



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS

SEMINARIO:

ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA MEJOR TOMA DE DECISIONES

“ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO”

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO

P R E S E N T A N:

YAZMÍN CORTÉS RAMÍREZ
DIANA DELGADILLO AVILA
YESENIA MARADEISY GANTE ESCALONA
SILVIA GIL SALINAS
LADY MARTÍNEZ GARCÍA
RICARDO JESÚS MONDRAGÓN OLANDES

CONDUCTOR: C.P. SERGIO ADRIAN VARGAS PRIOR



México D.F.

Noviembre de 2008.

Estas líneas van dedicadas a aquellas personas que han formado parte de mi vida durante tantos años, a las cuales les debo en esta ocasión mi éxito profesional , para mi es muy importante su compañía y su apoyo, les doy las gracias por estar conmigo cuando los he necesitado, por haber hecho de mi lo que soy, por que cada momento que he compartido con ustedes me han dejado maravillosas experiencias, que nadie podrá quitarme, así como el inmenso amor que siento, ya que sin ustedes yo en realidad no seria nadie, por formar parte de mi gracias.

Mamá y Papá

Agradezco a Dios que me haya hecho el maravilloso regalo de tener a esas pequeñas diablillas como hermanas y al diablillo y también por el hecho de permitirme pertenecer a esta familia, gracias mis latosas y latoso.

Bere, Mary, Gabby y Luis

Gracias también al resto de mi familia que ha estado a mi lado ya que de alguna u otra forma me han ayudado sin saberlo, unos dándome ánimos y otros con su sola presencia.

También y sin dejar a un lado a mi otra familia, la que yo escogí, por que así lo considero, a mis amigos que han sido de gran ayuda en mi vida.

Además quiero agradecer a aquellas personas que sin saberlo, han sido un aliciente en mi vida, tal vez algunas efímeras y otras que han marcado de forma permanente mi forma de ver las cosas, por lo que sin ellas las cosas no serian igual de interesantes.

Con amor y con un profundo agradecimiento Paz

*Le quiero dar primero las gracias a **DIOS** por la vida y darme una familia maravillosa así como, permitirme estar aquí para lograr las metas que me he propuesto.*

Esta tesis se la dedico a mis padres y mi hermana ya que gracias a ustedes logre una de mis mayores metas.

A mis padres:

Mil gracias por su amor incondicional, por educarme y hacerme una mujer de bien, muchas gracias por todo su apoyo, sus desvelos, todos los sacrificios que hicieron por mí, el día de hoy les quiero brindar una pequeña recompensa.

Quiero darles las gracias por estar a mi lado en este largo camino y darme sus consejos en los momentos tan difíciles de mi vida, ustedes son mi fortaleza y mi mayor ejemplo a seguir.

Creo que ni con las riquezas más grandes del mundo podré pagarles todo lo que han hecho por mí.

A ti hermana:

Mil gracias por ser mi hermana y brindarme todo tu amor, estar conmigo en todo momento, muchas gracias por tu apoyo, compañía y consejos todo esto es invaluable para mí.

A todos ustedes MUCHAS GRACIAS.

Su hija y hermana que los ama.

DIANA DELGADILLO AVILA

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo y doy gracias a Dios por haberme puesto en este mundo, en esta época, en este tiempo; mi más grande testigo a saber de lo que me ha costado llegar a este nivel; mi más grande maestro, quien por medio de mis padres, les ha endurecido el corazón para saber educarme y enseñarme que la salud y la vida, no es sólo un privilegio, es una oportunidad, la única y la última para prepararse y llegar con mejores armas al encuentro con mi destino, sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ellos y que la fuerza que me ayuda a conseguirlo fue su apoyo.

Y así mismo sigo agradeciendo a Dios por darme la oportunidad de compartir este momento y aprender de todos ellos; mis hermanos, mis compañeros y amigos de trabajo y de seminario, demás personas que han estado a mi lado y algunas quienes por alguna razón ya no están presentes, pero las llevo y llevaré en mi corazón y a quien por supuesto no puedo dejar de mencionar, el profesor C.P. Sergio Adrian Vargas Prior que con su paciencia y conocimiento nos ha guiado hasta la meta.

Yesenia Maradeisy Gante Escalona.

A Mi Padre:

Nabor Gil Cortes

Gracias por darme tus consejos, tu ejemplo y tu fortaleza para afrontar las cosas durante esta etapa de mi vida, te estaré siempre agradecida por eso y más. Toda mi admiración, cariño y respeto para ti papá.

A Mi Madre:

Trinidad Salinas Escamilla

Gracias por darme la educación que estoy gozando, por tu ejemplo, tus valores, tu paciencia, y sobre todo, por todo el amor y cariño que me has demostrado. Te estaré eternamente agradecida ya que me has permitido lograr mis metas y ser quien soy. Gracias mamá Te Quiero Mucho!

A Mis Hermanas y Hermanos:

Justin, Rosario, Fernando, María, Laura, Adriana, Sergio, Leticia, Lourdes, Juan, José Luis, Raymundo, Alfredo

Este logro es un pequeño ejemplo de que querer es poder y estoy segura de que saldrán siempre adelante cada vez que se lo propongan, sólo no desistan y sigan sus sueños hasta lograrlos. Los estimo y quiero mucho, gracias.

A Mis Amigas y Amigos:

Fabiola, Elizabeth, Virginia, Gerardo, Chucho

Gracias por estar a mi lado en los días de angustia, diversión y logros, el sueño que tuve lo he logrado, espero que ustedes también. Sólo recuerden que los admiro y quiero mucho...

A mis profesores y profesoras:

Por transmitirnos sus conocimientos por medio de la educación que nos brindaron durante nuestra estancia en la escuela, enseñándonos que se puede vivir y estudiar al mismo tiempo.

A nuestro asesor:

Sergio Adrián Vargas Prior

Por apoyarnos y asesorarnos en la realización de éste trabajo, mostrándonos el camino que teníamos que recorrer así como sus conocimientos.

CON CARJÑO SJIVJA GJI SALJNAS

Primero que nada quiero dar gracias a Dios, por permitirme llegar hasta este momento, a la vida por enseñarme día a día lo importante que es seguir adelante a pesar de sus obstáculos.

A MIS PADRES:

Francisco Javier Martínez y Cecilia García Rosales: Por darme la vida, por su amor, apoyo, comprensión, noches de desvelos, cuidados, consejos sabios durante todo este tiempo, por confiar en que esto lo podíamos lograr juntos, por la maravillosa familia que tenemos, por tantas cosas que no hay palabras ni espacio suficiente para agradecer todo lo que han hecho por mi. ¡Mil gracias! Los Amo.

A MIS HERMANAS:

Karina y Adriana: Por su cariño, ayuda, paciencia, por todos los gratos momentos que hemos pasado juntas, espero siempre nos tengamos la misma confianza, y nos sigamos apoyando mutuamente para continuar logrando nuestros objetivos. ¡Gracias por confiar en mí!. Las Quiero Mucho.

A MI TÍO:

Javier García Rosales (finado): Donde quieras que estés, sé que me has cuidado y apoyado durante todo este tiempo, que eres mi ángel, me hubiera gustado darte las gracias personalmente, pero se que donde estés me escuchas. Gracias por todo el amor que me diste, por creer siempre en mí. Siempre vivirás en mi corazón, ¡Te extraño mucho!.

A MI ABUELITA:

Sofía Rosales Hernández: Gracias abuelita por tus bendiciones día a día, por creer que lograría esto, por tu amor, por preocuparte siempre por mí, por tus consejos sabios, por tantas cosas. Que hoy solo puedo decirte ¡Gracias! Te Quiero Mucho.

A LA ESCA Y POLITÉCNICO:

Por abrirme las puertas a está gran institución, por la formación académica que adquirí durante todo el lapso de la carrera, los grandes amigos que encontré a mi paso, los profesores que compartieron sus conocimientos y experiencias. ¡Gracias! siempre seré orgullosamente politécnico .

¡Gracias! A todos los que contribuyeron a que esto fuera posible (familiares, amigos, profesores).

Lady Martínez García.

AGRADECIMIENTOS

Quiero aprovechar para agradecer a todas aquellas personas que han estado a mi lado a lo largo de la carrera, por el apoyo y la amistad que me han proporcionado:

A mi Papá Miguel Ángel Vidal Gutiérrez y a mi Mamá Maria del Carmen Olandes Mora, por haber estado siempre conmigo incondicionalmente y ser mi ejemplo a seguir la base para alcanzar todos mis objetivos y metas son ustedes.

A mi hermano Alejandro Mondragón Olandes y Dulce Gabriela Vidal Olandes con los cuales puedo contar incondicionalmente y por haber sido siempre un refugio donde encontrar respuestas y ayuda cuando lo he necesitado.

A mis amigos de caminos, con los que he compartido muchas horas y todavía más momentos de diversión que jamás podré olvidar. Porque sin ellos no habría sido lo mismo y por que todos juntos hemos conseguido hacer frente a la carrera de la vida. A un sinfín de amigos más, que son también parte de este logro, pues han escuchado infinidad de veces todos los porvenires acerca de este, y han sabido entenderme en cada momento por eso les comparto este poema que refleja lo que siento por ustedes:

Cuando sientas que la noche te atrapa en su inmensa oscuridad y que de ella ya no puedes escapar... Puedes contar conmigo.

Cuando pienses que nadie en este mundo te comprende y ni siquiera se preocupan si tu corazón sigue latente... Puedes contar conmigo.

Cuando estés tan deprimida por razones de la vida y te sientas de ella cada día mas aburrida... Puedes contar conmigo.

Cuando ya no te importe viajar en los sueños por que tu alma ha perdido poco a poco el anhelo... Puedes contar conmigo.

Y aun cuando a mi también todo esto me atormente fingiré que nunca lo he vivido... Para que confíes en mí y puedas contar conmigo.

Jorge Soto

“ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO”

ÍNDICE

Introducción	19
Capítulo I	
1 Administración del Capital de Trabajo	22
1.1 Capital de Trabajo	22
1.1.1 Antecedentes del Capital de Trabajo	23
1.1.2 Concepto	24
1.1.3 Importancia	26
1.1.4 Usos y Aplicaciones	26
1.1.5 Estructura	27
1.2 Clasificación del Capital de Trabajo	28
1.2.1 Capital de Trabajo Permanente	28
1.2.2 Capital de Trabajo Variable o Estacional	29
1.3 Políticas del Capital de Trabajo	29
1.3.1 Políticas de Inversión en Activos Circulantes	33
1.3.1.1 Políticas Relajadas o Conservadoras	33
1.3.1.2 Política Restringida o Agresiva	34
1.3.1.3 Política Moderada o Intermedia	35
1.3.2 Política de Financiamiento en Activos Circulantes	38
1.3.2.1 La Política Agresiva, Compensatoria o Dinámica	39

1.3.2.2	Política Conservadora	40
1.3.2.3	Política de Autoliquidación o Coordinación de Vencimientos	42
1.3.3	Ventajas y Desventajas del Financiamiento a corto plazo	43
1.4	Administración del Ciclo de Efectivo	52
1.4.1	Ciclo de caja o Ciclo del flujo de efectivo	53
1.4.2	Estado de Flujo de Efectivo	55
1.4.3	El Ciclo de Conversión de Efectivo	56
1.5	Ciclo Financiero a Corto Plazo	61

Capítulo II

2	Administración de Efectivo y Valores Negociables	65
2.1	Efectivo y Valores Negociables	65
2.1.1	Razones de mantener el efectivo	66
2.1.2	Función	68
2.1.3	Importancia	70
2.2	Técnicas de administración del Efectivo	71
2.2.1	Sincronización del flujo de efectivo	71
2.2.2	Uso de la flotación	72
2.2.3	Aceleración de la cobranza	73
2.2.4	Control de los desembolsos	74
2.3	Principios de la Administración del Efectivo	75
2.4	Valores Negociables	77

2.5	Modelos para la determinación del nivel óptimo de efectivo	83
2.5.1	Modelo de Baumol	84
2.5.2	Modelo de M. H. Miller y D. Orr	89

Capítulo III

3	Administración de Cuentas por Cobrar y por Pagar	94
3.1	Cuentas por Cobrar	95
3.1.1	Clasificación de Cuentas por Cobrar	96
3.1.2	Objetivo de las Cuentas por Cobrar	97
3.2	Políticas de Crédito	99
3.2.1	Condiciones de Crédito	100
3.2.2	Estándares de Crédito	100
3.2.3	Evaluación de Estándares de Crédito	102
3.3	Factores Adicionales que Influyen Sobre la Política de Crédito	105
3.4	Análisis del Crédito	109
	Algunos de los Aspectos Relevantes en la Evaluación del	
3.4.1	Crédito	109
3.4.2	Obtención de la Información del Crédito	111
3.4.3	Análisis de la Información de Crédito	113
3.4.4	Determinación del Grado de Riesgo Aceptable	114
3.5	Políticas de Cobranza	116
3.5.1	Clasificación de Políticas Cobranza	117

3.5.1.1	Políticas Restrictivas	117
3.5.1.2	Políticas Liberales	118
3.5.1.3	Políticas racionales	118
3.5.2	Procedimiento de cobranza	119
3.5.2.1	Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento	120
3.5.2.2	Sistemas Utilizados Para Observar las Cuentas	125
3.5.2.3	Análisis de las Cuentas	126
3.5.3	Modalidades de Procedimiento de Cobro	127
3.6	Cuentas por Pagar	128
3.6.1	Importancia dentro del Capital de Trabajo	129
3.7	Información para la Administración de Cuentas Por Pagar	130
3.8	El Nivel de los Financiamientos con cuentas por pagar	131
3.9	Políticas de Cuentas por Pagar	133
3.9.1	Clasificación de Políticas de Cuentas por Pagar	135
3.10	Control de las Cuentas por Pagar	137
3.10.1	Función de recepción	139
3.10.2	Función de compras	139
3.10.3	Función de registro y verificación	141

Capítulo IV

4	Administración de Inventarios	146
4.1	Inventario	146

4.1.1	Objetivos	148
4.1.2	Finalidad de la Administración de Inventarios	148
4.1.3	Importancia	150
4.1.4	Características y Análisis del Inventario	153
4.2	Técnicas de Administración de Inventarios	154
4.2.1	El Sistema ABC	154
4.2.1.1	Metodología del Sistema ABC	155
4.2.1.2	Establecimiento del Método ABC	157
4.2.1.3	Ventajas del Sistema de ABC	157
4.2.1.4	Desventajas del Sistema de ABC	158
4.2.2	Modelo de la Cantidad Económica de Pedido	158
4.2.2.1	Costos Básicos	159
4.2.2.2	Métodos de Cálculo y Aplicación	160
4.2.2.3	Método Gráfico	160
4.2.2.4	Método Matemático	161
4.2.2.5	Desventajas del Modelo Cantidad Económica de Pedido	163
4.3	Sistema de Control de Inventarios	163
4.3.1	Sistemas Computarizados	164
4.3.2	Sistema de Tiempo Exacto	165
4.4	Costos del Inventario	166
4.4.1	Costos de Mantenimiento	166
4.4.2	Costos de Ordenamiento	167

4.4.3	Costos Totales del Inventario	167
4.5	Métodos de Costeo de Inventarios	168
4.5.1	Costo Identificado	168
4.5.2	Costo Unitario Específico	168
4.5.3	Costo Promedio Ponderado	169
4.5.4	Método Detallista	170
4.5.5	Costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)	171
4.5.5.1	Posibles Procedimientos a Desarrollar	171
4.5.6	Costo de Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)	172
4.5.6.1	U.E.P.S. Monetario	173

Capítulo V

5	Caso Práctico de Presupuesto de Efectivo aplicado a la empresa Manufacturera Oasis S.A. de C. V.	178
5.1	Antecedentes de la Cía. Manufacturera Oasis, S. A. de C. V. y sus Estados Financieros	178
5.2	Planteamiento	180
5.3	Desarrollo	187
	Conclusión	206
	Bibliografía	208

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, mostraremos la importancia que tiene el capital de trabajo en un ente económico para lo cual aplicaremos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la investigación con el fin de comprender los principios básicos y fundamentales de la Administración del mismo.

En el desarrollo de esta tesina analizaremos temas de gran importancia para el entendimiento del Capital Neto de Trabajo como son: El efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, haciendo mención de sus respectivos antecedentes, conceptos, políticas y características de estos.

Finalmente se planteará y desarrollará un caso práctico, con el fin de mostrar al lector la importancia que tiene el Capital de Trabajo en las empresas elaborando un Presupuesto de Efectivo.

Capítulo I

1	Administración del Capital de Trabajo	22
1.1	Capital de Trabajo	22
1.1.1	Antecedentes del Capital de Trabajo	23
1.1.2	Concepto	24
1.1.3	Importancia	26
1.1.4	Usos y Aplicaciones	26
1.1.5	Estructura	27
1.2	Clasificación del Capital de Trabajo	28
1.2.1	Capital de Trabajo Permanente	28
1.2.2	Capital de Trabajo Variable o Estacional	29
1.3	Políticas del Capital de Trabajo	29
1.3.1	Políticas de Inversión en Activos Circulantes	33
1.3.1.1	Políticas Relajadas o Conservadoras	33
1.3.1.2	Política Restringida o Agresiva	34
1.3.1.3	Política Moderada o Intermedia	35
1.3.2	Política de Financiamiento en Activos Circulantes	38
1.3.2.1	La Política Agresiva, Compensatoria o Dinámica	39
1.3.2.2	Política Conservadora	40
1.3.2.3	Política de Autoliquidación o Coordinación de Vencimientos	42

1.3.3	Ventajas y Desventajas del Financiamiento a corto plazo	43
1.4	Administración del Ciclo de Efectivo	52
1.4.1	Ciclo de caja o Ciclo del flujo de efectivo	53
1.4.2	Estado de Flujo de Efectivo	55
1.4.3	El Ciclo de Conversión de Efectivo	56
1.5	Ciclo Financiero a Corto Plazo	61

1. Administración de Capital de Trabajo

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

La administración de los recursos de la empresa es fundamental para su progreso. El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de éste.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son: Caja, valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar e inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son: Cuentas por pagar, obligaciones financieras y pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

1.1 Capital de Trabajo

El capital de trabajo puede definirse como "la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa". Los pilares en que se basa la

administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos ya que mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

1.1.1 Antecedentes del Capital de Trabajo

El término Capital de Trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaban estrechamente ligadas con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos.

Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados.

1.1.2 Concepto

El Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en activo a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). Por lo tanto debemos ver dos definiciones de Capital de Trabajo:

- **Capital de Trabajo Bruto:** Constituye el total del activo circulante.
- **Capital de Trabajo Neto:** Representa la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, en otras palabras, refleja el importe del activo circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. También es denominado capital circulante, fondo neto de rotación, fondo de maniobra.

Fórmula:

$$\text{CTN} = \text{AC} - \text{PC}$$

PC = Pasivo circulante.

AC = Activo circulante.

CTN = Capital de Trabajo Neto

- **Capital de trabajo cero**

El capital de trabajo cero no solo genera efectivo sino también acelera la producción y ayuda a los negocios a hacer entregas más puntuales y a operar con mayor eficiencia, el concepto tiene su propia definición de capital de trabajo:

$$\text{CTC} = \text{Inventarios} + \text{Cuentas por cobrar} - \text{Cuentas por pagar}$$

La razón de ser de esta fórmula es:

- Los inventarios y las cuentas por cobrar son las claves para hacer ventas.
- Los inventarios pueden ser financiados por los proveedores a través de cuentas por pagar.

En promedio las compañías rotan cinco veces al año el capital de trabajo. Reducir el capital de trabajo y acrecentar así la rotación tiene dos beneficios financieros centrales.

- Al reducir inventarios o cuentas por cobrar o al incrementar las cuentas por pagar, da lugar a una contribución de una sola vez al flujo de efectivo.
- Un movimiento hacia un capital de trabajo cero permanentemente eleva las utilidades de una compañía.

Al igual que todo el capital, los fondos invertidos en capital de trabajo cuestan dinero, así la reducción de éstos produce ahorros permanentes en los costos de capital, además de los beneficios financieros, la reducción de capital de trabajo obliga a una compañía a producir y entregar más rápido que sus competidores, lo cual ayuda a ganar nuevos negocios y a cobrar precios altos al proporcionar un buen servicio. Conforme los inventarios desaparecen, las bodegas se pueden vender, se reducen las necesidades de mano de obra y equipo y se reduce al mínimo los productos obsoletos o fuera de moda.

1.1.3 Importancia

La administración del Circulante constituye uno de los aspectos más importantes de la administración financiera ya que si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo es probable que llegue a un estado de insolvencia y aún que se vea forzada a declararse en quiebra.

1.1.4 Usos y Aplicaciones

Los principales usos o aplicaciones del capital de trabajo son:

- Declaración de dividendos en efectivo.
- Compra de activos no corrientes (plantas, equipo, inversiones a largo plazo en títulos, valores comerciales).
- Reducción de deuda a largo plazo.
- Recompra de acciones de capital en circulación.
- Financiamiento espontáneo, crédito Comercial, u otras cuentas por pagar y acumulaciones, que surgen espontáneamente en las operaciones diarias de la empresa.
- Enfoque de protección. Es un método de financiamiento en donde cada activo sería compensado con un instrumento de financiamiento de vencimiento aproximado.

1.1.5 Estructura

El primer rubro principal en la sección de fuentes es el capital de trabajo generado por las operaciones.

Las ventas a los clientes son casi siempre la fuente principal del capital de trabajo. Correspondientemente, los desembolsos para el costo de las mercancías vendidas y los gastos de operación son casi siempre el principal uso del capital de trabajo.

El exceso de las ventas sobre todos los gastos que requieren el capital de trabajo es por definición, el capital de trabajo generado por las operaciones.

No afectan al capital de trabajo:

- Compras de activos corrientes en efectivo
- Compras de activos corrientes a crédito
- Recaudos de cuentas por cobrar
- Préstamos de efectivo contra letras a corto plazo
- Pagos que reducen los pasivos a corto plazo

El gasto por depreciación reduce el valor en libros de los activos de planta y reduce también la utilidad neta (y por tanto las ganancias retenidas) pero no tiene impacto en el capital de trabajo.

1.2 Clasificación del Capital de Trabajo

Antes de poner atención a la manera en que debe financiarse el capital de trabajo, necesitamos desviarnos ligeramente y clasificar el capital de trabajo. Al tener definido el capital de trabajo como activos circulantes, ahora éste puede ser clasificado de acuerdo con:

- **Componentes:** En efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios y de,
- **Tiempo:** En permanente o temporal.

1.2.1 Capital de Trabajo Permanente

Es la cantidad de activos circulantes requerida para hacer frente a las necesidades mínimas a largo plazo. Podría llamarse también capital de trabajo “puro”.

El capital de trabajo permanente es similar a los activos fijos de la empresa en dos aspectos importantes. Primero, la inversión en ambos grupos de activos es a largo plazo. Por tanto, los proveedores de capital para la empresa necesitan darse cuenta de que las necesidades de obtención de fondos para los activos circulantes permanentes, son necesidades de largo plazo, a pesar de la aparente contradicción de que los activos que se financian son llamados “circulantes”. Segundo, para una empresa en crecimiento, el nivel de capital de trabajo

permanente que se necesita se incrementará con el tiempo de la misma manera en que los activos fijos de una empresa necesitarán incrementarse con el tiempo. Sin embargo, el capital de trabajo permanente es distinto de los activos fijos en un aspecto muy importante, cambia constantemente. Así, el capital de trabajo permanente no está constituido por activos circulantes en particular que se quedan para siempre en un lugar, pero es un nivel permanente de inversión en activos circulantes, cuyas partidas individuales cambian constantemente.

1.2.2 Capital de Trabajo Variable o Estacional

Es la inversión en activos circulantes que varía con los requerimientos estacionales. De la misma manera que el capital de trabajo permanente, el capital de trabajo temporal está constituido de activos circulantes en una forma que cambia constantemente. Sin embargo, puesto que la necesidad por esta parte de los activos circulantes totales de la empresa es estacional, quizás deseemos considerar el financiamiento de este nivel de activos circulantes a partir de un origen que puede ser, en sí, de naturaleza estacional o temporal. En tanto que la necesidad estacional, que puede atribuirse a la existencia de ciertos activos circulantes temporales, varía a medida que el año transcurre.

1.3 Políticas del Capital de Trabajo

Política: Es un patrón o norma de conducta que adopta una empresa u organización, para el tratamiento de un aspecto o situación específica.

En el caso del Capital de Trabajo, la norma debe establecer los niveles máximos y mínimos que la empresa quiere o desea mantener en los renglones de activo y pasivo circulante. Obviamente que la política que la empresa determine depende de varios elementos, como son:

- Actitud hacia el riesgo,
- Sus productos,
- Competidores, etc.

Las políticas inherentes al capital de trabajo involucran la administración de activos corrientes o circulantes de la empresa, como así también la obtención de los medios más adecuados para financiar estos activos, teniendo en cuenta su interrelación.

La habilidad de la empresa para poder administrar de una forma apropiada los activos corrientes y la estructura de vencimientos del pasivo, determinará qué tan bien puede sobrevivir en el corto plazo. En tanto una parte importante de los activos circulantes tenga el carácter de permanente, las necesidades de financiamiento deberán ser consideradas por períodos más prolongados.

Para una correcta administración del capital de trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo se debe tener en cuenta:

- **Naturaleza de la empresa:** Es necesario ubicar la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento.
- **Capacidad de los activos:** Las empresas siempre buscan por naturaleza depender de sus activos fijos en mayor proporción que de los corrientes para generar sus utilidades, ya que los primeros son los que en realidad generan ganancias operativas.
- **Costos de financiación:** Obtienen recursos por medio de los pasivos corrientes y los fondos de largo plazo, en donde los primeros son más económicos que los segundos.

En consecuencia la administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los gerentes, directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un **financiamiento óptimo** para la generación de utilidad y bienestar social.

Cada empresa adoptará una determinada **política** con relación a sus finanzas a corto plazo la cual se compone de dos elementos:

- 1) La magnitud de la **inversión** en activos circulantes que usualmente es una medida relativa del nivel de ingreso operativo total. **(Políticas de Inversión)**. Es decir el nivel apropiado de los activos circulantes.
- 2) La financiación del activo circulante que es una medida de proporción de deudas a corto plazo con relación a las deudas a largo plazo. **(Políticas de Financiamiento)**. Es decir la forma en que se financiarán los activos circulantes.

Ahora dentro de las políticas relacionadas con el manejo del capital de trabajo, **el activo circulante juega un papel fundamental**; hay que tener en cuenta que la mayoría de negocios experimentan fluctuaciones cíclicas y/o estacionales, que modifican su oferta y determinan la demanda de su producto.

Para ello todo negocio debe acumular activos circulantes cuando la economía es fuerte y liquidar sus inventarios y reducir sus cuentas por cobrar en caso de que sea débil o poco estable.

Existe una estrecha relación entre la inversión, la financiación y las operaciones de la empresa, aspecto fundamental en la comprensión de las políticas del capital de trabajo, para lo cual, es necesario establecer los elementos teóricos relacionados con éstas y su influencia sobre el riesgo y la rentabilidad.

1.3.1 Políticas de Inversión en Activos Circulantes

Las políticas de inversión a corto plazo están asociadas con las decisiones que se toman sobre los niveles de cada uno de los activos circulantes en relación con los niveles de ventas de la empresa, para cada nivel de venta pueden corresponderse diferentes niveles de activo circulante.

Las políticas que se pueden implementar a raíz de lo anterior pueden clasificarse en: relajada, moderada y restringida.

1.3.1.1 Política Relajada o Conservadora

Mantiene una **cantidad relativamente grande de efectivo**, valores negociables e inventarios y a través de la cual las ventas se estimulan por medio de una política liberal de crédito, que proporciona un financiamiento liberal para los clientes y un nivel correspondiente alto de cuentas por cobrar.

Pretende tener **altos niveles de activo circulante**, lo cual le brinda cierto nivel de seguridad. De igual forma, mantiene bajos niveles de pasivo circulante para no comprometer sus flujos de efectivo; situación que llevaría a que el negocio o empresa prefiera financiar sus operaciones a corto plazo con pasivo a largo plazo. Por supuesto que esta mayor seguridad disminuiría la rentabilidad financiera.

Este tipo de política es empleada con frecuencia en época de crisis económica ya que implica el aumento de las cuentas por cobrar (aumentando días de

crédito), con el objeto de incrementará sustancialmente las ventas y mejorar el flujo operativo de la empresa.

La política relajada se caracteriza por:

- Mantener niveles altos de efectivo, valores negociables e inventarios;
- Así como un prolongado nivel de conversión del ciclo de efectivo.

1.3.1.2 Política Restringida o Agresiva

Busca tener bajos niveles de activo circulante, con lo cual tendrá posibilidad de mayores utilidades. De igual forma, mantiene altos niveles de pasivo circulante cuyo costo tiende a ser más bajo; de forma tal que el negocio o empresa preferirá financiar con pasivo a largo plazo activos permanentes.

Esto condiciona a un capital de trabajo mínimo y hasta negativo y, por supuesto que la mayor rentabilidad buscada aumentará considerablemente el riesgo y, seguramente, también disminuiría la rentabilidad financiera por la pérdida de negocios. Por intermedio de ella la empresa minimiza los niveles de inventario, efectivo circulante y valores negociables. Este tipo de política se emplea en tiempos de auge económico ya que las condiciones macroeconómicas permiten que la empresa logre vender lo esperado y por lo tanto no necesite aumentar los días de crédito. (por medio de ella se busca disminuir las cuentas por cobrar), manteniendo bajos saldos de efectivo y de inversiones negociables a corto plazo,

realizando por otro lado, mínimas inversiones en inventario estático (se compra absolutamente lo necesario y justo para la producción o venta).

La política Restringida se caracteriza por:

- Mantener un nivel medio de efectivo, inventario y valores negociables;
- Así como un nivel equilibrado en relación a las cuentas por cobrar, que permitan crear estabilidad entre las cuentas a crédito y las cobranzas al contado.
- Por otro lado, el ciclo de conversión de efectivo, se orienta más a un nivel medio.

1.3.1.3 Política Moderada o Intermedia

Es aquella que observa características de las dos políticas anteriores. Se encuentra entre ambos extremos, buscando mantener un equilibrio entre ambas, con niveles dentro de lo normal en lo relacionado al activo circulante (se observa un activo promedio).

Hay que observar que bajo condiciones de certeza, en la cual las ventas, costos, plazos, etc., son conocidos con seguridad, las empresas mantendrían niveles mínimos de activos circulantes. Cualquier monto mayor incrementaría la necesidad de obtener un financiamiento externo sin un aumento correspondiente en las utilidades. Por su parte cualquier posesión más pequeña implica un

retraso de pagos (mano de obra y proveedores) y pérdida de ventas por faltantes de inventario y una política de crédito restringida.

Al incluir la incertidumbre, la empresa requiere de alguna cantidad mínima de efectivo y de inventarios (tomando como base los pagos esperados, ventas esperadas, plazos esperados, etc.), más una cantidad adicional (margen de seguridad) que permite enfrentarse a diversas desviaciones respecto a los valores esperados.

Similarmente, los niveles de cuentas por cobrar se determinan mediante los términos de crédito, mientras más estricto más bajo será el volumen de cuentas por cobrar (aunque eso signifique perder algunas ventas). Debido a que el sistema de cobranza es poco flexible para los clientes.

Todo lo anterior conlleva a interiorizar que al determinar la cantidad o nivel apropiado de activos circulantes, el análisis del capital de trabajo debe considerar la compensación entre rentabilidad y riesgo, donde mientras mayor sea el nivel de activo circulante, mayor será la liquidez de la empresa, si todo lo demás permanece constante; así mismo, con una mayor liquidez es menor el riesgo, pero también lo será la rentabilidad.

Lo ideal sería entonces mantener suficiente efectivo para cubrir aquellos desembolsos requeridos, invirtiendo cualquier excedente que se produzca; suficiente inventario para satisfacer los requerimientos de producción y/o ventas,

con políticas de justo a tiempo; unas cuentas por cobrar basadas en una óptima política de crédito y cobranza y un pasivo circulante acorde con la generación de efectivo de la organización.

Sin embargo se sabe que esta situación solo es posible si se hacen pronósticos perfectos de la actividad de la empresa, lo cual no es posible, por la incertidumbre que siempre está presente. Cada empresa, por lo tanto, tendrá que definir el nivel de activo y pasivo circulante que considere apropiados según las circunstancias, para lo cual debe tener presente:

- La rentabilidad que espera obtener
- Las facilidades y costo de financiamiento de que disponga
- Los elementos de riesgo e incertidumbre asociados a su operación particular.

En cualquier caso, tiene que tener presente que, de acuerdo a la duración del ciclo del efectivo y al costo marginal en endeudamiento, hay un costo de inmovilización presente, que puede afectar significativamente los resultados de la empresa. Esta situación se entiende mejor si estamos conscientes que todos los recursos tienen un costo financiero y parte de esos recursos son destinados a financiar el Capital de Trabajo.

En conclusión se puede mencionar que disminuir el nivel de inversión en activo circulante cuando aún se es capaz de sostener las ventas, puede conducir a un

incremento en el rendimiento de la empresa sobre los activos totales. Por otro lado, un aumento en los valores de activo circulante por encima del óptimo necesario, traería como consecuencia un aumento en el activo total, sin un incremento proporcional en los rendimientos, disminuyendo de esta forma el rendimiento sobre la inversión. Una disminución en estos valores puede significar la incapacidad para cubrir pagos en tiempo, paros en el proceso de producción por faltante de inventario y disminución en las ventas por una política de crédito poco flexible.

1.3.1 Política de Financiamiento en Activos Circulantes

Es importante tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera, donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social. Un nivel de ventas que crezca uniformemente a lo largo de los años necesariamente producirá aumentos en los activos circulantes.

En la medida en que los activos circulantes experimenten variaciones, el financiamiento de la empresa también lo hará, afectándose la posición de riesgo y de Capital de Trabajo de la empresa. De ahí la importancia de determinar la forma en que la empresa financia sus activos circulantes fluctuantes.

Las necesidades de financiamiento de la empresa pueden dividirse en dos grandes categorías:

- **Permanentes:** Consta de activos fijos más la parte permanente de los activos circulantes, no experimenta cambios al cabo de un año.
- **Estacionales:** Se atribuye a la existencia de ciertos activos circulantes temporales, varía a medida que el año transcurre.

Por lo tanto deben considerarse activos circulantes permanentes (disponibles incluso al final del ciclo operativo de una empresa) y activos circulantes temporales o estacionales (aquellos que fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro de la empresa). El considerar estos activos en sus valores adecuados permitirá determinar las necesidades de financiamiento y por ende influirán en el manejo del capital de trabajo. De esta forma, las políticas de financiamiento de la inversión circulante se clasifican en agresiva, conservadora y autoliquidación o coordinación de vencimientos. Estas políticas se explican a continuación:

1.3.1.1 Política Agresiva, Compensatoria o Dinámica

Prevé que la empresa financie la totalidad de sus activos fijos con capital a largo plazo, pero también que financie una parte de sus activos circulantes permanentes con fondos a corto plazo de naturaleza no espontánea.

Requiere que la empresa financie sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo, y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo. La solicitud de préstamos a corto plazo se adapta al requerimiento real de fondos. Exige mayor uso de deudas a corto plazo no espontáneo.

Esta posición es agresiva puesto que la empresa se encontraría sujeta a grandes peligros provenientes del incremento de las tasas de intereses, así como a diversos problemas de renovación de préstamos.

Sin embargo, como la deuda a corto plazo es generalmente más económica que la deuda a largo plazo, asumir esta política se asocia a la disposición de sacrificar la seguridad ante la oportunidad de obtener utilidades más altas. Esta es una política de altos niveles de riesgo y rentabilidad.

En conclusión se puede decir que el enfoque dinámico es un plan de financiamiento de **altas utilidades - alto riesgo**, en el que los:

1. Requerimientos temporales son financiados con fondos a corto plazo,
2. Los permanentes, con fondos a largo plazo.

1.3.1.2 Política Conservadora

Se utiliza el capital permanente para financiar todos los requerimientos de activos permanentes y satisfacer algunas o todas las demandas estacionales. En la aplicación de esta política, la empresa usa una pequeña cantidad de crédito no

espontáneo a corto plazo para satisfacer sus niveles más altos de requerimientos, pero también satisface una parte de sus necesidades estacionales “almacenando liquidez”.

Consiste en el uso de capital a largo plazo para financiar todos los activos permanentes y algunos activos circulantes temporales, lo que denota bajos niveles de riesgo y rentabilidad. Consiste en financiar todos los fondos proyectados con fondos a largo plazo y el uso de un financiamiento a corto plazo en caso de una emergencia o un desembolso inesperado.

Para algunos podría ser difícil imaginar la forma en que una estrategia así podría ser utilizada, ya que el uso de financiamiento a corto plazo, como cuentas por cobrar y pasivos acumulados, es prácticamente inevitable. Por ello en esta estrategia se tomaran en cuenta los financiamientos espontáneos a corto plazo que representan las cuentas por pagar y las acumulaciones.

En conclusión el enfoque conservador es un plan de financiamiento de bajas utilidades - bajo riesgo; todos los requerimientos de fondos:

- Tanto temporales como permanentes – son financiados con fondos a largo plazo. Los fondos a corto plazo son conservados para casos de emergencia.

1.3.1.3 Política de Autoliquidación o Coordinación de Vencimientos

Requiere que se coordinen los vencimientos de los activos y pasivos circulantes. Esta estrategia minimiza el riesgo de que la empresa sea incapaz de liquidar sus obligaciones a medida que venzan, tratando de coordinar en forma exacta la estructura de los vencimientos de sus activos y pasivos.

Esta política busca un equilibrio entre los niveles de riesgo y rentabilidad. Sin embargo existen factores que se encargan de evitar la exacta coordinación de vencimientos:

1. Incertidumbre acerca de la vida de los activos,
2. Se deben utilizar algunos recursos de capital contable común y dichos recursos no tienen fecha de vencimiento.

La mayoría de las empresas emplean un método de intercambio alternativo en el que algunos requerimientos temporales son financiados con fondos a largo plazo; este enfoque se haya entre el enfoque dinámico de altas utilidades- altos riesgos y el enfoque conservador de bajas utilidades – bajos riesgos.

Existen tres características de interés para un inversionista que le permiten elegir el instrumento más adecuado para satisfacer sus necesidades de inversión o financiamiento. Estas son:

- El riesgo (Certeza de cumplimiento)
- La rentabilidad (Ganancia que es capaz de brindar una inversión)

- Liquidez (facilidad con la cual la inversión realizada en un instrumento puede convertirse en dinero).

1.3.2 Ventajas y Desventajas del Financiamiento a corto plazo

Para una empresa es fundamental la disponibilidad de financiamiento a corto plazo para su funcionamiento. El financiamiento a corto plazo consiste en obligaciones que se espera que venzan en menos de un año y que son necesarias para sostener gran parte de los activos circulantes de la empresa, como Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios.

A continuación referimos la necesidad de la utilización de las diferentes fuentes alternativas de financiamiento a corto plazo para la empresa ya que normalmente ella dispone de una suma limitada de recursos financieros para realizar sus operaciones y necesita en alguna medida tener conocimiento de cuales pueden ser las posibilidades de obtener el dinero que necesita una vez que ha incurrido en inversiones relacionadas con el fondo de maniobra de la empresa.

Una empresa debe siempre tratar de obtener todo el financiamiento a corto plazo sin garantía que pueda conseguir, esto es muy importante porque el préstamo a corto plazo sin garantía normalmente es más barato que el préstamo a corto plazo con garantía.

Crédito Comercial:

Es el uso que se le hace a las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos.

Ventajas

- Es un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recurso.
- Da oportunidad a las empresas de agilizar sus operaciones comerciales.

Desventajas

- Existe siempre el riesgo de que el acreedor no cancele la deuda, lo que trae como consecuencia una posible intervención legal.
- Si la negociación se hace a crédito se deben cancelar tasas pasivas (tasas que las instituciones bancarias pagan a sus clientes).

Crédito Bancario:

Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

Ventajas

- La flexibilidad que el banco muestre en sus condiciones, lleva a más probabilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la empresa, esto genera un mejor ambiente para operar y obtener utilidades.

- Permite a las organizaciones estabilizarse en caso de apuros con respecto al capital.

Desventajas

- Un banco muy estricto en sus condiciones, puede limitar seriamente la facilidad de operación y actuar en contra de las utilidades de la empresa.
- Un Crédito Bancario acarrea tasas pasivas que la empresa debe cancelar esporádicamente al banco por concepto de intereses.

Pagaré:

Es un instrumento negociable, una "promesa" incondicional por escrito, dirigida de una persona a otra, firmada por el formulante del pagaré, en donde se compromete a pagar a su presentación, en una fecha fija o tiempo futuro determinable, cierta cantidad de dinero junto con los intereses a una tasa especificada a la orden y al portador.

Ventajas

- Se paga en efectivo. *Hay alta seguridad de pago, al momento de realizar alguna operación comercial.

Desventajas

- La acción legal, al momento de surgir algún incumplimiento en el pago.

Línea de Crédito:

Significa dinero siempre disponible en el banco, pero durante un período convenido de antemano.

Ventajas

- Es un efectivo "disponible" con el que la empresa puede contar.

Desventajas

- Se debe pagar un porcentaje de interés cada vez que la línea de crédito es utilizada.
- Este tipo de financiamiento, esta reservado para los clientes más solventes del banco, y en caso de darlo, el banco puede pedir otras garantías antes de extender la línea de crédito.
- La exigencia a la empresa por parte del banco para que mantenga la línea de crédito "Limpia", pagando todas las disposiciones que se hayan hecho.

Financiamiento por medio de la Cuentas por Cobrar:

Consiste en vender las cuentas por cobrar de la empresa a un factor (agente de ventas o comprador de cuentas por cobrar) conforme a un convenio negociado previamente, con el fin de conseguir recursos para invertirlos en ella.

Ventajas

- Es menos costoso para la empresa.

- Disminuye el riesgo de incumplimiento, si la empresa decide vender las cuentas sin responsabilidad.
- No hay costo de cobranza, puesto que existe un agente encargado de cobrar las cuentas.
- No hay costo del departamento de crédito.
- Por medio de este financiamiento, la empresa puede obtener recursos con rapidez y prácticamente sin ningún retraso costo.

Desventajas

- El costo por concepto de comisión otorgado al agente.
- La posibilidad de una intervención legal por incumplimiento del contrato.

Financiamiento por medio de los Inventarios:

Para este tipo de financiamiento, se utiliza el inventario de la empresa como garantía de un préstamo, en este caso el acreedor tiene el derecho de tomar posesión de esta garantía, en caso de que la empresa deje de cumplir.

Ventajas

- Permite aprovechar una importante pieza de la empresa como es su inventario.
- Le da la oportunidad a la organización, de hacer más dinámicas sus actividades.

Desventajas

- Le genera un costo de financiamiento al deudor.
- El deudor corre el riesgo de perder su inventario (garantía), en caso de no poder cancelar el contrato.

Hipoteca:

Es un traslado condicionado de propiedad que es otorgado por el prestatario (deudor) al prestamista (acreedor) a fin de garantizar el pago del préstamo.

Ventajas

- Para el prestatario le es rentable debido a la posibilidad de obtener ganancia por medio de los intereses generados de dicha operación.
- Da seguridad al prestatario de no obtener pérdida al otorgar el préstamo.
- El prestamista tiene la posibilidad de adquirir un bien.

Desventajas

- Al prestamista le genera una obligación ante terceros.
- Existe riesgo de surgir cierta intervención legal debido a la falta de pago.

Acciones:

Las acciones representan la participación patrimonial o de capital de un accionista dentro de la organización a la que pertenece.

Ventajas

- Las acciones preferentes dan el énfasis deseado al ingreso.
- Las acciones preferentes son particularmente útiles para las negociaciones de fusión y adquisición de empresas.

Desventajas

- El empleo de las acciones diluye el control de los actuales accionistas.
- El costo de emisión de acciones es alto.

Bonos:

Es un instrumento escrito en la forma de una promesa incondicional, certificada, en la cual el prestatario promete pagar una suma específica en una fecha futura, en unión a los intereses a una tasa determinada, en fechas establecidas.

Ventajas

- Los bonos son fáciles de vender ya que sus costos son menores.
- El empleo de los bonos no diluye el control de los actuales accionistas.
- Mejoran la liquidez y la situación de capital de trabajo de la empresa.

Desventajas

- La empresa debe ser cuidadosa al momento de invertir dentro del mercado.

Arrendamiento Financiero:

Es un contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario) a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica, sus estipulaciones pueden variar según la situación y las necesidades de cada una de las partes.

Ventajas

- Es un financiamiento bastante flexible para las empresas debido a las oportunidades que ofrece.
- Evita el riesgo de una rápida obsolescencia para la empresa ya que el activo no pertenece a ella.
- Los arrendamientos dan oportunidades a las empresas pequeñas en caso de quiebra.

Desventajas

- Algunas empresas usan el arrendamiento como medio para eludir las restricciones presupuestarias cuando el capital se encuentra racionado.
- Un contrato de arrendamiento obliga una tasa por concepto de intereses.
- La principal desventaja del arrendamiento es que resulta más costoso que la compra de activo.

Generalizando, en la medida en que los costos explícitos del financiamiento a corto plazo sean inferiores a los financiamientos a mediano y largo plazo, es decir, mientras mayor sea la proporción de deuda a corto plazo a la deuda total, será mayor la rentabilidad de la empresa.

Aún cuando la deuda a corto plazo es frecuentemente menos costosa que la deuda a largo plazo, el crédito a corto plazo sujeta a la empresa a un mayor riesgo que el financiamiento a largo plazo. Esto ocurre por dos razones fundamentales.

- Si la empresa pide prestado sobre una base a largo plazo, sus costos por intereses serán relativamente estables a través del tiempo, pero si usa crédito a corto plazo sus gastos por intereses fluctuarán ampliamente, llegando a ser ocasionalmente muy altos.
- Si la empresa solicita en préstamos, fuertes cantidades sobre una base a corto plazo, puede llegar a encontrar que es incapaz de reembolsar sus deudas y hallarse en una posición financiera tan débil, que el prestamista se rehúse a extender más créditos; esto podría llevar a la empresa a la quiebra.

En conclusión podemos decir que; un crédito a corto plazo es más fácil y rápido de conseguir, además que las deudas a largo plazo se evitan por:

- 1) Los costos de flotación son generalmente altos cuando se usan deudas a largo plazo.
- 2) Existe un costo por pago anticipado.
- 3) Siempre existen restricciones a la organización.
- 4) Costos de quiebra.
- 5) Costos de emisión.

Las posesiones adecuadas de activos en efectivo pueden ayudar a la empresa a mantener su historial de crédito, al mantener sus razones circulantes y de prueba de ácido en línea con las de otras empresas en su industria. Un historial de crédito sólido le permite a la empresa tanto comprar artículos de los proveedores en términos favorables como el mantener una amplia línea de crédito a bajo costo con su banco. Los activos en efectivo y casi efectivo son útiles para aprovechar las ventajas de oportunidades de negocios favorables, tal como ofertas especiales de los proveedores o la oportunidad de adquirir otra empresa. La empresa debería tener suficientes activos en efectivo y casi efectivo para enfrentar emergencias tales como huelgas, incendios o campañas de mercadotecnia de sus competidores, así como sortear recesiones de temporada y cíclicas.

1.4 Administración del Ciclo de Efectivo

La administración del ciclo de efectivo es un elemento importante en la administración del capital de trabajo. Al realizar un análisis del mismo se deben

tener en cuenta dos aspectos fundamentales: 1) El Ciclo de caja o ciclo del flujo de efectivo y 2) Estado de flujo de efectivo.

1.4.1 Ciclo de caja o Ciclo del flujo de efectivo

Es uno de los mecanismos que se utilizan para controlar el efectivo, establece la relación que existe entre los pagos y los cobros; expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado o el servicio prestado.

Al analizar el ciclo de caja es conveniente tener en cuenta dos factores fundamentales:

1. **El ciclo operativo** no es más que una medida de tiempo que transcurre entre la compra de materias primas para producir los artículos y el cobro del efectivo como pago de la venta realizada; está conformado por dos elementos determinantes de la liquidez:
 - Ciclo de conversión de inventarios o Plazo promedio de inventarios.
 - Ciclo de conversión de cuentas por cobrar o Plazo promedio de cuentas por cobrar.
2. **El ciclo de pago** tiene en cuenta las salidas de efectivos que se generan en las empresas por conceptos de pago de compra de materia prima, mano de obra u otros, éste se encuentra determinado por:

- Ciclo de conversión de las cuentas por pagar o Plazo promedio de las cuentas por pagar.

La combinación de ambos ciclos dan como resultado el ciclo de caja:

$$\text{Ciclo de caja} = \text{Ciclo operativo} - \text{Ciclo de pago}$$

- Rotación de caja: Expresa el número de veces que rota realmente la caja de la empresa, tiene como objetivo central maximizar la ganancia a través del efectivo y se determina:

$$\text{Rotación de caja} = \frac{360}{\text{Ciclo de caja}}$$

Existe una relación inversa entre el ciclo de caja y la rotación de caja, cuando disminuye el ciclo la rotación aumenta, lo contrario también es válido, por tanto las empresas deben dirigir sus estrategias para lograr disminuir el ciclo de caja, pues de esta forma garantizan que las entradas de efectivo se produzcan más rápido; esto no indica que las entidades deban quedarse sin saldo en caja para operaciones, ya que existen una serie de razones por las cuales se mantiene un saldo de efectivo mínimo en caja estas son:

- Ciclo operativo.
- Ciclo de caja.
- Incertidumbre en las entradas de efectivo.
- La cobertura o posición de crédito.
- El aprovechamiento de las oportunidades que brindan nuevos negocios.

1.4.2 Estado de Flujo de Efectivo

Para valorar la solvencia y evaluar la capacidad de generar flujos de efectivos positivos en períodos futuros para pagar dividendos y financiar el crecimiento de las empresas es necesario la confección del Estado de Flujo de Efectivo: El cual relaciona los ingresos y pagos de efectivo que se realiza en un período contable, además proporciona información acerca de las actividades de inversión y financiación.

El estado permite que la empresa realice diagnósticos relacionados con la capacidad que tiene la entidad de captar financiamiento externo; pone al descubierto el destino que se le da al efectivo recibido en el período, brinda información acerca del crecimiento de la empresa, es decir si está creciendo, si se encuentra estancada o en recesión y destaca si se destinan fondos obtenidos a corto plazo para colocarlos en inversiones de lenta recuperación.

Este estado debe ayudar a la empresa en la evaluación de aspectos como:

- La capacidad de la empresa para generar flujos de efectivos positivos en períodos futuros.
- Debe explicar las razones o las causas de las diferencias entre el valor de la utilidad neta y el flujo de efectivo relacionado con las operaciones.
- La capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones y pagar dividendos.

El objetivo principal del estado de flujo de efectivo es proporcionar información acerca de los ingresos y pagos de efectivo, así como de las actividades de financiación e inversión de la entidad.

1.4.3 El Ciclo de Conversión de Efectivo

El ciclo de conversión de efectivo es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto, hasta el cobro por su venta. El Ciclo de Conversión de Efectivo, se calcula empleando la siguiente fórmula:

$$\text{CCE} = \text{PCI} + \text{PCC} - \text{PCP}$$

En donde:

PCI = periodo de conversión de inventario.

PCC = periodo de cobranza de las cuentas por cobrar.

PCP = periodo en que se difieren las cuentas por pagar.

El primer punto relacionado con el periodo de conversión de inventario, representa el tiempo promedio que se requiere para convertir la materia prima en producto terminado listo para su distribución y posterior venta. Se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$\text{PCI} = \text{Inventario} / \text{Costo de ventas diario}$$

El segundo componente de la fórmula es el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, que equivale al tiempo promedio que se requiere para

convertir las cuentas por cobrar producto de las actividades normales de operación y que se relacionan directamente con el giro del negocio en dinero efectivo.

Este indicador es también conocido como “días de venta pendientes de cobro” y se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$\text{PCC} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Venta diaria a crédito}$$

Por último el periodo en que se difieren las cuentas por pagar, no es más que el tiempo promedio que transcurre entre la compra de la materia prima, contratación de mano de obra o adquisición de bienes para la venta, y momento en que se ejecuta el pago correspondiente. Y se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$\text{PCP} = \text{Cuentas por Pagar} / \text{Compras diarias a crédito}$$

Tomaremos un ejemplo hipotético para calcular el **Ciclo de Conversión de efectivo**, para ello se estima que:

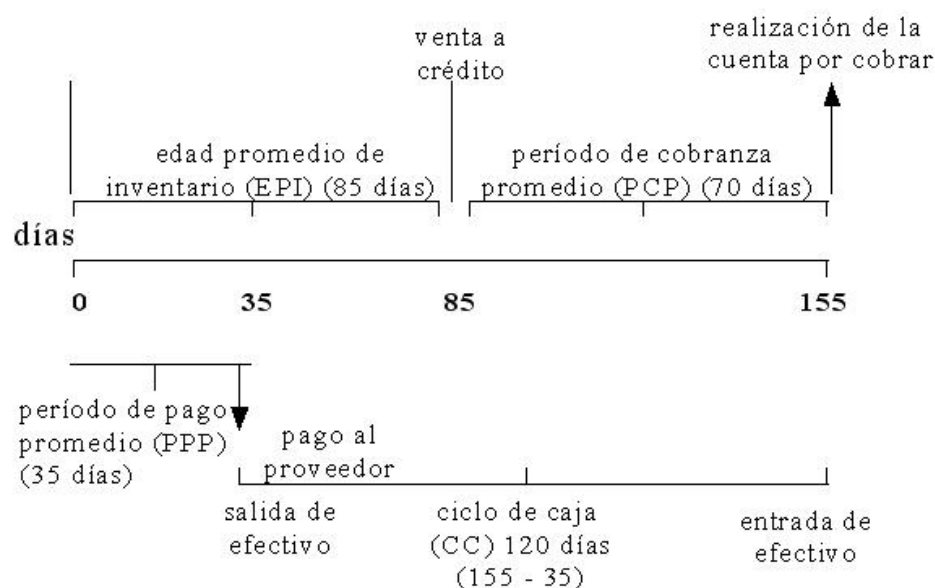
- Se adquiere materia prima con crédito a 35 días,
- Se exige a los clientes el pago de las facturas 70 días después de efectuada la venta como máximo,
- En promedio transcurren 85 días entre la compra de materia prima y la venta del bien terminado.

Ahora para determinar el Ciclo de Caja de la empresa, procederemos a reemplazar los valores en la fórmula:

$$\text{CCE} = \text{PCI} + \text{PCC} - \text{PCP}$$

$$\text{CCE} = 85 + 70 - 35$$

$$\text{CCE} = 120 \text{ días.}$$



Una aclaración importante, el ciclo de conversión de efectivo es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual el dinero queda invertido en activos circulantes, **marcando** la diferencia entre el periodo en que demoran en ingresar las entradas de efectivo (PCI y PCC) y la demora en el pago (PCP); esto significa que este ciclo de conversión no es más que la demora neta representada en días.

La empresa por tanto, persigue como objetivo acortar lo más posible su ciclo de conversión de efectivo sin dañar las operaciones normales. Si esto se logra de alguna forma se mejoraría la capacidad de obtener utilidades, debido a que se reduce también la necesidad de requerir financiamiento externo, por lo que la compañía cuenta con dinero líquido más rápidamente; dinero que por cierto no representa para la empresa costos de financiamiento ni gastos innecesarios.

Algunas ideas para acortar el ciclo de conversión de efectivo:

La primera consideración es, disminuir el período de conversión de inventario. Esto se consigue analizando los procesos de producción para determinar aquellos innecesarios con el fin de fabricar los productos más rápidamente.

En caso de que la empresa sea comercial se deberá buscar reducir los tiempos de llegada de la nueva mercadería, efectuando los pedidos antes de que se agote el stock de acuerdo a la demanda del producto; otra forma es reducir el tiempo de almacenaje, y ello se consigue vendiendo más rápido.

Hay varias formas para vender más rápido que se ajustan a las premisas anteriores y que se aplican tanto a empresas industriales como comerciales. Una de ellas es la técnica de promociones y ofertas, otra manera es ofreciendo descuentos por pronto pago (fuera de factura o en factura). También podemos

adoptar la estrategia de ofrecer crédito con o sin restricciones, dependiendo del análisis que hagamos del cliente.

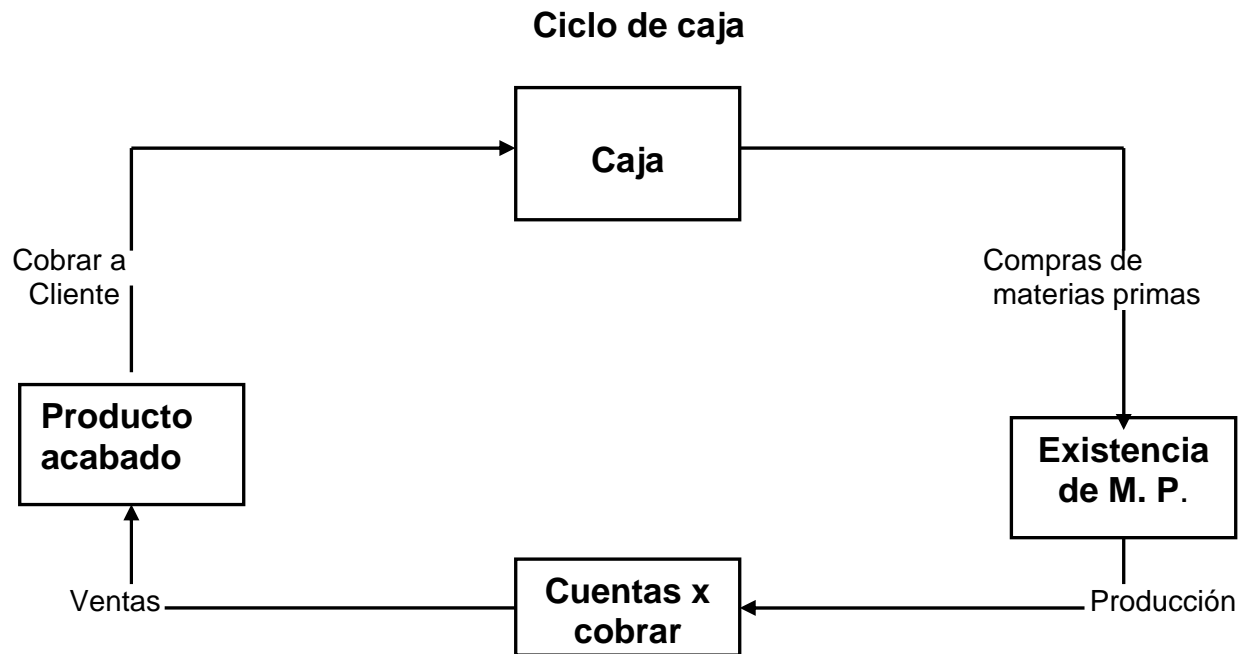
La idea es no quedarnos con el inventario más del tiempo necesario, hay que moverlo, ejecutarlo, venderlo, la empresa debe rotar el inventario lo más posible y buscar siempre reducir los tiempos de conversión.

La segunda forma es disminuir el período de cobranza de las cuentas por cobrar.

Aquí se contemplan dos cosas: La primera se relaciona con los clientes al contado, en este caso debemos motivar a los equipos de cobranza y desarrollar una estrategia de cobranza geográfica y segmentada. La segunda situación a tener en cuenta se relaciona directamente con los clientes a crédito, en este caso hay que motivarlos a que paguen a tiempo y una de las formas es brindarles descuentos, con el fin de que paguen incluso antes del vencimiento. Por otro lado las buenas relaciones con los clientes son el eje fundamental de los negocios y para disminuir el periodo de cobranza es indispensable mantenerlas. Ello podemos conseguirlo entregando productos de calidad y en el plazo establecido como también proporcionando un servicio post-venta adecuado y con canales accesibles.

La tercera forma es aumentar el período en que se difieren las cuentas por pagar. Para ello debemos negociar más días de crédito con proveedores, sin

perjudicar la propia imagen y reputación de crédito de la empresa. Las operaciones de negociación deben ejecutarse de tal forma que se evite el incremento de costos o se limite la provisión de materias primas o mercadería retrasando el proceso de venta.

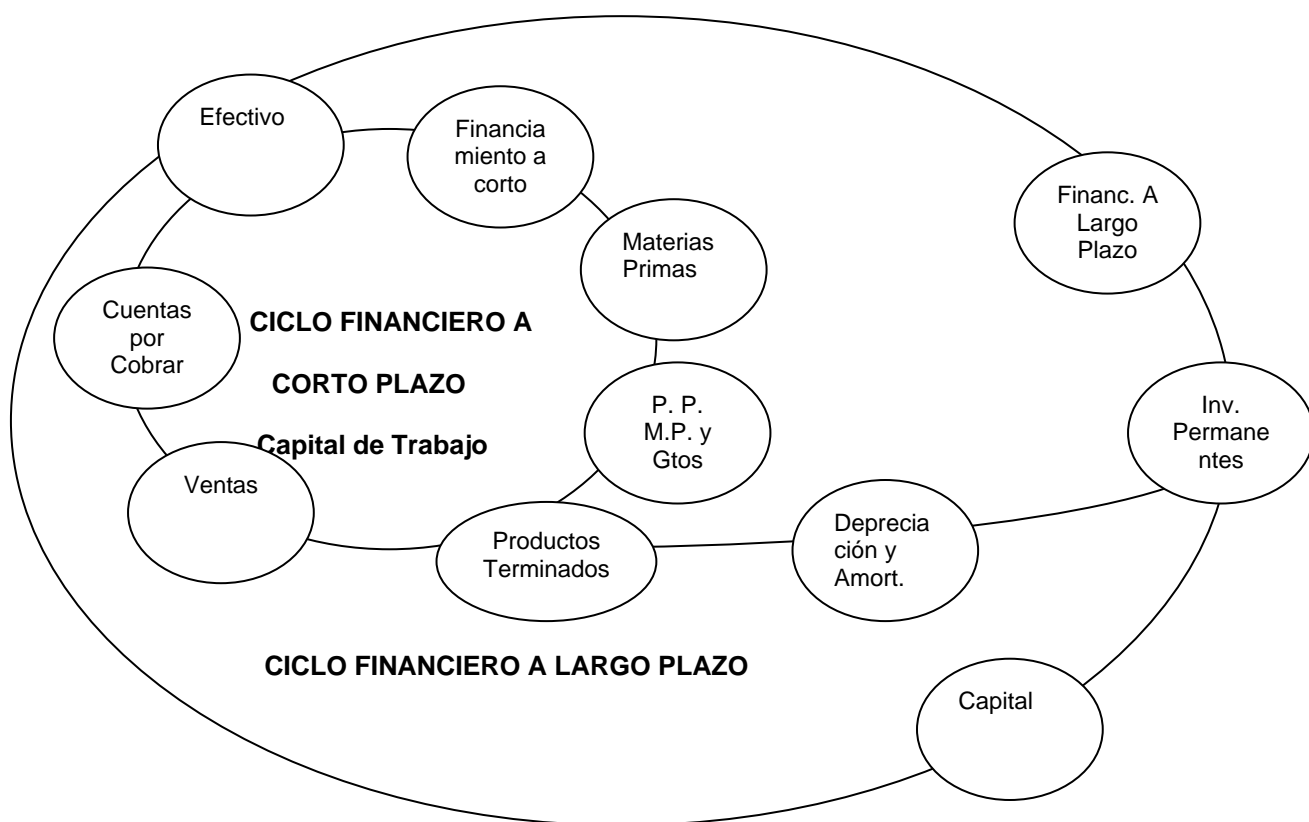


1.5 Ciclo Financiero a Corto Plazo

El ciclo financiero a corto plazo se inicia con aportaciones en efectivo y puede también obtenerse financiamiento 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 de trabajo.

El capital de trabajo representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa que se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo. En el desarrollo de las operaciones el ciclo financiero corto se reinicia muchas veces; ¿Cuánto dura cada ciclo? La duración del ciclo financiero depende del plazo en que se venden los bienes, se pagan las compras y los gastos y se cobran las ventas. Esta duración es un condicionante de la liquidez de la empresa. La administración del ciclo de efectivo es la más importante para la administración del capital de trabajo para lo cual se distinguen dos factores, ciclo operativo y ciclo de pagos que se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo.

Ciclo Financiero A Corto Plazo



Para no caer entre los costos de excesos y riesgos de insuficiencia, el remedio es calcular el lote económico. El **lote económico** es el punto satisfactorio que reduce al mínimo las desventajas del exceso y las de escasez. La dificultad es encontrar el término medio que evite el exceso o la escasez. En el fondo, los activos circulantes constituyen el capital de la empresa que gira hasta transformarse en dinero dentro de un ciclo de operaciones, el cual varía de una empresa a otra, conforme la naturaleza de sus operaciones.

Capítulo II

2	Administración de Efectivo y Valores Negociables	65
2.1	Efectivo y Valores Negociables	65
2.1.1	Razones de mantener el efectivo	66
2.1.2	Función	68
2.1.3	Importancia	70
2.2	Técnicas de administración del Efectivo	71
2.2.1	Sincronización del flujo de efectivo	71
2.2.2	Uso de la flotación	72
2.2.3	Aceleración de la cobranza	73
2.2.4	Control de los desembolsos	74
2.3	Principios de la Administración del Efectivo	75
2.4	Valores Negociables	77
2.5	Modelos para la determinación del nivel óptimo de efectivo	83
2.5.1	Modelo de Baumol	84
2.5.2	Modelo de M. H. Miller y D. Orr	89

2. Administración de Efectivo y Valores Negociables

La administración del efectivo implica el manejo del dinero, de manera que se pueda maximizar su disponibilidad y a la vez, obtener la mayor cantidad de dinero por intereses, a partir de los fondos en exceso que se tengan. Para lograr este objetivo, el mejor instrumento es el flujo de fondos o de efectivo. Esta herramienta nos permite determinar los déficits y excesos de liquidez en cuanto a cantidad y tiempo.

Con esta información, podrá tomar las decisiones apropiadas para obtener fondos adicionales e invertir los excedentes de liquidez. Además de conocer el flujo de fondos,

se requiere información permanente (diariamente o con mayor frecuencia) de los niveles de efectivo disponible en cada banco.

2.1. Efectivo y Valores Negociables

El efectivo representa un recurso propiedad de la entidad al que puede dársele uso para cualquier fin, por lo cual tiene un gran valor para la empresa.

En la práctica contable se denomina efectivo a las monedas de metal o a los billetes de uso corriente, los saldos en las cuentas bancarias y aquellos otros

medios o instrumentos de cambio, tales como cheques a favor de la empresa, giros postales telegráficos o bancarios, fondos de caja de cualquier tipo (caja chica, caja variable, oportunidades, pensiones y jubilaciones, protección, etc.), monedas extranjeras, monedas de metales preciosos, como el oro, plata, etc.

Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.

En conclusión podemos decir que la administración de efectivo es aquella que se encarga de manejar de forma eficiente la inversión de efectivo en los activos circulantes específicos contribuyendo al logro de objetivos de la empresa.

2.1.1 Razones de mantener el efectivo

Las empresas mantienen efectivo por las siguientes razones fundamentales:

- Transacciones
- Compensación a los bancos por el suministro de préstamos y servicios.
- Precaución
- Especulación

Cuando se administra en forma eficiente la inversión en activos circulantes específicos, puede contribuirse al objetivo global de la empresa. “Keynes” ha identificado tres motivos que implican efectivo: el motivo transacción, el motivo precaución y el motivo especulación.

El motivo de transacción es la necesidad de efectivo para hacer frente a los pagos que se presentan en el curso normal de los negocios – pagos por compras, mano de obra y dividendos.

El motivo de precaución se relaciona con mantener un colchón o amortiguador para hacer frente a eventualidades inesperadas. Mientras más predecibles sean los flujos de efectivo del negocio, menores serán las cantidades preventivas que se necesiten. La posibilidad de obtener préstamos de inmediato para afrontar este tipo de egresos de efectivo también reduce la necesidad de este tipo de recursos. Es importante señalar que no todos los recursos para transacciones de la organización y las cantidades por precaución tienen que mantenerse en efectivo; es obvio que una parte puede conservarse en valores realizables (activos que casi representan dinero).

El motivo especulación se relaciona con mantener efectivo a fin de aprovechar los cambios estimados en los precios de los valores. Cuando se espera que las tasas de interés aumenten y que disminuyan los precios de los valores, este

motivo sugiere que la organización debe conservar efectivo hasta que se terminé el incremento en las tasas de interés.

Cuando se espera que las tasas de interés descieran, el efectivo se puede invertir en valores; la organización se beneficiará con cualquier descenso futuro en las tasas de interés y aumentos en los precios de los valores, aunque la mayor parte no mantiene efectivo a fin de aprovecharse de los cambios esperados en las tasas de interés.

2.1.2 Función

La Administración de Efectivo involucra el manejo de dinero de la corporación a fin de maximizar la disponibilidad de efectivo, realizar una correcta inversión de los excedentes de fondos, facilitar el intercambio de bienes y servicios. Asegurándose que el efectivo se utilice para propósitos propios de la empresa y no desperdiciados, mal invertidos o hurtados.

Algunos aspectos de la función de la administración del efectivo son:

- El uso de sistemas eficientes para la recolección y desembolso del dinero.
- El uso de modelos de administración de efectivo,.
- La administración de la cartera de valores negociables.
- Los convenios para el respaldo de la capacidad de préstamo (líneas de crédito) en caso de que surja un faltante de efectivo.

Todos estos puntos son esenciales si una organización pretende manejar su efectivo en forma eficiente. La administración eficiente de efectivo se fundamenta en tres estrategias básicas:

1. Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar la reputación crediticia, pero aprovechando cualquier descuento favorable por pronto pago.
2. Rotar el inventario tan rápidamente, evitando así, agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas.
3. Cobrar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión. Los descuentos por pago de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

El objetivo fundamental de la administración del efectivo es minimizar los saldos de efectivos ociosos y lograr la obtención del equilibrio entre los beneficios y los costos de la liquidez. El administrador financiero debe proyectar sus necesidades y excedentes de efectivo durante el año, por ejemplo, una empresa que tiene muchas ventas en una época del año, debe tener en cuenta que tendrá gastos durante todo el año, en consecuencia el gerente financiero tiene que buscar la forma de tener efectivo durante la época de pocas ventas y de invertir los fondos excedentes en época de muchas ventas.

2.1.3 Importancia

El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal, entre otras situaciones. Además de una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo, para disponer de información confiable y sobre todo oportuna.

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Ya que el efectivo representa el activo con mayor disponibilidad para la empresa, puede constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, esté activo líquido pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgos de una "crisis de solvencia". Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

La administración eficiente del efectivo es de gran importancia para el éxito de cualquier compañía. Se debe tener cuidado de **garantizar** que se **disponga** de **efectivo suficiente** para pagar el pasivo circulante y al mismo tiempo evitar que haya saldos excesivos en las cuentas de cheques.

2.2 Técnicas de administración del Efectivo

La mayor parte de las actividades de la administración del efectivo son realizadas en forma conjunta por la empresa y su banco primario, pero el administrador financiero es el responsable por la efectividad del programa de administración de efectivo. Una eficaz administración de efectivo incluye una adecuada administración tanto de los flujos de entrada como de los flujos de salida del efectivo de una empresa. De manera más específica, la administración de los flujos de entrada y de salida de efectivo implica: 1) la sincronización de los flujos de efectivo, 2) el uso de la flotación, 3) la aceleración de las cobranzas, 4) el que se tengan fondos disponibles en el momento en que se necesiten y 5) el control de los desembolsos.

2.2.1 Sincronización del flujo de efectivo

En las empresas de negocios al mejorar sus pronósticos y al organizar las cosas de tal forma que las entradas de efectivo coinciden con los flujos requeridos de salida de efectivo, pueden reducir sus saldos para transacciones hasta un punto mínimo. Por ejemplo, las compañías de tarjetas de crédito y otras empresas similares se organizan para facturar a los clientes y pagar sus propias facturas, con base en “ciclos regulares de facturación” que se extienden a través de todo el mes. Esto mejora la **sincronización de los flujos de efectivo**, lo cual, a su vez, capacita a una empresa para reducir sus saldos de efectivo, disminuir sus préstamos bancarios, reducir los gastos de intereses e impulsar las utilidades.

2.2.2 Uso de la flotación

La flotación se define como la diferencia que existe entre el saldo que aparece en la chequera de una empresa y el saldo que arrojan los registros bancarios. Supóngase que una empresa emitiera, en promedio, cheques por un monto de \$5,000 pesos cada día, se necesitaran seis días para que los cheques sean compensados y deducidos de la cuenta de banco de la empresa. Esto provocaría que la chequera de la propia empresa mostrará un saldo \$30,000 más pequeño que el saldo de los registros del banco; esta diferencia se conoce como **flotación de desembolso**. Ahora supóngase que la empresa también recibiera cheques por un monto de \$5,000 diarios, pero que perdiera cuatro días mientras se depositan y compensan. Esto daría como resultado \$20,000 en la **flotación de las cobranzas**. En total, la **flotación neta** de la empresa es la diferencia entre la flotación positiva de desembolsos de \$30,000 y la flotación negativa de cobranzas de \$20,000- será de \$10,000.

Si el proceso de cobranza y de compensación propio de la empresa es más eficiente que el de los receptores de los cheques, entonces la empresa podría en realidad mostrar un saldo negativo sobre sus propios libros, pero un saldo positivo en los registros del banco. Básicamente, la magnitud de la flotación neta de una empresa es una función de su capacidad para acelerar las cobranzas de los cheques recibidos y para rastrear las cobranzas de los cheques emitidos.

Sistema de Sobregiro y Cuentas de saldo Cero. Las empresas que utilizan el desembolso de efectivo en forma agresiva, emplean algún tipo de sistema de sobregiro o una cuenta de saldo cero.

Sistema de Sobregiro. Cobertura automática por el banco de todos los cheques presentados contra la cuenta de la empresa, sin importar el saldo de la cuenta. Es decir, si no es suficiente el saldo de la cuenta de cheques, el banco prestará automáticamente el dinero necesario para pagar la cantidad de sobregiro y el banco cobrará intereses a la empresa por la cantidad prestada y limitará la cantidad de sobregiro.

Cuenta de Saldo Cero. Son cuentas de cheques que mantienen saldos de cero. Con éste acuerdo el banco brindará a la empresa la cantidad de cheques que han sido presentados contra su cuenta, entonces la empresa transfiere solamente esa cantidad a la cuenta de cheques, ya sea a través de una cuenta maestra o a través de la liquidación de una parte de sus valores negociables. Una vez pagados los cheques de las cuentas correspondientes, la cuenta vuelve a cero. El banco desde luego recibe una compensación por este servicio.

2.2.3 Aceleración de la cobranza

Desde el inicio de las transacciones a crédito, los administradores financieros han estado buscando nuevas y eficientes formas de recaudar las cuentas por cobrar de una manera más rápida. Aunque la cobranza de efectivo es

responsabilidad del administrador financiero, la velocidad con la cual se compensan los cheques depende del sistema bancario. Actualmente se usan varias técnicas tanto para acelerar las cobranzas para colocar los fondos en el punto geográfico en que se necesitan.

Débitos preautorizados. Permite que los fondos sean automáticamente transferidos de la cuenta de un cliente a la cuenta de una empresa en fechas determinadas. La realización de préstamos preautorizados acelera la transferencia de fondos porque el período de tiempo postal y el plazo de compensación de los cheques quedan totalmente eliminados. Desde luego, un pagador que esté de acuerdo en aceptar un sistema de débitos preautorizados perderá la flotación de desembolso inherente al sistema que se basa en transacciones con papel.

2.2.4 Control de los desembolsos

Una administración eficiente de efectivo requiere que tanto los flujos de entrada como los de salida sean administrados eficientemente. La aceleración de las cobranzas representa una parte de la administración del efectivo, y el control de los flujos de salida es la contraparte.

Centralización de las cuentas por pagar. Permite que el administrador financiero evalúe los pagos que vencerán próximamente para toda la empresa y también permite programar la disponibilidad de los fondos que se requerirán para

satisfacer estas necesidades tomando como base toda la compañía. La centralización de los desembolsos permite una coordinación y vigilancia más eficientes de las cuentas por pagar y de los saldos de flotación. Desde luego, también hay desventajas para un sistema centralizado de desembolsos; es posible no disponer de oficinas regionales para hacer un pago rápido de los servicios prestados, lo cual puede crear mala voluntad y elevar los costos operativos de la compañía.

Cuentas de desembolsos controlados. Se pueden establecer en cualquier banco. Inicialmente se usaban sólo en bancos relativamente remotos, y por tal razón esta técnica se conocía al principio como *desembolsos remotos*. La técnica básica es muy sencilla; las cuentas de desembolsos controlados no se financian sino hasta el día en que los cheques se presentan contra la cuenta. La clave para los desembolsos controlados radica en la capacidad del banco que tiene la cuenta para reportar el monto total diario de los cheques recibidos y para compensarlos.

2.3 Principios de la Administración del Efectivo

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada, Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo

provecho. Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones de dinero.

PRIMER PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben incrementar la entradas de efectivo" Ejemplo:

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el precio de ventas.
- Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución)
- Eliminar descuentos.

SEGUNDO PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo" Ejemplo:

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipos a clientes
- Reducir plazos de crédito.

TERCER PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero" Ejemplo:

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores).
- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.

- Hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir los costos de no Tener Calidad).

CUARTO PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero" Ejemplo:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: Si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.

En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo de la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

2.4 Valores Negociables

Una de las mayores decisiones que debe tomar la empresa es la composición exacta de valores negociables porque encierra una alternativa de oportunidad de ganar intereses sobre fondos inactivos y la compra y venta de estos.

Los valores negociables son instrumentos del mercado monetario que pueden convertirse fácilmente en efectivo. Los valores negociables forman parte de los activos corrientes de la empresa.

La empresa puede tener diferentes impulsos para invertir u obtener valores negociables entre los cuales el más importante es el de mantener liquidez en cualquier momento. Esta motivación también se basa en la premisa de que una empresa debe tratar de obtener rendimientos sobre fondos temporalmente inactivos. Las características básicas de los valores negociables tienen que ver con el grado de su posible comercialización.

Para que un valor sea verdaderamente negociable debe tener dos características básicas:

1. Un mercado fácil con amplitud y capacidad para reducir al mínimo la cantidad de tiempo necesaria para convertirlo en efectivo.
2. La probabilidad de pérdida en su valor, ya que si el precio de mercado que se recibe al liquidar un valor se desvía significativamente del monto invertido este no será atractivo para la empresa.

El tipo de valores negociables que compra una empresa depende en gran medida del motivo de la compra y se basan en motivos de seguridad, de transacciones y la de especulación.

Recursos: La empresa busca con la adquisición de valores negociables, una fuente de liquidez inmediata.

Seguridad: Los valores negociables que se mantienen por motivo de seguridad se utilizan para atender la cuenta de caja de la empresa. Estos valores deben ser muy líquidos, ya que se compran con fondos que son necesarios más tarde, aunque se desconozca la fecha exacta. En consecuencia protegen la empresa contra la posibilidad de no poder satisfacer demandas inesperadas de caja.

Transacciones: Estos valores negociables se mantienen con propósitos transaccionales, o sea que se espera con ellos efectuar algún pago futuro, teniendo en cuenta su convertibilidad en efectivo rápidamente. Muchas empresas que deben hacer ciertos pagos en un futuro cercano ya tienen fondos en caja para efectuarlos.

Para obtener algún rendimiento sobre estos fondos, los invierte en un valor negociable con una fecha de vencimiento que coincida con la fecha estipulada del pago. Como se conoce la fecha exacta de los pagos, la empresa puede invertir sus fondos en un instrumento que genere intereses hasta la fecha de pago.

Especulación: Los valores negociables que se retienen porque la empresa en ocasiones no tiene una utilización para ciertas obligaciones, se dice que se mantienen por razones especulativas.

Aunque tales situaciones no son muy comunes, ocasionalmente algunas empresas obtienen excedentes de caja, es decir caja que no esta destinada para ningún gasto en particular. Hasta que la empresa encuentra una utilización adecuada para este dinero, como, la inversión en nuevos activos, pago de dividendo o readquisición de acciones, lo invierte en tipos más especulativos de valores negociables.

La alternativa entre rendimientos por intereses y costos de corretaje es un factor básico para determinar la proporción exacta de los activos líquidos de la empresa. Los valores que se mantienen comúnmente como parte de la cartera de valores negociables de la empresa se dividen en dos grupos: Las emisiones del gobierno y las privadas.

Emisiones Del Gobierno

Los principales valores negociables emitidos por el gobierno son certificados de tesorería, bonos de crédito tributario y los bonos de tesorería.

- **Certificados de tesorería:** Probablemente el valor negociable más popular; son rendimiento relativamente bajos debido a su característica de tener un riesgo muy bajo. Estas obligaciones se venden por postura

competitiva y se adjudican al mejor postor; como se expiden al portador, tienen un mercado muy activo para su comercialización. Estos casi siempre se venden con descuentos sobre el valor nominal, el cual se recibe a su vencimiento.

- **Bonos de crédito tributario:** Son emisiones que realizan los gobiernos para cubrir los egresos corrientes de la balanza de pagos. Su atractivo se encuentra en que estos son aceptados por los gobiernos como pago parcial o total de los impuestos del año gravable por su valor nominal.
- **Bonos de tesorería:** Tienen vencimientos iniciales de uno a siete años, pero debido a la existencia de un mercado secundario activo constituyen inversiones muy atractivas, ya que una empresa recibe su vencimiento a menos de un año.
- **Emisiones Privadas.** Son emitidos por empresas o por los bancos, normalmente estas emisiones tienen rendimientos más altos que las emisiones hechas por el gobierno debido al riesgo que representa invertir en ellos.
- **Valores Negociables privados.** Son documentos negociables, certificados de depósitos negociables, cartas de crédito y convenios de readquisición.
- **Documentos negociables:** Es un pagaré a corto plazo, sin garantía emitida por una corporación de alta reputación crediticia. El rendimiento sobre este tipo de valores es más alto que el de cualquier otro tipo de valores.

- **Certificados de depósitos negociables:** Son instrumentos que evidencian el depósito de una cantidad determinada de dinero por parte de una empresa en un banco comercial. Los montos y vencimientos normalmente se adaptan a las necesidades del inversionista.
- **Cartas de crédito:** Proviene de transacciones comerciales internacionales. Un importador, para financiar una compra en el exterior, gira contra su banco por un anticipo en efectivo. Cuando el banco lo acepta, el anticipo en efectivo origina un compromiso de cancelar al banco los fondos prestados, con intereses, en un momento determinado. El banco presta el dinero para pagar al exportador en el exterior el valor de las mercancías compradas por el importador. Si el banco que expide el documento no desea retener la aceptación hasta su vencimiento, puede revenderla con descuento a un tercero que a su vez pueda retenerla hasta el vencimiento o revenderla nuevamente.
- **Convenios de readquisición:** No es un valor específico, más bien es un convenio por medio del cual un banco o un comisionista de valores vende valores negociables específicos a una empresa y se compromete a readquirirlos a un precio determinado en una fecha específica. A cambio de la fecha de vencimiento adaptada a la necesidad que ofrece este convenio, el banco o comisionista de valores ofrece al comprador.

Al analizar cada uno de estos valores, la empresa debe crear un portafolio que le asegure la liquidez que necesite en un momento determinado, como se vio cada una de esta clase de emisiones tiene sus características propias e innatas de riesgo y rendimiento, las emisiones que realiza el gobierno son las menos riesgosas y por ende sus rendimientos son más bajos, lo contrario sucede con las de tipo privado.

2.5 Modelos para la determinación del nivel óptimo de efectivo

Para conocer el saldo óptimo de efectivo que se requiere se puede determinar mediante el cálculo del efectivo mínimo para operaciones o ciclo de caja mínimo para operaciones.

Este modelo brinda el nivel mínimo de efectivo que necesitan las empresas para realizar sus operaciones y se obtiene:

$$\text{Efectivo mínimo para operaciones} = \frac{\text{Desembolsos totales anuales}}{\text{Rotación de caja}}$$

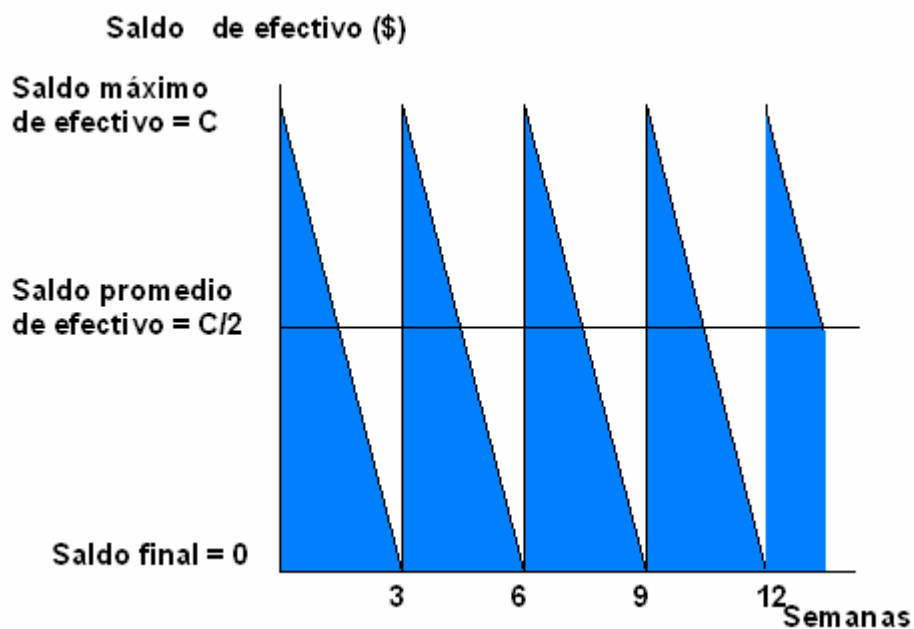
Existen modelos económicos matemáticos que permiten determinar la cantidad óptima de efectivo que se necesita mantener para las operaciones, entre los más usados se encuentran:

- Modelo de William Baumol
- Modelo de M. H. Miller y D. Orr

2.5.1 Modelo de Baumol

William Baumol hizo notar por primera vez que en muchos aspectos los saldos de efectivo son similares a los inventarios y que el modelo EOQ para el inventario, puede usarse para establecer un saldo de efectivo como meta. El modelo de Baumol supone que la empresa utiliza el efectivo a una tasa predecible y estable que los flujos de entrada de efectivo de la empresa provenientes de las operaciones también ocurren a una tasa predecible y uniforme. Por lo tanto, los flujos netos de salida de efectivo de la empresa, o las necesidades netas de efectivo, también ocurren a una tasa uniforme.

Bajo estos supuestos de estado uniforme, la posición de efectivo de la empresa se asemejará a la situación que se muestra en la siguiente figura:



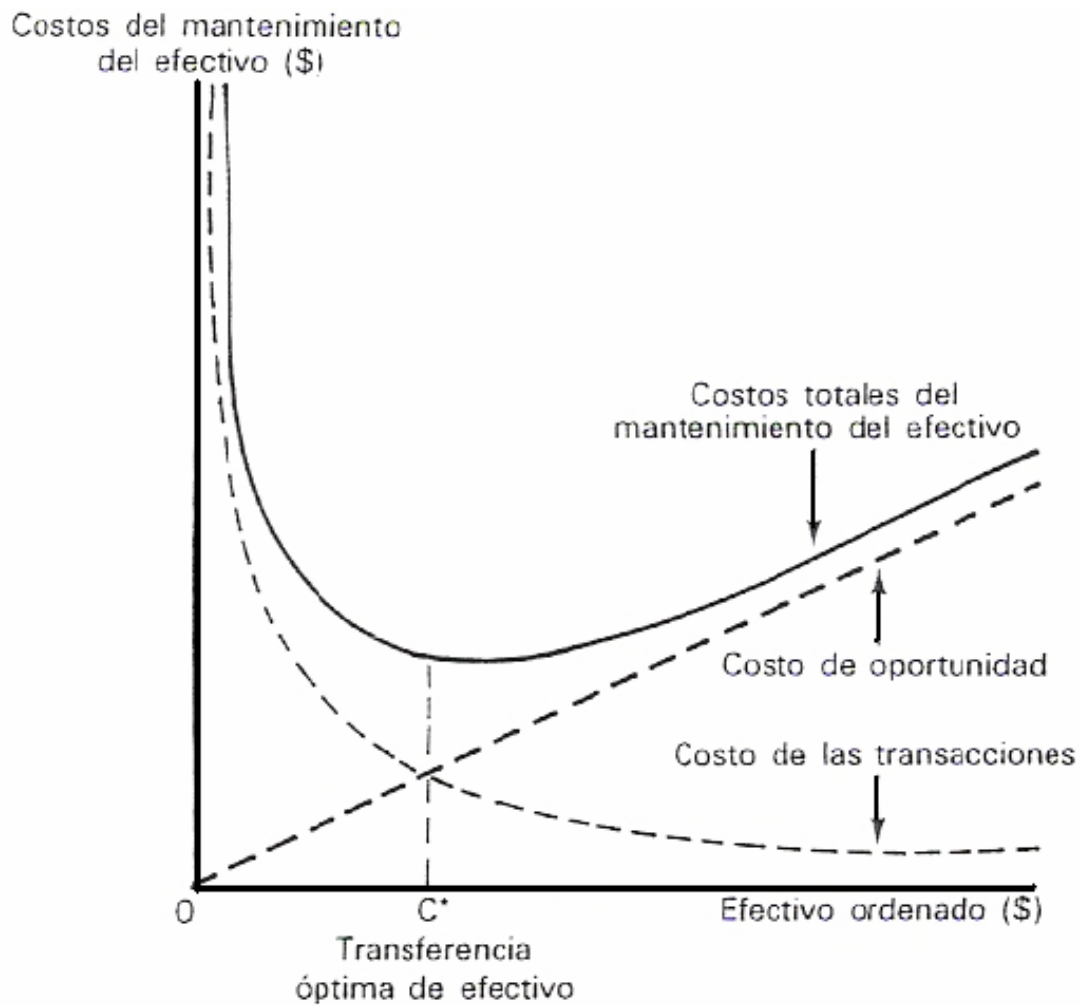
Si una empresa empezará en el momento 0 con un saldo de efectivo de $C = \$300,000.00$ y sus flujos de salida excedieran a sus flujos de entrada en $\$100,000.00$ por semana, entonces su saldo de efectivo disminuiría a cero al final de la semana 3, y su saldo promedio de efectivo sería de:

$$C/2 = \frac{300000}{2} = 150,000.00$$

Por lo tanto, al final de la semana 3 tendría que recargar su nivel de efectivo, ya sea mediante la venta de valores negociables, si es que realmente tuviera algunos de ellos, o mediante la solicitud de préstamos.

Si "C" se fijara a un nivel más alto, por ejemplo $\$600,000.00$ entonces la oferta de efectivo duraría más tiempo (6 semanas) y la empresa tendría que vender valores (o pedir fondos en préstamo) con menos frecuencia, pero su saldo promedio de efectivo aumentaría de $\$150,000.00$ a $\$300,000.00$. Es necesario incurrir en algunos costos de corretaje o en algún otro tipo de transacciones para proceder a la venta de valores (o para solicitar fondos en préstamo); por lo tanto, el mantener saldos de efectivo de mayor magnitud disminuirá el costo de las transacciones asociadas con la obtención de efectivo. Por otra parte, el efectivo en sí mismo no proporciona ningún ingreso, por lo tanto, entre más grande sea el saldo promedio de efectivo, más alto será el costo de oportunidad, el cual es igual al rendimiento que podría haberse ganado sobre una inversión en valores

de algún otro tipo de activo en que se hubiera invertido en lugar de efectivo. De tal forma, tenemos la situación que se muestra en la siguiente gráfica:



El saldo óptimo de efectivo se obtiene usando las siguientes variables y ecuaciones:

- C = Cantidad de efectivo obtenida mediante la venta de valores negociables o mediante la contratación de préstamos. $C/2$ = saldo promedio de efectivo.

- C= Monto óptimo de efectivo que se podrá obtener mediante la venta de valores negociables o mediante la concertación de préstamos. $C^*/2 =$ saldo óptimo promedio de efectivo.
- F = Costos fijos que resultarían de hacer una operación con valores o de la obtención de un préstamo.
- T = Monto total del efectivo neto que se necesitará para las transacciones durante todo el periodo (generalmente un año).
- K = Costos de oportunidad de mantener efectivo. Se determina como aquella cantidad que es igual a la tasa de rendimiento pérdida sobre los valores negociables o como el costo de obtener préstamos para mantener el efectivo.

Los costos totales de los saldos de efectivo se componen de los costos de mantenimiento (o costos de oportunidad) más los costos de las transacciones:

C. T. = Costo de mantenimiento + Costos de transacciones

$$= \left(\begin{array}{c} \text{Saldo} \\ \text{promedio} \\ \text{de efectivo} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Costo de} \\ \text{Oportunida} \\ \text{d} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Número de} \\ \text{transacciones} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{Saldo} \\ \text{Por} \\ \text{transacción} \end{array} \right)$$

$$= \frac{C}{2} (k) + \frac{T}{C} (F)$$

Los costos totales mínimos se logran cuando "C" se establece como igual a C^* , la transferencia óptima de efectivo. C^* se encuentra de la siguiente manera:

$$C^* = \sqrt{\frac{2(F)(T)}{K}}$$

La anterior ecuación es el modelo de Baumol, utilizado para determinar saldos óptimos de efectivo. Para ejemplificar su uso, supóngase que $F = \$150$; $T = 52$ semanas $\times \$100\,000 / \text{semana} = \$5\,200\,000$; y que $k = 0.15$. Por lo tanto:

$$C^* = \sqrt{\frac{2(150)(5\,200\,000)}{0.15}} = 101\,980$$

Por lo tanto, la empresa debería vender valores en un monto de \$101 980 cuando su saldo de efectivo se aproximará a cero, volviendo así a nivelar su efectivo a \$101 980. Si dividimos T entre C^* , obtenemos el número de transacciones por año: $\$5\,200\,000 / \$101\,980 = 50.99 = 51$ o aproximadamente una por semana. El saldo promedio de efectivo de la empresa será de $\$101\,980 / 2 = \$50\,990 = \$51\,000$.

Obsérvese que el saldo óptimo de efectivo aumenta en una forma menos que proporcional respecto a los incrementos en el monto de efectivo necesario para las transacciones. Por ejemplo, si el tamaño de la empresa se duplicará y por lo consiguiente sus necesidades netas de efectivo nuevo también se duplicaran de \$5 200 000 a \$ 10 400 000 por año, los saldos promedio de efectivo aumentarían tan solo en un 41%, de \$51 000 a \$72 000. Esto indica que existen ciertas economías de escala en el mantenimiento de saldos de efectivo y, a su vez, esto proporciona a las empresas más grandes una protección adicional respecto a las empresas más pequeñas.

Por supuesto, la empresa probablemente quisiera mantener un margen de seguridad dentro de su saldo de efectivo específicamente diseñado para reducir hasta algún nivel específico, la probabilidad de incurrir en un faltante de efectivo. Sin embargo, si la empresa puede vender valores o si puede solicitar fondos en préstamo en poco tiempo y de hecho, la mayoría de las empresas más grandes pueden hacerlo tan sólo en un par de horas simplemente mediante una llamada telefónica, el margen de seguridad del efectivo puede ser bastante pequeño.

Como parecerá obvio, el modelo de Baumol es muy simplista en muchos aspectos. Lo que es aun más importante, supone la existencia de flujos de entrada y salida de efectivo relativamente estable y predecible, y no toma en cuenta ninguna tendencia estacional o cíclica. Se han desarrollado otros modelos para tratar tanto con la incertidumbre de los flujos de efectivo como con las tendencias. Cualquiera de estos modelos, incluyendo el de Baumol, puede proporcionar un punto de partida muy útil para establecer el saldo de efectivo, pero todos ellos tienen limitaciones y deben aplicarse con juicio.

2.5.2 Modelo de M. H. Miller y D. Orr

En esencia plantea la determinación del punto óptimo de retorno, demuestra como las entidades pueden gestionar sus saldos de efectivos y minimizar sus costos al no poder predecir las entradas y salidas del mismo; la representación gráfica de este modelo determina como el saldo de tesorería cambia impredeciblemente hasta que llega a un límite superior, en ese momento la

empresa compra títulos necesarios para hacer que el saldo de efectivo llegue a un nivel normal; nuevamente cambia el saldo hasta llegar a un límite inferior, cuando lo hace la empresa vende los títulos necesarios para devolver el saldo a un nivel deseable.

Para establecer los límites de este modelo Miller y Orr demostraron que estos dependen de tres factores:

- Si la variabilidad diaria de los flujos de caja es grande o si el costo de comprar y vender títulos es alto entonces la empresa deberá establecer límites de control muy separados, por el contrario si el tipo de interés es alto los límites deberán establecerse más próximos.
- La administración del efectivo según este modelo juega con el límite dependiendo de cuanto riesgo de faltante de efectivo la empresa puede tolerar, este puede ser cero o un margen mínimo de seguridad necesario para mantener las operaciones con el Banco.
- El nivel deseable de efectivo dependerá de los costos de transacción de la compra o la venta de valores negociables y el costo de oportunidad de la tenencia de efectivo, los costos de transacción por período son dependientes del número de transacciones en valores negociables durante el período, el costo de oportunidad de la tenencia de efectivo es una función del efectivo esperado por período y estará dada por:

Costo Total = Costo de transacción esperado + Costo de oportunidad esperado

$$CT = \frac{GE(N)}{T} + iE(M)$$

Existen factores que minimizan este costo total como son:

- La distancia entre el límite superior e inferior:

$$\text{Distancia} = \sqrt[3]{\frac{3G\sigma^2}{4i}}$$

$$\text{Nivel deseable} = \text{Límite inferior} + \frac{\text{Distancia}}{3}$$

(Sólo para el caso en que las entradas y salidas de efectivo sean sucesos equiprobables y el límite mínimo igual a cero).

$$\text{Límite superior} = \text{Límite inferior} + \text{Distancia}$$

El límite superior e inferior son considerados como límites de control del modelo y el nivel deseable minimiza la suma de los costos de transferencias y el costo de oportunidad esperado.

Capítulo III

3	Administración de Cuentas por Cobrar y por Pagar	94
3.1	Cuentas por Cobrar	95
3.1.1	Clasificación de Cuentas por Cobrar	96
3.1.2	Objetivo de las Cuentas por Cobrar	97
3.2	Políticas de Crédito	99
3.2.1	Condiciones de Crédito	100
3.2.2	Estándares de Crédito	100
3.2.3	Evaluación de Estándares de Crédito	102
3.3	Factores Adicionales que Influyen Sobre la Política de Crédito	105
3.4	Análisis del Crédito	109
	Algunos de los Aspectos Relevantes en la Evaluación del	
3.4.1	Crédito	109
3.4.2	Obtención de la Información del Crédito	111
3.4.3	Análisis de la Información de Crédito	113
3.4.4	Determinación del Grado de Riesgo Aceptable	114
3.5	Políticas de Cobranza	116
3.5.1	Clasificación de Políticas Cobranza	117
3.5.1.1	Políticas Restrictivas	117
3.5.1.2	Políticas Liberales	118
3.5.1.3	Políticas racionales	118

3.5.2	Procedimiento de cobranza	119
3.5.2.1	Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento	120
3.5.2.2	Sistemas Utilizados Para Observar las Cuentas	125
3.5.2.3	Análisis de las Cuentas	126
3.5.3	Modalidades de Procedimiento de Cobro	127
3.6	Cuentas por Pagar	128
3.6.1	Importancia dentro del Capital de Trabajo	129
3.7	Información para la Administración de Cuentas Por Pagar	130
3.8	El Nivel de los Financiamientos con cuentas por pagar	131
3.9	Políticas de Cuentas por Pagar	133
3.9.1	Clasificación de Políticas de Cuentas por Pagar	135
3.10	Control de las Cuentas por Pagar	137
3.10.1	Función de recepción	139
3.10.2	Función de compras	139
3.10.3	Función de registro y verificación	141

3. Administración de Cuentas por Cobrar y por Pagar

En general las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen y se crea una cuenta por cobrar. Finalmente el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá. El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante la concesión de crédito (cuentas por pagar) incrementará las ventas.

La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Es decir la forma en la cual se acumulan las cuentas por cobrar y los métodos alternativos para su control. Un sistema de control es importante por que, sin el las cuentas por cobrar se acumularán hasta alcanzar niveles excesivos, los flujos de efectivo disminuirán y las cuentas malas cancelarán las utilidades sobre ventas.

Con frecuencia se necesitan acciones correctivas y la única forma de saber si la situación se esta volviendo difícil consistirá en instalar y seguir un buen sistema de control de las cuentas por cobrar.

3.1 Cuentas por Cobrar

Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados. Las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del Estado de Posición Financiera representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa. Desde el punto de vista del administrador financiero la cantidad en pesos de las cuentas por cobrar se puede dividir en dos partes.

Una de ellas representa los desembolsos de caja efectuados por la empresa al proporcionar los productos que se han vendido; la otra, es la diferencia entre los desembolsos de caja y los precios de venta de los productos. La porción de desembolso de caja es la inversión real de la empresa en cuentas por cobrar; lo restante representa utilidad contable.

3.1.1 Clasificación de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata a CORTO PLAZO y A LARGO PLAZO.

- **A Corto Plazo.**- Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.
- **A Largo Plazo.**- Su disponibilidad es a más de un año.

Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el Balance General como activo circulante y las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo circulante.

En el presente trabajo nos ocuparemos de mencionar los aspectos relevantes de las cuentas por cobrar a corto plazo que según el boletín C-3 de Principios de Contabilidad pueden subclasificarse de acuerdo a su origen en dos grupos que son:

- a) A cargo de Clientes y
- b) A cargo de Otros Deudores

CLIENTES.- como una introducción al concepto de clientes podemos mencionar que en la antigüedad la palabra clientes se refería a la careta que utilizaban los actores cuya finalidad era no revelar su identidad, actualmente clientes son todas aquellas personas que deben al negocio mercancías adquiridas a crédito y a quienes no se exige especial garantía. La relación entre esta aceptación y la

actual es imposible determinarla, sin embargo se tiene que aceptar, no siendo esta la más adecuada, la salvedad de que el mencionar clientes en forma aislada sólo se menciona el nombre genérico de los deudores. Bajo este rubro se registran las cuentas por cobrar que posee la empresa y que provienen de las ventas de los bienes y servicios que proporciona la entidad.

DEUDORES DIVERSOS.- Proviene de operaciones diferentes a las ventas y a los servicios que proporciona la entidad. Este término se refiere a los préstamos que hace la empresa ya sea a su personal o a otras terceras personas como accionistas, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc.

3.1.2 Objetivo de las Cuentas por Cobrar

Su objetivo primordial es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía. Las cuentas por cobrar fundamentalmente son 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 tiende 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, se inclinan hacia una política de crédito muy liberal, porque favorece las ventas. Si la competencia ofrece 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 se ve obligada a ofrecer a sus clientes tarjetas de crédito para poder competir, lo mismo que a 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 por 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 recomienden una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que el crédito que se otorgue sea óptimo 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 tratará 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 se 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 esas cuentas.

3.2 Políticas de Crédito

Es el conjunto de medidas originadas por los principios que rigen los créditos en una empresa, que determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Por ejemplo: período de crédito de una empresa, normas de crédito, procedimientos de cobranza y documentos ofrecidos.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución

inadecuada de una buena política de crédito o la ejecución exitosa de una política de crédito deficiente no produce resultados óptimos.

3.2.1 Condiciones de Crédito

Son convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación. La ampliación de las ventas a crédito ha sido un factor significativo con relación al crecimiento económico en diversos países. Las empresas conceden créditos a fin de incrementar las ventas.

3.2.2 Estándares de Crédito

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros, ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Gastos de oficina: Si los estándares de crédito se hacen flexibles, se concederían mayores créditos. Los estándares de créditos flexibles aumentan los

costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

Inversión de cuentas por cobrar: Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir.

Entonces se entiende que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

La ejecución inadecuada de una buena política de crédito o la ejecución exitosa de una política de crédito deficiente no produce un resultado óptimo.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un promedio mayor de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se concedería crédito a pocos

individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye, por el efecto de la disminución en el número de ventas. En conclusión se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

Estimación de cuentas incobrables: Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

Volumen de ventas: A medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se entiende entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada.

3.2.3 Evaluación de Estándares de Crédito

Para determinar si una compañía debe establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario *calcular el efecto* que tengan estos en las utilidades marginales, ventas y costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar se puede calcular estableciendo la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles. Se debe calcular primero la razón financiera de promedio de cuentas por cobrar:

$$\text{Promedio de C x C} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Después se calcula la inversión promedio en cuentas por cobrar, determinando el porcentaje del precio de venta que representan los costos de la empresa y multiplicarlo por el promedio de cuentas por cobrar.

Por último debe calcularse el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar realizando la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual. La *inversión marginal* representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible su estándar de crédito.

Toma de decisiones: Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse fijos los que se tienen en ese momento dentro de la empresa.

Cuando un cliente desea obtener materias primas, servicios u otros recursos, se acerca a las diferentes empresas que le puedan proveer crédito, por ello es importante tener una buena historia crediticia, ya que esta es la clave para la evaluación que hace el departamento de crédito de la empresa proveedora. Una vez que la empresa ha fijado sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito.

A menudo la empresa debe determinar no solamente los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en cualquier momento.

Finalmente el análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

Haciendo caso omiso de si el departamento de crédito de la empresa está evaluando la información para otorgarle crédito al cliente que desee hacer una transacción específica o establecer una línea de crédito, los procedimientos básicos son los mismos, la única diferencia es el cuidado del análisis.

3.3 Factores Adicionales que Influyen Sobre la Política de Crédito

Además de los factores que ya se han mencionado se deben establecer algunos otros puntos con relación a la política de crédito, estos factores son:

- Utilidad potencial
- Consideraciones legales
- Instrumentos de crédito
- Condiciones de crédito
- Periodo de descuento por pronto pago
- Periodo de crédito

Utilidad potencial: Si es posible vender a crédito y también es posible fijar un cargo por el hecho de mantener las cuentas por cobrar que están pendientes de pago entonces las ventas a crédito pueden ser en realidad más rentables que las ventas a contado. Esto se da en los casos en que los productos de consumo de naturaleza durable (automóviles, aparatos eléctricos, ropa, etc.).

Consideraciones legales: Es ilegal que una empresa cargue precios que hagan discriminaciones entre los clientes a menos de que estos diferenciales de precios estén justificados por los costos. También en el caso del crédito, es ilegal ofrecer términos más favorables a un cliente o a una clase de clientes que a otra a menos que las diferencias estén justificadas por los costos.

Instrumentos de crédito: La mayor parte del crédito se ofrece con base en una cuenta abierta lo cual significa que la única evidencia formal del crédito es la factura que acompaña el embarque y la cual firma el comprador para indicar que se han recibido los bienes. Bajo ciertas circunstancias la empresa vendedora puede requerir que el comprador firme un pagaré que evidencie la operación de crédito. **Los pagarés** son muy útiles cuando; la orden es muy grande, cuando el vendedor anticipa la posibilidad de tener problemas en la cobranza ya que un pagaré constituye un instrumento legal, cuando el comprador desea un plazo mayor de tiempo al acostumbrado para pagar la orden debido a que en ese caso se deberán cargar intereses. Otro instrumento de crédito que se usa es el **giro comercial**, en este caso el vendedor emite un giro el cual es una combinación de cheque y pagaré exigiendo que el comprador pague un monto específico al vendedor en una fecha determinada. Posteriormente, este giro se envía al banco del comprador junto con las facturas de embarque para tomar posesión de los bienes, el banco envía el giro al comprador quien lo firma y lo regresa al banco. Un vendedor que desconfíe de la capacidad o de la disponibilidad del comprador para liquidar un giro a plazos se puede rehusar a hacer el embarque si no tiene antes una garantía de pago por parte del banco del comprador, en este caso el giro se conoce como **aceptación bancaria**. Otro tipo de instrumento de crédito es el contrato condicional de ventas, bajo el cual el vendedor retiene la propiedad legal de la mercancía hasta que el comprador haya con el pago. Se usan principalmente en compra de: Maquinaria, equipos dentales y similares.

Condiciones de crédito: Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación.

Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.

También el periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pronto pago ahora lo hagan. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

Periodo de descuento por pronto pago: El efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el periodo promedio de cobro.

Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobro.

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el periodo del descuento por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobro. El efecto neto de estas dos fuerzas en el periodo medio de cobro es difícil de cuantificar.

Periodo de crédito: Los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

3.4 Análisis del Crédito

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

- Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.
- Todo crédito por fácil, bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo.
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.
- Es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común.

El análisis de crédito tiene por objetivo reconocer posibles riesgos en el otorgamiento de las operaciones y la forma de minimizarlos, tratando de lograr el mejor conocimiento del cliente mediante la evaluación de su situación financiera, administrativa, productiva y de mercado.

3.4.1 Algunos de los Aspectos Relevantes en la Evaluación del Crédito

- En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos.

- Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones.
- Después de haber realizado un análisis profundo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración.
- La decisión crediticia se debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes.
- Es necesario considerar en los análisis de crédito, diferentes consideraciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas.

Continuando con el estudio que se esta realizando de la administración efectiva y eficiente de las cuentas por cobrar y aplicando las herramientas que ya se han descrito, en esta ocasión se estudiaran los méritos que tenga el cliente para el crédito, calcular el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

Haciendo caso omiso de si el departamento de crédito de la empresa está evaluando los meritos para el crédito de un cliente que desee hacer una

transacción específica o de un cliente regular para establecer una línea de crédito, los procedimientos básicos son los mismos, la única diferencia es la minuciosidad del análisis.

Una empresa obraría con poca prudencia al gastar más dinero del monto que adquieren sus clientes para otorgarle un crédito. Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son obtener información de crédito y analizar la información para tomar la decisión del crédito.

3.4.2 Obtención de la Información del Crédito

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, las oficinas de referencias comerciales, bolsas de información crediticia, verificación bancaria y consulta de otros proveedores.

Estados Financieros

Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un Balance o un Estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les otorguen líneas de crédito.

Oficinas de intercambio de referencias (centrales de riesgos)

Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información crediticia con base en reciprocidad. Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva. Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud.

Verificación bancaria

Puede que sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy limitada a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa.

Otros proveedores

Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones inter-empresariales.

3.4.3 Análisis de la Información de Crédito

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar. Esta cifra se puede entonces comparar con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Un segundo paso puede ser el plazo de las cuentas por pagar del solicitante para obtener una idea mejor de sus normas de pago.

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de ésta. Una comparación cíclica de

razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo. Una empresa puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito. No hay procedimientos establecidos, pero la empresa debe encajar su análisis a sus necesidades. Esto da una sensación de confianza que se están tomando los tipos de riesgos de crédito deseados.

Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito es el juicio subjetivo del analista financiero acerca de los méritos que tenga una empresa para el crédito. Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido. Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto de éste. Muy a menudo estas decisiones nos la toma una sola persona, sino un comité de revisión de créditos.

3.4.4 Determinación del Grado de Riesgo Aceptable

A medida que movemos de los grupos de clientes quienes muy probablemente pagan sus deudas, a los clientes con menos probabilidad de que paguen sus cuentas, se pueden hacer dos cosas:

- Modificar los flujos de entradas de efectivo por cobro a los clientes.

- Aumentar la inversión de efectivo en cuentas por cobrar.

El incremento de los flujos de entrada de efectivo será igual a las ventas adicionales a través del tiempo, menos el incremento de los costos de cobranza y las cuentas incobrables. Como es de notarse estamos considerando las ventas a través del tiempo. Por ejemplo un pedido de \$50.00 no puede visualizarse solo como una orden de \$50.00; debemos considerar el valor presente del volumen futuro de ventas que se puede obtener de este cliente si aceptamos su pedido inicial. Obviamente este cálculo es difícil de realizar.

La cantidad que se añade a los gastos incluye los costos de producción y de comercialización que se aumentaron como consecuencia de aceptar la orden (gastos de administración, ventas y gastos adicionales de cobro).

Observemos que estamos hablando de ingresos y costos adicionales o incrementales. Cuando vendemos algo en \$100.00, los costos adicionales atribuibles a esta venta pueden ascender a tan solo \$60.00, la diferencia de \$40.00 puede representar utilidades y gastos fijos, tales como el sueldo del gerente de la empresa y la depreciación, gastos que existirían independientemente que efectuáramos o no esta venta en particular.

Por lo tanto al considerar si conviene vender a un grupo de clientes cuyo riesgo de incobrabilidad es del 10%, desde el punto de vista conceptual podemos

efectuar un cálculo del ingreso y gastos anuales adicionales de la siguiente manera:

Incremento en ventas al aceptar clientes del grupo de riesgo de l 10%		2000
Cuentas incobrables (10%)		<u>200</u>
Ingresos adicionales		1800
Costos de producción y comercialización (60% de las ventas)	1200	
Costos de cobranza adicional	<u>300</u>	
Desembolsos adicionales		<u>1500</u>
Flujo neto anual adicional de efectivo		300

Al aceptar a este grupo de clientes con mayor riesgo añadimos \$1800.00 a nuestras entradas de efectivo y \$1500.00 a nuestras salidas de efectivo. A pesar de las pérdidas involucradas al conceder el crédito a estas cuentas podemos mejorar nuestros flujos de efectivo anuales netos en \$300.00.

Valdrá la pena luchar por estos \$300.00 adicionales, esto dependerá de cual será nuestra inversión en cuentas por cobrar y el rendimiento que esperamos obtener en nuestras inversiones.

3.5 Políticas de Cobranza

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar las cuentas a su vencimiento. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de las políticas de créditos en la cual se basa su aprobación.

Se supone que un nivel de cuentas incobrables alto, atribuible a las políticas de crédito de la empresa es relativamente constante, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro para reducir las cuentas de difícil cobro de la empresa.

El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobro, aumentando así las utilidades. Los costos de esta estrategia puede incluir la pérdida de ventas, además de mayores gastos de cobro si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apremia demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden molestarse y llevar sus negocios a otra parte, reduciendo así las ventas de la empresa.

3.5.1 Clasificación de Políticas Cobranza

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

3.5.1.1 Políticas Restrictivas

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política

contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso, la inversión y movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

3.5.1.2 Políticas Liberales

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan *créditos* considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

3.5.1.3 Políticas racionales

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general.

Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características

de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

3.5.2 Procedimiento de cobranza

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas, este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera.

Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

- 1- Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento
- 2- Sistemas que se utilizan para observar las cuentas
- 3- Análisis de las cuentas

3.5.2.1 Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento

El acreedor para determinar por que un cliente no cumple con sus pagos debe observar:

- El registro de compras y pagos en la cuenta individual del cliente, revisando el archivo de crédito del cliente y manteniendo reuniones personales con los mismos, información proporcionada por los agentes de ventas, intercambiando información y mediante discusiones entre grupos de comerciantes.
- Si se determina la razón por la cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos. Así, de acuerdo al grupo al cual corresponda el deudor se escogería la técnica de cobranza.

Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional. Realmente este grupo no presenta problemas de cobro, al suministrársele una explicación de las condiciones de ventas, serviría para aclarar la situación y los pagos se harían puntualmente.

Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes. Para clientes con esta característica, es recomendable el envío de un recordatorio de que la cuenta se ha vencido. Si el cliente a menudo incurre en incumplimiento por esta causa, la empresa debe esforzarse en hacerle notar la importancia de cumplir con sus deudas puntualmente. Actualmente, los correos electrónicos, telefax y teléfonos celulares permiten una mayor efectividad en la comunicación entre acreedores y deudores.

Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda. A este grupo pertenecen particularmente los minoristas, cuando la deuda que tiene con determinado acreedor es por una cantidad relativamente reducida de dinero, generalmente no la pagan y la retienen con la intención de cancelarla posteriormente conjuntamente con otro pago más importante. Esto ocasiona serios problemas en los departamentos de contabilidad y de crédito del acreedor. Para este tipo de clientes es recomendable escribirle una carta explicando las dificultades que ocasionan sus hábitos de pago. No obstante resulta difícil hacer que el cliente abandone su costumbre de hacer los pagos, y debe este hecho siempre tenerse presente como una de las experiencias del trabajo de crédito que no se pueda evitar.

Clientes que generalmente pagan sus deudas a tiempo, pero que ocasionalmente se atrasan. Los clientes pertenecientes a este grupo cumplen

a tiempo con sus obligaciones cuando la fecha de vencimiento de éstas coincide con el auge de temporada de su propio negocio. En caso de que estos períodos no coincidan hacen esperar al acreedor. Regularmente, esto es a causa de que las ocasiones en que declinan las ventas (casos de ventas estacionales o de temporada) se ocasiona un déficit de capital de trabajo. En vista de que con este tipo de deudas es relativamente fácil entender la situación se usa, generalmente, una política de cobranzas, aunque no agresiva, que trate de presionar en una forma sistemática el proceso de cobro; de esta manera el deudor no se sentirá resentido de la forma en la cual se le reclama el cumplimiento de su obligación.

Clientes con incapacidad temporal para pagar. En ocasiones suelen presentarse hechos imprevistos tales como huelgas, desastres naturales (terremotos, inundaciones), incendios o cualquier otro suceso que afecte la buena voluntad de pago de un cliente y le impida cumplir con sus obligaciones. En estos casos, la política de cobro debe ser relativamente indulgente. El acreedor debe esperar durante un lapso de tiempo razonable a que el deudor se recupere de la mala situación que le ha causado la incapacidad temporal para hacer sus pagos.

Clientes que habitualmente se atrasan. Los clientes de este grupo se caracterizan por forzar demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales o son compradores y cobradores deficientes de tal manera que reducen en exceso su capital de trabajo disponible. Para este tipo de deudores

se sugiere una política agresiva de cobro, aún corriendo el riesgo de perderlos como clientes.

Clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones. Los clientes pertenecientes a esta clasificación abusan de los plazos de pago debido a que no se les ha aplicado una política firme de cobranza y se aprovechan de la oportunidad para atrasar sus cuentas intencionalmente. Esto lo hacen con la finalidad de financiar sus operaciones con dinero del acreedor por resultarles más ventajoso que utilizar su propio dinero. A este tipo de clientes debe aplicarse una política de cobro agresiva, aunque se corra el riesgo de incomodarlos. También utilizando una política de alerta y cobranza enérgicas, acosándolos constantemente puede convertirlos en clientes de una puntualidad, si no exacta, por lo menos aceptable.

Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago. Esta clase agrupa los clientes que a pesar de su honestidad endeudan por montos que escasamente puedan ser cubiertos por su capital de trabajo, entonces ante cualquier circunstancia que haga bajar sus finanzas, comienzan a tener dificultades para efectuar sus pagos a pesar de sus buenas intenciones de hacerlos. Este hecho es posible que se presente con mucho más frecuencia en el crédito de consumidores que en el crédito comercial.

Clientes que se atribuyen descuentos que no se han ganado. Corresponde a este grupo aquellos clientes a los cuales se les concede un descuento según las condiciones de la venta, por pagar en un lapso de tiempo previamente estipulado, transcurrido ese período, y si el cliente no hace la cancelación respectiva pierde el derecho al descuento por pronto pago. Sin embargo muchos deudores, que pagan después de pasado el período de descuento, envían sus pagos como si hubiesen obtenido el descuento. A este tipo de deudores no debe permitírseles que incurran en este hecho tomar las cantidades que paguen (habiendo perdido el descuento) como abono a cuenta y dejar la cantidad no pagada como cuenta por cobrar y asimismo hacerle la notificación correspondiente de la cantidad por él adeudada.

Clientes insolventes o que están al borde de la insolvencia. A este tipo de clientes podrían aplicárseles métodos agresivos de cobranza, utilizando los servicios de bufetes abogados, utilizando letras de cambio, o procedimientos judiciales convenientes.

Clientes que intencionalmente cometen fraude. Constituyen el grupo de clientes más problemático de todos los tipos de clientes anteriormente citados. Estos clientes son generalmente deshonestos y se valen de engaños a los acreedores para conseguir crédito y posteriormente utilizan procedimientos dolosos para no cancelar sus obligaciones. Debe el acreedor emplear todos los

medios legales posibles para salvar la cuenta por cobrar una vez que se haya detectado el fraude crediticio.

Las once clases de cliente citadas pueden ser localizadas con bastante frecuencia en los negocios; tanto de crédito comercial como de consumidores. En consecuencia, el acreedor debe, para cada caso en particular, tomar en cuenta que sus procedimientos de cobranza sean capaces de enfrentarse a cualquiera de las situaciones que pongan en peligro la recuperación de las cuentas por cobrar.

3.5.2.2 Sistemas Utilizados Para Observar las Cuentas

Las fuentes más importantes para extraer los datos que permitan determinar si los clientes están efectuando sus pagos con puntualidad son los medios de que disponga la empresa para registrar los créditos concedidos a los clientes y los pagos efectuados por éstos.

La dificultad para observar las cuentas de los deudores será mayor en la medida que aumente el número de éstos. Si una empresa tiene pocas cuentas activas, las cuentas vencidas pueden ser fácilmente localizadas mediante la verificación de los registros por lo menos una vez por mes y hasta puede ser mediante revisiones semanales. En empresas de gran tamaño, que manejan un gran número de cuentas, la inspección individual no resulta práctica. Para el control de cuentas muy numerosas, el uso de los sistemas modernos de procesamiento

electrónico; permite establecer sistemas comprobatorios de los vencimientos de las cuentas por cobrar.

3.5.2.3 Análisis de las Cuentas

Está es una de las actividades más importantes en la observación de las cuentas por cobrar y consiste en clasificarlas de acuerdo con el tiempo durante el cual han estado vigentes. Este procedimiento debe realizarse en forma permanente y sus resultados se presentan en un estado de análisis de cuentas, o a solicitud de quien esté a cargo de la gerencia de crédito.

Esté procedimiento también es útil para comprobar el saldo de las cuentas por cobrar. El análisis de cuentas generalmente contiene:

- Nombre y dirección del cliente
- Monto de la deuda

Que parte de la deuda corresponde a cada mes atrasado en los pagos, o facturas anteriores pendientes de cancelación.

Son de gran utilidad para informar a la alta dirección de la empresa el estado de atraso de las cuentas y determinar la eficiencia de la labor de cobranza. El departamento de contabilidad puede utilizarlo para la fijación de la reserva o provisión en la estimación de pérdidas en cuentas por cobrar.

3.5.3 Modalidades de Procedimiento de Cobro

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. A medida que una cuenta por cobrar adquiere mayor antigüedad, la gestión de cobro se hace más personal y por lo tanto estricta. A continuación mencionaremos algunos procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente sigue el proceso de cobranza.

Cartas: Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta con mayor exigibilidad. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

Llamadas Telefónicas: Si las cartas son inútiles, el gerente de crédito de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se pueden hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago y llegar a un acuerdo.

Utilización de Agencias de Cobros: Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible que la empresa reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.

Procedimiento Legal: Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utilizan las agencias de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en quiebra, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin tener una garantía de que se obtenga algún ingreso. Los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

El proceso de cobranza puede ser costoso tanto en términos de gastos inmediatos como en lo que se refiere a la buena voluntad perdida, a los clientes les disgusta el hecho de tener que ser remitidos a una agencia de cobranza. Sin embargo, se necesita por lo menos algún grado de firmeza para prevenir un agrandamiento indebido del periodo de cobranza y para minimizar las pérdidas inmediatas.

3.6 Cuentas por Pagar

“Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la

adquisición de mercancías o servicios por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo” o bien adeudos con compañías afiliadas, gasto e impuestos acumulados por pagar, anticipo de clientes, dividendos por pagar, provisión para impuestos sobre la renta y participación de utilidades para los trabajadores.

Los adeudos por los conceptos anteriores que forman parte del capital de trabajo son aquellos que tienen vencimiento a corto plazo y que por lo tanto se tiene la obligación de liquidarlos en el término de un año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la entidad si éste es mayor a un año. Ahora bien, las cuentas por pagar a proveedores representan financiamientos que recibe la empresa que no tienen costo.

3.6.1 Importancia dentro del Capital de Trabajo

Las cuentas por pagar constituyen en la gran mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otros adeudos por gastos y servicios que no afectan la producción o inventarios, sino se consideran directamente en las cuentas de gastos como pueden ser conceptos relaciones con honorarios profesionales, anuncios de publicidad, rentas, etc., que son aplicados a resultados. También incluyen pasivos originados por la adquisición de maquinaria y equipo que representan una inversión en activos no circulantes.

Una medida importante es conocer el financiamiento que se recibe de proveedores que tienen como origen la adquisición de inventarios para la producción o venta. Es necesario contar con información relativa a los pasivos relacionados con proveedores para aplicar la siguiente fórmula:

Financiamiento de Proveedores

$$\frac{\text{Pasivos a favor de proveedores}}{\text{Inventarios}} = \frac{4182}{8320} = 50.30$$

El resultado de 50.30% representa el financiamiento sin costo que se ha recibido de los proveedores sobre la inversión de los inventarios, cabe mencionar que dependiendo del giro de la empresa el financiamiento varía. En el caso de tiendas de autoservicio el financiamiento tiende a ser mayor y como consecuencia el capital de trabajo financiado con la aportación de los accionistas disminuye. El promedio de financiamiento de los proveedores depende en parte de las condiciones económicas, de la oferta y demanda de insumos que se adquieren y de la oportunidad de la empresa de negociar descuentos de pronto pago o pago anticipado.

3.7 Información para la Administración de Cuentas Por Pagar

Para una buena administración de las cuentas por pagar es necesario contar con información veraz y oportuna de la empresa que permita tomar decisiones todos los días.

La información puede ser:

- Relativa del presupuesto operativo de la empresa

- La información real y actual.
- Programas globales de pagos modificados mensualmente, una vez que se conozcan los datos reales del mes anterior y se pueden llevar a cabo las modificaciones para los meses siguientes.
- Informe sobre cuentas que han dejado de pagarse por problemas varios como calidad, surtidos incompletos, descuentos rechazados por el proveedor, aumento de precios del proveedor que no fueron notificados y con los que no se esta de acuerdo, etcétera.
- Informe de días de inventarios financiados por proveedores y su explicación si el número de días esta fuera de parámetros.
- Informe periódico (semanal o quincenal) a tesorería de los saldos de cuentas por pagar que deben liquidarse, calendarizado por día para los próximos 15 días por lo menos.

Este informe debe complementarse con los datos de pagos que deban hacerse por concepto de nóminas, impuestos, honorarios y otros para que de esta manera se tenga un programa de pagos y se conozcan las necesidades del efectivo.

3.8 El Nivel de los Financiamientos con cuentas por pagar

El nivel de las cuentas por pagar esta determinado en forma importante por el nivel de compras de inventarios pues estos son los que fijan las erogaciones que

deban hacerse en los días y meses siguientes. En forma menor pero también influyen los conceptos de gastos que son necesarios pagar, como nomina, lista de raya, servicios recibidos, fletes, impuestos y gastos que no afectan directamente al inventario.

Cuando se están construyendo nuevas plantas o ampliándose las existencias, las inversiones en inmuebles, planta y equipo pueden llegar a ser importantes para estos conceptos capitalizables.

El nivel de las cuentas por pagar se verá afectado en forma muy importante por la acción de tesorería de la empresa, la que decide el monto de lo que debe pagarse o dejarse pendiente si no hay fondos suficientes para poder cumplir con las obligaciones en un momento determinado.

Recordemos que como objetivo de los financiamientos con cuentas por pagar es obtener el mayor financiamiento y en algunas ocasiones se obtienen créditos especiales con proveedores, mediante la negociación de recibir extensión de plazo de crédito en compras particularmente grandes o de características peculiares.

Las condiciones especiales crediticias se obtienen cuando el proveedor fomenta el aprovisionamiento del inventario con anticipación a su época de venta, el

proveedor ofrece fechas estacionales de pago que requieren su liquidación solo después de que la venta estacional este muy avanzada.

También pueden obtenerse condiciones crediticias especiales en el caso de introducción de productos promocionales, novedosos o nuevos para la introducción en el mercado.

Las empresas que tienen problemas de pagos y que sean consumidores o distribuidores importantes pueden convencer a sus proveedores que los adeudos atrasados sean considerados para liquidarse con pagos diferidos durante los próximos meses o años. En estos casos se espera que las nuevas compras sean en cuenta abierta y en condiciones normales para ser pagadas en su vencimiento. La perspectiva de más negocios y la mejoría en el futuro estimula a los proveedores a aceptar acuerdos de pago diferido.

Si el proveedor esta vendiendo con una contribución marginal alta se amplia la oportunidad de obtener este financiamiento. Por último el nivel de cuentas por pagar debe vigilarse en razón de la solvencia de la empresa la que debe de tener una relación del monto del pasivo al valor del capital contable de la empresa.

3.9 Políticas de Cuentas por Pagar

Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar tienen como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener

descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presenten condiciones para ser negociados y establecer el nivel del endeudamiento de la empresa.

El volumen principal de financiamiento de proveedores se recibe a través de la práctica comercial de cuenta abierta. Se efectúan y registran las transacciones sin documentar los montos a través de pagarés o letras de cambio. Existen algunos giros de empresas principalmente en bienes de consumo duradero como pueden ser maquinaria, equipo, automóviles, vehículos, refrigeradores, televisores, que generalmente se documenta la venta con títulos de crédito que pueden ser negociados posteriormente por el proveedor. El pagar intereses por falta de pago oportuno es una práctica común en algunos giros de negocios.

La solvencia moral del proveedor es importante para tener seguridad en la formalidad de tratos comerciales convenidos en calidad, servicios y precios.

Cuando las operaciones con un proveedor tienen en la empresa un significado muy importante (dependencia operativa) es práctica común pedir al proveedor su información financiera con el fin de conocer su permanencia en el mercado y la confiabilidad que se pueda tener en los suministros futuros. La responsabilidad de fijar las políticas de financiamiento recae en la administración financiera en coordinación con la dirección de compras, la dirección general debe conocerlas y aprobarlas.

3.9.1 Clasificación de Políticas de Cuentas por Pagar

La administración de cuentas por pagar tiene que fijar las políticas siendo las principales:

- Elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo
- Obtención de crédito con proveedores
- Aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado
- Nivel de endeudamiento de la empresa
- Vigilar la exposición de las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación de la moneda.

La política de elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo. Para la empresa consiste principalmente en la fijación de parámetros que se reciben de los proveedores y el aprovechamiento de los descuentos de pronto pago a pago anticipado.

La política de obtención de crédito con proveedores. Se fija con parámetros en términos de días de crédito y se asignan según los diferentes insumos que se adquieren. La oferta y demanda del mercado en cada grupo o tipo de insumos es diferente y dependiendo de esto de deben establecer los días de crédito de financiamiento.

El negociar con los proveedores mejores términos de financiamiento tiene el peligro de incrementos en precios de compra o una baja en la calidad del insumo. Es importante que los insumos sean cotizados por lo menos por 2 proveedores y que se ejerza un control estricto en la calidad de los insumos adquiridos.

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

La política del nivel de endeudamiento de la empresa. Esta relacionada con los límites de solvencia que la empresa pueda tener.

Vigilar la exposición de las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación de la moneda. Las cuentas por pagar son pasivos monetarios que están expuestas a la inflación. Este concepto del pasivo circulante tiene generalmente una influencia importante en el resultado por posición monetaria, genera utilidad y contrarresta la exposición de los activos monetarios. Los

adeudos en moneda extranjera producen pérdidas por la devaluación de la moneda.

3.10 Control de las Cuentas por Pagar

El sistema de control interno debe asegurar la captación exacta de las operaciones realizadas. Se apoya en forma importante en la dualidad económica de las operaciones tomando en cuenta la base en que se sustenta. Que es la partida doble en donde un pasivo aumenta con un aumento de activo o una disminución de capital o de otro pasivo y los pasivos disminuyen por una disminución del activo o por aumento de capital o de otro pasivo.

Ilustrado lo anterior al recibir una mercancía en almacén enviada por un proveedor se tiene: Un aumento del activo por la mercancía recibida y un aumento de pasivo a favor del proveedor por el importe de la mercancía. Al pagarle al proveedor la mercancía recibida se tiene: Una disminución de pasivo por el importe de pago de la mercancía recibida y una disminución del activo por el importe del cheque que se expide en pago al proveedor. En todas las transacciones va a haber dos puntos de control, uno en cada una de las cuentas que se afecten tanto de cargo como de crédito.

Un principio básico es que exista un registro del pasivo por las compras de los bienes o servicios, aun cuando se pague de contado, así como que en todos los

pagos se cancelen las facturas o documentos que amparan el pago indicándose el número de cheques expedidos.

Todos los pagos que debe realizar la empresa deben ser previamente registrados a través de cuentas de pasivo con el fin de que la empresa tenga registros de las transacciones y se pueda consultar en caso necesario. Si se efectúan pagos y su registro se hace directamente a gastos a través de las cuentas de cheques, se pierde fácilmente la transacción y por lo tanto su control.

En la administración financiera de la empresa, el administrador de la empresa deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarden los activos y el patrimonio de los socios o accionistas, manteniendo así la funcionalidad e inseguridad de la empresa.

La administración de la empresa debe asegurarse del control existente de las cuentas por pagar dentro de la empresa y para ello deben poder contestarse varias preguntas, encaminadas por ellas a proporcionar información suficiente sobre si las cuentas por pagar están siendo administradas en forma eficiente.

A continuación se presenta una lista de puntos relativos que deberán respuestas de que si las cuentas por pagar están siendo administradas satisfactoriamente:

3.10.1 Función de recepción

1. Las funciones del departamento de recepción se encuentran separadas de los departamentos de: ¿Embarque? Y ¿Contabilidad?
2. ¿Existen lugares específicos para la recepción de las mercancías?
3. ¿Se tiene establecido el procedimiento que las mercancías recibidas lleguen a un lugar central o específico donde se ejerce el control de recepción?
4. ¿Se Tiene establecidos procedimientos de revisión, que aseguren las condiciones y calidad de las mercancías recibidas?
5. ¿Recepción comprueba que las cantidades, condiciones y precios de los pedidos coinciden con las facturas?
6. ¿Se elaboran informes de entrada o de recepción para todas las mercancías recibidas?
7. ¿Se encuentran prenumerados los informes de entradas o de recepción?
8. ¿El departamento de recepción controla las entradas a través de un registro o conservando un acopia de los informes de recepción.

3.10.2 Función de compras

1. Las funciones del departamento de compras están debidamente separadas de: ¿Recepción?, ¿Embarques?, ¿Contabilidad?, ¿Registros e inventarios perpetuos?
2. ¿Se necesita autorización escrita para efectuar, todas las compras?
(cuando menos aquellas excedan de cantidades menores)

3. ¿Se emiten pedidos para todas las compras?
4. Los pedidos de compras:¿Se encuentran debidamente autorizados por funcionarios?
5. ¿Señalan las condiciones de pago, precios y descuentos en su caso?
6. ¿Están prenumeradas y se controlan debidamente? (Guardan: cancelaciones, distribución y secesión).
7. ¿La relación de cuentas por pagar se obtiene mensualmente y se balancea con la cuenta de control?
8. ¿Los estados de cuenta mensuales recibidos de los proveedores, son conciliados con los comprobantes y el auxiliar de cuentas por pagar?
9. ¿Los adelantos a los proveedores se consideran como cuentas por cobrar?
- 10.¿Cuándo se hacen pagos a proveedores por embarques directos a clientes, el sistema establecido es el adecuado para controlar que se expidan las facturas por esos conceptos?
- 11.¿Las devoluciones hechas a proveedores se controlan de modo tal, que asegure que las cuentas de proveedores se han cargado por el importe de dichas devoluciones?
- 12.¿Existe un control apropiado para las ordenes de compra abiertas, futuros y compras bajo contrato?

3.10.3 Función de registro y verificación

1. ¿Las compras se registran a través de los reportes de “entradas al almacén con numeración progresiva?
2. El departamento de contabilidad:
 - ¿Comprueba que las cantidades, precios, condiciones de pagos y descuentos sean correctos cotejados con los pedidos, informes de recepción y las facturas?
 - ¿Verifica los cálculos que aparecen en las facturas?
 - ¿Revisa la aplicación contable de las cuentas y subcuentas?
 - ¿Revisa la autorización de pago?
 - ¿Revisa los fletes verificándolos con los pedidos?
3. ¿Si se reciben entregas parciales a cuenta de pedidos los departamentos de almacén, compras y contabilidad as controlan debidamente?
4. ¿Existen procedimientos de control que aseguren las inmediatas reclamaciones a proveedores por mercancías dañadas o incompletas?
5. ¿Las reclamaciones se encuentran amparadas por notas de crédito de los proveedores o controladoras a través de otros procedimientos que aseguren el debido registro contable?
6. ¿Se tiene un sistema adecuado para control y registro de las cuentas por pagar y es manejado en forma eficiente por el departamento de cuentas por pagar?

7. ¿Se turnan directamente al departamento de contabilidad las facturas de proveedores que se reciben por correo?
8. ¿Existe un control adecuado sobre las facturas recibidas de proveedores?
9. ¿Se indica en las copias de las facturas con un sello, que se trata precisamente de duplicados para evitar la posibilidad de duplicar los pagos?
10. ¿Cuándo se reciben estados de cuentas de los proveedores o acreedores, los saldos y movimientos se concilian con los registros de la empresa y se contestan las solicitudes de confirmación recibidas?
11. ¿Se investigan y controlan los saldos deudores dentro de cuentas por pagar?

El asegurarse de que las respuestas sean positivas dará a la administración una seguridad para obtener buenos resultados de control y que existan condiciones operativas satisfactorias en general. Cuando haya contestaciones negativas se deberá implementar alguna forma que garantice un buen control y evite irregularidades, errores o pérdidas en que se pueda incurrir en la operación. Todo lo anterior conlleva a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar su activo, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de la eficiencia y reglas que deben seguir en la administración.

El sistema debe considerar como aspecto fundamental los objetivos de la empresa en cuanto al servicio eficiente a su clientela presente y futura, para mejorar su posición en el mercado que participa y debe incluir:

- Procedimientos de fondo que deban seguirse en la relación con los deberes y obligaciones de cada uno de los departamentos que integran la organización, las cualidades y conocimientos que deberán reunir el personal de acuerdo con sus atribuciones.
- Un plan de organización que muestre una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuados que provea un control contable exacto sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.

Capítulo IV

4	Administración de Inventarios	146
4.1	Inventario	146
4.1.1	Objetivos	148
4.1.2	Finalidad de la Administración de Inventarios	148
4.1.3	Importancia	150
4.1.4	Características y Análisis del Inventario	153
4.2	Técnicas de Administración de Inventarios	154
4.2.1	El Sistema ABC	154
4.2.1.1	Metodología del Sistema ABC	155
4.2.1.2	Establecimiento del Método ABC	157
4.2.1.3	Ventajas del Sistema de ABC	157
4.2.1.4	Desventajas del Sistema de ABC	158
4.2.2	Modelo de la Cantidad Económica de Pedido	158
4.2.2.1	Costos Básicos	159
4.2.2.2	Métodos de Cálculo y Aplicación	160
4.2.2.3	Método Gráfico	160
4.2.2.4	Método Matemático	161

4.2.2.5	Desventajas del Modelo Cantidad Económica de Pedido	163
4.3	Sistema de Control de Inventarios	163
4.3.1	Sistemas Computarizados	164
4.3.2	Sistema de Tiempo Exacto	165
4.4	Costos del Inventario	166
4.4.1	Costos de Mantenimiento	166
4.4.2	Costos de Ordenamiento	167
4.4.3	Costos Totales del Inventario	167
4.5	Métodos de Costeo de Inventarios	168
4.5.1	Costo Identificado	168
4.5.2	Costo Unitario Específico	168
4.5.3	Costo Promedio Ponderado	169
4.5.4	Método Detallista	170
4.5.5	Costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)	171
4.5.5.1	Posibles Procedimientos a Desarrollar	171
4.5.6	Costo de Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)	172
4.5.6.1	U.E.P.S. Monetario	173

4 Administración de Inventarios

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

4.1 Inventario

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la fabricación, compra y venta, en un período económico determinado. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

El inventario aparece tanto en el Balance General como en el Estado de Resultados. En el Balance General, el inventario a menudo es el activo circulante más grande. En el Estado de Resultados, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un período determinado.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o

servicios para su posterior comercialización. Comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

La contabilidad de los inventarios forma una parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en el balance general, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las operaciones restantes, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

Para una empresa mercantil el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta en el curso regular del comercio; es decir, la mercancía vendida se convertirá en efectivo dentro de un determinado periodo de tiempo. El término inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un fabricante), los

artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación, o los artículos que al usarse serán así clasificados.

4.1.1 Objetivos

Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos y pérdidas de los mismos. Permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

4.1.2 Finalidad de la Administración de Inventarios

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario: Minimización de la inversión en inventarios y afrontando la demanda.

1. Minimización de la Inversión en Inventarios

El inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasara a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso. Ejemplo: Al tener un millón invertido en inventario implica que se ha tenido que obtener ese capital a su costo actual así como pagar los sueldos de los empleados y las cuentas de los proveedores. Si el costo fue del 10% al costo de financiamiento del inventario será de 100,000 pesos al año y la empresa tendrá que soportar los costos inherentes al almacenamiento del inventario.

2. Afrontando la Demanda

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la perdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

4.1.3 Importancia

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

- Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
- En qué momento debería ordenarse o producirse el inventario.
- Qué artículos del inventario merecen una atención especial.
- Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantáneas, se debe contar con existencias del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el cargo del proceso de producción.

Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se irá con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima.

Si la empresa prevé un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción ya que existen diversos procedimientos que nos van a garantizar como empresa, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción. Dicha política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el exceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento. Su éxito va estar enmarcado dentro de la política de la administración de inventario:

- Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
- Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
- Mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible.
- Mantener un nivel adecuado de inventario.
- Satisfacer rápidamente la demanda.
- Recurrir a los sistemas de control de inventarios en medios electrónicos.

Algunas empresas consideran que no deberían mantener ningún tipo de inventario porque mientras los productos se encuentran en almacenamiento no generan rendimiento y deben ser financiados. Sin embargo es necesario mantener algún tipo de inventario porque:

- La demanda no se puede pronosticar con certeza.
- Se requiere de un cierto tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender.

Además de que los inventarios excesivos son costosos también lo son los inventarios insuficientes, porque los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podría llevar al fracaso financiero.

En conclusión la meta de la administración de inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible.

En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventarios son, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente, en que punto se podrían minimizar estos costos.

4.1.4 Características y Análisis del Inventario

Es necesario realizar un análisis de las partidas que componen el inventario. Debemos identificar cuales son las etapas que se presentarán en el proceso de producción, las comunes o las que se presenta en su mayoría son:

- Materia Prima
- Productos en Proceso
- Productos Terminados
- Suministros, Repuestos

En caso de materia prima, esta es importada o nacional, si es local existen problemas de abastecimiento, si es importada el tiempo de aprovisionamiento.

La obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste del tiempo de rotación, tienen seguro contra imprevistos, deberá realizarse la inspección visual de dicha mercancía. Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios y correcta valorización de la moneda empleada para su contabilización.

Se debe conocer la política de administración de los inventarios: Con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuántos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados; cuál es la rotación de los inventarios fijada o determinada; áreas involucradas en la administración ya sea Producción, Marketing, Ventas o Finanzas, entre otras áreas, como se realiza el control de

los inventarios en forma manual o computarizada y la tecnología empleada. Naturaleza y liquidez de los inventarios, características y naturaleza del producto, características del mercado, canales de distribución, analizar la evolución y la tendencia.

4.2 Técnicas de Administración de Inventarios

El objetivo de la administración de inventarios, es tratar de equilibrar la inversión en inventarios y la demanda real del producto o servicio ofertado, de manera que se satisfagan de forma eficiente, las necesidades tanto a nivel empresarial como de los clientes. Para lograr este objetivo, las organizaciones deben desarrollar técnicas de control de inventarios.

Los métodos comúnmente empleados en el manejo de inventarios son:

- El Sistema ABC.
- El Modelo Básico de Cantidad Económico de Pedido CEP.

4.2.1 El Sistema ABC

"Es un proceso gerencial que ayuda en la administración de actividades y procesos del negocio, en y durante la toma de decisiones estratégicas y operacionales".

(Cárdenas Nápoles Raúl, 1995).

Este sistema 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.

En el análisis de los inventarios es necesario establecer 3 grupos el A, B y C. Los grupos deben determinarse con base al número de partidas y su valor.

En el grupo "A" se ha concentrado la máxima inversión. El grupo "B" esta formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Al grupo "C" lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

4.2.1.1 Metodología del Sistema ABC

Su metodología se basa en el tratamiento que se les da a los Gastos Indirectos de Producción (GIP) no fácilmente identificables como beneficios.

Muchos costos indirectos son fijos en el corto plazo, ABC toma la perspectiva de largo plazo, reconociendo que en algún momento determinado estos costos

indirectos pueden ser modificados por lo tanto relevantes para la toma de decisiones.

Las actividades también reciben el nombre de "transacciones", los conductores de costos son medidas del número de transacciones envueltas o involucradas en una actividad en particular. Los productos de bajo volumen usualmente causan más transacciones por unidad de producción, que los productos de alto volumen, de igual manera los procesos de manufactura altamente complejos tienen más transacciones que los procesos más simples. Entonces si los costos son causados por el número de transacciones, las asignaciones basadas en volumen, asignarán demasiados costos a productos de alto volumen y bajos costos a productos de poca complejidad.

Anteriormente en la mayoría de los centros de costos el único factor de medida para asignar los costos a los productos era usando factores en base a las horas máquina u horas hombre, que pueden reflejar mejor las causas de los costos en su ambiente específico.

El costo ABC utiliza tanto la asignación basada en unidades, como los usados por otras bases, tratando de producir una mayor precisión en el costo de los productos.

4.2.1.2 Establecimiento del Método ABC

- Definir objetos de costo, actividades clave, recursos y causantes de costos relacionados.
- Desarrollar un diagrama basado en procesos que represente el flujo de actividades, los recursos y la relación entre ellos. Definir la vinculación entre actividades y beneficios.
- Recopilar datos pertinentes que se refieran a costos y flujo físico de las unidades del causante de costo entre recursos y actividades. Desarrollar los costos de las actividades.
- Calcular e interpretar la nueva información basada en actividades. La administración ahora dispone de información de costos más exacta para la planeación y la toma de decisiones.

4.2.1.3 Ventajas del Sistema de ABC

- Jerarquización diferente del costo de sus productos, reflejando una corrección de los beneficios previamente atribuidos a los productos de bajo volumen.
- El análisis de los beneficios, prevé una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos.
- Se aumenta la credibilidad y la utilidad de la información de costeo, en la toma de decisiones.
- Facilita la implantación de la calidad total

- Elimina desperdicios y actividades que no agregan valor al producto.

4.2.1.4 Desventajas del Sistema de ABC

- Es esencialmente un método de costeo histórico.
- Se pueden incrementar las asignaciones arbitrarias de costos, porque estos son incurridos al nivel de proceso no a nivel de producto.
- A menudo no hay una distinción clara entre la raíz causal de una actividad y la asignación de costos de la misma.
- Su implantación es costosa.

En conclusión podemos mencionar que este sistema permite administrar la inversión en 3 categorías o grupos para poner atención al manejo de los artículos A, que significan el porcentaje mayor 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.

4.2.2 Modelo de la Cantidad Económica de Pedido

La cantidad económica de pedido busca encontrar el monto que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. Una de las herramientas que se utilizan para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP), toma en

cuenta los diferentes costos financieros y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa.

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

4.2.2.1 Costos Básicos

Dentro de los costos que se deben tener en cuenta para la implementación de este modelo están:

Costos de pedido: Son los que incluyen los costos fijos de oficina para colocar y recibir un pedido, lo que sería, el costo de preparación de una orden de compra, procesamiento y la verificación contra entrega. Estos se expresan en términos de gastos o costos de pedido.

Costos de mantenimiento del inventario: Son los costos variables unitarios de mantener un artículo en el inventario por un periodo determinado. Entre los más comunes se encuentran los costos de almacenamiento, los costos de seguro, los costos de deterioro y obsolescencia y el costo de oportunidad. Estos son expresados en términos de costos por unidad por periodo.

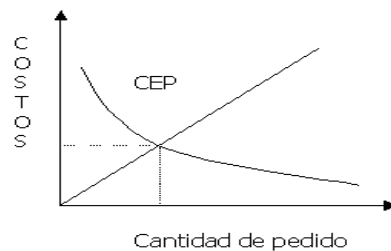
Costo total: Es el que se determina en la suma del pedido y de los costos de mantenimiento del inventario. Su objetivo es determinar el monto de pedido que los minimice. Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos en existencia en los inventarios de la empresa.

4.2.2.2 Métodos de Cálculo y Aplicación

La cantidad económica de pedido puede calcularse por dos métodos principalmente, uno de tipo gráfico y otro de tipo matemático, a continuación se presentan sus fundamentos.

4.2.2.3 Método Gráfico

La cantidad económica de pedido se puede encontrar gráficamente representando montos de pedido sobre el eje “x” y los costos sobre el eje “y”.



Así se aprecian los siguientes aspectos:

- La función de Costo de pedido varía a la inversa con el monto del pedido, esto se explica por el hecho de que como la utilización anual es fija, si se piden cantidades mayores, hay menos pedidos y en consecuencia se incurren en menos costos.

- Los Costos de mantenimiento de inventario están directamente relacionados con los montos de pedido.
- La función de Costo total tiene forma de "U", lo cual significa que existe un valor mínimo de función.
- La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y costos de mantenimiento de inventario para cada monto de pedido.
- La función total de costo es de muy poca pendiente, lo cual indica que el costo total es relativamente indiferente a pequeñas desviaciones que se apartan de la CEP.

4.2.2.4 Método Matemático

La cantidad económica de pedido es aquella que minimiza la función de costo total, matemáticamente, este costo mínimo total se presenta cuando el costo de pedido y el costo de mantenimiento son iguales. La fórmula para calcular la CEP es:

$$CEP = \sqrt{2RS / C}$$

Donde:

R = Cantidad de unidades requeridas por periodo.

S = Costo de pedido.

C = Costo de mantenimiento de inventario por unidad de periodo.

La cantidad económica de pedido ayuda a la gestión financiera por su naturaleza frente a las decisiones que toma el administrador financiero.

Con el siguiente ejemplo se puede apreciar las bases de su implantación.

Cantidad de pedido (unidades)	Número de pedido	Costo por pedido	Costo anual de pedido (2) * (3)	Inventario promedio (1) ÷ 2	Costo de mantenimiento de inventario por unidad por año	Costo anual de mantenimiento (5) * (6)	Costo total (4) + (7)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1600	1	\$50	\$50	800	\$1	\$800	\$850
800	2	\$50	\$100	400	\$1	\$400	\$500
400	4	\$50	\$200	200	\$1	\$200	\$400
200	8	\$50	\$400	100	\$1	\$100	\$500
100	16	\$50	\$800	50	\$1	\$50	\$850

Aplicando la fórmula de la cantidad económica de pedido se tiene:

$$CEP = \sqrt{2 * 1600 * 50 / 1} \quad CEP = 400 \text{ unidades}$$

Como se muestra en la tabla, el costo total mínimo se presenta en un pedido por una cantidad de 400 unidades, en consecuencia esta es la cantidad económica de pedido.

4.2.2.5 Desventajas del Modelo Cantidad Económica de Pedido

El modelo de cantidad económica de pedido tiene ciertos defectos que son directamente atribuibles a las suposiciones en las cuales se basa entre los más notables se encuentran:

- La suposición de un ritmo constante de utilización y renovación instantánea de existencias es bastante dudosa.
- La mayoría de empresas mantienen existencias de protección como salvaguarda para un aumento inesperado en la demanda o entregas lentas.
- Es muy complicado conocer con anterioridad la demanda anual de artículos.

Aunque se presentan estos defectos estructurales, el modelo proporciona mejores bases a quien toma las decisiones dentro de la empresa. Aunque normalmente el administrador financiero no está directamente relacionado con la utilización de esta metodología, debe saber sus fundamentos y utilización, ya que esta debe presentarse en la información respecto a los costos financieros.

4.3 Sistema de Control de Inventarios

Los sistemas de control de inventarios incluyen métodos que van desde los muy sencillos hasta los extremadamente complejos, dependiendo del tamaño de la empresa y de la naturaleza de sus inventarios. Por ejemplo un método muy

sencillo es el método de línea roja los artículos del inventario se almacenan en una gaveta se dibuja una línea roja alrededor de la parte interior de la gaveta justamente en el nivel del punto de reorden y el empleado del almacén coloca una orden cuando aparece la línea roja. El método de 2 gavetas implica que los artículos del inventario se almacenan en 2 gavetas. Estos casos funcionan muy bien en el caso de piezas como pernos de los procesos de manufactura o en el caso de un gran número de artículos que circulan en el comercio al menudeo.

4.3.1 Sistemas Computarizados

Las compañías más grandes usan sistemas computarizados de control de inventarios. La computadora empieza con un conteo del inventario en su memoria. A medida que se hacen retiros estos son registrados por la computadora y a continuación se revisa el saldo de inventarios. Cuando se alcanza el punto de reorden la computadora coloca automáticamente una orden y cuando la orden se recibe se incrementa el saldo registrado. Empresas como Walt Mart han llevado muy lejos este sistema cada artículo tiene un código de barras y cuando un artículo sale del almacén su código es leído, se envía una señal a la computadora y el saldo de inventarios se ajusta al mismo tiempo que se alimenta el precio en la cinta de registro de efectivo. Cuando el saldo disminuye hasta el punto de reorden. Un buen sistema de control de inventarios es dinámico no estático, una compañía como IBM o General Motors almacena cientos de miles de artículos diferentes.

4.3.2 Sistema de Tiempo Exacto

Un enfoque relativamente nuevo para el control del inventario es que se conoce como sistema de tiempo exacto. Este fue diseñado por las empresas japonesas y esta obteniendo gran popularidad a través de todo el mundo. Toyota proporciona un buen ejemplo del sistema de tiempo exacto. La entrega de los componentes se encuentra vinculada a la velocidad de los procesamientos de las líneas de ensamble y las partes generalmente se entregan apenas unas cuantas horas antes de que vaya a usarse. El sistema de tiempo exacto reduce la naturaleza de que Toyota y otros productos mantengan inventarios de gran tamaño pero requiere de una gran cantidad de coordinación entre el productor y sus proveedores tanto en los que se refiere a la época de entrega de las órdenes como la calidad de las partes.

Los productores de automóviles de los Estados Unidos están entre las primeras empresas nacionales que se desplazaron hacia los sistemas de tiempo exacto. Ford ha estado estructurando su sistema de producción con la meta de incrementar su rotación de inventarios desde 20 veces al año hasta 30 o 40 veces, desde luego los sistemas de tiempo exacto ejercen considerables presiones sobre los proveedores.

Se ha argumentado que los controles de inventarios de tiempo exacto en realidad no incrementan la eficiencia económica en general ya que cambian los costos de adquisición de otras empresas que se encuentran por arriba de la

cadena de abastos. Sin embargo este enfoque puede ser incorrecto, la estrecha coordinación que se ha requerido entre todo el sistema de producción y distribución y por lo tanto a un mejoramiento general de la eficiencia económica

4.4 Costos del Inventario

El primer paso dentro del proceso construcción de un modelo e inventarios es especificar aquellos costos que aumentan y aquellos que disminuyen a medida que aumentan los niveles de inventario. Los costos específicos asociados con los inventarios pueden clasificarse dentro de tres categorías: 1) los asociados con el mantenimiento del inventario, o costos de mantenimiento, 2) los asociados con incurrir en faltantes de inventario, o costos de faltantes y 3) los asociados con ordenar y recibir los inventarios, o costos de ordenamiento.

4.4.1 Costos de Mantenimiento

Comprende los costos de almacenamiento, capital y de depreciación (mermas y desusos). Para determinarlo se debe calcular primero el costo porcentual por año por el mantenimiento. Para su cálculo debemos tomar en cuenta lo siguiente:

$$\text{Inventario Promedio} = A = \text{Unidades por orden} / 2 = (S/N)/2$$

A = Costos de Mantenimiento

S = Unidades que se van a comprar todo el año

N = El número de compras que se hacen

P = Precio de compra

C = Costo porcentual por año por el mantenimiento del inventario.

Para calcular C se toman todos los costos como son: costos de financiamiento (costo de capital inversión promedio en el inventario), almacenamientos, seguros, mermas. Estos se suman y se dividen entre la inversión promedio del inventario (A*P) Ya calculando C, para determinar el costo total de mantenimiento sería:

$$\text{CTM} = \text{costo total de mantenimiento} = C * P * A$$

4.4.2 Costos de Ordenamiento

Estos son los costos de colocar una orden y de recibirla (normalmente son costos fijos independientemente del tamaño de la orden).

$$\text{Costo total de ordenar} = \text{CTO} = F * N$$

F = costo fijo por orden

N = número de órdenes colocadas en el año. N Puede ser calculada.

$N = S / 2^a$ Entonces, también se puede expresar el costo total de ordenar de la siguiente manera: **Costo total de ordenar = CTO = F * (S / 2A)**

4.4.3 Costos Totales del Inventario

$$\text{Costo total del inventario} = \text{CTI} = \text{CTM} + \text{CTO}$$

$$= (C * P * A) + F (S / 2A)$$

y si $A = Q / 2$ entonces

$$\text{CTI} = C * P * (Q / 2) + F * (S / Q)$$

4.5 Métodos de Costeo de Inventarios

Los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios para determinar el costo de los inventarios. Los métodos de costeo de inventarios son: costo identificado, costo unitario específico, costo promedio ponderado, método detallista, costo de primeras entradas primeras salidas (PEPS), costo de últimas entradas primeras salidas (UEPS) y U.E.P.S Monetario.

4.5.1 Costo Identificado

Este método puede arrojar los importes más exactos debido a que las unidades en existencia si pueden identificarse como pertenecientes a determinadas adquisiciones.

4.5.2 Costo Unitario Específico

Algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean, por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular. Por ejemplo, un concesionario de automóviles tiene dos vehículos en exhibición; un modelo "x" que cuesta \$14,000 y un modelo "y" equipado que cuesta \$17,000. Si el concesionario vende el modelo equipado en \$19,700; el costo de mercancía vendida es de \$17,000 el costo específico de la unidad; el margen bruto en esta venta es de \$2,700 (\$19,700 - \$17,000). Si el automóvil "x"

es el único que queda en el inventario disponible al final del periodo, el inventario final es de \$14,000.

4.5.3 Costo Promedio Ponderado

El método del costo promedio ponderado, llamado a menudo método del costo promedio se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el período. Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos.

El costo promedio se determina de la manera siguiente: divida el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles.

Calcule el inventario final y el costo de mercancías vendidas, multiplicando el número de unidades por el costo promedio por unidad. Si el costo de mercancías disponibles para la venta es de \$90,000 y están disponible 60 unidades, el costo del promedio es de \$1,500 por unidad. El inventario final de 20 unidades del mismo artículo tiene un costo promedio de \$30,000 ($20 \times \$1,500 = \$30,000$). El costo de mercancías vendidas (40 unidades) es de \$60,000 ($40 \times \$1,500 = \$60,000$).

INVENTARIO FINAL			COSTO DE VENTAS		
UNIDADES	PRECIO	TOTAL	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
1.200	34.48	41.382	840	34.48	28.967
500	34.48	17.242	750	34.48	25.864
400	34.48	13.794	290	34.48	10.001
2.100	34.48	72.418	1.880	34.48	64.832

4.5.4 Método Detallista

Con la aplicación de este método el importe de inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, así obtenemos el costo por grupo de artículos producidos.

Para la operación de este método, es necesario cuidar los siguientes aspectos:

- Mantener un control y revisión de los márgenes de utilidad bruta, considerando tanto las nuevas compras, como los ajustes al precio de venta.
- Agrupación de los artículos homogéneos.
- Control de los traspasos de artículos entre departamentos o grupos.
- Inventarios físicos periodos para la verificación del saldo teórico de las cuentas y en su caso hacer los ajustes que se producen.

4.5.5 Costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)

Bajo el método de primeras entradas, primeras salidas, la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. Este método identificado también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas, Primeras Salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.

Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una valuación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está integrado por las compras más recientes y está valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado.

4.5.5.1 Posibles Procedimientos a Desarrollar

Como ya mencionamos anteriormente, el método PEPS parte del supuesto de que las primeras unidades de productos que se compraron fueron las que primero se vendieron. En una economía inflacionaria esto quiere decir que el costo de las mercancías o productos vendidos se determina con base en los

precios más antiguos y, en consecuencia, las utilidades presentadas van a ser artificialmente más altas, aunque los inventarios no vendidos queden registrados, en el balance, a los precios más próximos o actuales.

Por supuesto, éste método de valoración de inventarios se emplea para efectos contables más no para propósitos tributarios, pues a mayor utilidad también mayor impuesto a pagar.

El ajuste por inflación no produce ningún efecto en la utilidad, por cuanto el crédito que se registra en la cuenta de corrección monetaria (ingreso) se ve compensado por el mayor valor del costo de ventas, producto, precisamente, de dicho ajuste por inflación. Y esto se debe a que los inventarios más antiguos (que producen el mayor ajuste por inflación) son los que se toman como base para el cálculo del costo de la mercancía vendida

4.5.6 Costo de Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS):

El método últimas entradas, primeras salidas dependen también de los costos por compras de un inventario en particular. Bajo este método, los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas. Este método deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del periodo) en el inventario final.

El método UEPS parte de la suposición de que las últimas entradas en el almacén o al proceso de producción, son los primeros artículos o materias primas en salir. Este método asigna los costos a los inventarios bajo el supuesto que las mercancías que se adquieren de último son las primeras en utilizarse o venderse, por lo tanto el costo de la mercadería vendida quedara valuado a los últimos precios de compra con que fueron adquiridos los artículos; y de forma contraria, el inventario final es valorado a los precios de compra de cada articulo en el momento que se dio la misma.

4.5.6.1 U.E.P.S. Monetario

Debido a los fuertes cambios que pueden ocurrir en la combinación de artículos específicos del inventario general bajo el método U.E.P.S se ha tenido que incurrir en ajustes en la valoración de los inventarios, por tal motivo, se ve en la necesidad de aplicar el método U.E.P.S MONETARIO.

El objetivo del método consiste en determinar el cambio ocurrido realmente en el número de unidades disponibles por grupo o segmento de inventario y valorar estas unidades al precio adecuado. Como el inventario original es la base de la cual se registran los cambios el inventario final de cada período se valuarán de acuerdo con los precios del año base y los precios de los diferentes extractos que lo conforman.

Ventajas que presente el metodo U.E.P.S monetarios:

- Se reduce significativamente el nivel de trabajo.
- La exclusión o inclusión de un artículo a un grupo determinado del inventario no afecta la base U.E.P.S del total.
- Reducción del margen de error en los cálculos aritméticos, pues se realizan sobre grupos de artículos y no para cada uno de ellos

Información que se requiere para poder desarrollar el método:

- Selección de un año base
- Obtención de las listas de precios de todos los artículos que componen el inventario al inicio del año base y la lista de precios de los artículos que componen el inventario al final de cada periodo en estudio.
- Determinación de los grupos del inventario
- Determinación del índice de precios de cada grupo

Procedimiento para el cálculo de inventarios bajo el método U.E.P.S.

monetario:

El método U.E.P.S monetario lo que pretende en si, es un ajuste contable del U.E.P.S tradicional; este ajuste se debe básicamente a los cambios en los precios y variación de los productos que comercializa la empresa; para tener claro como realizar el cálculo de la valoración del U.E.P.S monetario, es importante definir ciertos conceptos que serán de uso frecuente.

- Año base:

El año base es aquel que se tomará para definir los incrementos o disminuciones de los inventarios de un período a otro, este concepto es de suma importancia, ya que es el punto de partida para poder realizar los cálculos para la valuación de inventarios bajo el método U.E.P.S monetario.

- Inventario Final:

Este inventario se refiere al inventario final calculado en un período dado, por el método U.E.P.S tradicional

- Inventario a Precios del año base:

Este tipo de inventario se obtiene al multiplicar el inventario final por el índice de precios; este cálculo es de suma importancia para el desarrollo del método U.E.P.S monetario, ya con este resultado se hará una comparación entre dos períodos y se obtendrá el Inventario final bajo el método U.E.P.S monetario.

- Índice de Precios:

Es el resultado de comparar los inventarios finales de ciertos periodos con base al año base; el cálculo matemático se obtiene multiplicando la cantidad de unidades en inventario del año a evaluar, con los precios del mismo y los precios del año base o año subsiguientes al año base; así, se obtiene los resultados de ambos periodos y se calcula la variación que hubo entre ambos calculando así la variación porcentual entre ambos.

- Estrato (Aumento) o Disminución entre periodos:

Una vez obtenido los inventarios a precios del año base entre dos periodos, se debe de calcular la variación nominal de los mismos, así, por ejemplo, si el año a

evaluar obtuvo un inventario mayor que con el que se está comparando (año base, años subsiguientes al año base) este tendrá un aumento en su inventario, y el estrato se debe calcular multiplicando el aumento en inventarios promedio por el índice de precios del año a evaluar; cabe señalar que el estrato se da solo si hay un aumento entre inventarios; es decir, si el inventario del año a evaluar es mayor al inventario del año base o años subsiguientes al año base.

- Inventario final U.E.P.S monetario:

Es el resultado al cual se desea llegar, este se obtiene sumándole el estrato obtenido del año a evaluar con el inventario a precios del año base del año con que se le compara. Si en vez de un estrato se determina una disminución en el inventario a evaluar en el año, este se le resta de igual forma para obtener el Inventario final U.E.P.S monetario.

Selección de artículos para el calcular el U.E.P.S monetario. Para poder realizar el cálculo del U.E.P.S monetario es importante que la empresa tenga definido claramente los artículos que conforman los inventarios dentro de la compañía, además de sus precios para poder realizar el cálculo.

Capítulo V

5	Caso Práctico de Presupuesto de Efectivo aplicado a la empresa Manufacturera Oasis S.A. de C. V.	178
5.1	Antecedentes de la Cía. Manufacturera Oasis, S. A. de C. V. y sus Estados Financieros	178
5.2	Planteamiento	180
5.3	Desarrollo	187

5. Caso Práctico de Presupuesto de Efectivo aplicado a la empresa Manufacturera Oasis, S. A. de C. V.

En el presente caso práctico desarrollaremos el Presupuesto de efectivo aplicado a la Cía. **Manufacturera Oasis, S. A. de C. V.** La cual se dedica a la producción y comercialización de tres clases de dulces: caramelo suave, macizo y chocolate tradicional, por lo que presentaremos los antecedentes, Estados Financieros e información adicional de la Compañía.

5.1 Antecedentes de la Cía. Manufacturera Oasis, S. A. de C. V. y sus Estados Financieros

1. Constitución y Objetivo

La sociedad fue constituida ante notario público en la ciudad de México, D. F., el 16 de marzo de 1978.

El objetivo principal de la sociedad es la producción, venta, y distribución de productos para satisfacer a nuestros consumidores

A continuación se resumen las principales políticas de contabilidad seguidas por la Compañía:

- a) Los estados financieros al 31 de diciembre de 2004 y 2005, no incluyen como lo requieren las normas de información financiera, el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera.
- b) Inventarios
 - Se valúan con el método de ultimas entradas primeras salidas.
- c) Propiedades, equipo y depreciación
 - Valuados al costo de adquisición.
 - La depreciación es calculada por el método de línea recta, aplicado sobre saldos mensuales iniciales a las tasas máximas autorizadas por la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Capital Social

El capital social de la compañía es variable y sin límite. El mínimo fijo se encuentra representado por 1,000 acciones nominativas; todas las acciones se encuentran íntegramente suscritas y pagadas con valor nominal de mil pesos cada una.

Utilidades Acumuladas

La utilidad neta del año está sujeta al requisito legal que establece que el 5% de las utilidades de cada año debe destinarse a incrementar la reserva legal, hasta que el monto de ésta sea igual al 20% del capital social.

5.2 Planteamiento

La empresa “Manufacturera Oasis S.A. de C.V.” requiere realizar los presupuestos para el año 2005 considerando la siguiente información:

- Ventas al año 2004 10000 unidades.
- Se proyecta un incremento por tendencia de ventas del 10%.
- Después de un análisis realizado por especialistas se determinan los siguientes factores:
 - ✓ El interés bancario de inversión tendrá un incremento del 4 % al 10% lo que afectará las ventas en un 7%.
 - ✓ El cambio de presentación del producto modificara su venta en un 8% favorablemente.
 - ✓ La Administración decide realizar una expansión e incursionar al mercado de la zona norte del país lo que provocará un movimiento del 15% en las ventas.
 - ✓ La huelga de la competencia afectó a la empresa en un incremento del 5% en sus ventas del año 2004.
- La rotación de inventarios estimada por la empresa es de:
 - ✓ 5 veces para Materia Prima
 - ✓ 8 veces para artículos terminados
- Para fabricar el producto “Alfa” la empresa utiliza
 - ✓ 10 Kg. De Materia Prima “A”
 - ✓ Kg. De Materia Prima “B”

- La mano de obra requerida en la fabricación de cada producto es de 6 horas a un costo de \$5.00.
- Los cargos indirectos están en función de las horas de mano de obra a un costo por hora de \$7.00 (incluye depreciación).
- Los gastos de venta del año 2004 ascendieron a \$200,000.00 los cuales incluían depreciación, una comisión sobre venta del 6% y gastos varios. Para el 2005 se prevé un incremento en estos últimos gastos del 10%.
- Los gastos de administración equivalen a 9% de las ventas (no incluyen depreciación).
- Los inventarios finales del 2004 ascienden a:
 - ✓ Materia Prima:
 - 15,000 unidades A a \$1.00 = \$15,000.00
 - 20,000 unidades B a \$2.00 = \$40,000.00
 - ✓ Artículos Terminados:
 - 2,000 unidades a \$90.00 = \$180,000.00
- Se proyecta un incremento en precio de la Materia Prima en un 50%.
- Considerar ISR del 19%, PTU del 10% y Reserva Legal del 5%.
- Considerar que se compra y se vende la misma cantidad en cada uno de los meses del año.
- Se tiene un crédito con proveedores de 2 meses a partir de la fecha de factura.
- Se otorga crédito a clientes de 30 días a partir de la fecha de factura.
- Se requiere un saldo en caja de \$50,000.00.

- Al final del ejercicio se pagaron las cuentas por pagar que se tenían al inicio del mismo, así como se recuperará la totalidad de las cuentas por cobrar que se tenía a la misma fecha.
- Se compra al contado una computadora con un valor de \$25,000.00 más IVA la cual se empieza a depreciar a partir de mayo del 2005.

CONCEPTO	% DEPRECIACIÓN	% C.I.	% G.V.	% G.A.
Mob y Equipo	10	20	40	40
Eq. De Transp..	25		50	50
Maq y Equipo	10	100		
Eq. Computo	30		30	70

- El precio de venta del artículo Alfa es de \$150.00 en 2004 por unidad, este precio cambiara para el 2005 a \$200.00.
- Método de valuación UEPS.
- Todas las operaciones excepto compras y ventas son al contado.

MANUFACTURERA OASIS SA DE CV
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

Ventas Netas	\$ 1,500,000.00
Costo de Ventas	<u>650,000.00</u>
Utilidad Bruta	850,000.00
Gastos venta	<u>200,000.00</u>
Gastos administración	135,000.00
Pérdida de operación	515,000.00
Otros gastos	
Gastos Financieros	<u>60,000.00</u>
Pérdida antes del impuesto a la Utilidad	455,000.00
Impuesto a la Utilidad	<u> </u>
Pérdida Neta	<u><u>\$ 455,000.00</u></u>

MANUFACTURERA OASIS SA DE CV
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS

Inventario Inicial Materia Prima	95,000.00
+ Materia Prima requerida	<u>23,478.00</u>
= Materia prima disponible	118,478.00
- Inventario Final de materia prima	<u>55,000.00</u>
= Materia Prima utilizada	63,478.00
+ Mano de Obra	<u>650,000.00</u>
= Costo Primo	325,000.00
+ Cargos Indirectos	<u>420,000.00</u>
= Costo de la producción terminada	745,000.00
+ Inventario Inicial Artículos terminados	<u>85,000.00</u>
= Costo de la producción disponible	830,000.00
- Inventario Final Artículos terminados	<u>180,000.00</u>
= Costo de Ventas	<u><u>650,000.00</u></u>

MANUFACTURERA OASIS SA DE CV
ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004
(IMPORTE EXPRESADOS EN PESOS)

	Capital Social	Utilidades por aplicar	Reserva Legal	Capital Contable
Saldos al 31 de Diciembre de 2004	\$ 1,000,000.00	\$ 200,000.00	\$ 23,000.00	\$ 1,223,000.00
utilidad neta	-	455,000.00	-	455,000.00
Saldos al 31 de Diciembre de 2004	1,000,000.00	655,000.00	23,000.00	1,678,000.00

5.3 Desarrollo

PRESUPUESTO DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR

MANUFACTURERA OASIS SA DE CV

CONCEPTO	UNIDADES
Ventas Reales 2004	10,000.00
+ % de tendencia 10%	<u>1,000.00</u>
= Pronostico de Ventas para 2005	<u>11,000.00</u>
Ventas base	11,000.00
+ Factores Específicos de Venta	
Ajuste	550.00
Termina huelga competencia 5%	
cambio	880.00
Modificación presentación producción 8%	
Crecimiento	-
= Pronostico de Ventas hasta Factores Específicos de Venta	<u>11,330.00</u>
Factores Económicos generales	
Incremento Interés Bancario de Inversión 7%	<u>793.00</u>
= Pronostico de Ventas hasta Fuerzas económicas generales	<u>12,123.00</u>
+ Influencia Administrativa	
Expansión a la zona norte	<u>1,818.00</u>
= Presupuesto de Ventas en unidades para 2005	<u>13,941.00</u>
x Precio de ventas unitario	<u>200.00</u>
= Presupuesto de Ventas en importe para 2005	<u>2,788,200.00</u>
+ IVA 15%	<u>418,230.00</u>
= Presupuesto de cuentas por cobrar 2005	<u>3,206,430.00</u>

PRE SUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL AÑO 2005

CONCEPTO	UNIDADES	TOTAL
Presupuesto de Ventas en unidades	13,941.00	
+ Inventario Final deseado	1,743.00	1,742.63
= Necesidad total de articulos terminados	15,684.00	
- Inventario Inicial	<u>2,000.00</u>	
= Presupuesto de Produccion	<u>13,684.00</u>	

PRE SUPUESTO DE CONSUMO Y COSTO DE MATERIA PRIMA

CONCEPTO	MAT. A	MAT. B	
Unidades a producir	13,684.00	13,684.00	
x Materia prima requerida x unid a prod.	<u>10.00</u> kg	<u>2.00</u> kg	
= Total de M.P. requerida	136,840.00	27,368.00	
x Costo Unitario	1.50	2.46	
= Presupuesto de Costo de Mat. Prima	<u>205,260.00</u>	<u>67,325.28</u>	272,585.28

PRE SUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

CONCEPTO	MAT. A	MAT. B	
Total de Materia Prima requerida	136,840.00	27,368.00	
+ Inventario Final	<u>27,368.00</u>	<u>5,474.00</u>	
= Necesidad total de M.P. requerida	164,208.00	32,842.00	
- Inventario Inicial	15,000.00	20,000.00	
= Presupuesto de Compras en unidades	149,208.00	12,842.00	
x Precio de compra unitario	1.50	3.00	
= Presupuesto de Compras en Importe	223,812.00	38,526.00	262,338.00
+ IVA 15%	<u>33,571.80</u>	<u>5,778.90</u>	39,350.70
= Presupuesto de cuentas por pagar	<u>257,383.80</u>	<u>44,304.90</u>	301,688.70

PRE SUPUESTO DE MANO DE OBRA PARA EL AÑO 2005

CONCEPTO	PRODUCTO "ALFA"
Unidades a producir	13,684.00
horas M. O. requeridas por unidad a x producir	6
= Total de horas M. O. requerida	82104
x Costo unitario de M. O. por horas	<u>\$5</u>
= Presupuesto de M. de O.	<u>410,520.00</u>

DETERMINACION Y PRORRATEO DE LA DEPRECIACIÓN

Concepto	Monto	% Depreciacion	Depreciacion Anual	Cargos Indirectos % Impto	Gastos de Venta % Impto	Gastos de Admòn % Impto
Mobiliario y Equipo	125,000.00	10%	12,500.00	2,500.00	5,000.00	5,000.00
Equipo de Transporte	250,000.00	25%	62,500.00		31,250.00	31,250.00
Maquinaria y Equipo	320,000.00	10%	32,000.00	32,000.00		
Equipo de C	25,000.00	30%	7,500.00		1,500.00	3,500.00
	720,000.00		114,500.00	34,500.00	37,750.00	39,750.00

PRE SUPUESTO DE CARGOS INDIRECTOS

CONCEPTO	PRODUCTO "ALFA"
Unidades a Producir	13,684.00
x Hrs de Mano de Obra requerida	<u>6.00</u>
= Total hrs M. O. utilizada	82,104.00
x Costo Unitario Cargos Indirectos	7.00
Presupuesto de cargos Indirectos	
= (importe)	574,728.00
- Depreciacion de C. I. Fijos	<u>34,500.00</u>
= Total de C. I. variables	540,228.00
+ IVA	81,034.20
= Presupuesto de cuentas por pagar	621,262.20

DETERMINACIÓN DEL NUEVO COSTO

CONCEPTO	PRODUCTO "ALFA"
Materia Prima	272,838.00
+ Mano de Obra	410,520.00
Cargos Indirectos	<u>574,728.00</u>
= Costo total de producción	1,258,086.00
/ Unidades a producir	13,684.00
= Costo Unitario	<u>91.93846828</u>

VALUACION DE ARTICULOS TERMINADOS

** Tarjeta almacén UEPS

Concepto	Entrada	Salida	Existencia	Costo unitario	Debe	Haber	Saldo
Inventario Inicial			2000	90			180,000.00
Artículos Terminados	13684		15684	92	1,258,086.00		1,438,086.00
Ventas		13684	2000	92		1,258,086.00	180,000.00
		257		90		23,130.00	156,870.00
						1,281,216.00	

Tarjeta de almacén

Materia Prima "A"

Concepto	Entrada	Salida	Existencia	Costo		Debe	Haber	Saldo
				Unitario				
Inventario Inicial			15000		1			15,000
Compras	149208		164208		1.5	223,812		238,812
Producción en proceso		136840	27368		1.5		205,260	33,552
							<u>205,260</u>	

Materia Prima "B"

Inventario Inicial			20000		2			40,000
Compras	12842		32842		3	38,526		78,526
Producción en proceso		12842	20000		3		38,526	40,000
		14526	5474		2		29,052	10,948
							<u>67,578</u>	

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS PARA 2005

CONCEPTO	MATERIA A	MATERIA B	PRODUCTO TOTAL
Inventario Inicial Materia Prima	15,000.00	40,000.00	
+ Materia Prima requerida	223,812.00	38,526.00	
= Materia prima disponible	238,812.00	78,526.00	
- Inventario Final de materia prima	33,552.00	10,948.00	
= Materia Prima utilizada	205,260.00	67,578.00	272,838.00
+ Mano de Obra			410,520.00
= Costo Primo			683,358.00
+ Cargos Indirectos			574,728.00
= Costo de la producción terminada			1,258,086.00
+ Inventario Inicial Artículos terminados			180,000.00
= Costo de la producción disponible			1,438,086.00
- Inventario Final Artículos terminados			156,870.00
= Costo de Ventas			1,281,216.00

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

CONCEPTO	IMPORTE 2004	IMPORTE	2005 IVA	TOTAL
Gastos de venta fijos				
Depreciación	36,250.00	37,750.00	N/A	
Gastos de venta Variables				
Comisión S/venta 6%	90,000.00	167,292.00	25,093.80	192,385.80
Gastos varios	73,750.00	81,125.00	12,168.75	93,293.75
Total	200,000.00	286,167.00	37,262.55	285,679.55

Comisión	ventas 2004	,(10000 u por \$150)=\$1,500,000 x 0.06
	ventas 2005	,= \$ 2,778,200

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Concepto	Importe	IVA	Total a pagar
Gastos de Administración Variable			
,(2,788,200 X 9%)	250,938.00	37,640.70	288,578.70
Gastos de Admón. Fijos			
Depreciación	39,750.00		
Total gastos de Admón.	290,688.00	37,640.70	288,578.70

MANUFACTURERA OASIS SA DE CV
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
2005

Ventas	2,788,200
Costo de ventas	1,281,216
Utilidad Bruta	1,506,984
Gastos de Operación	
Gastos de Venta	286,167
Gastos de Administración	290,688
Utilidad de Operación	930,129
ISR 29%	269,737
PTU 10%	93,013
Utilidad Neta	567,379
Reserva Legal	28,369
Utilidad del Ejercicio	539,010

MANUFACTURERA OASIS SA DE CV
PRESUPUESTO DE CAJA PARA EL AÑO 2005

Saldo Inicial		500,000
Recuperación de la C x C 2005	2,939,228	
Recuperación de la C x C 2004		
Clientes	158,000	
Deudores Diversos	98,000	
Documentos por cobrar	73,000	<u>3,268,228</u>
Disponible en caja		3,768,228
Salidas		
Pago a Proveedores 2005	251,407	
Pago de Mano de Obra	410,520	
Pago de Cargos Indirectos	621,262	
Pago de Gastos de Venta	285,680	
Pago de Gastos de Administración	288,579	
Compra Equipo de Computo	28,750	
Pago C x P 2004		
Proveedores	27,000	
Doctos por pagar	7,000	
ISR por pagar	29,000	
PTU por pagar	18,000	<u>1,967,198</u>
Saldo en caja		1,801,030
Inversión		<u>1,751,030</u>
Saldo final en caja		<u><u>50,000</u></u>

Asientos Contables

____ 1 ____		
Clientes	267,202.50	
Bancos	2,939,227.50	
Ventas		2,788,200.00
IvaTrasladado		418,230.00
____ 2 ____		
Producción en Proceso	272,838.00	
Almacén de Materias Primas		272,838.00
____ 3 ____		
Almacén de Materias Primas	262,338.00	
Iva Acreditable	39,350.70	
Bancos		251,407.25
Proveedores		50,281.45
____ 4 ____		
Mano de Obra	410,520.00	
Bancos		410,520.00
____ 4a ____		
Producción en Proceso	410,520.00	
Mano de Obra		410,520.00

_____5_____		
Cargos Indirectos	574,728.00	
Iva Acreditable	81,034.20	
Bancos		621,262.20
Dep. Acum. de Maquinaria y Equipo		32,000.00
Depr. Acum. de Maquinaria y Equipo		2,500.00
_____6_____		
Producción en Proceso	574,728.00	
Cargos Indirectos		574,728.00
_____7_____		
Almacén de Artículos Terminados	1,258,086.00	
Producción en Proceso		1,258,086.00
_____8_____		
Costo de Ventas	1,281,216.00	
Almacén de Artículos Terminados		1,281,216.00
_____9_____		
Gastos de Venta	286,167.00	
Iva Acreditable	37,262.55	
Bancos		285,679.55
Dep. Acum. de Equipo de Transporte		31,250.00
Dep. Acum. de Maquinaria y Equipo		5,000.00
Dep. Acum. de Equipo de Computo		1,500.00

____10____

Gastos de Administración	290,688.00	
Iva Acreditable	27,640.70	
Bancos		288,578.70
Dep. Acum. de Equipo de Transporte		31,250.00
Dep. Acum. de Maquinaria y Equipo		5,000.00
Dep. Acum. de Equipo de Computo		1,500.00

____11____

Perdidas ay Ganancias	1,858,071.00	
Costo de Ventas		1,281,216.00
Gastos de Venta		286,167.00
Gastos de Administración		290,688.00

____12____

Ventas	2,788,200.00	
Pérdidas y Ganancias		2,788,200.00

____13____

Pérdidas y Ganancias	930,129.00	
Utilidad del Ejercicio		930,129.00

____14____

Utilidad del Ejercicio	391,119.24	
ISR Por Pagar		269,737.41
Reserva Legal		28,368.93

____ 15 ____		
Bancos	329,000.00	
Cientes		158,000.00
Deudores Diversos		98,000.00
Documentos Por Cobrar		73,000.00
____ 16 ____		
Equipo de Computo	25,000.00	
Iva Acreditable	3,750.00	
Bancos		28,750.00
____ 17 ____		
Proveedores	27,000.00	
Documentos Por Cobrar	7,000.00	
ISR Por Pagar	29,000.00	
PTU por Pagar	18,000.00	
Bancos		81,000.00
____ 18 ____		
	1,751,029,080.0	
Inversiones Temporales	0	
		1,751,029,080.0
Bancos		0
____ 19 ____		
Iva Traslado	418,230.00	
Iva Acreditable		199,038.15
Iva por Pagar		21,911.85

Utilidad del Ejercicio
Utilidad del Ejercicios
Anteriores

455,000.00

455,000.00

CLIENTES			
S	\$ 158,000	\$ 158,000	8
1	\$ 267,203		
\$ 425,203		\$ 158,000	
\$ 267,203			

BANCOS			
S	\$ 500,000	\$ 251,407	11
1	\$ 2,939,228	\$ 410,520	4
15	\$ 529,000	\$ 621,261	5
		\$ 285,680	9
		\$ 288,579	10
		\$ 28,750	16
		\$ 81,000	17
		\$ 1,751,030	18
\$ 3,968,228		\$ 3,718,227	
\$ 250,001			

VENTAS			
12	\$ 2,788,200	\$ 2,788,200	1

IVA TRASLADADO			
19	418230	418230	1

PRODUCCION EN PROCESO			
2	\$ 272,838	\$ 1,258,086	7
4A	\$ 410,520		
6	\$ 574,728		
\$ 1,258,086		\$ 1,258,086	

ALMACEN DE MATERIA PRIMA			
S	\$ 55,000	\$ 272,838	2
3	\$ 262,338		
\$ 317,338		\$ 272,838	
\$ 44,500			

IVA ACREDITABLE			
3	\$ 39,351	\$ 1,999,038	19
5	\$ 81,034		
9	\$ 37,263		
10	\$ 37,641		
16	\$ 3,750		
\$ 199,038		\$ 1,999,038	

PROVEEDORES			
17	\$ 27,000	\$ 27,000	S
		\$ 50,281	3
\$ 27,000		\$ 77,281	
		\$ 50,281	

MANO DE OBRA			
4	\$	410,520	\$ 410,520 4A

CARGOS INDIRECTOS			
5	\$	574,728	\$ 574,728

DEP ACUMULADA MAQ. Y EQ.			
	\$	32,000	5

DEP.ACUMULADA MOB. Y EQ.			
	\$	2,500	5
	\$	5,000	9
	\$	5,000	10
	\$	12,500	

COSTO DE VENTAS			
8	\$	1,281,216	\$ 1,281,216 11

GASTOS DE VENTA			
9		286,167	286,167 11

IVA POR PAGAR			
	\$	219,192	19

UTILIDAD GER. ANT.			
	\$	200,000	S
	\$	455,000	20
	\$	655,000	

DEP. ACUMULADA EQ. COMP.			
	\$	1,500	9
	\$	3,500	10
	\$	5,000	

GASTOS DE ADMINISTRACION			
10	\$	290,688	\$ 290,688 11

DEP. ACUMULADA EQ. TRANS	
\$	31,250 9
\$	31,250 10
\$	62,500

ALMACEN PRODUC. TERMINADOS	
S \$	180,000 \$ 1,281,216
7 \$	1,258,086
\$	1,438,086 \$ 1,281,216
\$	156,870

RESERVA LEGAL	
\$	23,000 S
\$	28,369 14
\$	51,369

DEUDORES DIVERSOS	
S \$	98,000 \$ 98,000 15

DOCUMENTOS POR COBRAR	
S \$	73,000 \$ 73,000 15

EQUIPO DE COMPUTO	
16 \$	25,000

DOCUMENTOS POR PAGAR	
17 \$	7,000 \$ 7,000 S

INVERSIONES TEMPORALES	
18 \$	1,751,030

MOBILIARIO Y EQUIPO	
S \$	125,000

EQUIPO DE TRANSPORTE	
S	250000

MAQUINARIA Y EQUIPO	
S	\$ 320,000

CAPITAL SOCIAL	
	\$ 1,000,000 S

PERDIDAS Y GANANCIAS			
11	\$ 1,858,071.0	\$ 2,788,200.0	12
13	\$ 930,129.0		
	\$ 2,788,200.0	\$ 2,788,200.0	

UTILIDAD DEL EJERCICIO			
14	\$ 391,119	\$ 455,000	5
20	\$ 455,000	\$ 930,129	13
	\$ 846,119	\$ 1,385,129	
		\$ 539,010	

ISR POR PAGAR			
17	\$ 29,000	\$ 29,000	5
		\$ 269,737	14
	\$ 29,000	\$ 298,737	
		\$ 269,737	

PTU POR PAGAR			
17	\$ 18,000	\$ 18,000	5
		93,013	14
	\$ 18,000	\$ 111,013	

MANUFACTURERA OASIS SA DE CV
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		<u>PASIVO A CORTO PLAZO</u>	
Bancos	50,000.00	Proveedores	50,281.45
Inversiones Temporales	1,751,029.80	ISR por pagar	269,737.41
Clientes	267,202.50	PTU por pagar	93,012.90
Almacén de Materias Prrir	44,500.00	IVA por pagar	219,191.85
Almacén de Prod. Term.	156,870.00	Suma Pasivo	<u>632,223.61</u>
Suma Activo Circulante	<u>2,269,602.30</u>		
<u>ACTIVO FIJO</u>		<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
Mobiliario y Equipo	125,000.00	Capital Social	1,000,000.00
Dep acum Mob y Equipo -	12,500.00	Utilidad Ej. Ant	655,000.00
Maquinaria y Equipo	320,000.00	Utilidad del Ejerc.	539,009.76
Dep acum de Maq y Equip-	32,000.00	Reserva Legal	51,368.93
Equipo de Computo	25,000.00	Suma Capital Contable	<u>2,245,378.69</u>
Dep acum de Eq. De Corr-	5,000.00		
Equipo de Transporte	250,000.00		
Dep acum de Eq. De Trar-	62,500.00		
Suma Activo Fijo	<u>608,000.00</u>		
Suma Activo	<u>\$ 2,877,602.30</u>	Suma Pasivo y Capital C.	<u>\$ 2,877,602.30</u>

CONCLUSIÓN

Considerando lo antes desarrollado finalizamos que el capital de trabajo involucra todas las operaciones diarias de la empresa, a las cuales se les debe dedicar un tiempo razonable para su adecuado funcionamiento. Es indispensable mantener suficiente efectivo para cubrir aquellos desembolsos requeridos, invirtiendo cualquier excedente que se produzca; suficiente inventario para satisfacer los requerimientos de producción y/o ventas, con políticas y sistemas establecidos por la misma administración; unas cuentas por cobrar basadas en una óptima política de crédito y cobranza, un pasivo circulante de acuerdo con la generación de efectivo de la organización. Sin embargo sabemos que esta situación solo es posible si pudiésemos hacer presupuestos perfectos de la actividad de la empresa, lo cual no es posible, por la incertidumbre que siempre está presente. Cada empresa, por lo tanto, tendrá que definir el nivel de activo y pasivo circulante que considera apropiados según las circunstancias, para lo cual debería tener presente, la rentabilidad que espera obtener, las facilidades y costo de financiamiento de que disponga y los elementos de riesgo e incertidumbre asociados a su operación en particular. En cualquier caso, tiene que tener presente que, de acuerdo a la duración del ciclo de efectivo y al costo de endeudamiento, hay un costo de inmovilización presente, que puede afectar significativamente los resultados de la empresa. Esta situación se entiende mejor

si estamos conscientes que todos los recursos tienen un costo financiero y parte de esos recursos son destinados a financiar el capital de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Fundamentos de Administración Financiera
Besley, Scott
Brigham, Eugene F.
Editorial: Mc Graw Hill
Edición: 12
Páginas: 641 – 760

Fundamentos de Administración Financiera
James C. Van Horne
John M. Wachowicz Jr.
Editorial: Pearson
Edición: 11
Páginas: 209 – 314, 372 – 396

Principios de Administración Financiera
Lawrence J. Gitman
Editorial: Pearson
Edición: 10
Páginas: 490 – 514

Administración Financiera Cooperativa
Douglas R. Emery
John D. Finnerty
Editorial: Mc Graw Hill
Edición: 1
Páginas: 596 – 705

Administración Financiera Cooperativa
Stephen A. Ross
Randolph W. Westerfiel
Bradford D. Jordan
Editorial: Mc Graw Hill
Edición: 7
Páginas: 605 – 667

Fundamentos de Gerencia Financiera

Stanley B. Block

Geoffrey A. Hirt

Editorial: Mc Graw Hill

Edición: 9

Páginas: 142 – 235

La Administración Financiera del Capital de Trabajo

Joaquín A. Moreno Fernández

Sergio Rivas Moreno

Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos,

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Edición: Segunda reimpresión de la primera edición. Agosto de 1998

Páginas: 169 – 167, 257 – 273

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Federación de Colegios Profesionistas

Contabilidad Financiera 1 Ciclo Financiero a Corto Plazo

Abel Escarpulli Montoya

Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Federación de Colegios Profesionistas

Edición: 3

Páginas: 54 – 64

Administración Financiera de Inventarios Control Tradicional y Control Justo a Tiempo

Perdomo Moreno A.

Editorial: Ecasa

Edición: de 1993

Páginas: 150 – 165