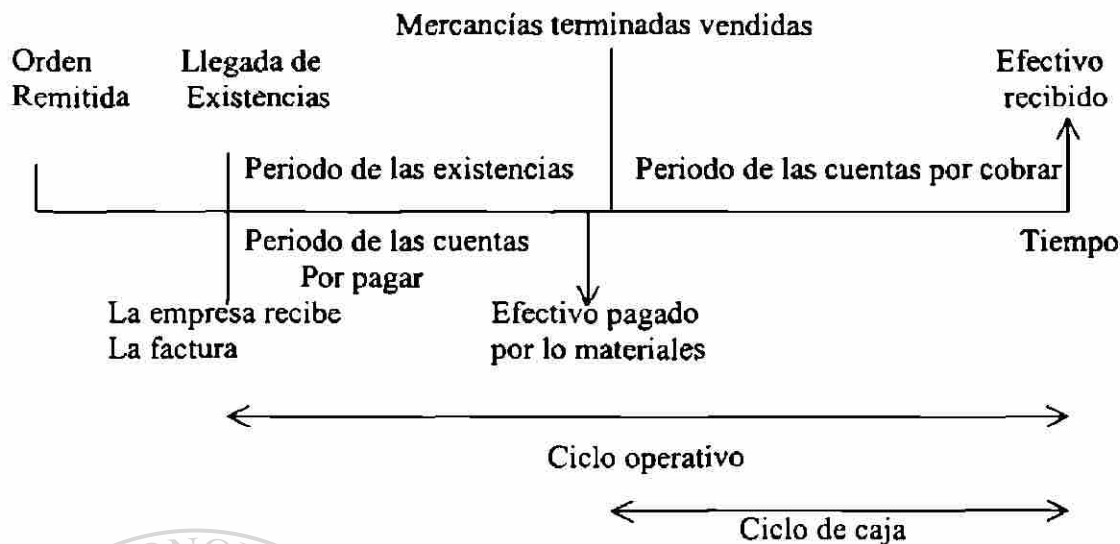
Estas actividades crean patrones de entradas y salidas de efectivo que no están sincronizados ni son seguros. Esta falta de sincronización se debe a que el pago en efectivo por las materias primas no ocurre al mismo tiempo que la recepción del efectivo de la venta del producto. Estas entradas y salidas son inciertas porque no se conoce con certeza las ventas ni los costos.

Las actividades operativas a corto plazo de una empresa industrial típica a lo largo de la línea temporal del flujo de caja. El ciclo operativo es el intervalo de tiempo entre la llegada de las existencias y la fecha en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar. El ciclo de caja empieza cuando se pagan en efectivo los materiales y termina cuando se hacen efectivas las cuentas por cobrar. La línea temporal del flujo de caja consta de un ciclo operativo y un ciclo de caja. La brecha entre las entradas y salidas de efectivo indica la necesidad de tomar decisiones financieras a corto plazo. Esto se relaciona con la extensión del ciclo operativo y el periodo de las cuentas por pagar. Se puede cubrir esta brecha ya sea solicitando un préstamo o teniendo una reserva de liquidez para títulos negociables. Se puede reducir la brecha variando las existencias y los periodos de pago y cobro.

La extensión del ciclo operativo a la suma de las extensiones de los periodos de las existencias y las cuentas por cobrar. El periodo de las existencias es la extensión del tiempo necesario para ordenar, fabricar y vender un producto.

El periodo de las cuentas por cobrar es la extensión de tiempo necesaria para cobrar las cuentas de efectivo.

El ciclo de caja es el tiempo entre el desembolso de efectivo y el cobro del efectivo. Se puede considerar como el ciclo operativo menos el periodo de las cuentas por cobrar.



( figura 2 )

$\text{Ciclo operativo} = \text{Días en existencias} + \text{Días en cuentas por cobrar}$

$\text{Ciclo de caja} = \text{Ciclo operativo} - \text{Días en cuentas por pagar}$

### 2.3.- Problemas que enfrenta la evaluación del ciclo productivo

En un entorno inestable, con constantes cambios económicos financieros en la vida de la empresa causados principalmente por la inflación y la devaluación, los flujos de los ciclos financieros se alteran y producen, en muchas ocasiones, un demérito en la liquidez de la empresa, es decir se sufre un quebranto en la capacidad de la misma para cubrir sus obligaciones a corto y a largo plazo.

Un problema grave a que se enfrenta la administración de la empresa es no contar con la buena información actualizada que le permita administrar y tomar decisiones adecuadas al momento.

La medida de liquidez más usual es conocer el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo del ciclo financiero a corto plazo, obteniendo la relación que se tiene entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Puede observarse que, en tiempos inflacionarios, esta relación se va reduciendo, debido a que el capital de trabajo tiende a disminuir, principalmente por requerirse un mayor número de unidades monetarias de las generadas por la depreciación o amortización para reponer la capacidad productiva instalada, y por decretarse dividendos sobre utilidades superiores a las realmente obtenidas.

Al explorar con más detalle la relación anterior se apreciará que el efectivo disponible disminuye en razón del pasivo circulante, las inversiones en cuentas por cobrar son mayores en relación con las ventas, es decir su rotación es menor, los inventarios tienen la misma tendencia que las cuentas por cobrar.

Un factor adicional de consideración que drena el capital de trabajo, por ser el recurso de generación de fondos más importante de la empresa lo constituye el reporte de una utilidad no actualizada y carente del poder de compra para restituir los valores de reposición que tiene que consumir la empresa en el futuro.

### **2.3.1.- Efectos de la crisis económica en la situación financiera de las empresas.**

1. Insolvencia financiera derivada del mayor endeudamiento ocasionada por la devaluación de la moneda, las altas tasas de interés y la descapitalización.
2. Disminución del poder de compra de los consumidores y por lo tanto reducción de la producción, ociosidad de los recursos productivos y la baja de beneficios.
3. Reducción de las posibilidades para generar recursos líquidos necesarios para invertir en activos productivos.
4. Pérdidas o baja de beneficio, ocasionada por las siguientes causas :
  - a) Las materias primas importadas, cuya alza de precios originada por la devaluación de la moneda afecta directamente al costo de producción.
  - b) Paro forzoso de la producción, por la imposibilidad de recurrir a la importación de los insumos necesarios, por falta de divisas para financiarlos.
  - c) Los salarios aumentan más rápidamente que la productividad.
  - d) Altas tasas de interés el costo de financiamiento de las inversiones.
  - e) Incremento en los impuestos y de los precios y tarifas de los bienes y servicios que produce el sector público
  - f) Pérdidas en cambios derivados del monto de los pasivos contratados en moneda extranjera.

### **2.3.2.- Efectos de la inflación de las cuentas que integran el Ciclo Productivo**

Los estados financieros preparados bajo la base de costo histórico se limitan a proporcionar una información obtenida del registro de las operaciones de la empresa bajo juicios personales y principios de contabilidad, aún cuando generalmente sean una situación distinta a la situación real del valor de la empresa.

La moneda que es un instrumento de medida de la contabilidad, carece de estabilidad ya que su poder adquisitivo cambia constantemente, por tanto las cifras contenidas en los estados financieros no representan valores absolutos y la información que presentan no es la exacta de su situación ni de su productividad.

La diferencia que existe entre las cifras que presentan los estados financieros basados en cifras históricas y el valor real son originadas, al menos, por los siguientes factores.

- a) Pérdida del poder adquisitivo de la moneda.
- b) Oferta y demanda.
- c) Plusvalía.
- d) Estimación defectuosa de la vida probable de los bienes ( activos fijos )

Para actualizar la información financiera histórica con los efectos de la inflación, se deben reexpresar fundamentalmente los siguientes conceptos :

- a) Inventarios y costo de ventas.
- b) Terrenos, edificios, maquinaria y equipo y su depreciación acumulada y la depreciación del período.
- c) Capital contable.

En esta parte trataremos sobre los efectos que la inflación produce en el activo y pasivo circulante, siendo principalmente el factor de influencia la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

La pérdida del poder adquisitivo de la moneda es provocada por la inflación, que es el aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios. Para iniciar sobre los efectos que la inflación produce en el activo y pasivo circulante, es necesario, conocer cuales y que son las partidas monetarias y las no monetarias.

Los conceptos que generalmente integran el activo y pasivo circulante se clasifican, basados en el anterior, como sigue :

	Monetarios	No Monetarios
<b>Activos Circulantes :</b>		
• Efectivo en caja y bancos	X	
• Inversiones temporales de inmediata Realización:	X	
<hr/>		
a) Acciones		X
b) Otras inversiones	X	
• Cuentas y documentos por cobrar	X	
• Inventarios		X
• Pagos anticipados		X
<b>Pasivos Circulantes :</b>		
• Documentos y cuentas por pagar	X	
• Gastos e impuestos acumulados	X	

### 2.3.3.- Partidas Monetarias

Son aquellas inversiones u obligaciones de la empresa que están representando valores monetarios y por lo mismo, su valor “ en pesos “ no se modifica, independientemente de los cambios que puedan existir en el nivel general de precios.

Los conceptos monetarios representan un número determinado de unidades monetarias por cobrar o pagar, por lo que no son susceptibles de modificar su monto y por tanto no pueden corregirse, ya que su importe permanece siempre determinado por la cantidad de unidades que representan.

En un ambiente inflacionario los activos monetarios producen una pérdida de exposición y los pasivos monetarios producen una ganancia, debiéndose reconocer estos eventos en los resultados del período.

### **Efectos de la inflación en Caja y Bancos**

El efecto inflacionario de cualquier economía conocida sobre su unidad monetaria es básico, ya que la inflación, por pequeña que sea reducirá el poder de compra de dicha unidad monetaria, en la forma continua e inexorable lo que hace que en el futuro la misma unidad mida menos que en el presente.

### **Efecto de la inflación en las inversiones Temporales de Inmediata Realización**

En época de inflación alta que puede considerarse de más de un dígito, se debe reconocer en los resultados del ente económico los efectos que la inflación produce en estos conceptos monetarios, ya que como se dijo anteriormente los activos monetarios producen una pérdida por exposición, por lo tanto se reduce el poder de compra de dicha unidad monetaria.

Las inversiones temporales de inmediata realización están representadas por activos monetarios a excepción de las inversiones en acciones, que es un activo no monetario debido a que el monto de dinero a recibir depende del mercado.

### **Efecto de la inflación en las Cuentas y Documentos por Cobrar**

Al igual que los anteriores, las cuentas y documentos por cobrar están representadas por activos monetarios, estos producen una pérdida por exposición que debe reconocerse en los resultados.

En la inflación al reducirse el poder de compra de una unidad monetaria, afectara a las cuentas y documentos por cobrar, al ser realizadas o convertibles a efectivo, ya que aparentemente nosotros tenemos el importe en efectivo que arroja nuestra compra de documentos por cobrar, pero con la diferencia que este efectivo ya no tiene el mismo poder adquisitivo que antes, por lo tanto se produce un pérdida.

### **Efectos de la inflación en los Gastos e Impuestos Acumulados**

En época de una inflación alta, se debe reconocer en los resultados del ente económico, los efectos que la inflación produce en estos conceptos al perder su poder de compra el dinero.

Los gastos e impuestos acumulados son partidas monetarias y producen una unidad por exposición, por que al pagarse se liquidan con pesos de menor poder adquisitivo, y esto debe considerarse en los resultados.



## **Efecto de la inflación en la Cuentas y Documentos por Pagar**

Los documentos y cuentas por pagar son partidas monetarias y producen una utilidad por exposición a la inflación porque al pagarse se liquida con pesos de menor poder adquisitivo, y esto debe reconocerse en los resultados.

### **2.3.4.- Partidas no Monetarias**

Son aquellas inversiones u obligaciones que están representando bienes y por lo mismo su valor monetario se modifica cuando existen cambios en los índices de inflación.

Las partidas no monetarias representan generalmente bienes, los cuales son susceptibles de modificar su precio, y se caracterizan por que se puede disponer de ello, principalmente mediante el uso, consumo, venta o aplicación a resultados conservando su valor y su costo o precio es susceptible de ser modificado ya que no pierde su poder adquisitivo .

### **Efecto de la inflación en los inventarios**

Los inventarios son activos no monetarios que producen una utilidad por exposición a la inflación que debe reconocerse en los resultados del ejercicio. Los inventarios constituyen una inversión que está representado por bienes y por lo mismo su valor monetario se modifica cuando existen cambios en los índices de inflación por lo tanto deben actualizarse. La actualización de los inventarios puede hacerse a través de aplicar el método de ajuste por cambios en el nivel general de precios y el método de actualización de costos específicos.

a) El método de ajustes por cambios en el nivel general de precios.

Se lleva a cabo aplicando un factor derivado de los índices de precios al consumidor a los costos históricos correspondientes según la antigüedad de los inventarios, actualizando de esta manera el costo histórico a pesos de poder de compra a la fecha de los estados financieros.

b) El método de actualización por costo específicos.

Se aplica a las cifras actualizadas con el método de ajuste por cambio en el nivel general de precios y se actualiza o reexpresan a valor de mercado entendiéndose este como el costo de reposición que tiene como limitación que no puede ser mayor al valor de realización, ni menor al valor neto de realización

### **Efecto de la inflación en los Pagos Anticipados**

Los pagos anticipados son generalmente partidas no monetarias y en épocas de inflación alta, la que se considera de mas de un dígito, debe actualizarse su costo a través de aplicar un factor derivado de mas de los índices de precios al consumidor a los costos históricos correspondientes según la antigüedad de los pagos anticipados actualizando de esta manera el costo histórico a pesos de poder de compra a la fecha de los estados financieros

## **2.4.- Análisis financiero**

Los estados financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenciones contables y juicios personales. Se formulan con objeto de suministrar a los interesados en un negocio la información, acerca de la situación y desarrollo financiero a que a llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones realizadas.

### **2.4.1.- Concepto de Análisis Financiero**

Es un estudio de las relaciones que existen entre los diferentes elementos financieros de un negocio manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo período y de la tendencia de esos elementos mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.

El análisis financiero es un proceso de selección y evaluación. El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio, la que sea más relevante y que afecte a la decisión según las circunstancias. El segundo paso es seleccionar esta información de tal manera que sea más significativa. Por último, se deben estudiar estas relaciones e interpretar los resultados, los tres pasos mencionados antes son definitivamente muy importantes sin embargo, la esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos como resultado de aplicar las herramientas y técnicas de análisis.

### **2.4.2.- Aspectos a Considerar por el Analista**

El analista financiero, ya sea interno o externo, deben tener un conocimiento completo de los estados financieros de la empresa que se esté analizando (balance general, estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable y estado de cambios en la situación financiera), debe ser capaz de imaginarse los departamentos y actividades del negocio cuya situación financiera y progreso en las operaciones se pretende evaluar a través de sus estados financieros, es decir, el analista debe conocer lo que está detrás de los datos monetarios, para complementar lo que nos dicen los estados financieros se deben tomar en cuenta aquellos recursos de los cuales no hablan estos estados tales como el recurso humano, la capacidad técnica, tecnología, capacidad administrativa y creatividad del elemento humano.

Se deben tomar en consideración las condiciones cambiantes del medio ambiente económico, político y social dentro de la cual existe la empresa es decir, considerar el macroentorno y estudiar cómo la empresa responde y hace frente a estas condiciones.

Junto con todo esto, el analista debe poner en práctica su sentido común e interpretar la información así como para llegar a establecer sus conclusiones acerca de la empresa que se analiza. Es importante mencionar que el análisis debe efectuarse sobre una base comparativa. De tal forma que se pueda juzgar si la empresa ha mejorado o no. La base de comparación puede constituir la ejercicio correspondientes a empresas que existen dentro de la misma rama industrial comercial o de servicio a la que pertenece la empresa que se analiza.

El análisis financiero se asemeja a un doctor, éste realiza estudios clínicos a su paciente e interpreta dichos análisis para dar su opinión y diagnóstico de que medicamentos debe tomar y que dieta debe llevar.

### **2.4.3.- Objetivos e Importancia**

Las decisiones, tales como comprar o vender, dar crédito o no, dependen de eventos futuros. Los estados financieros representan principalmente registros de transacciones pasadas y los usuarios externos estudian estos estados financieros como evidencia del funcionamiento de un negocio en el pasado, lo cual puede ser útil para predecir el comportamiento futuro de éste. La administración de una empresa es responsable de obtener las mayores utilidades posibles para lograr el mayor rendimiento sobre los recursos invertidos en la misma, del mismo modo es responsable de cumplir con sus obligaciones y conducir a la empresa de acuerdo a los objetivos establecidos. Por tanto, para todos los tipos de analizadores el objetivo de análisis de los estados financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

Un número considerable de personas está interesado en el empleo de esos estados:

- 1) Los administradores, quienes necesitan la información adecuada, para guiar los destinos del negocio.
- 2) Los banqueros, quienes necesitan contar con suficientes elementos de juicio, con objeto de estudiar a fondo las solicitudes de crédito.
- 3) Los inversionistas, quienes fundamentalmente desean obtener información que les muestre si las empresas en la que tienen la intención de invertir han obtenido y probablemente continuarán obteniendo ganancias suficientes que les garanticen el principal y los beneficios de los valores emitidos por tales empresas.

El mismo contador que construyó los estados financieros encontrará valioso el estudio de los mismos desde el punto de vista analítico, con objeto de percatarse de los puntos de vista de las personas que van a utilizar dichos estados y de esta manera, dar a su trabajo no sólo la corrección técnica requerida, sino la máxima utilidad para facilitar la interpretación de la situación y desarrollo financiero que esos estados a tratado de presentar.

La importancia de las cifras se amplifica cuando se les emplea como un instrumento de orientación para la formulación de juicios, en virtud de que las conclusiones que se basan sobre datos correctos, recopilados e interpretados adecuadamente, permiten proceder con mayor seguridad que cuando no se tiene esa base. La forma de presentar y utilizar las cifras hace que se obtengan conclusiones correctas o incorrectas.

Las conclusiones derivadas del análisis de los estados financieros no sólo se basan en la frialdad de las cifras; a menudo razonamientos diferentes a los contables deben aplicarse; normalmente las conclusiones a que se ha llegado no son las únicas posibles y en ocasiones no son las más correctas que pueden derivarse de los datos disponibles. Es de importancia, como complemento de los resultados obtenidos del análisis de los estados financieros, el ejercicio cuidadoso del juicio basado en el entrenamiento continuo, tener presente en la mente la posible incorrección de las conclusiones.

#### 2.4.4.- Evaluación de la solvencia y liquidez mediante el análisis financiero

Mediante la evaluación del análisis de solvencia y liquidez financiera podemos responder las siguientes interrogantes:

- a) ¿ Cuenta la empresa con los recursos suficientes en efectivo o convertibles a efectivo para hacer frente a las obligaciones contraídas?
- b) ¿Tiene la empresa la capacidad para mantener un grado de liquidez suficiente que asegure la adecuación de fondos monetarios?

El análisis de la solvencia deberá cubrir las necesidades relacionadas con el ciclo financiero a corto plazo y a largo plazo.

La liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes, es decir, las que participan en el ciclo financiero a corto plazo. La solvencia atañe a la capacidad financiera de una empresa para endeudarse a largo plazo y cubrir los costos inherentes.

Las pruebas de liquidez se refieren al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Las pruebas de solvencia se refieren a la capacidad de una empresa para cubrir tanto sus obligaciones a largo plazo a su vencimiento como sus costos e intereses y se determinan a través de razones simples.

La liquidez y la solvencia de una empresa se miden haciendo un estudio de la situación de corto plazo. Los proveedores y acreedores que proporcionan créditos a corto plazo tienen un interés particular en la situación inmediata, la que ellos esperan que con el activo circulante se les paguen sus adeudos. Este análisis es de interés también para los acreedores de largo plazo, ya que los adeudos que se tienen con éstos se vendrán pagando en varios períodos consecutivos de corto plazo y ellos desean conocer la capacidad de la empresa para cubrir con esta obligación que aunque sea a largo plazo representa una secuencia de períodos a corto plazo.

Los accionistas también se interesan en la liquidez y la solvencia de la empresa debido a que si no hay capacidad de cubrir las obligaciones de corto plazo oportunamente, la empresa podría entrar en liquidación y ellos verían perdida su riqueza.

La riqueza y la solvencia de una empresa se mide por el grado en que ésta puede cubrir sus obligaciones de corto plazo. La liquidez y la solvencia de una empresa implican habilidades para convertir los activos en efectivo.

A continuación se presentan las razones que tradicionalmente se han utilizado como indicadores de la liquidez y de la solvencia de una empresa. Debe advertirse que, dependiendo de las circunstancias especiales de la economía pueden ser indicadores útiles o deficientes:

## Razones de Liquidez

**Razón de Efectivo.-** Esta razón mide qué tanto efectivo se tiene disponible para el pago de los compromisos de corto plazo, en el caso de tener que pagarlos de inmediato. Esta razón es similar a la prueba del ácido la cual explica más adelante, la única diferencia es que ésta solamente considera los activos circulantes realmente líquidos.

$$\frac{\text{Efectivo} + \text{Equivalentes}}{\text{Pasivo Circulante Total}} = \text{Veces}$$

**Razón de Prueba del Acido ó Razón de Activos Rápidos.-** La prueba del ácido también se conoce como la razón de liquidez por excelencia debido a que incluye los activos que más rápidamente se convierten en efectivo. En ésta razón se incluye el efectivo, las inversiones temporales y las cuentas por cobrar. Estas últimas se incluyen por suponerse que son de conversión inmediata o que estarán disponibles en un plazo muy corto para el pago del pasivo circulante.

Debido a que las cuentas por cobrar pueden ser de cobro lento, el analista debe tener cuidado de verificar la convertibilidad de éstas. Los inventarios no se incluyen como activo disponible puesto que requieren de más tiempo para convertirse en efectivo.

La prueba del ácido representa el número de veces que el activo circulante más líquido cubre al pasivo circulante.

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

---

**Razón Circulante :** Esta razón es de importancia al medir la liquidez de una empresa y representa las veces que el activo circulante podría cubrir al pasivo circulante. Se obtiene dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

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

Consideraciones para efectos de análisis de la razón circulante

1. La razón circulante mide el grado en que los activos circulantes cubren a los pasivos circulantes. Entre más alta sea la razón circulante, hay más seguridad de que estos pasivos sean pagados si los activos se pueden convertir en efectivo.

2.- El exceso de activos circulantes sobre los pasivos circulantes sirve como protección para los acreedores . Entonces, la razón circulante mide el margen de seguridad disponible para cubrir cualquier pérdida en el valor de los activos, siempre que éstos puedan generar efectivo.

El analista que utilice la razón circulante como medida de la habilidad de los activos circulantes para cubrir los pasivos circulantes debe tener siempre en mente que la liquidez se entiende como rapidez con que los activos circulantes serán convertidos en



efectivo y el grado en el que tal conversión podría resultar en pérdidas en el valor de los activos circulantes.

Antes de concluir su análisis el analista debe medir los elementos básicos :

1. La calidad de los activos de corto plazo y la naturaleza de los pasivos circulantes.
2. La rotación de estos activos y pasivos , es decir, el tiempo promedio necesario para convertir las cuentas por cobrar y los inventarios en efectivo y el tiempo que se tiene disponible antes de pagar las deudas de corto plazo.

**Capital Neto de Trabajo.-** Representa la parte del activo circulante que está financiada con fuentes de largo plazo (pasivo de largo plazo o capital contable).

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante - Pasivo Circulante

**Razón de Inventarios a Pasivo Circulante.-** Representan la garantía que tienen los acreedores a corto plazo con los inventarios.

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \%$$

**Razón de Margen de Seguridad.-** Representa la inversión que hacen los propietarios y acreedores a largo plazo, en el activo circulante por cada peso de inversión en el activo circulante de los acreedores a corto plazo. Mide como está financiado el activo circulante. Muestra las inversiones, por un lado la de los acreedores a corto plazo y por el otro las de los acreedores a largo plazo y los accionistas.

$$\frac{\text{Capital Neto de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \$$$

### Razones de Actividad

**Razón de Cuentas por Cobrar a Capital Neto de Trabajo.-** Esta es una razón que mide la dependencia del capital neto de trabajo respecto a las cuentas por cobrar. Siendo las cuentas uno de los principales elementos del capital de trabajo, este concepto debe estar sometido a posibles reducciones en valor y esta en una buena medida para conocer su influencia en la estructura del capital de trabajo. Siendo el capital de trabajo el activo circulante y el pasivo a corto plazo sin determinar el remanente que existe entre ambos.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Netas}}{\text{Capital de Trabajo}} = \%$$

**Razón de Inventarios a Capital Neto de Trabajo.-** Esta razón mide la dependencia del capital neto de trabajo respecto a los inventarios. Siendo los inventarios otro de los principales elementos que integran el capital de trabajo, deben ser medidos, vigilados y sometidos a su caso a posibles reducciones de valor.

$$\frac{\text{Inventario Neto}}{\text{Capital Neto de Trabajo}} = \%$$

**Rotación del Activo Total.-** Se define como la venta anual entre el activo total promedio. Lo que muestra esta razón es la utilización del activo total para generar ventas.

$$\frac{\text{Venta Anual}}{\text{Activo total promedio}} = \text{Rotación del activo total}$$

**Rotación de Capital de Trabajo.-** Se define como la venta anual entre el capital de trabajo. Lo que muestra esta razón es la utilización del capital neto de trabajo para generar ventas.

$$\frac{\text{Ventas anual}}{\text{Capital neto de trabajo}} = \text{Rotación de capital neto de trabajo}$$

**Rotación de Cuentas y Documentos por Cobrar.-** La rotación de cuentas y documentos por cobrar es una razón que se calcula con la finalidad de obtener información acerca de la convertibilidad de las cuentas por cobrar. Esta razón indica que tantas veces, en promedio, las cuentas por cobrar son generadas y cobradas durante el año. Una rotación creciente a través del tiempo indicaría que las cuentas son cobradas cada vez más rápidamente.

$$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito Anual}}{\text{Prom. De Ctas. Y Doctos. Por Cobrar}} = \text{Veces que se crean y cobran las cuentas y documentos por cobrar.}$$

**Días Cartera.-** No obstante que la razón de rotación cuentas y documentos por cobrar indica la rapidez con que se cobran éstas, el analista no debe comparar esta rotación con los términos de crédito que normalmente extiende la empresa o la industria a la que ésta pertenece. Tal comparación debe hacerse contra la razón de plazo medio de cobro. Los días de cartera se obtiene de la rotación a días de venta en cuentas y documentos por cobrar.

$$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas y documentos por cobrar}} = \text{Días.}$$

Este método es muy criticado porque dentro del promedio de cuentas por cobrar pueden estar incluidas cuentas muy viejas, que al mezclarse con las más recientes producen un resultado carente de significado. También puede ser que las ventas a crédito sean de naturaleza estacional o cíclica, de manera que al relacionar las ventas a crédito, de todo el ejercicio, con las cuentas y el documento por cobrar promedio, se desvirtúa el significado de la razón. Se dice que un análisis de antigüedad de saldos o un estudio de extinción de



los mismos darían al analista información de más calidad acerca de las cuentas y documentos por cobrar.

**Razón de Rotación de Inventarios.**- Sirve como una medida de la calidad y liquidez de los inventarios. Está calidad está representada por la habilidad de un negocio para comprar y vender sin incurrir en pérdidas.

Un aumento en el monto del inventario puede representar existencias adicionales que se requieren por la expansión del negocio, una inversión mayor a las necesidades requeridas ( en este caso bajará la rotación ) o una combinación de ambas. Si la rotación baja es una señal de peligro.

Si al observar la tendencia de las razones siguientes durante varios periodos se concluye que ha disminuido o está por debajo del promedio de la industria, puede afirmarse que los inventarios se están moviendo cada vez más lentamente ya sea porque bajó la demanda o porque son invendibles; cualquiera de las dos causas implicaría una mayor inversión en inventarios. Una rotación creciente indicaría una menor inversión y una mayor convertibilidad.

Al comparar las rotaciones de un año a otro entre empresas, es importante tener datos comparables en función de la base de evaluación de los inventarios: PEPS , UEPS , PROMEDIOS , etc.

Puede hacerse una mejor evaluación de los inventarios en el caso de empresas manufactureras si éstos se separan en sus tres componentes materia prima, productos en proceso y productos terminados.

### **Empresas Industriales**

**Rotación de Inventario de Materia Prima.**- Representa las veces que se han consumido los inventarios medios de materia prima en el periodo a que se refiere el costo de producción.

$$\frac{\text{Materia Prima Consumida}}{\text{Promedio de Inventarios de Materia Prima}} = \text{Veces}$$

**Plazo Medio de Consumo.**- Representa los días que permanecen los materiales en las bodegas antes de pasar al departamento de producción.

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios de Materia Prima}} = \text{Días}$$

**Rotación de Inventarios de Producción en Proceso.**- Representa las veces que se han consumido los inventarios medios de producción en proceso, en el periodo a que se refiere el costo de producción.

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Promedio de Inventarios de Producción en Proceso}} = \text{Veces}$$

**Plazo Medio de Producción.-** Representa el tiempo promedio que la empresa tarda en el proceso de transformación.

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios de Producción en Proceso}} = \text{Días}$$

**Rotación de Inventarios de Productos Terminados.-** Representa las veces que se han vendido los inventarios medios de producción terminada en el periodo a que se refiere el costo de ventas.

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios de Productos a Precio de Costo}} = \text{Veces}$$

**Días de inventario Producto Terminado.-** Representa los días que permanecen los productos terminados en el almacén antes de ser vendidos.

$$\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Inventarios de Productos Terminados}} = \text{Días}$$

### **Empresas Comerciales**

**Rotación de Inventarios.-** Representa las veces que se han vendido los inventarios medios de mercancías en el periodo a que se refiere el costo de ventas. Indica la rapidez de las empresas en efectuar las ventas.

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventario a Precio de Costo}} = \text{Veces}$$

**Días de Inventario.-** Representa los días que permanecen los artículos o mercancías en el almacén antes de ser vendidos.

$$\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}} = \text{Días}$$

**Razón de Rotación de Cuentas por Pagar.-** Esta razón representa el número de veces que se lleva a cabo el ciclo comprar – pagar por un importe igual al promedio de las cuentas por pagar a los proveedores en el período. Dicho de otra manera representa las veces que se han pagado las cuentas y documentos por pagar de proveedores en el período a que se refiere las compras netas.

$$\frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas y Documentos por Pagar}} = \text{Veces}$$

**Días de Pago.-** Esta razón está expresada en días y es útil para compartirla con los términos de crédito que el proveedor concede a la empresa bajo análisis. Representa el número de días que la empresa se tarda para pagar sus cuentas. El analista externo puede tener dificultades para calcular la rotación, y por lo mismo el periodo promedio de pago, ya que normalmente el importe de las compras no aparece en la información que publican las empresas. Por lo anterior el analista debe conceder un grado máximo de importancia a las notas que, en relación con el renglón de cuentas y documentos por pagar, formen parte de los estados financieros.

$$\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas y Documentos por Pagar}} = \text{Días}$$

### Razones de Apalancamiento

**Apalancamiento.-** La razón financiera del apalancamiento en la empresa, o simplemente el apalancamiento financiero, es la relación de dividir el pasivo total entre el capital contable. Lo que indica es la relación deuda a capital, o financiamiento ajeno a financiamiento propio, o recursos externos a propios. Indica cuanto se debe a personas externas a la empresa por cada peso que tienen invertido los accionistas.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} = \text{Apalancamiento}$$

**Endeudamiento.-** La razón del endeudamiento tiene una connotación muy similar a la del apalancamiento. Se define como la relación del pasivo total entre el activo total. Señala cuanto se debe por cada peso que se tiene en activos, o en otras palabras, cuanto de nuestros activos se debe a fuentes externas.

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

**Cobertura.-** La razón de cobertura se define como la utilidad de operación entre los intereses a cargo. Esto es, se busca determinar cuántas veces se podrían pagar los intereses a cargo de la empresa con la utilidad de operación generada.

$$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Costo financiero}} = \text{Cobertura}$$

### Razones de Rendimiento

**Rendimiento sobre ventas.-** Es la relación entre la utilidad neta y las ventas netas. Si el margen neto es alto, o ha tendido a crecer, se puede deber solamente a tres variables: la utilidad de operación, el costo integral de financiamiento y la provisión de impuestos.

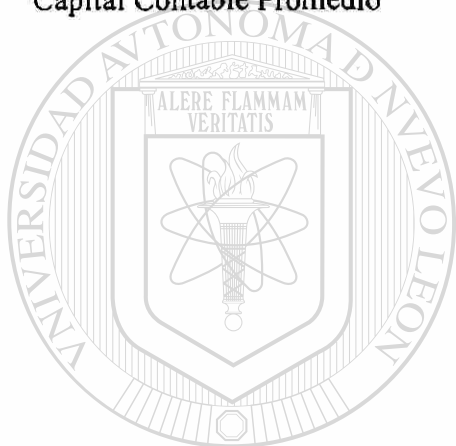
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \text{Rendimiento sobre ventas}$$

**Retorno sobre la Inversión ROI** .-Se define como retorno sobre la inversión a la relación de la utilidad neta entre el activo total promedio. Muestra la generación de riqueza a partir de los activos totales que tiene una empresa. Es decir, evalúa la capacidad del director general para generar utilidades a partir de los recursos que la empresa está poniendo en sus manos.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Total Promedio}} = \text{Retorno sobre la Inversión}$$

**Retorno sobre el Capital ROE**.- El retorno sobre el capital es una medida de rentabilidad sobre la inversión. Esta razón financiera analiza la generación de utilidades sobre el patrimonio de los accionistas, sobre el capital contable promedio.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable Promedio}} = \text{Retorno sobre Capital}$$



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **3. - Administración de efectivo**

Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento del efectivo. Esto le permite una administración óptima de su liquidez y así evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo de una época inflacionaria, en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo.

Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de liquidez. La liquidez es una organización es igual a la capacidad de convertir un activo en efectivo y en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente los compromisos contraídos.

#### **3.1. El efectivo y los valores realizables**

El dinero en efectivo en ocasiones representa el dinero en caja junto con los saldos en las cuentas de cheques que se tienen en los bancos comerciales y en ocasiones, también incluye los activos realizables; entendiéndose esto como los activos de fácil conversión en efectivo como las inversiones en valores ( certificados de tesorería o CETES, papel comercial, aceptaciones bancarias entre otros ).

El objetivo principal de la administración del efectivo es contar con saldos apropiados para hacer frente a las obligaciones inmediatas e imprevistas de una empresa, así como obtener beneficios adicionales a los saldos ociosos, que en su manejo óptimo por medio de la inversión contará con la minimización posible de los saldos razonables para operar normalmente.

##### **3.1.1. Composición del Efectivo :**

El efectivo está integrado por aquellos bienes que comúnmente se aceptan como medios de cambio para que sea considerado como efectivo un bien tiene que ser convertible inmediatamente a dinero a su valor nominal.

**El efectivo disponible incluye :**

- 1) Billetes
- 2) Monedas
- 3) Instrumentos negociables como :
  - a) Cheques personales, de caja y certificados, no depositados
  - b) Giros bancarios no depositados
  - c) Ordenes de pago no depositadas ( giros postales )

### **El efectivo en el banco incluye :**

- 1) Depósitos a la vista en cuenta de cheques.
- 2) Cuenta de ahorro generalmente en efectivo, a pesar de que a veces se requiere de previo aviso para poder disponer de ellas.
- 3) Certificados de depósitos a la vista.
- 4) Transferencias bancarias

En primera instancia tenemos que el efectivo es una cuenta que tiene un grado de disponibilidad inmediata, que de acuerdo con esta característica se encuentra dentro del activo circulante, el cual es utilizado por la empresa para hacer frente a sus obligaciones inmediatas contraídas en un ciclo normal de operaciones.

### **3.1.2.- Valores realizables.**

Los valores realizables se clasifican como un activo líquido o de casi efectivo, deben tener un mercado activo o fácil de reventa y garantizar la seguridad del principal. El mercado de dinero se compone de instrumentos y valores con vidas de un año o menos. Además de tener vidas relativamente cortas también debe existir un mercado secundario o de dinero activo para los valores realizables para calificar como valores de casi efectivo.

A continuación se explican alguno de los valores realizables :

**Certificados de la Tesorería de la Federación.** Los certificados de la tesorería de la federación son títulos de crédito al portador en los cuales se consigna la obligación del gobierno federal a pagar su valor nominal a la fecha de su vencimiento. Los CETES se venden a los inversionistas con descuento, es decir debajo de su valor nominal, de ahí que el rendimiento que recibe el inversionista consiste en la diferencia entre el precio de compra y venta. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto del Banco de México vende a la Casa de Bolsa una emisión de CETES con plazo de 91 días y hasta un plazo máximo previsto por la ley de un año.

Una de las características principales de los CETES es la liquidez. El hecho de que un inversionista adquiera CETES que le falten por vencer 91 días, no significa que su inversión tenga que ser necesariamente a ese plazo, si transcurridos determinado número de días, el inversionista necesita su dinero, solo tiene que notificar a su Casa de Bolsa la venta de sus valores con 24 horas de anticipación.

**Papel comercial .** Entre las formas más útiles de papel comercial para las grandes compañías de inversión están los documentos vendidos por las principales compañías financieras a través de sus propias oficinas. Estos están disponibles en cualquier vencimiento hasta 270 días, el comprador puede sincronizar exactamente su vencimiento en relación con sus necesidades de fondo. En esta forma podemos convertir comprar papel comercial que vencerá precisamente de que se le venza un pago del I.S.R. o del seguro social.

**Certificados de depósito negociables.** Estos son diseñados por los bancos para recapturar los depósitos empresariales, estos representan recibos que amparan depósitos a plazo y ofrecen rendimientos que varían de acuerdo con la fecha de vencimiento, la cantidad y la reputación financiera del banco que los emite.

**Aceptaciones bancarias.** Por lo general no se requiere que un importador de bienes pague por ellos de inmediato. El vendedor puede enviar al comprador una orden de pago, una letra con digamos vencimiento a tres meses. Si el vendedor desea estar particularmente seguro de que se le va a pagar, pueden solicitar que le acepten la letra un banco comercial. Con este procedimiento el banco garantiza el pago de la letra a su vencimiento, y el comprador tiene un fácil acceso al crédito. Una vez aceptada la letra, esta se convierte en una aceptación bancaria. Las aceptaciones Bancarias por lo general ofrecen rendimientos más altos que los certificados de tesorería y son una forma segura de inversión a corto plazo.

**Acuerdos de recompra.** Son arreglos por los cuales una compañía compra una gran cantidad de obligaciones de tesorería de un corredor de bonos para unos cuantos días, con el entendimiento que el corredor volverá a comprar los valores a un precio acordado. En esta forma la compañía ayuda al corredor a llevar su inventario de bonos y obtiene un rendimiento que por lo general está por arriba del rendimiento disponible para una obligación de tesorería y de vencimiento general.

### **3.2.- Necesidades de Efectivo**

Dentro de la administración financiera del capital de trabajo, un punto de vital importancia son los fondos con que se cuenta para cubrir sus obligaciones ante terceros.

El administrador financiero debe conocer de antemano cuales son sus compromisos y con qué recursos financieros cuenta para poder cumplirlos oportunamente.

El efectivo le permitirá a la empresa adquirir nuevas mercancías o liquidar sus compromisos dando como resultado que en algunas ocasiones excedentes o faltantes de efectivo. Ambas situaciones son inadecuadas financieramente, porque el exceso crea dinero ocioso, y el faltante afecta al tener que pagar obligaciones con sobreprecio por la mora o el no poder contar con recursos para el desempeño de las operaciones normales de la empresa.

#### **3.2.1. Factores fundamentales para poseer efectivo .**

Existen tres factores fundamentales para que la empresa posea efectivo los cuales se citan a continuación :

**Motivo transaccional.** Es la necesidad de efectivo para hacer frente a los pagos que se presentan el curso normal de los negocios como pagos por compras, mano de obra, impuestos y dividendos.



**Motivo precautorio.** Se relaciona con tener un colchón o amortiguador para hacer frente a las eventualidades inesperadas. La posibilidad de obtener préstamos de inmediato para afrontar ese tipo de salidas de efectivo, también reduce la necesidad de esta clase de saldos.

**Motivo especulativo.** Consiste en capacitar a la empresa para aceptar rápidamente las oportunidades lucrativas que pudieran surgir, ya que siempre habrá circunstancias que ofrezcan a la empresa buenas oportunidades para invertir sus utilidades.

### **3.2.2. Programa de incremento de efectivo.**

Programa de incremento de efectivo como estrategia para enfrentar la escasez de liquidez.

Ante esta circunstancia las empresas tendrán la obligación de generar el máximo posible internamente de efectivo; desgraciadamente lo que palpamos en la mayoría de las organizaciones con una anticultura del efectivo, es decir, todos los ejecutivos, empleados y obreros piensan que el efectivo depende de el área de finanzas , las demás áreas – según esta concepción – no tiene ninguna repercusión en el efectivo y es un grave error, porque una buena o mala liquidez depende directamente de la empresa, de ventas, de producción, de recursos humanos, de abastecimiento, etc. Por ejemplo, vender a plazos mayores de lo presupuestado daña la liquidez, tener inventarios excedentes va en detrimento de la liquidez; tener más recursos de lo necesario perjudica la liquidez, etc. Como se puede apreciar la liquidez es fruto de toda la organización; por ello ante estas circunstancias, se presenta el gran reto de mejorar el nivel de efectivo a través de un programa de incrementote efectivo, que muchas empresas han puesto en práctica con mucho éxito. Estriba principalmente en un análisis crítico de las actividades que cada una de las funciones o áreas de la empresa realiza, con el fin de cuestionarse cómo se hace cada una de las actividades, cómo se podría realizar para mejorar la existencia de efectivo, quién será el responsable de que eso se cumpla y cada cuándo se evaluarán los resultados obtenidos.

El programa de incremento de efectivo podemos definirlo como una técnica que permite detectar áreas de oportunidad para mejorar la existencia de efectivo . Este programa implica cambiar la actitud de todos los que forman una organización, desde el director hasta el personal de intendencia, con respecto a considerar que todos son responsables del manejo del efectivo, dado que todas las actividades en última instancia repercute en el efectivo; por ejemplo, un obrero utiliza materias primas , energéticos que son efectivo, una secretaria utiliza papelería, teléfono que también implican desembolso de efectivo, un ejecutivo administra recursos también, sin embargo, tal parece que todos piensan que el efectivo lo administra el tesorero o el director general descuidando esta corresponsabilidad.

Este programa debe ser participativo, de ninguna manera debe obligarse a las personas a colaborar, su colaboración sólo se lograra a través de la motivación o también debe pedirse a las personas que se comprometan a acciones concretas porque se requiere que sean medidos los logros, ya que de otra manera, no pueden ser cuantificable y no permitiría la evaluación de los resultados.

También es necesario que el programa de incremento de efectivo incluya un plan de incentivos de manera que las personas perciban que esté es un programa de “ganar – ganar”, es decir, no sólo la empresa se va a ver beneficiada, si no también todos los que colaboran con ella en lograr un mejor nivel de vida con respecto a aquellos que colaboran en otras organizaciones donde no se tiene implantado dicho programa.

### **3.3.- El flujo de efectivo**

Fue en E.E.U.U. de Norteamérica en los años 60, donde apareció el término CASH – FLOW, adquiriendo rápida difusión traspasando las fronteras de su país de origen en corto tiempo.

Las medidas de control, con el transcurso del tiempo han venido adquiriendo mayor atención por parte del usuario, ofreciéndole con ello una gran ayuda en lo referente a la toma de decisiones.

Hay que hacer hincapié en aquellas medidas de control, no se guían a un tipo o patrón común, si no que éste se lleva a cabo por cada individuo interesado. Dicha situación fue evolucionando dado que ya no era suficiente la inversión simple, ya que requerían inversiones más fuertes que pudieran respaldar los grandes volúmenes de producción. Fue así que surgieron empresas más formales en cuanto a su administración, pues la información ya no era requerida por una sola persona, si no que debía satisfacer la inquietud del grupo de personas que habían efectuado una nueva aportación.

Es gracias a la inquietud de ese grupo de personas por conocer como se manejaba su capital, la situación en la que se encontraba la empresa, etc, que se buscaron elementos suficientes ilustrativos, que permitieran al inversionista conocer lo que acontecía en la entidad y en base a eso tomar decisiones más seguras que permitan generar la rentabilidad deseada a sus inversiones.

#### **3.3.1. Concepto e importancia**

Se han establecido dos grandes grupos referentes al concepto del CASH – FLOW, los que asimilan al concepto de recursos generados, siendo éste sentido una concepción estática; y los que mantienen el término en su acepción dinámica. De tal forma que en la concepción estática se considera como la suma de los beneficios y las amortizaciones obtenidas en un ejercicio o ejercicios determinados, mientras que en la dinámica se define como la diferencia entre las entradas y salidas de dinero durante un periodo determinado o sea como la diferencia entre dos flujos disponibles de dinero de signo contrario.

Dentro de la aceptación del CASH – FLOW, al tratarse como resultado de dos corrientes o flujo de tesorería de signo contrario, encontramos la parte referente a las entradas denominadas flujo de entrada ( cash – inflow ); y las de salidas de caja llamadas flujo de salida ( cash – outflow ).

Es precisamente el alto costo del dinero que se refleja en esta época, lo que provoca a enfatizar con mayor prioridad, análisis que nos permitan emitir criterios satisfactorios

sobre el manejo del efectivo. Criterios que vigilan la posición de liquidez que guarda una empresa, al juzgar que los manejos de dinero que se lleven a cabo, repercuten substancialmente sobre la situación financiera de un período determinado, y con la escasez de efectivo, se suscitaría una malversación de fondos, por ejemplo la detención de una decisión de alta jerarquía por falta de fondos, así como mantener estáticas sumas importantes que bien manejadas podrían ser redituables, a través de un mecanismo de inversión.

Es así que dentro de una entidad, es de vital importancia que se cuente con una persona que, teniendo capacidad, responsabilidad y ética profesional, se dedique a hacer uso de cualquier disponible a su alcance para obtener óptimos rendimientos sobre éste.

La persona antes mencionada se conoce normalmente como ejecutivo de finanzas, quien emprende su labor con una herramienta básica llamada CASH – FLOW, cuya función principal es ayudar a resolver problemas financieros que se presentan, esencialmente le marca las pautas sobre los requerimientos de financiación e inversión.

### **3.3.2.- Objetivos y Elementos**

Los objetivos que se logran al elaborar el CASH – FLOW son :

1. Diagnosticar cuál será el comportamiento del cash – flow a través del periodo o períodos de que se trate.
2. Detectar en qué período habrá faltantes de efectivo y a cuánto ascenderán.
3. Determinar si las políticas de cobro y pago son las óptimas efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados
4. Detectar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.
5. Establecer el punto de equilibrio entre los ingresos y egresos.
6. Anticiparse a los problemas, previendo su mejor solución.

Los elementos del CASH – FLOW son ingresos y egresos.

Es así que al hablar de que los ingresos son perfectamente identificables encontramos entre ellos a los siguientes :

- a) Ventas de contado.
- b) Cobros por ventas a crédito.
- c) Financiamientos bancarios.
- d) Ventas de activo fijo.
- e) Ventas de desechos.
- f) Intereses cobrados.

Por el contrario de los ingresos los egresos son infinitos. Podemos citar los siguientes:

- a) Sueldos.
- b) Materias primas.
- c) Impuestos.
- d) Dividendos.
- e) Seguros.

## El saldo de efectivo

El saldo de efectivo neto es la diferencia que resulta entre las entradas de efectivo menos las salidas de efectivo.

Concepto	1 trimestre	2 trimestre	3 trimestre	4 trimestre
Total de efectivo recibido	320,000	280,000	320,000	270,000
Total de efectivo pagado	230,000	337,000	415,000	230,000
Flujo de caja neto	90,000	(57,000)	(95,000)	40,000
Exceso (déficit) acumulado de efectivo	90,000	33,000	(62,000)	(22,000)
Saldo de efectivo mínimo	5,000	5,000	5,000	5,000
Necesidad de superávit (déficit) financiero acumulativo	85,000	28,000	(67,000)	(27,000)

En el ejemplo se ha establecido un saldo de efectivo mínimo equivalente a 5,000 para facilitar las transacciones, protegerse contra las contingencias y seguir compensando los saldos en sus bancos comerciales.

En el tercer y cuarto trimestre se observa un déficit acumulado de 62,000 originado por las inversiones del segundo y tercer trimestre, aún que la cobranza de este trimestre es bueno, mas el saldo mínimo de efectivo requerido resulta tener un déficit de efectivo de 67,000 y en el cuarto trimestre de 27,000

Se puede observar un problema financiero a corto plazo, no puede cubrir las salidas de efectivo pronosticadas en el tercer y cuarto trimestre con recursos internos, lo cual es necesario recurrir a fuentes de financiamiento externas.

### 3.4.- Determinación del saldo óptimo de efectivo

La administración del efectivo es la parte de la administración financiera del capital de trabajo que coordina los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reduce el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo en caja, bancos y valores negociables, para el pago normal de pasivos e imprevistos.

#### 3.4.1.- Objetivo de mantener efectivo en Tesorería

Los objetivos para mantener efectivo en Tesorería son :

- De operación.
- De Precaución.
- De Especulación
- Compensatorio (saldo mínimo que obligan a mantener los bancos)

El saldo óptimo de efectivo (SOE) encauza el estudio y evaluación del mínimo de efectivo en caja y bancos que necesita una empresa para el desarrollo normal y ordinario de operaciones , más un porcentaje adicional para imprevistos y saldos compensatorios definido como “ reserva fondos de efectivo “ .

$$\text{Saldo Optimo de Efectivo ( SOE )} = \frac{\text{Desembolso efectivo en el periodo ( DEP )}}{\text{Rotación de efectivo en el periodo ( RE )}}$$

### 3.4.2.- Caso práctico

Ejemplo : Una empresa presenta para su estado siguiente, desembolsos por \$79,200; rotación de efectivo de 180 veces, así mismo , tiene el 10 por ciento de colchón financiero para imprevistos y saldos compensatorios. ¿Cuál será el saldo óptimo de efectivo para el siguiente periodo ¿

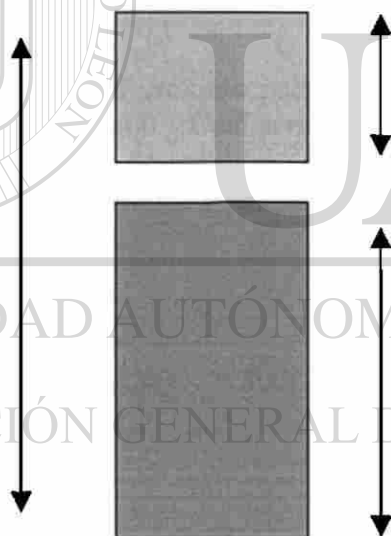
Método Directo

$$\text{SOE} = \frac{\$79,200}{180} = \$440$$

Saldo  
Optimo  
De efectivo  
\$440

Colchón financiero  
O Reserva de  
Fondos  
De efectivo : 40

Saldo Operacional  
\$400



( Figura 3 )

El saldo mínimo de efectivo proyectado para el siguiente periodo será de \$440. De saldo operacional más \$40 para el colchón de precaución, imprevistos y saldo compensatorio.

Método indirecto .

$$SEO = \left[ \frac{\text{Nivel de fondos de efectivo (NFE)}}{2} \right] \left[ 1 + \text{Tasa de Reserva de Efectivo (TRE)} \right]$$

Donde el NFE se obtiene de :

$$\sqrt{\frac{2 (\text{CFD}) (\text{DEP})}{\text{TIIE}}}$$

En donde :

CFD = Costo fijo de desembolso

DEP = Desembolso de efectivo del periodo

TIIE = Tasa de interés interbancaria de equilibrio

Ejemplo :

Una empresa proyecta para el próximo periodo un desembolso por \$ 79,200 ; un costo fijo de desembolso de \$ 1.00 ¿ Cuál será el saldo óptimo de efectivo, si se estima una Tasa de interés interbancaria de equilibrio de 24.75 por ciento y una tasa de reserva de fondos de efectivo para imprevistos y saldos compensatorios del 10 por ciento ¿ Primero se obtiene el nivel de efectivo (NFE).

$$NFE = \sqrt{\frac{2 (1) (79,200)}{0.2475}} = 800$$

Ahora se obtiene el saldo óptimo de efectivo (SOE) :

$$SOE = \frac{NFE}{2} (1 + TRE)$$

$$SOE = \$ 440$$

Por tanto, el saldo óptimo de efectivo proyectado para el siguiente periodo será de \$ 440.

Costo de Mantenimiento del Saldo de Efectivo (CME) = TIIE \* (SOE)

$$CME = \frac{0.2475}{360} (\$440) = \$ 108.9$$



### 3.5.- Determinación del saldo objetivo de efectivo

Saldo de Efectivo Objetivo : Es el nivel deseado de efectivo por la empresa, determinado por la relación de intercambio entre los costos de mantener efectivo ( costos de mantener activos circulantes ) y los costos por falta de efectivo o costos de ajuste.

Si la empresa mantiene una política de capital de trabajo flexible, es posible que mantenga una cartera de instrumentos financieros negociables. Así, los costos de ajuste serán los de transacciones por comprar y vender dichos instrumentos.

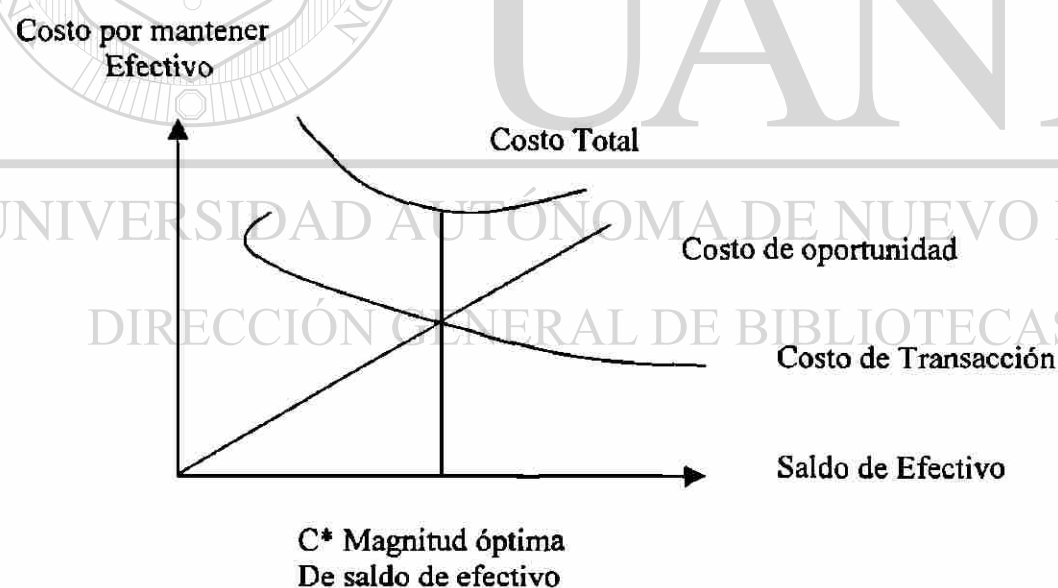
Si la política es restrictiva, es posible que obtenga deuda a corto plazo para hacer frente de la escasez de efectivo y los costos serán los intereses y los gastos relacionados con el préstamo.

En el caso de una empresa flexible, si desea mantener saldos bajos de efectivo, se quedara sin dinero y tendrá que vender instrumentos con frecuencia elevando los costos de transacción. Estos costos disminuyen si aumentan los saldos en efectivo.

En contrario, los costos de oportunidad de mantener efectivo son bajos si la empresa mantiene poco dinero. Estos costos aumentan conforme crecen los saldos de efectivo al renunciar a los intereses que pudo haber obtenido.

#### 3.5.1.- Modelo de Baumol-Aliasis-Tobin (BAT)

Es un modelo muy directo y útil para mostrar las variables de la administración de efectivo y de una forma más general, las variables de la administración de activos circulantes. Se supone que el flujo de salidas de efectivo es el mismo cada día y que se conoce con certeza.



( Figura 4 )

Ejemplo : Suponga que una empresa inicia operaciones en el tiempo 0 , con saldo de efectivo de  $C = \$ 1.2$  millones. Cada semana, las salidas de efectivo disminuirá hasta cero al finalizar la semana 2 . El saldo de efectivo promedio será el saldo inicial mas el saldo final dividido entre 2, es decir \$ 600,000. Al finalizar la semana 2 se repone el efectivo al depositar \$ 1.2 millones. Esto da lugar al patrón de “dientes de sierra” de la siguiente figura :

Desembolso durante El periodo relevante (T)	Saldo de efectivo inicial (C)	Costo de transacción (T/C)*1,000
31,200,000	4,800,000	6,500
31,200,000	2,400,000	13,000
31,200,000	1,200,000	26,000
31,200,000	600,000	52,000
31,200,000	300,000	104,000

Saldo de efectivo	Costo Oportunidad	Costo Transacción	Costo Total
4,800,000	240,000	6,500	246,500
2,400,000	120,000	13,000	133,000
1,200,000	60,000	26,000	86,000
600,000	30,000	52,000	82,000
300,000	15,000	104,000	119,000

El saldo óptimo se halla entre \$300,000 y \$1.2 millones. Busque C\*

$$\begin{aligned} \text{Costos totales} &= \text{Costo de oportunidad} + \text{costo transacción} \\ &= (C/2) \times R + (T/C) \times F \\ C^* &= \sqrt{(2T \times F) / R} \end{aligned}$$

Al resolver para C\* se obtiene la raíz cuadrada en ambos lados para :

$$C^* = \sqrt{(2T \times F) / R} = \sqrt{(2 \times \$31,200,000 \times \$1,000) / 0.1} = \$ 789,937$$

Ejercicio:

La empresa Sin Nombre, S:A. Tiene salidas diarias de efectivo por \$ 100 los siete días de la semana. La tasa de interés es del 5% y el costo fijo para reponer los saldos de efectivo es de \$ 10 por transacción. ¿Cuál es el saldo inicial de efectivo óptimo ¿Cuál es el costo total ¿

$$C^* = \$ 3,821 = \sqrt{(2 \times \$36,500 \times \$10) / 0.05}$$

- Total de efectivo que se requiere al año = 365 días x \$100
- Saldo de efectivo promedio = \$3,821 / 2 = \$1,911
- Costo de oportunidad = \$1,911 x 0.05 = \$96
- Rotación de efectivo = \$3,821 / \$100 = 38.21 días dura el efectivo .
- Rotación de efectivo = 365 / 38.21 = 9.6 veces.
- El costo de transacción es \$96 = 9.6 x \$10
- Costo total = 96 + 96 = \$192

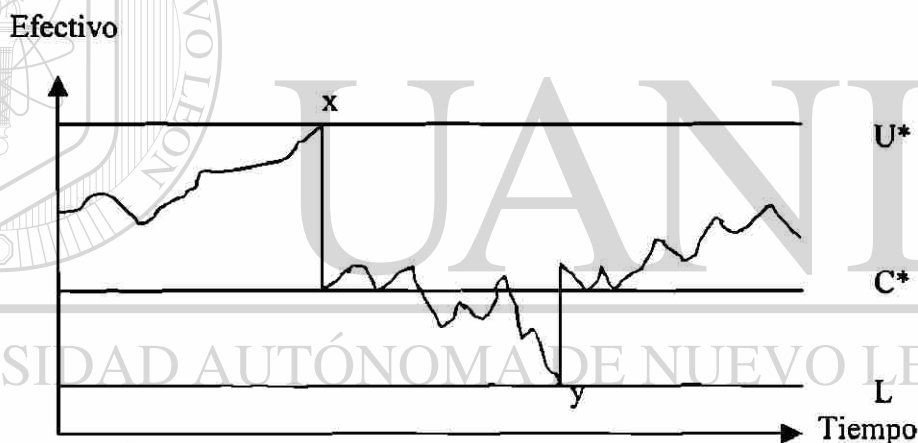
### 3.5.2.- Modelo de Miller-Orr

Este modelo está desarrollado para hacer frente a entradas y salidas de efectivo que fluctúan aleatoriamente de día a otro; también se enfoca en el saldo de efectivo, pero en contraste con el modelo BAT, supone que este saldo fluctúa aleatoriamente en forma ascendente y que el cambio promedio es igual a cero.

El sistema opera en términos de un límite superior al monto de efectivo ( $U^*$ ) y de un límite inferior ( $L$ ), así como de un saldo de efectivo objetivo ( $C^*$ ). La empresa permite que su saldo de efectivo varíe entre los límites superior e inferior. En tanto el saldo de efectivo se encuentre en algún punto entre  $U^*$  y  $L$  nada ocurre.

Cuando el saldo de efectivo alcanza el límite superior  $U^*$  como sucede en el punto X, la empresa transferirá un monto  $U^*-C^*$  de unidades monetarias de la cuenta y lo invertirá en instrumentos financieros. Esta transferencia reduce el saldo de efectivo a  $C^*$ .

De la misma manera, si el saldo de efectivo disminuye hasta el límite inferior  $L$ , como sucede en el punto Y, la empresa venderá instrumentos financieros por un monto  $C^*-L$  y depositará dicho ingreso en la cuenta. Esta acción incrementa el saldo de efectivo a  $C^*$ .



( Figura 6 )

Para empezar, la administración establece el límite inferior ( $L$ ) que representa un nivel mínimo de seguridad ; por tanto, dicho límite depende cuánto riesgo de quedarse sin efectivo se está dispuesto a aceptar. De forma alternativa, el mínimo puede ser el mismo a su saldo compensatorio requerido.

Al igual que el modelo BAT, el efectivo óptimo depende de los costos de transacción ( $F$ ) de compra y venta de instrumentos y el costo de oportunidad. Se supone que el primero es fijo y el costo de oportunidad de mantener efectivo es  $R$ , la tasa de interés por periodo de instrumentos financieros negociables.

La información adicional que se necesita es  $\sigma^2$ , la varianza del flujo de efectivo neto por periodo. Para nuestros propósitos, el periodo puede ser cualquier lapso de tiempo, siempre que la tasa de interés y la varianza se basen en el mismo periodo.

Conociendo L, que es establecido por la empresa, Miller y Orr muestran que el saldo de efectivo objetivo C\* y el límite superior U\*, que minimizan el costo total de mantenimiento efectivo son :

$$C^* = L + \left( \frac{3}{4} \times F \times \sigma^2 / R \right)^{1/3}$$

$$U^* = 3 \times C^* - 2 \times L$$

El saldo de efectivo promedio en el modelo Miller Orr es :

$$\text{Saldo efectivo promedio} = (4 \times C^* - L) / 3$$

La derivación de estas fórmulas es complejo, pero por fortuna, los resultados no son difíciles de utilizar, por ejemplo, suponga que :

F = \$10; la tasa de interés es del 1% mensual; la desviación estándar de los flujos de efectivo mensuales es de \$200. La varianza de los flujos de efectivo netos mensuales es de :

$$\sigma^2 = (\$200)^2 = \$40,000$$

Si suponemos un saldo de efectivo mínimo L = \$100, el saldo de efectivo objetivo C\*, se calcula como :

$$C^* = L + \left( \frac{3}{4} \times F \times \sigma^2 / R \right)^{1/3}$$

$$C^* = \$100 + \left( \frac{3}{4} \times \$10 \times \$40,000 / 0.1 \right)^{1/3}$$

$$C^* = \$100 + (30,000,000)^{1/3} = \$100 + \$100 + \$311 = \$411$$

Por tanto, el límite superior U\*, es :

$$U^* = 3 \times C^* - 2 \times L$$

$$U^* = 3 \times \$411 - 2 \times \$100$$

$$U^* = \$1,033$$

El saldo de efectivo promedio será de :

$$= (4 \times C^* - L) / 3$$

$$= (4 \times \$411 - \$100) / 3$$

$$= \$515$$

### 3.5.3.- Implicaciones de los Modelos BAT y Miller-Orr

Se mantienen constantes todos los demás factores, en ambos casos se observa que :

- Cuanto mayor la tasa de interés , menor será el saldo de efectivo promedio.
- Cuanto mayor sea el costo por transacción, mayor será el saldo objetivo.

La ventaja del modelo Miller-Orr es que mejora la comprensión del problema de la administración de efectivo al considerar la incertidumbre, medido por la variación en los flujos netos.

El modelo Miller-Orr muestra que a mayor incertidumbre ( cuanto más alta sea ) mayor será la diferencia entre el saldo objetivo y el saldo mínimo. En forma similar, cuanto mayor la incertidumbre, mayor será el límite superior y mayor será el saldo de efectivo promedio.

Es decir, cuanto mayor variabilidad, mayor será la posibilidad de que el saldo descienda por debajo del mínimo. Por tanto , se mantiene un saldo mayor como prevención de que esto ocurra.

**Otros aspectos que afectan el saldo de efectivo :**

Se plantea el supuesto que se obtiene efectivo a través de la venta de los instrumentos financieros y mediante la deuda. La deuda introduce aspectos adicionales en la administración de efectivo :

Es probable que la deuda sea más cara que la venta de instrumentos financieros porque la tasa de interés sea más alta.

La necesidad de deuda depende de mantener saldos de efectivo bajos. Es más probable que la empresa tenga que contratar deuda para hacer frente a una salida de efectivo inesperada cuanto mayor sea la variabilidad de su flujo de efectivo y menor sea su inversión en instrumentos financieros negociables.

En caso de grandes empresas, los costos de transacción de compra y venta de instrumentos son muy pequeños si se compara con los costos de oportunidad de mantener el efectivo.

Suponga que una empresa tiene \$1 millón que no necesitará 24 horas. ¿ Debe invertir el dinero o dejarlo inactivo?

Si puede invertir a una tasa de 7.57%. La tasa diaria es de 2 puntos base ( un punto base es el 1% del 1% ) . El rendimiento diario es de  $0.0002 \times 1,000,000 = \$200$ . Será frecuente que el costo de transacción sea menor, por lo que una gran empresa comprará y venderá instrumentos financieros con mucha frecuencia en vez de mantener cantidades de efectivo inactivas.

Las grandes empresas quizá tengan cientos de cuentas en diversos bancos. En ocasiones, tiene sentido dejar el efectivo tranquilo que administrar cada cuenta diariamente y efectuar transacciones diarias entre ellas.

## **Cuentas y documentos mixtos o indeterminados:**

- 1.- Anticipo para gastos de viaje
- 2.- Anticipo para otros gastos y entregas pendientes de liquidación

### **4.1.2. Objetivo e importancia**

Las causas por las cuales las empresas otorgan créditos se deben, a que las consideran una herramienta de la mercadotecnia para promover las ventas y aumentar así el valor de la empresa al extender el crédito a los clientes dignos y proceder a los cobros de las cuentas vencidas para que la empresa cuente con los recursos necesarios para desarrollar sus operaciones normales y así formar la obtención de las utilidades.

Para la mayoría de las compañías, las cuentas por cobrar son inversiones muy importantes, con frecuencia son mayores que las inversiones en activo fijo. El interés por el rendimiento sobre los activos que han manifestado muchas compañías en los años recientes se a centrado cada vez mas el punto de atención sobre los fondos comprometidos por cobrar. Si estos activos circulantes se administran en forma eficiente, esto influye muy intensamente sobre la cantidad de fondos invertidos. En este caso, la inversión óptima se determina comparando los beneficios que se obtendrán de un nivel particular de inversión con los costos de mantener ese nivel, es decir lo que le cuesta a la empresa mantener una cuenta por cobrar y los beneficios resultantes de esta.

### **4.1.3. Políticas apropiadas de cobranza**

El objetivo de las políticas de cuentas por cobrar que sigue la empresa por lo general consiste en fomentar las ventas y ganar más clientes otorgándoles crédito.

---

Aunque fundamentalmente la política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

El departamento de mercadotecnia de la empresa por lo general tiene a considerar las cuentas por cobrar como un medio para vender el producto y superar a la competencia. Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores, por ejemplo se inician hacia una política de crédito muy liberal, porque favorece las ventas, si la competencia da crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado. Esto se puede aplicar a una tienda de departamentos que es obligada a ofrecer a sus clientes tarjetas de crédito para poder competir lo mismo que una empresa internacional de ingeniería que tiene que otorgar o arreglar crédito a largo plazo como parte de sus operaciones a fin de competir con éxito para la adjudicación de contratos de construcción de presas, refinerías y otros grandes proyectos de inversión de capital.

Muchas veces ha sucedido que la empresa que ofrece facilidades de crédito como parte de sus servicios ha triunfado en la licitación, a pesar de que otras firmas, que no ofrecían arreglos de crédito, presentaron presupuestos más bajos.



Aunque los vendedores de la empresa recomiendan una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que la cantidad de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrá de generar.

También se trata de evitar que se otorgue crédito a clientes potenciales que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizarán los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo. No conviene financiar a clientes que ofrecen demasiado riesgo o que requieren un total de cuentas por cobrar tan considerable que la inversión sólo es rentable marginalmente porque absorbe recursos que podrían usar para financiar otros proyectos más atractivos. Si el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar adicionales es inferior al costo de los recursos que se obtienen para financiarlas, se debe rechazar la inversión adicional en estas cuentas.

### **Factores que concurren en la determinación de la política de cuentas por cobrar**

Una vez que el director de finanzas y el departamento de mercadotecnia están de acuerdo con el objetivo de la política de cuentas por cobrar que consiste en promover las ventas y las utilidades, hasta el punto en el que el rendimiento de la inversión en cuentas adicionales continúe siendo inferior al costo del capital. ¿Que factores de costo y beneficio se deben tomar en cuenta en el análisis? .

#### **Costos**

Los costos principales asociados con las cuentas por cobrar son :

1. Costos de Cobranza
2. Costos de Capital
3. Costos de Morosidad
4. Costos de incumplimiento

**Costos de Cobranza :** Si la política de la empresa es vender estrictamente al contado, no tendrá costos de cobranza porque todos los clientes harán sus pagos al recibir las mercancías, pero si comienzan a extender sus créditos esperando que atraerá más negocios incurrirá en costos de cobranza porque tendrá que contratar a un gerente de crédito con ayudantes y contadores dentro del departamento de finanzas , conseguir fuentes de información de crédito que le ayuden a decidir cuáles clientes son confiables y sostener y operar un modo general de departamento de crédito previéndolo de elementos esenciales como papelería, gastos de correo y tiempo de computadora.

**Costos de Capital :** Una vez que la empresa decide otorgar crédito, tiene que obtener recursos para financiarlo. Debe pagar a sus empleados, a sus proveedores de materias primas y a todos aquellos que fabrican y distribuyen el producto mientras espera a que el cliente pague por él mismo. La diferencia del tiempo implica que tendrá que conseguir recursos por fuerza ( o utilizar los generados internamente, que se podrían invertir con más provecho en otra parte ) para cumplir con sus pagos mientras espera los de sus clientes. El capital es caro y las empresas tienen que soportar el costo.

**Costos de Morosidad :** La empresa incurre en costos de morosidad cuando el cliente se demora en pagar. El hecho de que no pague a tiempo aumenta otros costos a los que van asociados con la cobranza normal. Habrá que pagar el costo de los recordatorios que se envían por escrito, de las demandas por vía legal, de las llamadas telefónicas y de otros medios que se emplean para cobrar. Si la empresa se ve en el caso de pasar la cuenta a una agencia de cobros por lo general perderá una parte considerable de la cantidad que recupere como pago por los servicios de la agencia. La morosidad de los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, lo cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrido el período de cobro normal.

**Costos de Incumplimiento :** La empresa incurre en costos de incumplimiento cuando el cliente no paga definitivamente. Además de los costos de cobranza, de capital y de morosidad en que incurrió hasta ese momento, la empresa pierde el costo de los artículos vendidos y no pagados, además tendrá que cancelar la venta en cuanto decida que la cuenta morosa se ha vuelto incobrable.

### **Beneficios**

La empresa obtiene de su política de cuentas por cobrar beneficios que se deben comparar con los costos para determinar la conveniencia de una política determinada. Los beneficios consisten en el aumento de las ventas y las utilidades que se esperan de una política más liberal.

#### **4.1.4. Normas a considerar para cobranza**

1.- Conocer las políticas impuestas por nuestros clientes para aceptar facturas a revisión y realizar pagos y aclaraciones, en el eventual caso de que algunas de estas políticas fuera inaceptable para nuestra empresa, llegar a un acuerdo antes de realizar la venta.

2.- Asegurarnos que hemos facturado correctamente.

3.- Vigilar que la mercancía se entregue o embarque con razonable celebridad en relación a la fecha de factura.

4.- Asegurarnos que las facturas se presenten a revisión oportunamente y satisfaciendo los requerimientos aceptados o negociados con cada cliente.

5.- Presentar oportunamente los contra-recibos para obtener los pagos correspondientes.

6.- No permitir que un cliente deje de pagar a su vencimiento algún adeudo, sin que al menos se tenga un dialogo con él para investigar las causas.

7.- Preparar correctamente nuestra entrevista de cobranza así como las llamadas telefónicas a nuestro clientes.

8.- Efectuar un apropiado seguimiento de las negociaciones que tengamos con nuestros clientes y confirmar por escrito, al menos los acuerdos importantes.

9.- Aclarar, y en su caso, cobrar o bonificar con prontitud, las diferencias en pagos que se presenten, evitando su indebida y absolutamente inconveniente acumulación

10.- Contar con personal adecuado en el número, capacidad y motivación suficiente, para realizar correctamente sus funciones.

#### 4.2.- Determinación del volumen de ventas a crédito

Cuando una empresa vende mercancías o presta servicios puede recibir su pago de contado o esperar durante un tiempo para recibirlo, es decir, otorgar crédito a sus clientes. Otorgar crédito es invertir en un cliente es una inversión relacionada con la venta de un producto o la prestación de un servicio.

Cuando se otorga crédito se generan cuentas por cobrar, que incluyen el crédito que se otorga a otras empresa, conocido como crédito comercial y el crédito que se otorga a los consumidores o crédito al consumidor. Aproximadamente una sexta parte de todos los activos de las empresas industriales consiste en cuentas por cobrar.

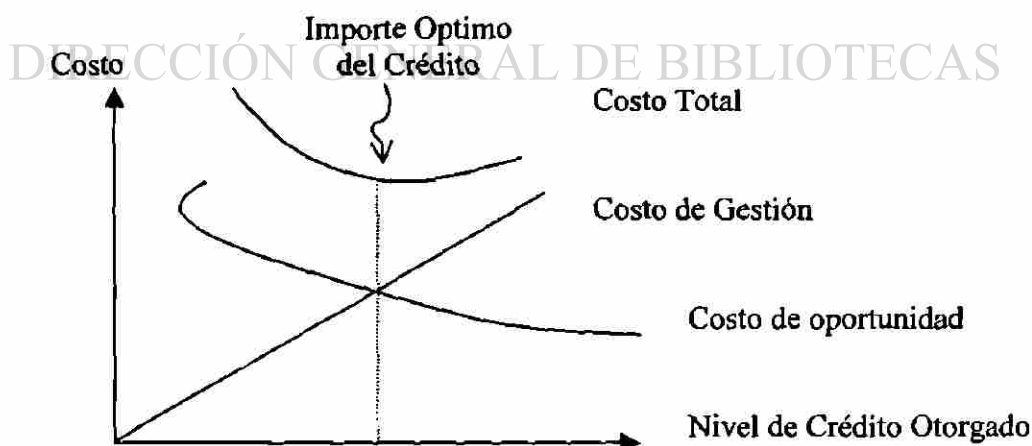
Para cualquier empresa, la inversión en cuentas por cobrar depende tanto del importe de las ventas a crédito como de su periodo de cobro. Por ejemplo, si las ventas a crédito por día de la empresa son de \$100,000 pesos y su periodo promedio de cobro es de 30 días, el monto de sus cuentas por cobrar será de \$3,000,000 de pesos. Así la inversión de una empresa en cuentas por cobrar depende de los factores que influyen en las ventas a crédito y la cobranza.

Con el importe óptimo del crédito, los flujos de caja incrementales del aumento de ventas equivaldrá exactamente a los costos de gestión del incremento de las cuentas por cobrar.

Es útil pensar en la decisión de otorgar crédito en términos de costos de gestión y costos de oportunidad :

1.- **Costos de gestión** : Son los costos asociados con el otorgamiento de crédito y la inversión en cuentas por cobrar. Los costos de gestión incluyen el retraso en la recepción de efectivo, las pérdidas por cuentas difíciles y los costos de la gestión del crédito.

2.- **Costos de oportunidad**: Consiste en las ventas perdidas por negarse a otorgar el crédito. Estos costos caen en cuanto se concede el crédito.



( Figura 9 )

La suma de los costos de gestión y los costos de oportunidad de una política de crédito particular se conoce como curva del costo total del crédito. Se identifica un punto como

el mínimo de la curva del costo total de crédito. Si la empresa otorga mas crédito del mínimo, el flujo de caja neto adicional de los clientes nuevos no cubrirá los costos en gestión de la inversión en cuentas por cobrar.

La política de crédito optima depende de las características de la empresas particulares. Suponiendo que la empresa tenga una mayor flexibilidad en su política de crédito que en los precios que carga, las empresas con capacidad excesiva, costos operativos variables bajos, y muchos clientes deberían otorgar crédito de un modo más liberal que otras.

#### 4.2.1.- Factores que determinan vender a crédito

Al hablar de la problemática del crédito se analiza la importancia de tomar esta decisión en la que intervienen factores como son :

**Competencia.** Es importante conocer las condiciones de venta que otorga la competencia, ya que estaríamos en desventaja si no otorgamos crédito de acuerdo lo que se esta ofreciendo en el mercado.

**Mercado.** La situación en la que se encuentre nuestros productos en el mercado dependerá que los crédito sean mas flexibles o mas rígidos, por ejemplo en un mercado donde existe desabasto nuestro condiciones de crédito deben ser mas rígidos y en un mercado donde existe sobre oferta la condiciones de crédito deben ser mas flexibles.

**Capacidad para recuperar la cartera.** Es necesario conocer la capacidad del departamento de cobranzas para llevar a cabo su función, pues si se otorga crédito sin tomar en cuenta este factor se esta originando una carga excesiva de trabajo y por consiguiente una lenta recuperación de la cartera.

**Plazo de pago a los proveedores.** Es importante evaluar que plazo se puede otorgar de crédito al cliente, dependiendo del plazo que el proveedor dé a la compañía para liquidar, ya que si no se obtiene liquidez no se pueden cubrir las deudas oportunamente y evitar pagos de intereses.

#### 4.2.2. Políticas apropiadas de Crédito

1.- “ Las condiciones de crédito deben concederse a los mercedores del mismo ( que reúnan características de confianza, capacidad, capital suficiente y otorguen las garantías necesarias ) “ .

2.- “ Establecer las políticas y prácticas de la empresa para determinar que clientes han de recibir crédito ( estándares o patrones de juicio ) “ .

3.- “ Las condiciones de venta que se fijarán a los clientes en relación con la práctica que guarda el mercado y el deseo de penetración en él “ .( plazo de crédito)

4.- “ La agresividad que se piensa llevar al mercado, guarda relación con el excedente de capacidad de producción o de endeudamiento de la empresa ( comercio ) “ .

#### 4.2.3. Normas a considerar para otorgar crédito

- 1.- Tener un conocimiento de los Mercados en los cuales se comercializan nuestros productos.
- 2.- Mantener una relación estrecha con nuestros principales clientes.
- 3.- Asegurar de que los clientes y el mercado en general conozca perfectamente nuestra política de crédito y cobranza desde el principio de la relación.
- 4.- Hacer del crédito un producto sin que se pierda su naturaleza esencial del servicio.
- 5.- Actualizar y adaptar constantemente las políticas de crédito de la empresa con un criterio prominentemente de comercialización.
- 6.- Convertir o mantener el área de créditos en un “centro de utilidades” buscando reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente.
- 7.- Acelerar al máximo posible las decisiones de crédito, buscando la manera de dar mas crédito.
- 8.- Establecer continuidad, claridad y organización en nuestros procedimientos de cobro.
- 9.- Recurrir lo mas escasamente posible a los procedimientos legales para el cobro, reconociendo que un problema de cobranza, es casi siempre, resultado de un mal análisis inicial del crédito.
- 10.- El gerente del área de Créditos y Cobranza deberá instalar en su área una administración promotora, reguladora y desarrolladora del elemento humano, con énfasis en el conocimiento y relación humana, su cuidado en el reconocimiento del crédito nunca deberá ser excusa para la intolerancia, la soberbia o el ostracismo departamentales.

#### 3.2.4.- Caso practico para determinar el plazo del crédito

Supongamos una compañía que vende cepillos para dientes. Su estructura de ventas, ingresos y costos es la siguiente:

	A	B	C
Concepto	Contado	Crédito a 30 días	Crédito a 45 días
P= precio unitario	10	10	10
V= cantidad vendida	50,000	60,000	63,000
CVU= Costo Variable Unitario	6	6	6
CFT = Costo Fijo Total	120,000	120,000	120,000
GCI = Gasto Cuentas Incobrables	0	1%	2%
CO = Costo de Oportunidad		10%	10%

A continuación se evaluara los siguientes puntos :

- 1.- Contribución de las utilidades a partir de ventas
- 2.- El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.
- 3.- El costo por cuentas incobrables
- 4.- La utilidad (pérdida) del cambio en la política de crédito

### Contribución de utilidades a partir de ventas

$$V * ((P - ((CVU + (CFT/V))) = \text{Contribución de Utilidades}$$

Caso A

$$50,000 * ((10 - ((6 + (120,000 / 50,000))) = \$80,000$$

Caso B

$$60,000 * ((10 - ((6 + (120,000 / 60,000))) = \$120,000$$

Caso C

$$63,000 * ((10 - ((6 + (120,000 / 63,000))) = \$132,000$$

### Costo de la inversión en cuentas por cobrar

$$\frac{((CVU + (CFT/V)) * V}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}} = \text{Inversión Promedio en cuentas por cobrar ( IP )}$$

Caso A

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = 360 / 0 = 0$$

$$\frac{((6 + (120,000 / 50,000)) * 50,000}{0} = 0$$

Caso B

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = 360 / 30 = 12$$

$$\frac{((6 + (120,000 / 60,000)) * 60,000}{12} = \$ 40,000$$

$$\text{Costo de la Inversión Marginal} = \text{Inversión Promedio (IP)} * \text{Costo de Oportunidad (CO)}$$

$$\$40,000 * 0.01 = \$400$$

Caso C

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = 360 / 45 = 8$$

$$\frac{((6 + (120,000 / 63,000)) * 63,000}{8} = \$ 62,250$$



Costo DE la Inversión Marginal = Inversión Promedio (IP) \* Costo de Oportunidad (CO)

$$\$62,250 * 0.015 = \$934$$

### Costo por cuentas Incobrables

Caso A

GCI \* P \* V = Costo por cuentas Incobrables

$$0 * 10 * 50,000 = 0$$

Caso B

$$0.01 * 10 * 60,000 = \$6,000$$

Caso C

$$0.02 * 10 * 63,000 = \$12,600$$

### Resumen del caso Practico

Concepto	A	B	C
Utilidades	80,000	120,000	132,000
Contribución adicional de Utilidad		40,000	12,000
Costo de Inversión en cuentas por cobrar	0	400	934
Costo de Cuentas Incobrables	0	6,000	12,600
Utilidad Neta Antes de Impuestos	80,000	113,600	118,466

La decisión deberá consistir en aceptar la política de crédito propuesta en el escenario C, debido al mayor beneficio obtenido, Esta decisión es muy susceptible a la probabilidad de pago.

### 4.3.- Análisis del riesgo para otorgar ventas a crédito

Cuando la empresa ha decidido vender a crédito deberá iniciar la etapa con una investigación de quien le solicite la facilidad del pago futuro, en quienes depositará la confianza necesaria sobre la promesa de un pago y tal vez hasta la documentación del adeudo.

Para esto, la empresa puede valerse de medios que le permitan obtener información del solicitante, determinar el límite de crédito, otorgar y venderle finalmente su producto. Como principales fuentes de información se tiene :

Para algunas cuentas en particular pequeñas, el costo de obtener información sobre ellas puede sobre pasar la rentabilidad del potencial de la cuenta. La empresa que concede crédito puede verse obligada a basar su decisión en escasa información. Además el costo tiene que tomar en cuenta el tiempo que se necesita para investigar a un solicitante de crédito. El embarque aun posible cliente no se puede demorar en forma innecesaria, por una investigación de crédito muy detallada. Por lo tanto es necesario considerar la cantidad de información recopilada respecto al tiempo y gasto requerido. El Buró de crédito es una alternativa útil y rápida para tomar una decisión inmediata para el requerimiento de un pedido urgente de un nuevo cliente.

Cada vez que se emprende algo por sencillo que parezca, lleva implícito un grado de riesgo, por ejemplo si un viaje no es planeado adecuadamente existe el riesgo de sufrir algún accidente o algún contratiempo, lo mismo sucede en las decisiones de inversiones, como al efectuar ventas a crédito.

El efectuar una venta no siempre origina un ingreso, si crea derechos con un alto grado de riesgo como :

- Un alto riesgo de no ser recuperada
  - Transcurso de tiempo en ser cobrada
  - Importes representativos estáticos
  - Perdida del poder adquisitivo como activo financiero
- 
- Gastos por cobranza : legales, sueldos, etc.
  - Mayor inversión de tiempo

Por estas razones es necesario hacer una evaluación de lo que en un momento dado costaría vender a crédito y a las ventajas que trae como consecuencia.

Todo esto puede hacerse tanto preventiva como correctivamente aun que este último el más aplicable, ya que si no se tiene antecedentes del comportamiento del cliente sería más difícil.

Para llevar acabo cualquiera habría que hacer los trámites a través de agencias o de nuestro departamento de crédito.

También dicho análisis puede llevarse a cabo por medio de la determinación de la rotación de cartera, plazo medio de cobro a través de razones financieras.

#### 4.3.1.- Evaluación del riesgo

La evaluación del crédito en la empresas es fundamental ya que una mala evaluación podría ocasionar quebranto fuertes en la empresa y de acuerdo al tamaño de la compañía y a los montos de los crédito esto lo podría llevar a la quiebra.

La evaluación del riesgo se debe llevar a cabo en lo individual, es decir por cliente, así como en el total de la compañía.

Aspectos a considerar en la evaluación de crédito por cliente llamado las 8 “C” de la investigación del crédito:

**Conducta** : Conocer la conducta moral del cliente para cubrir sus compromisos con otros proveedores

**Capacidad Económica** : Determinar la línea de crédito de acuerdo a su consumo mensual de materiales

**Capital** : Conocer que inversiones y propiedades tiene y la situación de estas (gravadas, embargadas, etc.)

**Circunstancias del Crédito** : Se trata de una venta conveniente, efectos a futuro mercado, exceso de materiales, etc.

**Colaterales** : Que garantía podemos obtener, avales, etc.  
Criterio Del analista para considerar los riesgos

**Criterio** : Del analista para considerar los riesgos

---

**Confianza** : Que inspira el solicitante al otorgarle el crédito

**Cobranza** : Conocer las políticas y procedimiento del cliente para recibir facturas a revisión y evitar cualquier problema de comunicación

Con el propósito de cumplir con lo mencionado anteriormente es necesario evaluar el riesgo antes de otorgar un crédito a un cliente nuevo, para esto debemos realizar los siguientes pasos :

1.- Recabar del cliente prospecto una solicitud de crédito completa debidamente firmada por el solicitante, en caso de persona moral firmada por el representante legal.

2.- En caso de Personas morales recabar acta constitutiva y poderes de las personas para suscribir títulos de crédito esto nos dará la información necesaria para conocer si el capital esta totalmente pagado y si las personas que integran la sociedad son solventes y morales.

3.- Solicitar a una agencia de investigación un informe de crédito sobre el solicitante para verificar que lo mencionado en la solicitud de crédito corresponda a la realidad

4.- Verificar en el registro publico de la propiedad que la sociedad este debidamente establecida y que cumple con todos los requisitos de la ley.

5.- Conocer el historial de la empresa lo cual deberá ser suficientemente concreta y concisa, como para darnos una idea del desarrollo y antecedentes que haya tenido, con el objeto de que se pueda predecir lo que sucederá en el futuro.

6.- Investigar los antecedentes legales que pueda haber sufrido la compañía o sociedad investigada; esto nos indicará con exactitud su grado de solvencia en el pasado.

7.- Conocer la situación financiera de los clientes suficientemente como para realizar el análisis financiero que nos conduzca a conclusiones firmes sobre la situación económica que esta viviendo.

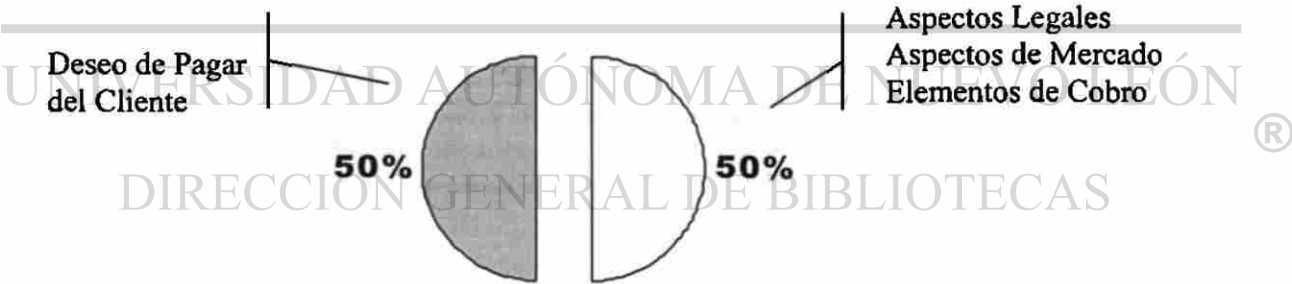
8.- Asegurarnos que los bienes raíces que se notifiquen se encuentren inscritos , precisamente a nombre del solicitante y conocer si se encuentran libres de gravámenes.

9.- Solicitar referencias comerciales ya estas nos revelarán ampliamente los montos del crédito, los plazos y la forma o costumbre de pago de la empresa.

Si analizamos todos y cada uno de los aspectos que hemos mencionado las decisiones de otorgar crédito serán acertadas y abriremos, entonces, poquísimo campo al riesgo.

**4.3.2.- Estrategia para disminuir el riesgo**

La estrategia para disminuir el riesgo es lograr la mejor garantía que respalde el crédito otorgado ya que el riesgo se integra de la siguiente forma :



**Cuenta Abierta**

Son documentos no contemplado por la ley de títulos y operaciones de crédito que en caso de una demanda primero se realizaría un juicio mercantil en el cual el cliente tiene que reconocer el adeudo para que cause ejecutoria este juicio se lleva aproximadamente 2 años.

**Factura**

Documento que determina la propiedad de un bien o la prestación de un servicio.

**Remisión**

Documento que demuestra que se entregó la mercancía

**Contra recibo**

Documento que se entrega como intercambio de la factura a revisión y debe contener (razón social completa del proveedor, número de las facturas e importe que ampara, razón social completa del cliente)

**Nota de cargo**

Documento que determina haber efectuado un servicio, flete, etc.

**Nota de crédito**

Documento que ampara la otorgación de una bonificación, descuento, devolución

**Cuentas Documentadas**

Son aquellas que se encuentran amparadas por una garantía hipotecaria, garantía prendaria, respaldada por una aseguradora o afianzadora, o bien amparada por un título de crédito que en caso de una demanda se lleva a cabo un juicio ejecutivo mercantil el cual pasa al actuario y se presenta con el cliente para tomar nota de los bienes señalados para embargo.

**Garantía hipotecaria**

La garantía hipotecaria es conveniente cuando la empresa otorga créditos con un importe alto que pueden ocasionar un quebranto. El cliente otorga un bien inmueble o bien un tercero mediante un contrato de otorgamiento de línea de crédito para respaldar la operación de crédito este debe ser ante notario público y se debe registrar en el registro público de la propiedad, se recomienda que el valor del inmueble sea 2 a 1 sobre el importe de la línea de crédito para cubrir costos de abogados, intereses etc. Este contrato se podrá efectuar por periodos de 5 a 10 años. Su intención es asegurarse de que dicha garantía responderá sobre los adeudos que el cliente tiene si deja de pagar. Es necesario que la persona que firme por en representación de una empresa tenga poder de dominio.

**Garantía Prendaria**

La garantía prendaria es muy semejante a la garantía hipotecaria con la diferencia que el activo en garantía es un bien mueble, que podrá ser maquinaria, vehículos, cuenta de ciertos clientes importantes del solicitante, etc. De la misma forma debe ser ante notario público y se recomienda para estos casos que el valor de la prenda sea 3 a 1 sobre el importe de línea solicitado, debido a rápida depreciación de este tipo de activos. Estos contratos se podrá efectuar por periodos de 1 a 3 años. Es importante la verificación física de los bienes en forma constante y periódica. Su intención es asegurar de que dicha garantía responderá sobre los adeudos que el cliente tiene si deja de pagar. Es necesario que la persona que firme por en representación de una empresa tenga poder de dominio.

## **Carta de Crédito**

La carta de crédito es un instrumento emitido por un banco (banco emisor), el cual a solicitud y de conformidad con las instrucciones de un cliente Comprador (ordenante), se obliga a pagar a un vendedor (beneficiario) determinada cantidad de dinero dentro de un plazo definido o a través de un banco (banco designado) contra la entrega de documentos que muestren el embarque de mercancía o entrega de servicios pactados, de acuerdo a los términos y condiciones de la Carta de Crédito.

Dentro los tipos de carta de crédito existen dos que son los mas usuales :

**Stand By:** este tipo de carta de crédito funciona como garantía de que el cliente pagará al vencimiento, es decir, el comprador tiene la obligación de pagarle al vendedor al vencimiento, en caso de que incumpla el vendedor podrá hacer efectiva la carta de crédito presentado los documentos de embarque y factura comercial ante el banco emisor o designado. La carta debe ser confirmada e irrevocable para asegurar la obligación del pago. La ventaja de este tipo de carta de crédito es que el costo es mas económico.

**Vista .** este tipo de carta de crédito tiene la ventaja de que funciona como garantía y además puede ser descontada antes de la fecha de vencimiento incrementando la liquidez de la empresa, por la seguridad que representa la carta de crédito debe ser irrevocable, es decir que no pueda ser modificada ni cancelada total o parcialmente sin la aprobación del ordenante, del banco emisor, del banco avisador o confirmador y del beneficiario. Por la obligación de pago debe ser confirmada, es decir el banco corresponsal asume el compromiso de efectuar el pago en los términos y condiciones estipulados, siempre y cuando el beneficiario presente al banco confirmador la documentación requerida en estricto orden. Por su disponibilidad debe ser a la vista es decir, al presentar la documentación en orden ( sin discrepancias) el beneficiario recibe su pago.

---

## **Seguro de Crédito**

El seguro de crédito puede ser particularmente conveniente cuando la empresa sólo obtiene pocas cuentas por cobrar de importancia. En estas condiciones, si cualquiera de ellas deja de pagar los efectos serán fatales. También puede ser útil para las empresas que tienen muchas cuentas por pequeñas cuyo riesgo es mayor que el promedio. Algunas veces el banco exige el seguro de crédito como condición para presentar recursos a la empresa tomando las cuentas por cobrar como garantía colateral. Su intención es asegurarse de que dichas garantía no va a resultar carente de valor en el caso de que haya que recurrir a ella para recuperar el préstamo.

Tiende a ser relativamente caro, variando su costo con el riesgo que ofrezcan las cuentas por cobrar.

## **Fianza**

Este es un instrumento poco usado en la actualidad debido al alto costo que tiene. Consiste en que la afianzadora responde por el 100% de los créditos amparados que incumplieran en sus pagos. En la actualidad son pocas las afianzadora que prestan este servicio de fianzas de crédito, por lo tanto es poco recomendable.



## **Pagaré**

Es un documento considerado título de crédito, que contiene una promesa incondicional de pago de cierta suma de dinero a una persona moral o física en un lugar y fecha determinado. Tiene la ventaja que se pueden pactar intereses moratorios, es recomendable conseguir la firma del principal accionista como aval y obligado solidario para incrementar el respaldo del crédito. Esta garantía puede solicitarse en créditos pequeño o en créditos mayores de acuerdo a la solvencia del cliente y del aval. Es necesario que la persona que firme por en representación de una empresa tenga poder para suscribir títulos de crédito.

## **Reconocimiento de adeudo**

Es un documento recomendable de obtener cuando no se tiene ninguna de las garantías mencionadas anteriormente, es considerado título de crédito por lo tanto en caso de demanda se evita el juicio ordinario y causa ejecutoria. El documento debe mencionar el importe del saldo de la cuenta y mencionar que el cliente reconoce el adeudo mencionado y puede ser firmado por una persona del cliente aún y que no tenga poder para suscribir títulos de crédito.

### **4.3.3. Instrumentos financieros para incrementar liquidez**

Para una empresa, en vez de financiar las cuentas consiguiendo recursos para invertirlos en ella, el director de finanzas puede recurrir a métodos especiales que pueden resultar menos costosos y disminuir la exposición al riesgo de incumplimiento. Entre los métodos relativamente comunes se pueden mencionar a los siguientes:

#### **Descuentos pro pronto pago**

Se podría considerar un instrumento financiero interno el otorgar descuentos por pronto pago o pago anticipado.

Una razón por la cual éstos se ofrecen es para acelerar el proceso de cobro de las cuentas. La empresa debe compensar esto con el costo del descuento.

El descuento por pronto pago puede ser un descuento determinado a ciertos días de plazo o bien un tasa de descuento mensual o anual la cual se debe dividir entre los días del periodo y multiplicarla por los días de anticipo de acuerdo a la fecha de vencimiento de las facturas.

Descuento determinado a ciertos días de plazo :

Importe de la Factura 100,000  
Fecha de la factura 1 de abril  
Descuento 2% / 10 días ò 30 días neto

Sí el cliente toma la decisión de pagar el día 10 de abril obtendrá un descuento del 2% equivalente a :

Importe \* tasa de descuento = descuento por pronto pago

$100,000 * .02 = 2,000$

### **Tasa de descuento mensual o anual**

Importe de la Factura 100,000

Fecha de la factura 1 de abril

Plazo 30 días

Descuento 2% mensual

Si el cliente toma la decisión de pagar el día 10 de abril obtendrá el siguiente descuento:

Importe \* (tasa de descuento / periodo) \* días de anticipo = descuento por pronto pago

$$100,000 * (.02 / 30) * 20 = 1,333.20$$

### **La venta de Cuentas por Cobrar ( Factoring )**

El factoraje financiero o factoring es el contrato mediante el cual la empresa de factoraje conviene con el cliente en adquirir derechos de crédito, que éste tenga a su favor por un precio determinado o determinable en moneda nacional o extranjera, independientemente de la fecha y la forma en que se pague.

Ha existido gran interés en ese tipo de servicio financiero, promovido fundamentalmente por la creciente necesidad de capital de trabajo de las empresas industriales y comerciales.

El factoraje financiero se puede pactar en cualquiera de las modalidades siguientes :

1. Que el cliente no quede obligado a responder por el pago de los derechos de créditos transmitidos a la empresa de factoraje financiero.
2. Que el cliente quede obligado jurídicamente con el deudor, a responder del pago puntual y oportuno de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero.

Previamente a la celebración de los contratos de factoraje, las empresas de factoraje financiero podrán .

- I. Celebrar contratos de promesa de factoraje, y
- II. Celebrar contratos con los deudores de derechos de crédito, constituidos a favor de sus proveedores de bienes o servicios, comprometiéndose la empresa de factoraje financiero a adquirir dichos derechos de crédito para el caso de aceptación de los propios proveedores.

Sólo podrán ser objeto de contrato de factoraje, aquellos derechos de crédito no vencidos que se encuentren documentados en facturas, contra recibos, títulos de crédito o cualquier otro documento, denominado en moneda nacional o extranjera que acredite la existencia de dichos derechos de crédito y que los mismos sean el resultado de la proveeduría de bienes, de servicios o de ambos, proporcionados por personas nacionales o extranjeras.

Los clientes estarán obligados a garantizar la existencia y legitimidad de los derechos de crédito al tiempo de celebrarse el contrato de factoraje financiero.

### **Carta de Crédito a la vista**

La carta de crédito es un instrumento emitido por un banco (banco emisor), el cual a solicitud y de conformidad con las instrucciones de un cliente Comprador (ordenante), se obliga a pagar a un vendedor (beneficiario) determinada cantidad de dinero dentro de un plazo definido o a través de un banco (banco designado) contra la entrega de documentos que muestren el embarque de mercancía o entrega de servicios pactados, de acuerdo a los términos y condiciones de la Carta de Crédito.

Vista . este tipo de carta de crédito tiene la ventaja de que funciona como garantía y además puede ser descontada antes de la fecha de vencimiento incrementando la liquidez de la empresa, por la seguridad que representa la carta de crédito debe ser irrevocable, es decir que no pueda ser modificada ni cancelada total o parcialmente sin la aprobación del ordenante, del banco emisor, del banco avisador o confirmador y del beneficiario. Por la obligación de pago debe ser confirmada, es decir el banco corresponsal asume el compromiso de efectuar el pago en los términos y condiciones estipulados, siempre y cuando el beneficiario presente al banco confirmador la documentación requerida en estricto orden. Por su disponibilidad debe ser a la vista es decir, al presentar la documentación en orden ( sin discrepancias) el beneficiario recibe su pago.

### **Compañías financieras de grupo**

Algunas empresas han establecido subsidiarias, de su propiedad, para financiar sus cuentas por cobrar, a veces la creación de estas empresas facilita la obtención de recursos debido a que tienen mucha experiencia con instrumentos financieros como el papel comercial y , por su puesto, da más flexibilidad a la empresa matriz cuando de trata de otorgar crédito para fomentar las ventas. Casi con seguridad, el procedimiento es más costeable que el factoring o el préstamo bancario para financiar las cuentas por cobrar, porque su costo de capital por lo general es inferior al de los préstamos bancarios.

### **Otras estrategias de cuentas por cobrar**

El director de finanzas puede adaptar la política de cuentas por cobrar de la empresa con el fin de disminuir la exposición al riesgo de incumplimiento. Un método consiste en la consignación del producto con el cliente, en vez de la venta directa, según el acuerdo de consignación, la empresa conserva la propiedad de las mercancías y cobra a medida que el cliente las vende, si por alguna razón el cliente deja de ser aceptable, la empresa puede recuperar de inmediato los artículos, puesto que siguen siendo de su propiedad. La rapidez y la seguridad legal con que la consignación permite a la empresa recuperar sus mercancías ayuda a disminuir el riesgo.

#### **4.4.- Propuesta para evaluar la efectividad de las cuentas por cobrar**

El ejecutivo responsable de créditos se enfrenta a decisiones muy claras. En tales circunstancias puede que sea posible calcular con bastante precisión las consecuencias de una política crediticia más liberal o más restrictiva.

Como casi todas las decisiones financieras, la concesión de créditos lleva consigo una gran dosis de sensatez. Estas son las cuestiones básicas que hay que recordar.

##### **Maximice los beneficios**

Como directivo responsable de créditos, su trabajo no es reducir al máximo el número de cuentas de dudoso cobro, sino maximizar el beneficio esperado. Tiene que darse cuenta, por tanto, de que está en una situación que exige llegar a un compromiso. Lo mejor que puede pasar es que el cliente pague pronto; lo peor es que no pague. En el primer caso, la empresa recibe los ingresos adicionales totales de la venta menos los costos adicionales; en el segundo, no recibe nada y pierde los costos. Hay que sopesar las probabilidades de estos resultados alternativos. Si el margen de beneficios es alto, se justificaría una política crediticia liberal; si es bajo, no se puede soportar muchos créditos de dudoso cobro.

##### **Concéntrase en las cuentas peligrosas**

No hay que emplear el mismo esfuerzo en el análisis de todas las solicitudes de crédito. Si una solicitud es pequeña o clara, la decisión debería ser en buena parte rutinaria; si es grande o dudosa, sería mejor hacer un estudio crediticio detallado. La mayoría de los directivos responsables de créditos no toman decisiones pedida por pedida. Lo que hacen es fijar un límite de crédito para cada cliente. El vendedor de la empresa solo presentará el pedido para su aprobación si el cliente sobrepasa este límite.

##### **Mire mas allá del pedido inmediato**

La decisión crediticia es un problema dinámico. No se puede mirar únicamente al futuro inmediato. A veces, puede merecer la pena aceptar un riesgo de calidad relativamente baja si existen probabilidades de que el cliente se convierta en un comprador permanente y fiable. La empresa nuevas, por tanto, deben estar preparadas para incurrir en más créditos de dudoso cobro que las empresas ya bien asentadas. Esto es parte del costo de crear una buena cartera de clientes.

Con el propósito de evaluar e identificar las cuentas de mayor peligro y apoyar en la toma de decisiones oportunas a continuación mostramos algunos indicadores que no ayudan a maximizar los beneficios.

##### **4.4.1- Rotación de cartera**

Con este indicador podemos determinar los días de cartera que tenemos por empresa o bien al detalle por cliente y compararlos contra el plazo óptimo de la compañía o bien contra el plazo otorgado a los clientes en forma individual si estos varían de entre los cliente.

### Calculo de rotación por formula

$$\frac{\text{Ventas a crédito p/mes}}{30} = \text{factor días venta}$$

$$\frac{\text{Saldo de clientes}}{\text{Factor días venta}} = \text{días de cartera}$$

#### Ejemplo

Ventas del mes \$50,000  
Saldo en cartera \$ 100,000

$$\frac{50,000}{30} = 1,667 \text{ factor en días venta}$$

$$\frac{100,000}{1,667} = 60 \text{ días de cartera}$$

### Calculo por agotamiento

Este método consiste en agotar el saldo en cartera contra las ventas del mes y las ventas de meses anteriores hasta completar el saldo, sumando los días que se utilicen para completar dicho saldo.

Cuando el saldo por agotar es menor que las ventas del mes, se divide las ventas del mes entre 30 que son los días comerciales y el resultado se divide entre el saldo por agotar para determinar los días que corresponden a este mes.

#### Ejemplo

Supongamos que tenemos un saldo en cartera en el mes de febrero del cliente "X" de 100,000 pesos y las ventas efectuadas a este cliente en este mes fueron de \$50,000 en el mes de Enero fueron de \$ 30,000 y en el mes de diciembre fueron de \$ 30,000

Saldo en febrero 100,000 - 50,000 ventas de febrero = saldo por agotar 50,000 = 30 días

Saldo por agotar 50,000 – ventas de enero \$ 30,000 = saldo por agotar 20,000 = 30 días

Saldo por agotar 20,000 / (Ventas de diciembre 30,000 / 30 días) = 20,000 / 1000 = 20 días

	Ventas	Cartera	Días
Febrero	50,000	100,000	30
Enero	30,000		30
Diciembre	30,000/30=1,000		<u>20</u>
<b>Días cartera</b>			<b>80</b>

Este método es el más usado por los ejecutivo de finanzas para analizar la situación de la cartera, es considerado mas preciso por tomar en cuenta la integración del saldo basado en la ventas anteriores.

Si observamos los resultados obtenidos en los dos ejemplos anteriores podemos concluir que la variación obtenida se debe a que las ventas se cargaron en el último mes y que el saldo se compone con ventas de diciembre que al mes de febrero no han sido pagadas.

#### 4.4.2.- Cartera Vencida

Con este indicador podemos determinar la antigüedad de saldo de cada cliente y concentrarse en la cuentas peligrosas, así mismo podemos determinar el importe y porcentaje de la cartera vencida de la compañía y compararlo contra el objetivo fijado por la empresa.

Una cuenta puede considerarse peligrosa o merece mayor atención cuando presenta saldo vencido mayor a los 30 días.

El indicador de cartera vencida es una herramienta para tomar en cuenta en el calculo de la provisión de cuentas incobrables.

Ejemplo

Cliente	Saldo	Al corriente	Vencida de 10 a 30 días	Vencida >30 días	Vencida >60 días	Vencida > 90 días	% de cartera vencida
A	65,000	65,000					0%
B	80,000	60,000	20,000				0%
C	20,000	18,000	2,000				0%
D	35,000	25,000	5,000	5,000			14.29%
E	73,000	50,000	15,000	5,000	3,000		10.96%
F	57,000	55,000				2,000	3.51%
G	98,000	75,000	10,000	9,000	4,000		13.27%
H	5,000	5,000					0%
<b>Total</b>	<b>433,000</b>	<b>353,000</b>	<b>52,000</b>	<b>19,000</b>	<b>7,000</b>	<b>2,000</b>	<b>6.47%</b>

El % de cartera vencida se calcula sumando los saldo vencidos mayores a 30 días de los cliente o de la compañía dividido entre el saldo total de la cuenta o de la compañía respectivamente.

En el ejemplo anterior podemos observar que la compañía presenta una cartera vencida del 6.47% , supongamos que el objetivo trazado por la compañía es del 5% se puede concluir que la compañía tiene que ejercer presión sobre la cuenta que presenta saldo vencido mayor a 30 días.

La empresa requiere enviar recordatorios escritos a través de cartas mencionando el saldo vencido cada vez más y más insistentes, llamadas telefónicas, visita personal, si no produce ningún efecto realizar cobranza extrajudicial por medio de un despacho de abogados, sino hay respuesta no queda otra opción mas que la demanda solicitando el pago del adeudo por medio de los tribunales.



#### 4.4.3.- Recuperación de cartera

Con este indicador podemos determinar la efectividad de la cobranza, es decir lo que esperamos cobrar en un periodo de tiempo y que tan oportuno estamos realizando la cobranza, así mismo nos permite conocer aquellos clientes que tiene por costumbre retardar los pagos unos días.

Ejemplo

Cliente	Saldo	Importe vencido	Importe por vencer	Cobranza objetivo	Recuperación de cartera	% de recuperación
A	65,000		65,000	65,000	55,000	84.62%
B	80,000	20,000	60,000	80,000	60,000	75.00%
C	20,000	2,000	18,000	20,000	20,000	100%
D	35,000	10,000	20,000	35,000	30,000	85.71%
E	73,000	23,000	50,000	73,000	65,000	89.04%
F	57,000	2,000	55,000	57,000	55,000	96.49%
G	98,000	23,000	75,000	98,000	80,000	81.63%
H	5,000		5,000	5,000	5,000	100%
<b>Total</b>	<b>433,000</b>	<b>80,000</b>	<b>353,000</b>	<b>433,000</b>	<b>370,000</b>	<b>85.45%</b>

El porcentaje de recuperación de cartera se calcula dividiendo el importe de la recuperación de cartera entre la cobranza objetivo, dependiendo de la industria, del mercado y de las políticas de crédito y cobranza de la compañía se puede decir que un objetivo del 85% es considerado bueno.

En el ejemplo anterior podemos observar que la compañía tiene un 85.45% de recuperación, supongamos que el objetivo trazado por la compañía es del 85% podemos concluir que la compañía esta dentro de su objetivo, así mismo, se puede identificar aquellos clientes que están por abajo del objetivo en los cuales es necesario ejercer mas presión y lograr que paguen oportunamente.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **5.- Administración de Inventarios**

### **5.1.- Generalidades de la administración de inventarios**

Al área de finanzas le corresponde administrar el inventario de la empresa. Para ello debe destinar el menor capital posible, ya que la empresa no le conviene comprometer sus recursos en un inventario que resulte excesivo o que se mueva con lentitud, pero por otra parte, es necesario cuidar que se mantenga el inventario suficiente para asegurar el flujo de las operaciones de producción y venta.

En la actualidad para el mundo financiero es muy importante determinar cual es la cantidad más óptima para invertir en un inventario, para el gerente de producción su interés será el que se cubra la materia prima necesaria para la producción en el momento en que esta va a ser procesada, y para los agentes de venta el saber que cuentan con unidades suficientes para cubrir su demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa, y para esta conocer de que manera puede disminuir sus costos por tener inventarios que cubran todas estas características.

#### **5.1.1.- Conceptos y definiciones**

El inventario es el conjunto de bienes de una empresa destinados para su venta o la producción para que posteriormente sean vendidos, estos inventarios son : materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque y envase de mercancías. Por lo tanto entendemos como inventario de materias primas aquellos que van a ser transformados para llegar a formar parte de los artículos que la empresa vende, como inventarios de producción en proceso aquellos que aún no son totalmente terminados llevando un grado de avance en el proceso productivo y artículos terminados que se destinarán a la venta.

---

En la actualidad se mantienen fuertes inventarios atendiendo a las siguientes razones :

- A) **Disminución de ventas** . Lo cual se debe a la situación económica en general del país.
- B) **Ganancia de tiempo**. La producción y la entrega no pueden ser instantáneas, por lo que se busca evitar con esto la espera por parte del cliente.
- C) **Aspectos de competencia**. Al cliente no le gusta esperar y si la empresa no satisface su necesidad en forma oportuna y total puede irse con la competencia.
- D) **Por especulación**. Ya que se pretende salvaguardar a la empresa de los incrementos a los precios o simplemente de escasez de materiales.
- E) **Abatimiento de costos**. El cambio en los planes de producción implica un incremento a los costos, por la simple preparación de un nuevo producto, resolviendo las empresas fabricar un excedente que a la larga saldrá más beneficioso, que hacer arreglos para un cambio en la producción.

### 5.1.2.- Objetivo y necesidades de mantener inventarios

Sabiendo ya que es el inventario y cuales son las razones por las que se mantienen ahora diremos cuales son los objetivos de la administración de inventarios :

1. Determinar la inversión óptima de inventarios de acuerdo a las posibilidades financieras de la empresa
2. Hacer coincidir los intereses y posibilidades de producción, ventas y finanzas; armonizando capacidad de producción, penetración en el mercado y capacidad financiera.
3. Rotar adecuadamente las existencias para evitar deterioros, obsolescencia, mermas o bien desperdicios.
4. Contar con las existencias suficientes para hacer frente a las demandas de los clientes.
5. Evitar al máximo posible el dejar de realizar ventas por falta de mercancías.
6. Eliminar la posibilidad de detener la producción por falta de materia prima, con los consiguientes costos al desaprovechar la capacidad instalada.

### 5.1.3.-Políticas apropiadas de inventarios

Ya que los inventarios representan una inversión relativamente alta en la mayoría de los negocios y puede ejercer influencia importante sobre las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventarios diferentes y frecuentemente incongruentes, como por ejemplo :

**Ventas :** Se necesitan grandes inventarios de productos terminados para satisfacer las necesidades del mercado rápidamente.

**Producción :** Se necesitan grandes inventarios de materia prima para asegurar disponibilidad en las actividades de manufactura y además se necesita una política flexible de inventarios con respecto a productos terminados para facilitar el logro de niveles estables de producción.

**Compras :** Grandes compras minimizan el costo unitario y los gastos de compra en general; por lo tanto es deseable una política flexible de inventario de materias primas.

**Finanzas :** Niveles bajos de inventarios minimizan las necesidades de inversión ( efectivo ) y reduce los costos de mantenimiento de inventario ( almacenamiento, obsolescencia, riesgos y otros ).

## **Objetivos de las políticas de inventarios**

1. Planear el nivel óptimo de inversión de inventarios.
2. Mediante el control, mantenerse cerca de esos niveles óptimos tanto como sea factible.

Los niveles de inventarios deben ser considerados entre los extremos. Un nivel excesivo causando costos de mantenimiento, riesgos e inversión insostenibles y un nivel inadecuado resultando en la imposibilidad de satisfacer prontamente las demandas de venta y producción ( alto costo por falta de existencia ).

Las políticas de inventarios deben incluir :

1. El establecimiento de estándares de inventarios, tales como : máximos y mínimos y rotaciones .
2. Aplicación de técnicas y métodos que aseguren la conformidad a los estándares establecidos de inventario.

La presupuestación requiere que se establezcan estándares de inventario y contemple informes de variaciones entre los niveles de inventarios reales y los niveles estándares de mes a mes.

Al determinar las políticas de inventarios en cuanto a productos terminados, la administración debe considerar los siguientes factores :

1. Las cantidades necesarias para satisfacer las exigencias de ventas. La resolución de este problema incluye la consideración del presupuesto de ventas y la estacionalidad relacionada de la demanda, los ejecutivos del departamento de ventas deben estar directamente involucrados en esta consideración.
2. La naturaleza perecedera de los artículos.
3. La duración del periodo de producción.
4. Las instalaciones de almacenamiento.
5. La suficiencia de capital para financiar la producción del inventario con alguna anticipación a las ventas.
6. El costo de mantener el inventario. Frecuentemente hay costos numerosos y significativos relacionados con el almacenamiento de grandes cantidades de productos.
7. La protección contra escasez de materias primas.
8. La protección contra escasez de mano de obra.
9. La protección contra aumento de precios.

## 10. Los riesgos incluidos en inventarios:

- . Bajas de precios
- . Obsolescencia de las existencias
- . Pérdida por accidentes y robos
- . Falta de demanda

Algunos de estos factores se neutralizan entre sí ; el punto es que una buena política de inventarios tiene que reflejar un equilibrio óptimo de costos entre estos factores.

### 5.1.4.- Justo a tiempo

El control de inventarios mediante el justo a tiempo, consiste en que se adquieran los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.

Una compañía puede reducir su producción es proceso mediante una administración más eficiente, esto se refiere a factores internos. Se pueden reducir las materias primas necesarias gracias a una mayor eficiencia interna, pero esto se refiere mayormente a factores externos. Con un trabajo en equipo que incorpore proveedores de confianza, se puede rebajar la cantidad de materias primas, respecto a los artículos terminados, podemos decir que si se reabastecen con rapidez, se reduce el costo de quedarse sin existencias y de la misma manera se reduce los inventarios de éste tipo

### 5.2.- El inventario como garantía de financiamiento

Un volumen relativamente de crédito esta garantizado con inventarios comerciales. Si una empresa es un riesgo de crédito relativamente bueno, la simple existencia del inventario puede ser un a base suficiente para recibir un préstamo no garantizado. Si la empresa es de un riesgo relativamente malo, la institución prestamista puede insistir en la garantía que a menudo adquiere la forma de un embargo preventivo del inventario. Alternativamente, pueden usarse recibos de fideicomiso o de almacenes para asegurar el préstamo. Estos métodos de usar inventarios como garantía se mencionan a continuación.

#### 5.2.1.- Embargo colectivo de inventario

El embargo colectivo de inventario proporciona a la institución prestamista un embargo de todos los inventarios del prestatario. Sin embargo , éste puede vender los inventarios y de ese modo puede reducirse el valor colateral.

#### 5.2.2.- Recibos de fideicomiso

Si ha causa de la debilidad de la financiación por medio del embargo colectivo del inventario, se usa otro tipo de garantía, está puede ser el recibo de fideicomiso. Un recibo de fideicomiso es un instrumento que reconoce que el prestatario retiene los bienes en fideicomiso para el prestamista. Cuando se usan recibos de fideicomiso la empresa prestataria al recibir fondos del prestamista expide un recibo de fideicomiso de bienes. Estos pueden guardarse en un almacén público o en los locales del prestatario. El recibo de fideicomiso dispone que los bienes se mantienen en fideicomiso para el prestamista o se separan en los locales del prestatario a disposición del prestamista, y el producto de la

venta de los bienes mantenidos bajo recibos de fideicomiso se transmiten al prestamista al final de cada día. La financiación de los distribuidores es el mejor ejemplo de financiación de depósito en fideicomiso.

Un defecto de la financiación por recibos de fideicomiso es el requisito de que un recibo debe expedirse para bienes específicos. Para hacer válidos los recibos de fideicomiso, la institución prestamista tendría que enviar a un representante a los locales del prestatario para comprobar que los bienes están correctamente anotados en una lista. Además de complejos requisitos legales de los recibos de fideicomiso requiere la atención de un funcionario bancario. Los problemas se complican si los prestatarios están a gran distancia geográfica del prestamista. Para evitar estos inconvenientes, el almacenamiento en el campo se está generando como método de garantizar préstamos con inventarios.

### **5.2.3.- Financiación por almacén en el campo**

Al igual que los recibos de fideicomiso, la financiación por almacén usa el inventario como garantía. Un almacén público representa a una tercera parte independientemente dedicada al negocio de almacenar mercancía. En ocasiones, un almacén público no es práctico a causa del volumen de los bienes y los gastos de transportarlos del local del prestatario a él y de regreso. La financiación por almacén en el campo representa un método económico de financiación de inventarios en el que el almacén está establecido en un cercano lugar del prestatario. Para proporcionar supervisión de inventarios la institución prestamista emplea una tercera parte en el convenio, la compañía de almacenamiento en el campo. Esta compañía actúa como agente de control para la institución prestamista.

Dos elementos que intervienen en la creación de un almacén son :

1. Notificación pública del convenio de almacén de campo.
2. Supervisión del almacén de campo por un custodio de la empresa propietaria del almacén.

Cuando la operación de almacenamiento es relativamente pequeña, la segunda condición no se cumple, a veces se contrata un empleado del prestatario para que supervise el inventario. Esta práctica se considera inconveniente por la institución prestamista porque no hay control colateral por una persona independientemente de la empresa prestataria.

Los costos fijos de un convenio de almacenamiento son relativamente elevados, por tanto ese tipo de financiación no es apropiado para una empresa extraordinariamente pequeña.

Existen varias ventajas en el uso de financiación a los almacenes de campo como fuente de fondos para empresas comerciales. Primero, la cantidad de fondos disponible es flexible, porque la financiación está ligada al aumento de los inventarios, lo que a su vez, se relaciona directamente con las necesidades de financiación. Segundo, el convenio de almacenamiento en el campo aumenta la aceptabilidad de los inventarios como colateral para el préstamo, algunos inventarios no serían aceptados por un banco como garantía sin un convenio de almacenamiento en el campo. Tercero, la necesidad de control de inventarios, mantenimiento y el uso de especialistas en el almacenamiento ha dado por resultado un mejoramiento de las prácticas de almacenamiento. Los servicios de las



compañías de almacenamiento en el campo han ahorrado dinero con frecuencia para la empresa, a pesar de los costos de financiación mencionados anteriormente. La compañía de almacenamiento en el campo puede sugerir prácticas de inventario que reduce la mano de obra que debe emplear la empresa, y reduce también los daños que sufre el inventario y las pérdidas.

La principal desventaja de una operación de almacenamiento en el campo es el elemento del costo fijo, que reduce la posibilidad de esta forma de financiamiento para empresas pequeñas.

### **5.3.- Sistema ABC para el control de inventarios**

Este método tiene como finalidad, buscar minimizar el inventario de las empresas, ya que la mayoría de ellas tienen fuertes inversiones, presentándose que algunos tengan alto movimiento contra otros que lo tienen mínimo, y a la vez, mercancías de poco valor, contra otras de considerable valor.

Frecuentemente, las mercancías de mayor costo o valor son de poco movimiento, y se tienen menos, con lo que el espacio que ocupan en nuestro inventario es menor y las mercancías de mayor movimiento tienen poco valor pero hay muchas, quedando divididas en 3 categorías:

A = Poco espacio en inventarios y mucho valor por pieza.

B = Regular espacio en inventarios y regular valor por pieza.

C = Mucho espacio en inventarios y poco valor por pieza.

De lo anterior se deduce que tenemos que dedicar especial atención al inventario clase A y no dedicar un control estricto al artículo C, pues provocaría un costo de operación innecesario.

#### **5.3.1.- Definición**

Este método consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.

El análisis de los inventarios es necesario para establecer 3 grupos el A, B y C. Los grupos deben establecerse con base al número de partidas y su valor. Generalmente el 80% del valor del inventario está representado por el 20% de los artículos y el 80% de los artículos representan el 20% de la inversión.

Los artículos A incluyen los inventarios que representa el 80% de la inversión y el 20% de los artículos, en el caso de una composición 80/20. Los artículos B, con un valor medio, abarcan un número menor de inventarios que los artículos C de este grupo y por último los artículos C, que tienen un valor reducido y serán un gran número de inventarios.

Este sistema permite administrar la inversión en 3 categorías o grupos para poner atención al manejo de los artículos A, que significan el 80% de la inversión en inventarios, para que a través de su estricto control y vigilancia, se mantenga o en

algunos casos se llegue a reducir la inversión en inventarios, mediante una administración eficiente.

### 5.3.2.- Caso práctico

Cierta empresa mediante el sistema ABC desea analizar el siguiente inventario :

Artículo	Unidades	Costo Unitario (\$)
MM	2,000	15
NN	1,000	2,000
OO	500	3,100
PP	2,600	300
QQ	100	100,000
RR	2,200	200
SS	200	50,000

#### Metodología :

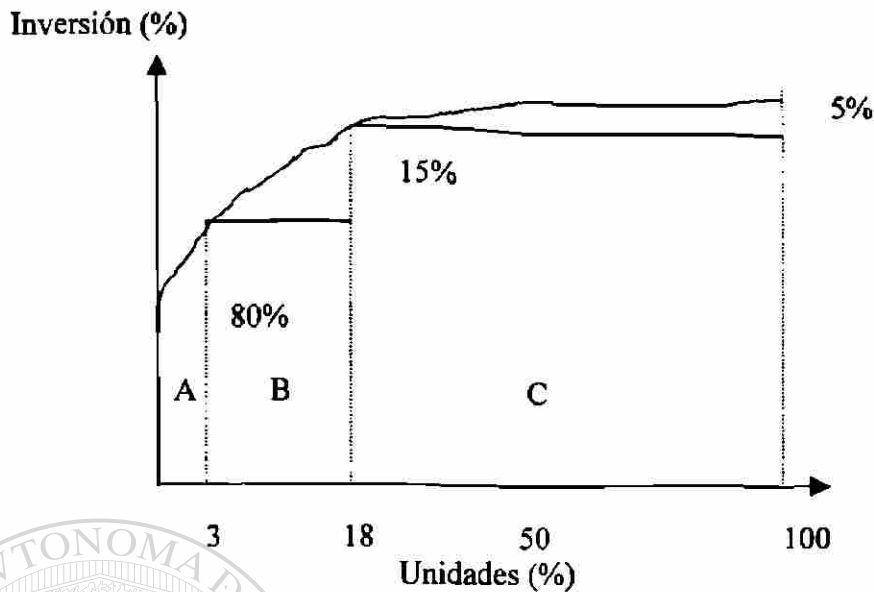
- 1.- Colocar los artículos en orden descendente al costo unitario.
- 2.- Multiplicar las unidades por su costo.
- 3.- Clasificar el inventario en tres grupos, A, B y C.
- 4.- Colocar los porcentos relativos a unidades y a inversión en inventarios.

Grupo	Artículo	Unidades	Costo Unidad	Inversión en Inventarios
A	QQ	100	100,000	10,000,000
A	SS	200	50,000	10,000,000
	<b>Total</b>	<b>300</b>		<b>\$20,000,000</b>
B	OO	50	3,100	1,550,000
B	NN	1,000	2,200	2,200,000
	<b>Total</b>	<b>1,500</b>		<b>\$3,750,000</b>
C	PP	2,600	300	780,000
C	RR	2,200	200	440,000
C	MM	2,000	15	30,000
	<b>Total</b>	<b>6,800</b>		<b>\$1,250,000</b>
<b>Suma Totales</b>				<b>\$25,000,000</b>

Unidades en porcentos %

Grupo	Unidades	Inversión
A	3%	80%
B	15%	15%
C	82%	5%
	100%	100%

## Grafica de porcentajes



( Figura 10 )

### 5.4.- Costos relacionados con los inventarios

Los Costos relacionados con los inventarios son :

1.- Costos de Mantenimiento : Impuesto predial y depreciación en equipos de almacén; costo de capital; seguros; costos de almacenamiento.

2.- Costos de faltantes de inventario : Pérdidas de producción, ventas, clientes y del crédito mercantil.

3.- Costos del pedido, embarque y recepción : Descuentos por compra; teléfono del pedido; fletes, acarreo y maniobras.

#### 5.4.1.- Costos de Mantenimiento

Se denominan también costos de existencia de almacén y son aquellos costos en que se incurre para considerar los productos que satisfagan desembolsos en efectivo y oportunidades de utilidades.

Ejemplo :

Alfa, S.A. tiene una tasa de costo de mantenimiento (TCM) del 26.5%, es decir, Por cada \$1 invertido en inventarios, tiene un costo de mantenimiento de \$0.265. El costo unitario del inventario es de \$500 (CUI) y el promedio de inventario en unidades (PIU) se proyecta en 1,225 unidades. ¿Cuál será el importe del costo de mantenimiento (CMI), si el consumo anual (CAU) es de 36,000 unidades y el volumen de compra más económico (VCE) es de 1,700 unidades?

$$\text{CMI} = [ (\text{TCM} \times \text{CUI}) \text{PIU} ] \frac{\text{CAU}}{\text{VCE}}$$

$$\text{CMI} = [ (0.265 \times 500) 1,225 ] \frac{36,000}{1,700}$$

$$\text{CMI} = \$3,408,593$$

Cuando la empresa concede el promedio del inventario monetario, por ejemplo, \$612,500 el costo de mantenimiento se puede obtener multiplicando este costo, por el % del costo de mantenimiento que en nuestro ejemplo es del 26.5%.

$$\text{CMI} = \text{PIM} \times \% \text{CM} = \$612,500 \times 0.265 = \$162,313$$

#### 5.4.2..Costo de faltante de inventarios

Costo total del inventario :

Alfa S.A. Tiene un costo de mantenimiento de \$162,313; un costo del pedido anual de \$111,300 por lote de compra y un costo de faltantes de inventario de \$0. ¿ Cuáles serán los costos totales del inventario?

$$\text{CMI} + \text{CPE} + \text{CFI} = \text{CTI}$$

$$162,313 + 111,300 + 0 = \$273,613$$

#### 5.4.3.- Costo de pedido, embarque y recepción

Alfa S.A. tiene un costo del pedido u orden de compra por lote (CPL) de \$5,300; se proyecta consumir 36,000 unidades (CAU) en el ejercicio siguiente y un volumen de compra por pedido (VCE) de 1,700 unidades. ¿ Cuál será el costo de los pedidos u orden de compra (CPE) en el siguiente año?

$$\text{CPE} = \text{CPL} \frac{[\text{CAU}]}{[\text{VCE}]} = 5,300 \frac{[36,000]}{[1,700]} = \$5,300 (21 \text{ pedidos}) = \$111,300$$

#### 5.5.- Método para determinar el nivel óptimo de inventarios

Puesto que el nivel óptimo va asociado con el costo mínimo, se deben considerar los costos, los cuales se clasifican en dos categorías básicas. En una figuran los costos asociados en el proceso de pedir. Son esencialmente aquellos que se incurren cada vez que se ordena un inventario cuando se formula un pedido, ya sea a un proveedor externo o al propio departamento de producción, se incurre en el costo de formulación de la orden ( la forma de requisición ) que incluyen los gastos de papel y de contabilidad.

Una vez llenada la forma, se incurre en los costos de preparación del cambio de producción, si el producto lo fabrica la misma empresa, esto puede significar el reajuste de la maquinaria para adaptarla a las especificaciones del nuevo producto. Además las pruebas y los desperdicios de la primera orden dan lugar a otros gastos. Si el pedido se ordena a un proveedor externo se incurre en gastos de recepción e inspección de artículos para asegurarse de que se recibe realmente la cantidad y la calidad solicitadas.

En la segunda categoría figuran los costos asociados al manejo los cuales figuran con el financiamiento, almacenamiento y conservación del inventario. Como es preciso protegerlo la empresa incurre en gastos de almacenamiento como impuestos prediales, depreciación de los edificios, mantenimiento, servicios y vigilancia. También tienen que pagar un seguro para proteger el inventario contra incendio o robo y en algunas partes se paga impuesto por la posesión de inventarios. Está igualmente el costo del deterioro por hurto u obsolescencia. Si el inventario desmerece por la edad o por que pasa de moda debido a los adelantos tecnológicos o a los cambios que se operen en el gusto del consumidor no se podrá vender al precio de antes, suponiendo que se niegue a venderse la empresa tiene que absorber la pérdida.

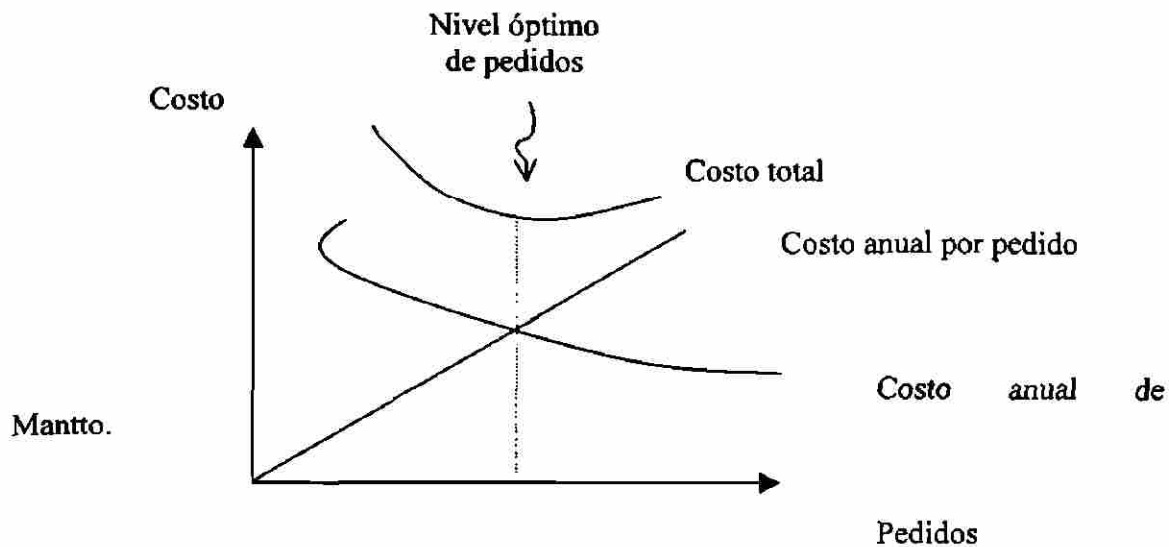
#### Ejemplo

La compañía comercial "Y" por cada pedido incurre en un costo de pedido de 100 pesos y los costos de manejo son de 3 pesos por unidad en un artículo cualquiera, si se sabe que el costo unitario del artículo "X" es de 200 pesos c/u y se conoce la demanda anual que es de 2,000 unidades. Se desea que se indique cuantos pedidos deben hacer durante el ejercicio, si se puede adquirir en cada uno de ellos las siguientes cantidades : 2,000; 1,000; 500; 365; 250 o 125.

Nota el proveedor tiene un plazo de entrega de 15 días en promedio

Cantidad a pedir	Número de pedidos	Costo anual por pedido	Inventario promedio	Costo de Mantto.	Costo anual de Mantto.	Costo Total
2000	1	100	1000	3	3000	3100
1000	2	200	500	3	1500	1700
500	4	400	250	3	750	1500
365	5	500	182	3	546	1046
250	8	800	125	3	375	1175
125	16	1600	62	3	186	1786

Con base en lo anterior, se puede ver que el nivel donde se abaten los costos, es cuando la empresa compra 365 unidades por pedido, es decir, cuando realiza cinco pedidos al año.



( Figura 11 )

Formula para determinar las unidades por pedido.

D= demanda anual = 2000 uds.

C1 = costo de adquisición = 200 c/u

C2 = Costo de pedido = 100

C3 = Costo de manejo = 3

Q = Lote óptimo de compra

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot C2}{3}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 2000 \cdot 100}{3}} = 133,333.33 =$$

Q = 365 unidades por pedido

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Formula para determinar el número de pedidos

N = Número de pedidos = D / Q

N = 2000 / 365 = 5 pedidos

Para ajustar y dejar los pedidos uniformes se hará

D / N = 2000 / 5 = 400 uds. Por pedido

Puede suceder que se requiera conocer el inventario medio el cual se obtiene :

Q / 2 = 400 / 2 = 200 uds. (inventario Medio)



**Formula para conocer el costo total de todos lo pedidos**

$$CT = C1 * D + C2 * (D/q) + C3 * (Q/2)$$

$$CT = 200 * 2000 + 100 * (2000/400) + 3 * (400/2)$$

$$CT = 400000 + 500 + 600$$

$$CT = 401100 \text{ por los 5 pedidos}$$

Lo anterior significa que cada pedido costará

$$CT = CT / N = 401,100 / 5 = 80,220$$

También se puede obtener como a continuación se detalla

$$t = Q / D = 400 / 2000 = 0.20 * 365 \text{ días} = 73 \text{ días de duración}$$

$$ct = C1 * Q + C2 + C3 * (Q/2) * t$$

$$ct = 200 * 400 + 100 + 3 * (400/2) * 0.20$$

$$ct = 80000 + 100 + 600 * 0.20$$

$$ct = 80,100 + 120$$

$$ct = 80,220$$

Como se puede apreciar si el proveedor llegará a fallar, automáticamente el modelo no sería funcional, coincidiendo la mayoría de los analistas en recomendar un inventario de seguridad, el cual se calcula multiplicando el tiempo de entrega del proveedor por las necesidades diarias, dando como resultado las unidades requeridas para que al llegar a dicho limite se haga la petición denomina punto de pedido a este momento.

Ejemplificando lo anterior tenemos que las 400 unidades se consumen en 73 días, y el promedio es de 5.48 unidades (400/73)

$$15 \text{ días} * 5.48 = 82 \text{ unidades}$$

Lo anterior indica que cuando se llegue al mínimo de 82 unidades, es cuando se debe efectuar la nueva compra.

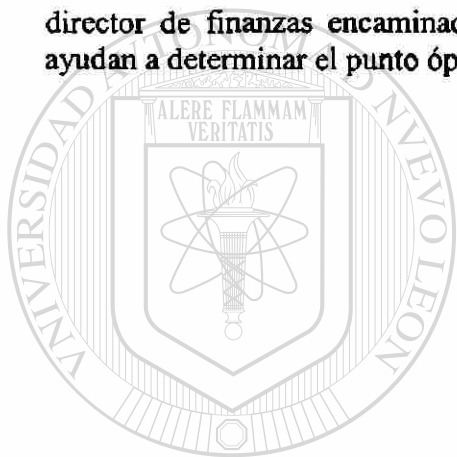
La ventaja de este modelo es la de poder establecer un control de inventarios por máximos y mínimos, siendo este caso el de 400 y 82 respectivamente.

Como desventaja encontramos que para cada producto, es necesario llevar el procedimiento antes descrito, lo cual se puede subsanar en empresas que no tienen sistema de computo al 100% en los en los artículos que lo ameriten.

Una vez que el director de finanzas ha determinado el punto óptimo pedido de la empresa y las existencias de seguridad, para controlar el inventario se vale de los informes acerca del estado actual del inventario para hacer los ajustes que exige el medio comercial siempre cambiante. Debe saber el estado que guarda el inventario en todo momento, ya que la información extemporánea puede dar lugar a errores de juicio muy costosos para la empresa y para la reputación del director de la empresa.

Por ejemplo, si el director de finanzas se entera tres meses después de que el producto "X" no se vende porque se produjo una disminución en la demanda y que la empresa esta acumulando un inventario de ese producto que no será posible vender, se estará en una situación sumamente desventajosa. Un competidor que ha obtenido la información una semana después de producirse el cambio en la demanda será mas capaz de hacer frente a los acontecimientos. La propia empresa estará cargando con un inventario indeseable e incurriendo en gastos extraordinarios.

Las técnicas modernas de comunicación y computación favorecen a los esfuerzo del director de finanzas encaminados a estar al tanto de la situación del inventario y le ayudan a determinar el punto óptimo del mismo.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## **6.- Cuentas por pagar a corto plazo**

### **6.1.- Generalidades de la cuentas por pagar**

Las cuentas por pagar a corto plazo comprende obligaciones presentes provenientes de las operaciones o transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios, perdidas o gastos en que han ocurrido, o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyan el activo, se clasifica como circulante a corto plazo si estas obligaciones son menores a un año.

#### **6.1.1.- Conceptos y definiciones**

El pasivo Circulante puede definirse como el grupo de obligaciones jurídicas por las cuales el deudor se obliga con el acreedor a pagar con dinero, bienes o servicios en un término no mayor de un año o del ciclo financiero a corto plazo de la entidad, si éste es mayor de un año, presentándose una clasificación equivalente a la del activo circulante.

El grupo de conceptos que integran el pasivo circulante debe mostrarse en renglones genéricos en relación a la procedencia de los pasivos como por mercancías recibidas, por préstamo, por gastos pendientes de pago, por impuestos pendientes de pago, etc. El principio de importancia relativa en los conceptos que integran el pasivo es fundamental con el objeto de que el lector de la información financiera pueda analizar con objetividad la situación financiera de la entidad.

#### **6.1.2.- Beneficios y costos por mantener cuentas por pagar**

Algunos beneficios por no pagar a los proveedores de contado puede ser derivado del costo de oportunidad. En este caso, el costo de oportunidad es un beneficio para la empresa, ya que al no pagar a los proveedores se puede mantener ese dinero invertido de tal forma que se obtenga un interés a favor. También es posible dejar de utilizar un crédito bancario, que tendría un costo, si se utilizan los recursos de los proveedores.

Otro beneficio posible es el que se podría lograr en el caso de compras de importación o cuentas en moneda extranjera si se revalúa la moneda domestica sobre la extranjera. En este caso se habría obtenido mercancía a un tipo de cambio, y en el momento de pagarlas habría que hacerlo a un tipo de cambio menor. También habría que considerar las ganancias por descuentos que se pudieran obtener por pagar de contado, o a un plazo corto.

Es una creencia común pensar que financiarse con los proveedores no cuesta. Todo en la vida cuesta, y los proveedores no son la excepción.

Algunos de los costos son por ejemplo la falta de descuento por pagos a crédito en lugar de hacerlo de contado. Los proveedores también tiene un costo de oportunidad, por lo que siempre estarán dispuestos a ofrecer un descuento por pronto pago.

Otro posible costo por no pagar a los proveedores puede ser el recibir un menor servicio por parte de éstos. Así mismo el registrar y controlar nuestras deudas con proveedores tiene un costo. Por otra parte puede haber una posible pérdida en el caso de compras de importación o cuentas en moneda extranjera debido a que se depreciara la moneda

doméstica, debiéndose pagar la compra a un tipo de cambio mayor que cuando se adquirió la mercancía.

El modelo de evaluación sobre varias políticas de cuentas por pagar puede verse similar al de cuentas por cobrar, con la diferencia que los beneficios en un caso serán costos en el otro, y los costos de uno lo serán beneficios en el otro.

## 6.2.- Proveedores

Es la fuente de financiamiento mas utilizada y son aquellos acreedores que les debe por concepto de compra de materia prima o mercancía según sea el caso y se clasifica en :

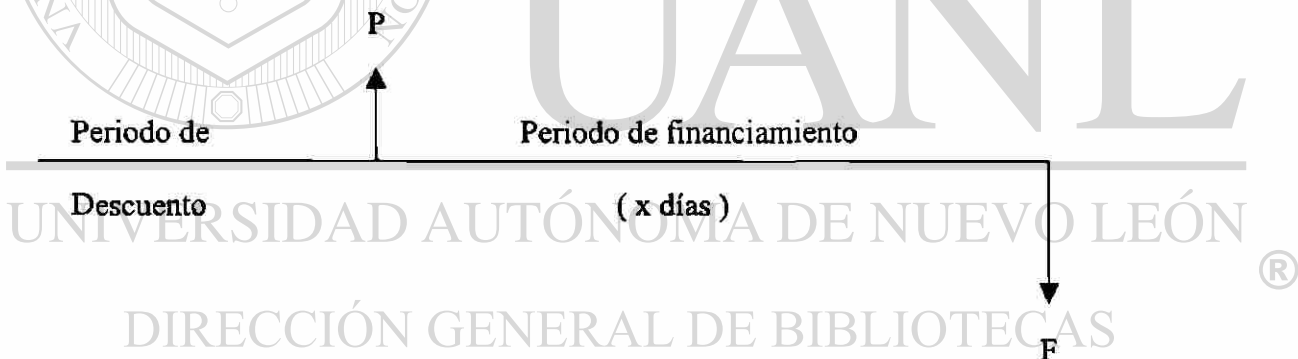
1.- Aquellos que no conceden descuentos por pronto pago y ni cobran intereses. El costo de financiamiento es de cero, por lo tanto no requiere ser evaluado.

2.- Aquellos que conceden descuentos por pronto pago por lo tanto es importante analizar el costo que se incurre al no aprovechar el descuento con énfasis en el costo de oportunidad.

### 6.2.1.- Calculo del costo de no tomar descuento por pronto pago

Suponga que una empresa ha recibido mercancía, la cual, si es pagada al final del periodo de descuento cuesta  $P$  y si la paga al final de periodo de financiamiento cuenta  $F$  ( $P < F$ ).

Flujo de efectivo de no aprovechar un descuento por pronto pago



(Figura 12)

La empresa recibe al final de periodo de descuento, mercancía por valor de  $P$  pesos, a cambio de pagar al final del periodo de financiamiento, una cantidad de  $F$  pesos.

Supongamos que los términos de un proveedor en una compra de \$ 1,000 ( $F$ ) sean de 3% de descuento por pronto pago ( $T$ ) si la factura es liquidada dentro de los 10 días siguientes a la fecha de compra o el neto si se paga a 30 días ( $3/10, N30$ ).

El costo antes de impuestos de no aprovechar el descuento será

$$P = F (1 - T)$$

$$K_{pr} = \frac{F-P}{P} = \left[ \frac{F}{P} \right] - 1$$

$$P = 1000 (1 - 0.03) = 970$$

$$K_{pr} = \frac{1000 - 970}{970} = 0.0309 = 3.09\%$$

Sin embargo, el interés anterior es por X días. Si queremos evaluar el costo anual efectivo de no aprovechar el descuento, este vendrá dado por :

$$IEA = \left( \frac{F}{P} \right)^{\frac{365}{X}} - 1$$

$$IEA = \left( \frac{1000}{970} \right)^{\frac{365}{20}} - 1$$

$$IEA = 0.7435 = 74.35\%$$

Como puede apreciarse, no aprovechar el descuento significa un costo anual efectivo de 74.35%, con lo que el crédito de los proveedores es una fuente de financiamiento que no puede convertirse en muy cara.

Si lo comparamos contra el costo de un préstamo que cubra nuestro pasivo promedio con proveedores el cual en la actualidad es aproximadamente de TIE + 5 puntos, es decir 14.5% anual se puede observar un importante beneficio financiero.

### 6.3.- Otros financiamientos a corto plazo

Las empresas pueden incurrir en necesidades de recursos para cubrir sus déficit de efectivo temporal.

Sus alternativas financieras pueden consistir en la solicitud de préstamos bancarios sin garantía, la solicitud de préstamos con garantía y otras fuentes.

#### 6.3.1.- Préstamos sin garantía

Las empresas que usan préstamos bancarios a corto plazo por lo regular solicitan a sus banco una línea de crédito comprometida o no comprometida. Una línea de crédito no comprometida es un acuerdo informal que permite a las empresas solicitar préstamos hasta un límite especificado con anticipación, sin tener que elaborar un documento formal. Normalmente se determina la tasa de interés de la línea de crédito sea igual que la tasa de préstamo inicial del banco mas un porcentaje adicional.

La mayor parte del tiempo los bancos también pedirán a que la empresa se compense los saldos con el banco. Por ejemplo se puede pedir a una empresa que mantenga un importe equivalente al 5% de la línea de crédito.

Las líneas de crédito comprometidas son contratos legales formales que, por lo general, implica una cuota de compromiso pagada por la empresa al banco.

Los saldos de compensación son depósitos que la empresa mantiene en el banco con tasas de interés bajas o nulas. Por lo regular, los saldo de compensación son del orden del 2 al 5 por ciento del importe utilizado. Dejando estos fondos en el banco sin recibir intereses, la empresa aumenta el interés efectivo que el banco gana de la línea de crédito. Por ejemplo, si una empresa que solicita un préstamo, de 100,000 debe mantener 5,000 como saldo de compensación, la empresa solo recibe 95,000 efectivamente. Una tasa de interés estipulada del 15 por ciento implica pagos de intereses anuales de 15,000 ( $100,000 \times 0.15$ ). la tasa de interés efectiva es del 15.79% ( $15,000 / 95,000$ ).

### 6.3.2.- Prestamos con garantía

Con frecuencia, los bancos y otras compañías financieras piden una garantía para otorgar un préstamo. Por lo general, la garantía para los prestamos a corto plazo consiste en cuentas por cobrar o existencias.

En la financiación de las cuentas por cobrar las cuentas por cobrar se asignan o se venden en una operación de factoring. Con la asignación, el prestamista no sólo tiene un derecho sobre las cuentas por cobrar sino que también puede emprender recursos contra el prestatario. El factoring implica la venta de las cuentas por cobrar. El comprador, que se conoce como factor, debe cobrar las cuentas por cobrar.

Como su nombre implica, un préstamo sobre las existencias usa las existencias como garantía colateral..

### 6.3.3.- Otras fuentes de financiamiento

Existe una variedad de otras fuentes de fondos a corto plazo que las corporaciones usan. Las mas importantes de estas son la emisión de papel comercial y la financiación por medio de la aceptación bancaria. El papel comercial consiste en letras a corto plazo emitidas por empresas grandes y bien cotizadas. Estas letras de cambio tienen un vencimiento no mayor a los 270 días.

La empresa emite estas letras de cambio de manera directa y, por lo general, respalda la emisión con una línea de crédito bancaria especial, la tasa que la empresa obtiene a menudo es considerablemente mas baja que la tasa que el banco cargaría por este préstamo directo.

Una aceptación bancaria es un acuerdo por el que un banco se compromete a pagar una suma de dinero. Estos acuerdos por lo regular surgen cuando un vendedor envía una letra de cambio o un pagaré a un cliente. El banco del cliente acepta este pagaré y hace constar en él su aceptación, lo cual lo convierte en una obligación del banco. De este modo, una empresa que esta comprando algo a un proveedor puede acordar en forma efectiva que el banco pague este pagaré. Es evidente que el banco carga una comisión al cliente por este servicio.



### **6.3.4.- Créditos disponibles para ciclo productivo**

#### **Crédito con Colateral**

Crédito a Corto Plazo tomando como base del financiamiento un porcentaje del valor nominal de documentos como pagarés no negociables, contra recibos, Letras de cambio o Estimaciones de obra Ejecutada, que el acreditado debe endosar en garantía. Estos documentos deben proceder de operaciones mercantiles y tiene como fin la recuperación anticipada de las cuentas por cobrar para apoyo al Capital de Trabajo Transitorio

#### **Crédito cuenta corriente**

Crédito contractual que garantiza liquidez para la empresa, se puede disponer del crédito total o parcialmente cuantos veces requieras mientras no exceda el plazo del contrato. Destinado a satisfacer necesidades financieras de diversa índole como capital de trabajo transitorio o necesidades eventuales de la Tesorería.

#### **Crédito habilitación**

Crédito contractual a largo plazo destinado a la compra de insumos y al apoyo de tus ciclos productivos.

Este tipo de crédito se conoce también como créditos a la producción y se caracterizan por su especial destino y garantía, por que su importe debe ser invertido precisamente en la adquisición de materias primas y materiales, compra de semillas, animales de engorda, pago de salarios y gastos directos de explotación indispensables para fomentar la producción o transformación en la actividad industrial, agrícola, ganadera o de servicios del acreditado. Estos créditos estarán garantizados con las materias primas y materiales adquiridos, y con los frutos, productos o artefactos que se obtengan con el crédito, aunque éstos sean a futuro o pendientes, pudiéndose contratar garantías adicionales.

#### **Multicrédito empresas**

MultiCrédito Empresas es una línea de crédito en cuenta corriente que con un solo trámite de autorización te permite adquirir una amplia gama de productos y servicios como: capital de trabajo, adquisición de bienes inmuebles, equipo de transporte, equipo de cómputo (Dell), maquinaria y equipo, entre otros. ( este crédito lo ofrece BITAL)

#### **Crédito prendario**

Crédito a Corto Plazo destinado a financiar la adquisición de insumos, mediante la pignoración de las mercancías o valores de amplio mercado y fácil realización, siendo su importe un porcentaje del valor comercial de la garantía física. La prenda debe ser aceptable para el banco y no necesaria en las operaciones corrientes del cliente, especialmente inventarios no perecederos, de fácil realización y baja rotación que le puedan dar liquidez a la empresa.

#### **Crédito corriente para servicio de caja**

Crédito destinado a cubrir necesidades extraordinarias de Caja, es revolvente y se habilita mediante la expedición de cheques para cubrir posibles devoluciones

#### **6.4.- Determinación del nivel óptimo de préstamos a corto plazo**

En una economía ideal, los activos a corto plazo siempre se pueden financiar con deudas a corto plazo y los activos a largo plazo se pueden financiar con deudas a largo plazo y capital. En esta economía el capital de trabajo neto siempre es de cero.

No se puede esperar que los activos circulantes se reduzcan a cero en el mundo real porque un nivel creciente a largo plazo de las ventas resultará en alguna inversión permanente en activos circulantes. Se puede considerar que una empresa en crecimiento tiene una necesidad permanente de activos circulantes y activos a largo plazo. Esta necesidad del total de activos presentará saldos con el tiempo que reflejarán una tendencia de crecimiento secular, una variación de temporada de la tendencia y fluctuaciones diarias y mensuales imprescindibles.

Consideremos que la financiación a largo plazo cubre más del requerimiento del total de activos, aun en los picos de temporada. La empresa tendrá efectivo excedente disponible para invertir en títulos negociables cuando la necesidad del total de activos caiga por debajo de los puntos máximos. Ya que este planteamiento implica superávit crónicos de efectivo a corto plazo y una inversión cuantiosa en capital de trabajo neto, se considera que es una estrategia flexible.

Cuando la financiación a largo plazo no cubre la necesidad del total de activos, la empresa debe solicitar préstamos a corto plazo para superar el déficit.

No existe una respuesta definitiva para tener un nivel adecuado de solicitud de préstamos a corto plazo, se debe incluir muchas consideraciones para un análisis adecuado :

##### **1.- Reserva de efectivo.**

La estrategia financiera flexible implica un superávit de efectivo y poca solicitud de préstamo a corto plazo. Esta estrategia reduce la probabilidad de que una empresa experimente dificultades financieras. Las empresas tal vez no necesiten preocuparse tanto por cubrir las obligaciones a corto plazo recurrentes. No obstante, las inversiones en efectivo y títulos negociables tienen un valor actual neto de cero en el mejor de los casos.

##### **2.- Cobertura del vencimiento**

La mayoría de las empresas financian las existencias con préstamos bancarios a corto plazo y los activos fijos con deuda a largo plazo. Las empresas tienden a evitar la financiación de activos de vida larga mediante la solicitud de préstamos a corto plazo.

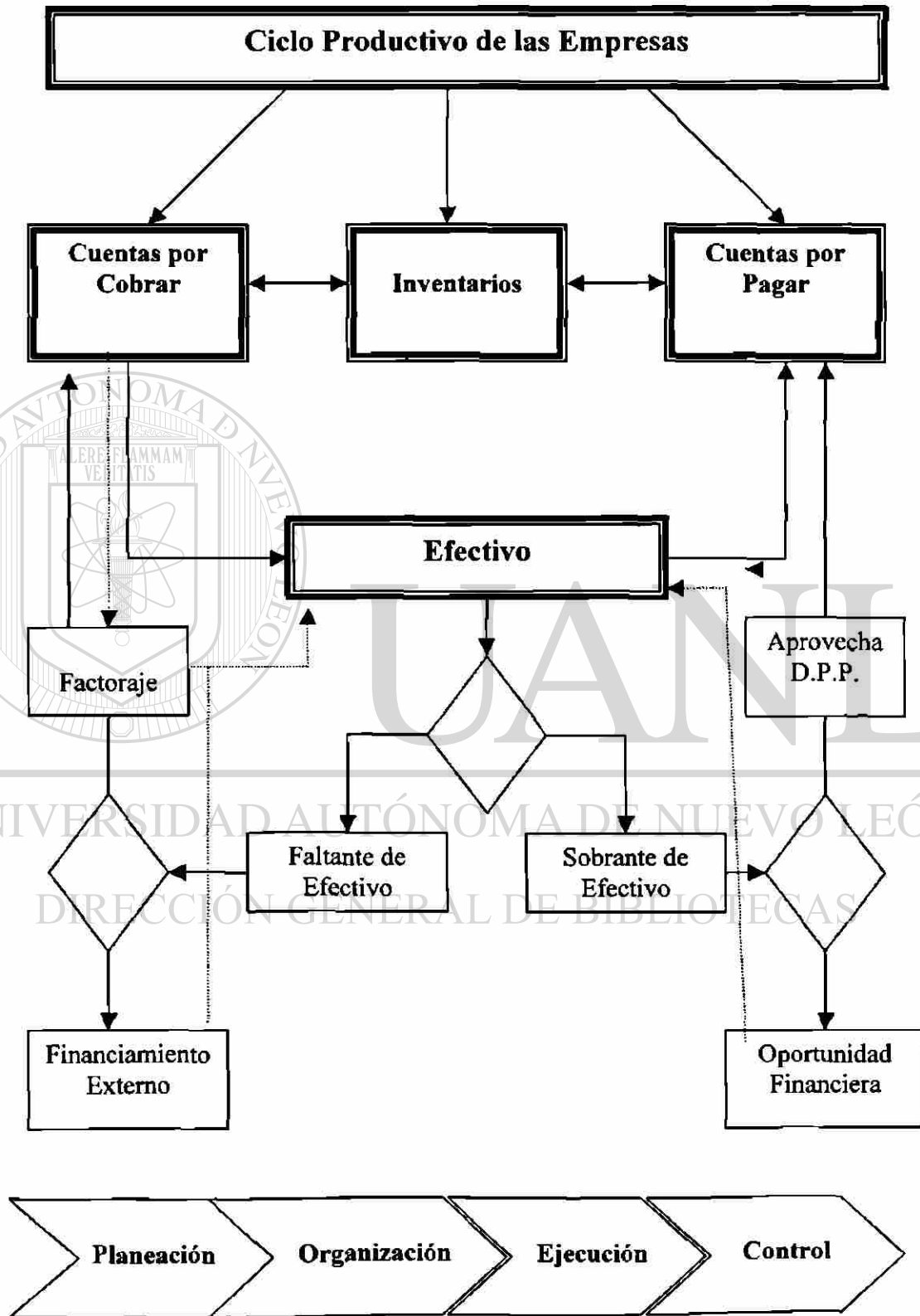
Este tipo de desigualdad del vencimiento necesitaría financiación frecuente y es arriesgada, por que las tasas de interés a corto plazo son más volátiles que las tasas a largo plazo.

##### **3.- Estructura del plazo**

Por lo general, las tasas de interés a corto plazo son menores que las tasas de interés a largo plazo. Esto implica que, en promedio, es más caro depender de la solicitud de préstamo a largo plazo que de la solicitud de préstamo a corto plazo.

Para determinar el importe necesario para cubrir los faltantes de efectivo es necesario tomar en cuenta el flujo de efectivo ( ver punto 3.3.)

**7.- Propuesta de modelo para evaluar la administración del ciclo productivo de las empresas**



Este modelo integra los elementos productivos de la empresas para facilitar la evaluación e identificar las áreas de oportunidad, a mejorar el proceso de toma de decisiones y a contribuir en la elevación de la eficiencia del ciclo productivo de las mismas.

Los elementos que integran el modelo son los siguientes :

### **Efectivo**

El efectivo proviene básicamente de las ventas efectuadas de contado o a crédito y le permite a la empresa liquidar sus compromisos dando como resultado en algunas ocasiones excedentes o faltantes de efectivo.

Cuando la empresa tiene excedentes de efectivo puede aprovecharlos para prepagar a los proveedores y tener un beneficio aprovechando los pronto pagos o bien invertirla en un instrumento financiero obteniendo un rendimiento.

Cuando la empresa tiene faltantes de efectivo puede optar por alguno de los instrumentos financieros de descuento de cartera o bien solicitar un financiamiento externos a una institución bancaria.

### **Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar son inversiones muy importantes dentro del ciclo productivo las cuales se convertirán en efectivo al llegar su vencimiento, las cuentas por cobrar de clientes son consideradas como una herramienta de la mercadotecnia para promover las ventas.

### **Inventarios**

Es el conjunto de bienes de una empresa para su venta o la producción para que posteriormente sean vendidos; estos inventarios son materias primas, producción en proceso, productos terminados y otros productos que se utilicen en el empaque o envase de mercancías.

Los inventarios de producto terminado tienen relación con cuentas por cobrar cuando estos son vendidos o existe una devolución y los inventarios de materia prima tienen relación con cuentas por pagar cuando adquieren o se devuelven.

### **Cuentas por Pagar**

Las cuentas por pagar comprende las obligaciones presentes provenientes de las operaciones o transacciones pasadas, tales como la adquisición de materia prima, mercancías o servicios.

## **8.- Recomendación y Conclusión**

### **8.1.- Observaciones y recomendaciones**

Para llevar a cabo la efectividad de este modelo se debe considerar las etapas de la administración : Planeación, Organización, Ejecución y Control.

#### **Planeación**

Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

#### **Organización**

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

#### **Ejecución**

Es la realización de los planes y se logra mediante la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

#### **Control**

El proceso de determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

#### **Elementos del ciclo productivo**

En la planeación y control del efectivo se sugiere elaborar el cash flow o presupuesto de efectivo y determinar el saldo óptimo y objetivo de efectivo planteado en el capítulo 3 para minimizar los costos de transacción y el costo financiero de acuerdo a la políticas establecidas por la empresa.

En las cuentas por cobrar se recomienda determinar adecuadas políticas de créditos y cobranza de acuerdo a las condiciones mercado, analizando el riesgo para otorgar ventas a crédito para asegurar la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, así mismo, evaluar la efectividad de la cobranza en base a los reportes de rotación de cartera, cartera vencida, proyección de cobranza, planteado en el capítulo 4.

Por otra parte se sugiere utilizar las estrategias para disminuir el riesgo y así minorizar las cuentas incobrables.

En los inventarios se sugiere determinar el nivel óptimo de inventarios visto en capítulo 5 para evitar faltantes o excedentes, costos innecesarios de almacenaje, pedido o mantenimiento de acuerdo a la necesidades de la empresa.

En las cuentas por pagar se recomienda conocer los costos de no tomar descuento por pronto pago y compararlos con los costos de créditos para ciclo productivo disponibles por las instituciones bancarias y determinar el costo beneficio y evitar un mal servicio por parte de los proveedores planteado en el capítulo 6.

## 8.2.- Conclusión

Para poder afrontar los retos que se enfrentan las empresas en un mercado global donde la competencia es cada vez mas estrecha, además de los avances tecnológicos en los procesos, las finanzas juegan un papel sumamente importante.

Por tal motivo, es de suma importancia identificar las áreas de oportunidad dentro del ciclo productivo que permita tomar decisiones con bases sólidas y que ayuden a contribuir en la eficiencia de las empresas.

Es necesario administrar el efectivo de las empresas con base en saldos óptimos y objetivos para determinar el mínimo requerido al menor costo para el desarrollo normal y ordinario de sus operaciones.

Es importante que las empresas evalúen el riesgo de cada cliente en una forma estricta y establezcan estrategias para disminuir el riesgo garantizando todas las ventas a crédito que efectúen.

Así como establecer políticas de créditos y cobranza de acuerdo a las necesidades de la empresa, mercado y/o competencia, evaluar la efectividad de recuperación de la cobranza en base a reportes de rotación de cartera y cartera vencida.

La adecuada administración de inventarios mediante niveles óptimos refleja principalmente la disminución de costos de mantenimiento o almacenaje, costos de faltantes de inventario, pedidos, embarque y recepción de mercancías.

Es necesario conocer los diferentes productos financieros que ofrecen las instituciones bancarias para el ciclo productivo, así como evaluar la posibilidad de mantener una línea de crédito con colateral para cualquier eventualidad de faltante de efectivo que se presente.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## **Bibliografía**

- 1.- Administración, Herbert G. Hicks y C. Ray Gullett, Ed. CECSA
- 2.- Administración Financiera, Esteven E. Bolten, Ed. Limusa
- 3.- Administración Financiera, Robert W. Jonson, Ed. CECSA.
- 4.- Administración Financiera, James C. Van Horne, Ed. Prentice May
- 5.- Análisis e interpretación de la información financiera, García Mendoza, Ed. CECSA
- 6.- Análisis e interpretación de estados financieros, Perdomo Moreno, Ed. ECASA
- 7.- Cash Flow estado de origen y aplicación de fondos y el control de gestión, Pedro Rivero Torre
- 8.- Crédito y Cobranzas, P. Ettinger y E. Goliet, Ed. CECSA
- 9.- Contabilidad Intermedia 2, Joaquín Moreno, Ed. Mc Graw Hill
- 10.- Contabilidad Administrativa, David N. Ramírez, Ed. Mc Graw Hill
- 11.- Diccionario para Contadores, Erick L. Kohler, Ed. Hispano Americano
- 12.- Dirección y organización del Crédito y la Cobranza en el siglo XXI, Francisco H. Mosti, CEDEC Ed.
- 13.- Finanzas Corporativas, Stephe A. Ross, Westerfield, Jaffe, Ed. Mc Graw Hill
- 14.- El gobierno y la inflación, Luis Pazos, Ed. Diana
- 15.- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- 16.- Lo que todo ejecutivo debe saber sobre Finanzas, Alberto Calva, Ed. Grijalbo
- 17.- Principios de Finanzas corporativas, Brealey y Myers, Ed. Mc Graw Hill
- 18.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Ed. IMCP
- 19.- Toma de decisiones eficaces, Ed. Díaz de Santos

Dirección Electrónica

<http://www.bital.com.mx>

<http://www.monografias.com>

<http://www.unamosapuntes.com>

