

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y
ADMINISTRACIÓN**



UNIDAD TEPEPAN

SEMINARIO:

PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA A CORTO Y LARGO PLAZO.

TEMA:

PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.

**INFORME FINAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR
PÚBLICO PRESENTAN:**

EDITH CASTILLO CONCHILLOS

ELENA YAZMÍN BASILIO CERVANTES

ISAÍAS PÉREZ LAZCANO

JAZMÍN ESMERALDA HERNÁNDEZ GERMÁN

LUIS ALBERTO ALVARADO REYES

VIRGILIO RAFAEL GUILLEN GUERRERO

CONDUCTOR DEL SEMINARIO

C.P. ARTURO VILICAÑA SOTO

Agradecimiento a:

Al Instituto Politécnico Nacional, por la oportunidad y el privilegio de pertenecer a tan importante Institución, fuente de formación y superación comprometida con dotar cada vez a mejores profesionistas.

A la Escuela Superior de Comercio y Administración por abrigarnos durante el tiempo que permanecemos realizando nuestros objetivos y metas trazadas desde el momento en que decidimos ser profesionistas y lograr el reconocimiento ante nuestra sociedad.

A los profesores, por habernos compartido sus conocimientos y crear en nosotros conciencia de superación y lucha constante en todos los ámbitos que nos rodean.

ÍNDICE

PÁGINAS

Introducción	7
CAPITULO I	
ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA	
1.1 Generalidades	9
1.2 Función Financiera	10
1.3 Conceptos relacionados con la función financiera	10
1.3.1 Finanzas	10
1.3.2 Solvencia	11
1.3.3 Estabilidad	11
1.3.4 Rentabilidad	11
1.4 Análisis Financiero	12
1.5 Objetivos de la empresa	13
1.6 Funciones del administrador financiero	13
1.7 Objetivos del administrador financiero	14
CAPITULO II	
PLANEACIÓN FINANCIERA	
2.1 Generalidades	17
2.2 Definiciones de Planeación y Planeación Financiera	18
2.3 Clasificación	19
2.4 Plan Financiero	21
2.5 Fases del Proceso de Planeación Financiera	22
2.6 Beneficios de la planeación financiera	23
CAPITULO III	
EL CAPITAL DE TRABAJO Y SU EFECTO EN LA EMPRESA	
3.1 Generalidades	25
3.2 Conceptos del capital de trabajo	26
3.3 Estructura del capital de trabajo	27
3.4 Administración del Capital de Trabajo	28

	PÁGINAS
3.4.1 Importancia de la administración del capital de trabajo	30
3.5 Razones financieras relacionadas con el capital de trabajo	30
3.6 Determinación de los costos de financiamiento y rentabilidad de cada uno de los conceptos del capital de trabajo	35
3.7 Políticas de inversión y financiamiento del capital de trabajo	40
3.7.1 Políticas alternativas de inversión en activos circulantes	41
3.7.1 Políticas alternativas de financiamiento de activos circulantes	42
3.8 Ciclo del capital de trabajo	46
CAPITULO IV	
ADMINISTRACIÓN DE LA TESORERÍA DE LA EMPRESA	
4.1 Generalidades	47
4.2 Objetivo	47
4.3 Efectivo y valores realizables	47
4.3.1 Objetivo del efectivo	48
4.3.2 Administración y control del efectivo	49
4.3.3 Técnicas de administración de efectivo	50
4.3.4 Las funciones del efectivo dentro de la empresa	52
4.3.5 Saldo optimo de efectivo (SOE)	53
4.4 Flujo de efectivo Políticas de Crédito	55
CAPITULO V	
DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE INVENTARIO	
5.1 Generalidades	63
5.2 Inventario	63
5.2.1 Tipos de inventario	64
5.2.2 Administración de inventarios	64
5.2.3 Métodos de valuación de inventarios	65
5.3 Políticas de inventario	66
5.4 Costos de inventarios	69

PÁGINAS

5.5	Nivel optimo de inventario	71
5.6	Cantidad económica	71
5.7	Punto de reorden	72
5.8	Inventario de seguridad	73
5.9	Sistema de control de inventarios	73

CAPITULO VI ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

6.1	Generalidades	77
6.2	Administración del las cuentas por cobrar	77
6.3	Selección del crédito	78
6.3.1	Las cinco del crédito	78
6.4	Análisis del crédito	79
6.5	Obtención de la información del crédito	79
6.6	Análisis de la información crediticia	81
6.7	Condiciones de crédito	81
6.8	Descuento por pronto pago	82
6.8.1	Periodo de descuento por pronto pago	82
6.9	Periodo de crédito	83
6.10	Supervisión del crédito	83
6.11	Periodo promedio de cobranza	83
6.12	Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar	84
6.13	Políticas de cobranza	84
6.14	Políticas de crédito	85

CAPITULO VII ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

7.1	Generalidades	95
7.2	Gastos acumulados	96
7.3	Cuentas por Pagar	96
7.4	Préstamos bancarios	99

	PÁGINAS
7.4.1 Tipos de préstamos bancarios	99
7.5 Papel Comercial	110
7.6 Arrendamiento	112
7.7 Factoraje	121
8.1 Generalidades	125
8.2 Concepto	125
8.3 Objetivos de los presupuestos	125
8.4 Finalidad de los presupuestos	125
8.5 Clasificación de los presupuestos	125
8.6 Presupuesto de Efectivo	126
8.7 Presupuesto de Ingresos	130
8.8 Presupuesto de Ingresos	136
Conclusión	141
Abreviaturas	143
Bibliografía	145

ÍNDICE

PÁGINAS

Introducción	7
CAPITULO I	
ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA	
1.1 Generalidades	9
1.2 Función Financiera	10
1.3 Conceptos relacionados con la función financiera	10
1.3.1 Finanzas	10
1.3.2 Solvencia	11
1.3.3 Estabilidad	11
1.3.4 Rentabilidad	11
1.4 Análisis Financiero	12
1.5 Objetivos de la empresa	13
1.6 Funciones del administrador financiero	13
1.7 Objetivos del administrador financiero	14
CAPITULO II	
PLANEACIÓN FINANCIERA	
2.1 Generalidades	17
2.2 Definiciones de Planeación y Planeación Financiera	18
2.3 Clasificación	19
2.4 Plan Financiero	21
2.5 Fases del Proceso de Planeación Financiera	22
2.6 Beneficios de la planeación financiera	23
CAPITULO III	
EL CAPITAL DE TRABAJO Y SU EFECTO EN LA EMPRESA	
3.1 Generalidades	25
3.2 Conceptos del capital de trabajo	26
3.3 Estructura del capital de trabajo	27
3.4 Administración del Capital de Trabajo	28

PÁGINAS

3.4.1	Importancia de la administración del capital de trabajo	30
3.5	Razones financieras relacionadas con el capital de trabajo	30
3.6	Determinación de los costos de financiamiento y rentabilidad de cada uno de los conceptos del capital de trabajo	35
3.7	Políticas de inversión y financiamiento del capital de trabajo	40
3.7.1	Políticas alternativas de inversión en activos circulantes	41
3.7.1	Políticas alternativas de financiamiento de activos circulantes	42
3.8	Ciclo del capital de trabajo	46

CAPITULO IV

ADMINISTRACIÓN DE LA TESORERÍA DE LA EMPRESA

4.1	Generalidades	47
4.2	Objetivo	47
4.3	Efectivo y valores realizables	47
4.3.1	Objetivo del efectivo	48
4.3.2	Administración y control del efectivo	49
4.3.3	Técnicas de administración de efectivo	50
4.3.4	Las funciones del efectivo dentro de la empresa	52
4.3.5	Saldo optimo de efectivo (SOE)	53
4.4	Flujo de efectivo Políticas de Crédito	55

CAPITULO V

DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE INVENTARIO

5.1	Generalidades	63
5.2	Inventario	63
5.2.1	Tipos de inventario	64
5.2.2	Administración de inventarios	64
5.2.3	Métodos de valuación de inventarios	65
5.3	Políticas de inventario	66
5.4	Costos de inventarios	69

PÁGINAS

5.5	Nivel optimo de inventario	71
5.6	Cantidad económica	71
5.7	Punto de reorden	72
5.8	Inventario de seguridad	73
5.9	Sistema de control de inventarios	73

CAPITULO VI ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

6.1	Generalidades	77
6.2	Administración del las cuentas por cobrar	77
6.3	Selección del crédito	78
6.3.1	Las cinco del crédito	78
6.4	Análisis del crédito	79
6.5	Obtención de la información del crédito	79
6.6	Análisis de la información crediticia	81
6.7	Condiciones de crédito	81
6.8	Descuento por pronto pago	82
6.8.1	Periodo de descuento por pronto pago	82
6.9	Periodo de crédito	83
6.10	Supervisión del crédito	83
6.11	Periodo promedio de cobranza	83
6.12	Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar	84
6.13	Políticas de cobranza	84
6.14	Políticas de crédito	85

CAPITULO VII ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

7.1	Generalidades	95
7.2	Gastos acumulados	96
7.3	Cuentas por Pagar	96
7.4	Préstamos bancarios	99

	PÁGINAS
7.4.1 Tipos de préstamos bancarios	99
7.5 Papel Comercial	110
7.6 Arrendamiento	112
7.7 Factoraje	121
8.1 Generalidades	125
8.2 Concepto	125
8.3 Objetivos de los presupuestos	125
8.4 Finalidad de los presupuestos	125
8.5 Clasificación de los presupuestos	125
8.6 Presupuesto de Efectivo	126
8.7 Presupuesto de Ingresos	130
8.8 Presupuesto de Ingresos	136
Conclusión	141
Abreviaturas	143
Bibliografía	145

INTRODUCCIÓN

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos, con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económico-financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Este trabajo tiene como finalidad, estudiar y comprender la planeación financiera a corto plazo, mediante al análisis de los diversos conceptos que lo conforman. El estudio busca proporcionar una guía para el usuario o lector, no pretende ser muy exhaustivo u original en cuanto a su contenido y redacción, sino presentar información básica sobre el tema, para lo cuál, se utilizaran una gran cantidad de ejemplos de casos prácticos que es necesario evaluar metódicamente. En este escrito se presentarán un resumen con los aspectos más sobresalientes.

La planeación financiera a corto plazo es importante para la toma de decisiones de la empresa, ya que gracias a esta, la entidad especifica las operaciones financieras a corto plazo pretendidas y los resultados esperados, se concentra en el efectivo y las utilidades de la empresa, ambos elementos son importantes para el éxito financiero continuó e incluso para la supervivencia.

Se puede afirmar que la planeación financiera es la primera etapa del sistema presupuestario, debido a que para establecer cuales serán los requerimientos de las empresas, los resultados de años anteriores en la enajenación de sus productos, la visualización del mercado, la situación física en la que se encuentran los activos que intervienen en la producción o distribución, etc., esto con la finalidad de poder dar un margen adecuado en cuestión financiera, de acuerdo a la realidad de la empresa.

Derivado de la toma de decisiones es necesario conocer los flujos de la empresa, tanto los generados como los utilizados para así poder optimizar la riqueza de los propietarios o accionistas mediante el incremento de sus acciones en el mercado, y el incremento del valor de sus bienes, es decir, la obtención de ganancias y su recuperación en efectivo.

Parte importante de la administración financiera es el capital de trabajo, como un recurso para el funcionamiento inicial de la empresa, y la determinación de este sirve como medida para conocer el grado de liquidez que tiene la empresa para hacerle frente a sus obligaciones.

La administración del capital de trabajo implica el financiamiento y la administración de los activos y pasivos circulantes de cada empresa. Es probable que el ejecutivo financiero dedique más tiempo a la administración del capital de trabajo que a cualquier otra actividad, ya que la administración debe distinguir entre aquellos activos circulantes que se pueden convertir fácilmente en efectivo y aquellos que

sirven para hacerle frente a necesidades de largo plazo. El financiamiento de un activo debe estar vinculado con la cantidad de tiempo que probablemente permanezca en el balance general.

Cuando una empresa hace una inversión de capital incurre en un gasto actual de efectivo para beneficios que se obtendrán en el futuro. Sabemos que debemos juzgar una inversión propuesta por el rendimiento que se espera de la misma, sin embargo; existe un riesgo asociado con los cálculos de flujo de efectivo, la estructura de riesgo de una compañía puede cambiar como resultado de las inversiones que escoge. Los proyectos de inversión en ocasiones incorporan opciones para decisiones posteriores de la administración.

Una consideración importante para todas las empresas es la capacidad para financiar las operaciones recurrentes: la transición del efectivo a los inventarios a las cuentas por pagar y, finalmente, de vuelta al efectivo. Existen varias estrategias para administrar el financiamiento de este ciclo pero depende del grado en que la empresa cubra su necesidad de fondos con financiamiento a corto y largo plazo.

El presente trabajo cuenta de ocho capítulos los cuales están desarrollados de la siguiente manera:

En el capítulo I y II se analizará la importancia de la función financiera y del analista financiero y como repercute en la toma de decisiones de la empresa.

En el capítulo III se analizará como esta conformada la estructura del Capital de Trabajo, así como su administración y determinación y el efecto que produce dentro de la empresa. Así como la determinación del Capital de trabajo y sus costos mediante casos prácticos.

En el capítulo IV se estudiará la administración de la tesorería en la empresa, principalmente en lo que se refiere a la función del efectivo y las técnicas de administración del mismo.

En el capítulo V se estudiará la determinación de los niveles óptimos de inventario, los ritmos de crecimiento, costo de mantener un inventario, punto de reorden entre otras, así como casos prácticos que muestren dichas determinaciones.

En los capítulos VI se estudiará la administración de las cuentas por cobrar como una función del capital de trabajo, así como analizar el manejo óptimo de las políticas de crédito mediante casos prácticos.

En el capítulo VII se analizaran las distintas fuentes de financiamiento con que cuenta la empresa ya sean internas o externas y el costo que representan estas para la empresa.

En el capítulo VIII se estudiar los presupuestos, tipos, técnicas, elaboración, entre otros.

CAPITULO I

ANALISIS DE LA FUNCION FINANCIERA EN LA EMPRESA

1.1 GENERALIDADES

La toma de decisiones forma parte de la rutina diaria. Definir que camino tomar para ir a trabajar, decidir dónde comer, decidir como hablarle al cliente para concretar la venta, etc., son todas decisiones que toma cualquier persona día a día. Todas estas decisiones operativas que no requieren de ninguna cualidad especial.

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Podemos decir que todo buen tomador de decisiones requiere de cuatro aspectos básicos:

◆ **Información**

La información es uno de los recursos más valiosos que se pueden tener para tomar decisiones, y sin ella estaría navegando a la deriva.

◆ **Conocimiento**

El saber es lo único que garantiza el progreso. La teoría siempre va un paso delante de la práctica. El conocimiento es transmisible.

◆ **Experiencia**

La experiencia, la sensibilidad de los negocios, la suspicacia propia de los grandes hombres y mujeres de empresa puede ser esencial para tomar cualquier decisión. La experiencia sólo se adquiere con los años no es transmisible.

◆ **Liderazgo**

La capacidad de lograr que las cosas se den, la capacidad de conseguir que otros hagan lo que uno quiere. El ejecutivo financiero, al igual que cualquier ejecutivo, debe buscar tomar las mejores decisiones.

1.2 FUNCION FINANCIERA

Es la maximización del valor actual de la empresa para sus accionistas, o sea, la maximización del valor de mercado de sus acciones. Hablar de la función financiera, es sinónimo de la estructura misma, soporte básico de la empresa, tan importante como todas las demás funciones propias de la entidad.

La administración financiera se concentra en políticas de decisión y acciones ejecutivas que tienden a manifestar y optimizar el valor actual de la empresa y sus contribuciones al medio-socio-económico en el que se desenvuelve a través del adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo, concentrándose principalmente en los siguientes elementos:

- ◆ Políticas, decisiones y acciones ejecutivas. Con el objeto de fijar los métodos, objetivos y establecer normas que dirijan y orienten la acción en materia financiera.
- ◆ Maximizar el valor actual de la empresa. Enfocado a la capacidad de generar utilidades suficientes en el futuro.
- ◆ Contribución al desarrollo del medio socioeconómico del país. Desarrollo del nivel de vida y una capacidad de compra y consecuentemente un mercado potencial creciente para la empresa conjuntamente con una mayor justicia social.

Equilibrio entre rentabilidad y riesgo. A mayor financiamiento con pasivo, mayor rentabilidad del capital propio se logra. Sin embargo una empresa podría endeudarse hasta el infinito si no se tuviera el elemento riesgo.

1.3 CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA FUNCION FINANCIERA

1.3.1 FINANZAS

Las finanzas es la disciplina que mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, que sin comprender su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, trabajadores y la sociedad.

La finalidad de la actividad financiera es alcanzar la productividad óptima en el uso del dinero (o el valor de recursos en especie), que puede reflejarse en utilidad o aprovechamiento.

1.3.2 SOLVENCIA

La solvencia significa contar con el potencial de generar los recursos necesarios o suficientes para cubrir las deudas. Mediante el estudio de la solvencia se mide la capacidad de pago que tiene el negocio para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El análisis de solvencia de una empresa permite conocer:

- ◆ Si los recursos con que cuenta son suficientes para poder cubrir las deudas hasta por un monto dado.
- ◆ El monto de capital de trabajo y adecuación del mismo.
- ◆ Si los plazos de pago que otorga están relacionados con los que le conceden.
- ◆ Si los valores realizables de inmediato alcanzan a cubrir las obligaciones exigibles o que proporción guardan entre sí.
- ◆ Si se desperdician recursos en lugar de canalizarlos a fines productivos. Un índice de solvencia excesivamente alto, aunque incrementa la liquidez de la empresa, le resta medios de productividad.

1.3.3 ESTABILIDAD

La estabilidad es una situación de equilibrio que garantiza el desarrollo normal y continuo de la actividad. El análisis de la estabilidad presta atención a determinar la proporción en que se invierte el capital entre propietarios y acreedores. Cuando el monto de las deudas es superior a los fondos que provienen de los dueños, el negocio está supeditado a presiones externas lo cual afecta su desarrollo normal si la inversión de los acreedores es mayormente a corto que a largo plazo.

La capacidad de crédito está determinado por:

- ◆ La proporción en que las utilidades han sido generadas por inversión propia o ajena. Si la inversión de capital y las utilidades retenidas están representadas por activos realizables o fijos, la inversión es apropiada.
- ◆ La proporción de capital propio y ajeno invertido en la compra de los activos de la empresa.
- ◆ La existencia de sobre inversión en algunos activos. Si la conversión en efectivo es muy lenta, puede afectar la estabilidad del negocio y, por lo tanto, su capacidad para cumplir con sus obligaciones futuras.

1.3.4 RENTABILIDAD

La rentabilidad es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados.

Con el estudio de la rentabilidad se mide principalmente la eficiencia de los directores y administradores de la empresa, ya que en ellos descansa la dirección de ésta. Su análisis proporciona la siguiente información:

- ◆ Capacidad del activo fijo para producir bienes o servicios suficientes para respaldar la inversión realizada.
- ◆ Si las utilidades obtenidas son adecuadas al capital del negocio.
- ◆ Si los resultados obtenidos por ventas son convenientes.
- ◆ Los rendimientos correspondientes a los recursos dispuestos ya sean propios o ajenos.

1.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Sus fines son, entre otros:

- ◆ Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- ◆ Identificar la repercusión financiar por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- ◆ Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- ◆ Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- ◆ Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

1.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La fijación de objetivos es una labor compleja, ya que es el punto de partida para realizar una adecuada planeación. Scott Besley considera que los objetivos que debe perseguir una empresa son:

- ◆ Supervivencia y crecimiento.
- ◆ Obtención de utilidades.
- ◆ Imagen de prestigio.
- ◆ Aceptación Social.
- ◆ Satisfacción de necesidades colectivas.

1.6 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

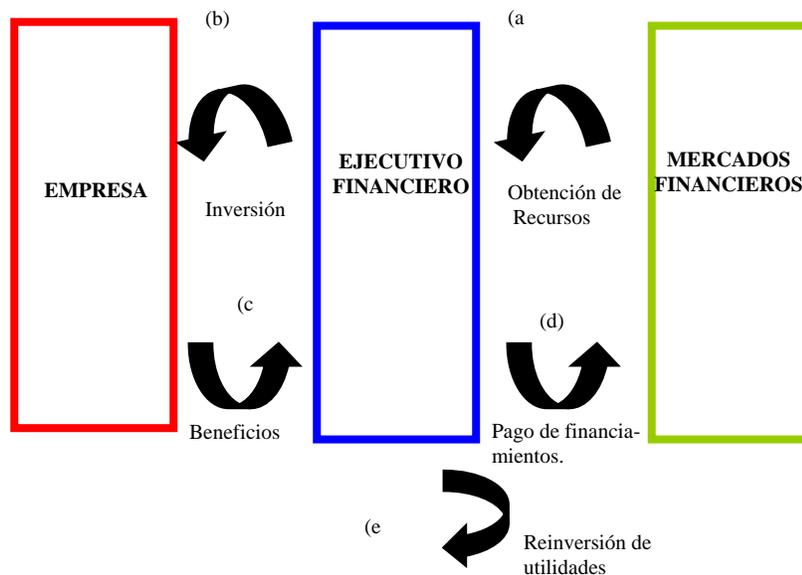
Las actividades de este funcionario en una empresa pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos de la misma. Sus tres funciones primarias son: 1) planeación y análisis financieros; 2) determinación de la estructura de activos, y 3) manejo de la estructura financiera.

- 1) **Análisis y planeación de actividades financieras.** Esta función se refiere a la transformación de datos de finanzas de modo que pueden utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiere.
- 2) **Determinación de la Estructura de Activos de una empresa.** El administrador financiero determina la composición y el tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa. El término composición se refiere al importe monetario del activo circulante y el activo fijo. Una vez que se determina la composición, el administrador financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles “óptimos” para cada tipo de activo circulante. Así mismo, debe determinar cuáles con los mejores activos fijos que deben adquirirse, y saber en qué momento se hacen obsoletos para así reemplazarlos o modificarlos. La determinación de la estructura óptima de activos de una empresa no es un proceso simple; requiere perspicacia y familiaridad con las operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como conocimiento de sus objetivos a largo plazo.
- 3) **Manejo de la Estructura Financiera de la Empresa.** Esta función se ocupa del pasivo y del capital. Deben tomarse, por tanto, dos decisiones fundamentales acerca de la estructura financiera de la compañía. Primero, determinar la composición más adecuada de financiamiento a corto y largo plazo. Esta es una decisión importante, pues afecta la

rentabilidad y la liquidez general de la empresa. Se debe determinar que fuentes de financiamiento a corto plazo o a largo plazo son mejores para la organización en un momento dado. Muchas de estas decisiones son impuestas por la necesidad, pero algunas requieren un análisis minucioso de las alternativas disponibles, de su costo y de sus implicaciones a largo plazo.

Las tres funciones del administrador se reflejan claramente en el balance que muestra el estado financiero actual de la empresa. La evaluación del balance por parte del administrador de finanzas refleja la situación global de la compañía. Al hacer esta evaluación, debe observar el funcionamiento de la firma y buscar áreas problemáticas y otras que sean susceptibles de mejorar. Al evaluar la estructura de los activos de la empresa, el administrador los configura del lado izquierdo del balance general. Finalmente al manejar la estructura financiera está se ubica del lado derecho del citado balance general.

LA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO DE FINANZAS



1.7 OBJETIVO DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

El objetivo debe ser alcanzar las metas de los propietarios de la empresa. La función de los administradores no es alcanzar sus propios objetivos; consiste, más bien, en incrementar lo más ampliamente posible los beneficios de los propietarios. Es de suponer que si los administradores tienen éxito en su actividad propia, lograrán también sus objetivos personales.

Se cree que el objetivo de un empresario es invariablemente maximizar las utilidades. Otros piensan que es la maximización de la riqueza. Esto último es el planeamiento preferido por cinco razones básicas: 1) el rendimiento realizable para el propietario; 2) una perspectiva a largo plazo; 3) la organización de los rendimientos a través del tiempo; 4) los riesgos, y 5) el reparto de las utilidades.

- 1) **Rendimiento entendido o realizable para el propietario.** El poseedor de acciones espera recibir un beneficio en forma de pagos periódicos de utilidades en forma de pagos periódicos de utilidades en efectivo, como aumentos en el precio de las acciones, o en ambas formas. El precio de mercado o cotización de unas acciones refleja el valor entendido de los dividendos futuros esperados, así como de los dividendos reales actuales; la riqueza o caudal de un accionista de una empresa se mide en un punto dado por el precio de sus acciones de mercado.
- 2) **Perspectiva a Largo Plazo.** La maximización de las utilidades es una tentativa a corto plazo, en tanto que la riqueza considera un plazo más largo.

Una empresa que desee maximizar sus ganancias podría comprar maquinaria de baja calidad y utilizar materia prima barata, y al mismo tiempo realizar un intenso esfuerzo de ventas para comercializar sus productos a un precio que rinda utilidades altas por unidad. Tal estrategia puede funcionar bien quizá durante un año, pero en los años siguientes las ganancias se reducirán significativamente al percatarse los compradores de que el producto es baja calidad, y también debido a los altos costos de mantenimiento correspondientes a maquinaria de clase inferior.

El impacto de la reducción en las ventas y el incremento en los costos tendrá, pues reducir las ganancias a largo plazo y, si no se modifica este método, podría dar lugar incluso a la quiebra de la empresa. Las consecuencias potenciales de la maximización de las ganancias a corto plazo pueden reflejarse en el precio actual de las acciones, el cual será menor que el que se tendría si la empresa hubiera seguido una mejor estrategia a largo plazo.

- 3) **Ordenación de los rendimientos en el tiempo.** El enfoque de maximización de ganancias no refleja las diferencias en la organización temporal de los rendimientos, en tanto que la maximización de la riqueza tiende a considerar tales diferencias. El empleo de la maximización de las ganancias como meta de mayor valor a la inversión que proporciona los más altos rendimientos totales, en tanto que el enfoque de maximización de la riqueza considera explícitamente la ordenación temporal de los rendimientos y su impacto sobre el precio de las acciones.

- 4) **Riesgos.** La maximización de las utilidades no considera los riesgos, pero la de riqueza da una consideración explícita a las diferencias en el riesgo. Una premisa básica de la administración financiera establece que hay una relación entre riesgos y rendimientos: todo accionista espera recibir mayores beneficios a partir de inversiones con mayor grado de riesgo, y viceversa. Los administradores de finanzas, por lo tanto, deben considerar los riesgos cuando evalúen inversiones potenciales.

- 5) **Distribución de los Rendimientos.** El empleo del objetivo de la maximización de las ganancias no considera que los accionistas pueden desear, en un momento dado, recibir una parte de los rendimientos de la empresa en la forma de dividendos periódicos. Si no se tiene preferencia por éstos, la empresa puede maximizar sus ganancias de período en período reinvertiendo todas las entradas de dinero, empleándolas así para adquirir nuevos activos que propiciarían futuras ganancias.

CAPITULO II

PLANEACIÓN FINANCIERA

2.1 GENERALIDADES

Como hemos visto en el capítulo anterior la función financiera es la base para la toma de decisiones dentro de la empresa. Para empezar este capítulo primero debemos de tener en cuenta que dentro de la administración de una empresa, requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas, y esto se logra mediante el proceso administrativo que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral; y está constituido por dos fases en donde el autor Lyndall F. Urwick les llama *mecánica* y *la dinámica* de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige hacia el futuro y es aquí donde entra la *planeación* y la *organización* de la empresa. Mientras que la fase de la dinámica se refiere a *como manejar de hecho* el organismo social y aquí intervienen la *dirección* y *el control* de la empresa.

Para entender mejor este punto vamos a describir en que consiste cada etapa de proceso administrativo.

Fase mecánica:

La *planeación*, es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

La *organización*, interviene de manera directa en la distribución de facultades de cada una de las partes que participarán en la realización de las actividades, otorgándoles las autoridades, derechos y obligaciones suficientes para desempeñar el encargo de cada una de las personas.

Fase dinámica:

La *dirección*, que es el elemento que habrá de dirigir y guiar a las personas que realicen las actividades tendientes a efectuar todas las actividades planeadas.

El *control*, que efectúa la evaluación y supervisión de que lo planeado se esté desarrollando adecuadamente, estableciendo en su caso medidas correctivas de las situaciones que se estén presentando fuera de lo planeado.

Ya comprendido este punto partiremos de la fase de planeación el cual nos sirve de base para enfocarnos en nuestro tema principal de este capítulo como lo es la planeación financiera a corto plazo

2.2 DEFINICIONES DE PLANEACIÓN Y PLANEACIÓN FINANCIERA

La *planeación*, es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

La *planeación*, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios de haberán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Con estas dos definiciones partimos entonces que la *planeación financiera* es el proceso de evaluar las alternativas de inversión y financiamiento que tiene la empresa, para decidir que acciones se deben llevar a cabo en el futuro para lograr los objetivos.

Otra definición del autor Perdomo Moreno es; La *Planeación Financiera* es la parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico – financiero de una empresa, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos de los propietarios y directivos de alta gerencia.

Sus principales características según el autor Perdomo Moreno son:

1) Es una parte de la administración financiera, efectivamente, la administración financiera se divide en las siguientes partes:

- ◆ Recopilación de datos significativos.
- ◆ Análisis financiero.
- ◆ **Planeación financiera.**
- ◆ Control financiero.
- ◆ Toma de decisiones acertadas.
- ◆ Logro de objetivos preestablecidos.

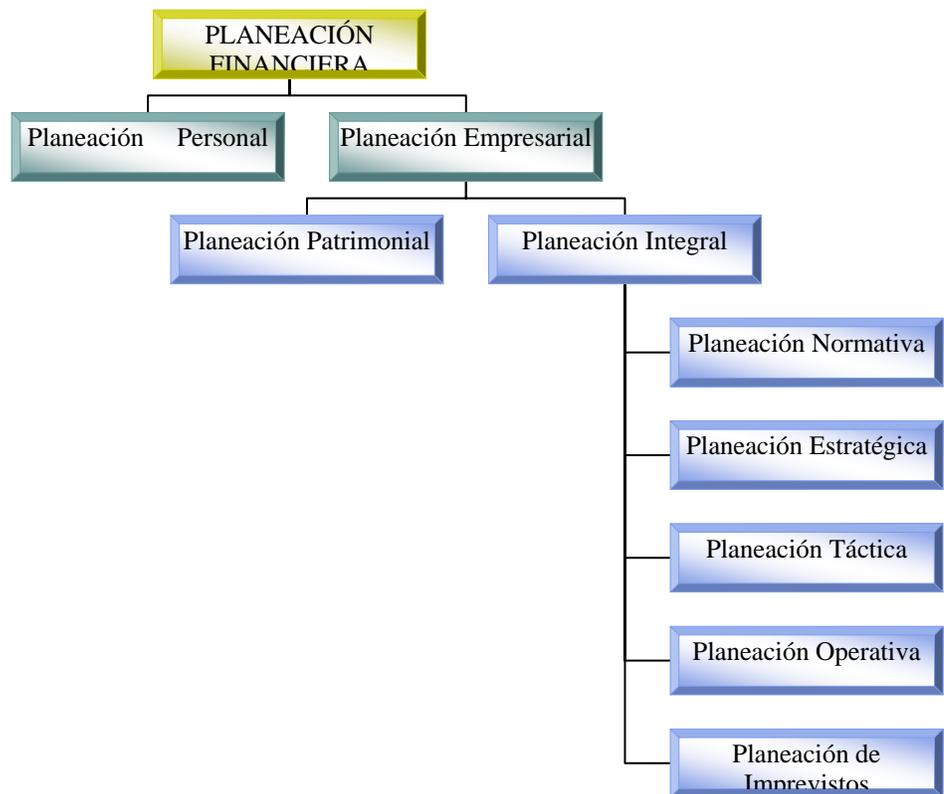
Por lo tanto la planeación financiera es parte integrante de la administración financiera.

2) Tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico – financiero.

- 3) De una empresa privada, social, doméstica o mixta.
- 4) Para tomar decisiones acertadas, es decir, conclusión de diversos cursos de acción, en condiciones de certeza, riesgo, incertidumbre y conflicto, a corto, mediano y largo plazo, etc.
- 5) Para alcanzar los objetivos propuestos, los cuales en términos generales se encausan a aumentar el valor de la empresa, es decir, incrementar el capital contable de la misma.
- 6) Propietarios y directivos de alta gerencia, son los que generalmente proponen, con sentido común, las metas u objetivos a lograr por la empresa, por ejemplo:
 - ◆ Rendimiento sobre la inversión.
 - ◆ Índice de endeudamiento total o apalancamiento financiero.
 - ◆ Relación de capital de trabajo.
 - ◆ Relación del pasivo a plazo mayor de un año respecto al activo fijo.
 - ◆ Existencias en caja y bancos en relación con el volumen de ingresos.
 - ◆ Rotación de cuentas por cobrar.
 - ◆ Rotación de inventarios.
 - ◆ Dividendos por acción.
 - ◆ Porcentaje de dividendos sobre las utilidades.
 - ◆ Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas.
 - ◆ Porcentaje de utilidad sobre las ventas.
 - ◆ Tasa de interés sobre créditos a corto, mediano y largo plazo.
 - ◆ Mezcla o composición de los créditos bancarios. Etcétera.

2.3 CLASIFICACIÓN

La Planeación Financiera puede clasificarse según el autor *Perdomo Moreno* desde diversos puntos de vista, sin embargo, si tomamos como base su concepto, tendremos:



Planeación Personal. Es el conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones, propósitos y metas para el desarrollo familiar, social, político, religioso, profesional, etc.

Planeación Empresarial. Es el conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa. A su vez, ésta planeación se clasifica en:

- ◆ **Planeación Patrimonial.** Es el conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio o capital contable de la empresa, con el mínimo de riesgos.
- ◆ **Planeación Integral.** Es el conjunto de planes que expresan la proyección total, integral o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.
- ◆ **Planeación Normativa.** Es el conjunto que expresan los valores de los integrantes de la asamblea de accionistas y consejo de administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, en términos cualitativos a largo plazo.

- ◆ **Planeación Estratégica.** Es el conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa, a largo plazo, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta a la empresa.
- ◆ **Planeación Táctica.** Es el conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr un área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias necesarias para lograrlos a mediano plazo.
- ◆ **Planeación Operativa.** Es el conjunto de planes que expresan las metas de unidades específicas, con la descripción de la forma o modo de lograrlas de una empresa a corto plazo.
- ◆ **Planeación de Imprevistos o Contingentes.** Es el conjunto de planes que consideran la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias de la empresa.
- ◆ **Planes Financieros.** Es el conjunto de proyecto o planes financieros, normativos, estratégicos, tácticas, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

2.4 EL PLAN FINANCIERO

El plan financiero es una herramienta que contiene las direcciones a seguir para realizar los objetivos financieros de la empresa.

Un plan financiero tiene entradas, un modelo y salidas. Como ejemplos de entradas podemos citar las proyecciones de ventas, cobranzas, costos, tasas de interés y tipos de cambios, la posición actual de la compañía (saldo de efectivo, obligaciones de deuda, etc.); el modelo es un conjunto de relaciones matemáticas entre las entradas y las salidas y se clasifican según su horizonte de planeación que es el tiempo a corto y largo plazo que su proyección se extiende hacia el futuro. Las salidas de un plan financiero son estados financieros pro forma (estados financieros que muestran los resultados operativos pronosticados) y un conjunto de presupuestos (programa detallado de una actividad financiera).

El plan financiero incluye, como mínimo:

- 2) Objetivos estratégicos, operativos y financieros claramente planteados.

- 3) Los supuestos en los que el plan se basa.
- 4) Descripciones de las estrategias subyacentes.
- 5) Planes de contingencias para emergencias.
- 6) Presupuestos, clasificados y resumidos de diversas maneras, como por periodo de tiempo, división y tipo (por ejemplo, de efectivo, de publicidad y de capital).
- 7) El programa de financiamiento, clasificado y resumido de diversas maneras, como por periodo de tiempo, fuentes de fondos (por ejemplo, bonos, préstamos bancarios y acciones) y tipos de fondos (por ejemplo, a corto plazo o largos plazos, externos o internos).
- 8) Un conjunto de estados financieros pro forma periodo por periodo, para todo el horizonte de planeación.

Los planes e ideas pueden generarse por un proceso ascendente o bien descendente. Un proceso de planeación ascendente se inicia en el nivel de producto o producción y procede hacia arriba, pasando por los niveles de planta y de división hasta la alta gerencia. En cada nivel se agregan o modifican o eliminan ideas. El proceso de planeación descendente se inicia en la alta gerencia de la compañía y en sus planes y metas estratégicos, y procede hacia abajo, pasando por todos los niveles de la organización. La alta gerencia toma decisiones estratégicas, las cuales a menudo crean, incrementan, reducen o eliminan cosas tales como los productos, divisiones y labores de comercialización internacional de la compañía. Los gerentes describen la forma en que se implementarían las decisiones estratégicas. En cada nivel gerencial sucesivamente más bajo, las acciones necesarias se vuelven más específicas.

2.5 FASES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

De acuerdo con los autores Douglas R. Enema, John D. Finnerty, John D. Store, la planeación financiera tiene tres fases: *formular el plan, implementar el plan y evaluar el desempeño*. La participación en las tres fases depende del papel específico del gerente. Por ejemplo, los vendedores podrían aportar ideas únicas a los pronósticos de comercialización, y los ingenieros podrían aportar conocimientos especializados al desarrollo de los estimados de costos. Los planes financieros deben formularse empleando los tipos de procesos ascendentes y descendentes que acabamos de describir.

En la fase de implementación se usan presupuestos con objetivos, asignaciones de recursos y políticas operativas específicas para aclarar las responsabilidades de cada gerente y su contribución a las metas de la compañía. Durante la implementación, las circunstancias cambian y surgen oportunidades. Las

compañías deben alterar sus planes para adaptarse a esos cambios, y aprovecharlos. Por consiguiente, un buen sistema de presupuestación debe ser flexible. Un presupuesto es sólo una parte de un plan financiero, y los planes deben adaptarse a las oportunidades y circunstancias nuevas.

En la fase de evaluación, la compañía compara su desempeño global con el plan financiero. Los gerentes y sus unidades se evalúan en términos de la diferencia entre su desempeño y los objetivos. En este proceso se toman en cuenta las circunstancias reales, que pueden ser muy distintas de las esperadas y pronosticadas.

2.6 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Los autores Douglas R. Enema, John D. Finnerty, John D. Store, nos dicen que el objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía. A la luz de este objetivo, hay varios beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación:

- ◆ **Supuestos estandarizados.** El proceso de planeación puede revelar incongruencias en los métodos de toma de decisiones. Por ejemplo, cuando los gerentes difieren en sus pronósticos de las condiciones futuras, el plan del gerente más optimista será más atractivo, aunque no hay ninguna otra diferencia entre los planes. Se presenta un problema similar cuando los gerentes utilizan rendimientos requeridos distintos para evaluar el mismo proyecto. Tales diferencias predisponen el proceso de planeación a favor de las propuestas de un gerente. La planeación requiere supuestos explícitos que puedan evaluarse y luego acordarse. Si los supuestos son estandarizados, será posible comparar las alternativas.
- ◆ **Orientación futura.** El proceso de planeación nos obliga a pensar en el futuro. Esto genera nuevas ideas y puede eliminar ideas malas.
- ◆ **Objetividad.** Al hacerse explícitos los supuestos y los modelos, la planeación puede dejar al descubierto decisiones que se basan en políticas o emociones. Así, la planeación incrementa la persecución objetiva de las metas de la compañía.
- ◆ **Desarrollo de empleados.** El proceso de planeación recibe aportes de muchas personas. La capacidad para promocionar tales aportes hace que un empleado se sienta más partícipe en la compañía. Las personas facultadas por el proceso de presupuestación podrían sentirse más motivadas para poner en práctica los planes de la compañía. El proceso de planeación también educa a los participantes en lo que respecta a la compañía. Esto fomenta la coordinación y la cooperación, y ayuda a preparar a un empleado para su promoción dentro de la compañía.

- ◆ **Requisitos de los prestadores.** Se necesitan planes financieros, a veces muy detallados, para pedir dinero prestado, sobre todo la primera vez. Tales planes indican el uso que se dará al dinero solicitado y mostrarán las entradas y salidas futuras que la compañía espera tener, incluidos los pagos de intereses y restitución del principal del préstamo.

- ◆ **Mejor evaluación del desempeño.** Es posible que un gerente tome buenas decisiones pero tenga un desempeño deficiente a causa de una baja inesperada en la economía. Asimismo, las decisiones malas pueden tener resultados favorables por simple buena suerte. Por ejemplo, cuando el ingreso neto es mayor que lo esperado porque las tasas de interés y los costos de pedir prestado fueron más bajos que lo que se esperaba, el alto desempeño no se debe a la toma de excelentes decisiones por parte de los gerentes. Un plan financiero proporciona una referencia para identificar las razones de las diferencias entre los resultados y los pronósticos. Así la compañía evitará castigar las buenas decisiones porque los resultados fueron malos o premiar las malas decisiones porque los resultados fueron buenos.

- ◆ **Preparación para contingencias.** Un buen plan financiero incluye planes de contingencia para resultados poco probables, condiciones que podrían causar problemas importantes. Esto permite a la compañía planear las reacciones apropiadas en caso de ocurrir tal contingencia. Por ejemplo. El proceso de evaluación podría revelar una posible escasez de fondos. La compañía que ha hecho planes para un financiamiento de emergencia podrá seguir operando eficientemente, sea cual sea su flujo de efectivo.

CAPITULO III

EL CAPITAL DE TRABAJO Y SU EFECTO EN LA EMPRESA

3.1 GENERALIDADES

Como vimos en el capítulo anterior la planeación financiera es una técnica básica para desarrollar proyectos de inversión adecuados y para pronosticar los posibles resultados y operaciones de una organización, por lo que en el presente capítulo abarcaremos las herramientas necesarias para establecer controles y métodos que ayuden al desarrollo de dichos proyectos.

La administración de los recursos de la empresa son fundamentales para su progreso, en el presente capítulo se mostrarán los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, ya que éste mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

Las compañías toman decisiones financieras a corto plazo prácticamente todos los días. ¿De dónde debemos pedir prestado? ¿Dónde debemos invertir nuestro efectivo? ¿Cuánta liquidez debemos tener? Las opciones se presentan rápidamente. La banca de inversión quiere que vendamos papel comercial, un banco quiere prestarnos dinero, y un proveedor está dispuesto a extendernos crédito comercial. ¿Cuál nos ofrece el mejor trato? Otro banco quiere que contratemos sus servicios de caja de seguridad. ¿Debemos hacerlo? ¿Cómo afectaría eso nuestros costos y flujos de efectivo?

Las decisiones de capital de trabajo son vertiginosas porque reflejan las operaciones cotidianas de la empresa. Los principios de finanzas, junto con el empeño en el trabajo e imaginación, proporcionan guías para tomar decisiones sólidas que maximicen el valor.

Los activos circulantes, según su definición contable, son activos que normalmente se convierten en efectivo dentro de un año. Por lo general la administración del capital de trabajo se considera que incluye la administración de estos activos (es decir, efectivo y valores realizables, cuentas por cobrar e inventarios) y la administración de los activos fijos (activos que normalmente no se convierten en efectivo dentro del año) se suele considerar que cae dentro del presupuesto de capital.

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 este, cubriendo eficazmente las obligaciones de la empresa, pero sin tener excedente de dinero inactivo; además de mantener adecuadamente el activo circulante y el pasivo a corto plazo de una organización para mantenerlos en un nivel aceptable y evitar caer en estado de insolvencia y aún de quiebra.

3.2 CONCEPTOS DE CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo

Es el recursos económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos.

El capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, inventario y pasivo a corto plazo.

Los conceptos principales del capital de trabajo son dos: (*Fundamentos de Administración Financiera, James C. Van Horne, John M. Wachowicz Jr.*)

- 1) Capital de trabajo neto.
- 2) Capital de trabajo bruto.

Capital de Trabajo Neto

Activos Circulantes – Pasivos Circulantes

Es una medida del grado en que las empresas están protegidas contra problemas de liquidez

Se define como la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo, con que cuenta la empresa. Si los activos exceden a los pasivos se dice que la empresa tiene un capital neto de trabajo positivo.

Por lo general cuanto mayor sea el margen por el que los activos circulantes puedan cubrir las obligaciones a corto plazo (pasivos a corto plazo) de la compañía, tanto mayor será la capacidad de esta para pagar sus deudas a medida que vencen. Tal relación resulta del hecho de que el activo circulante es una fuente u origen de in-flujos de efectivo, en tanto que el pasivo a corto plazo es una fuente de desembolsos de efectivo.

Los desembolsos de efectivo que implican los pasivos a corto plazo son relativamente predecibles. Cuando la Empresa contrae una deuda, a menudo se sabe cuando vencerá esta.

Capital de Trabajo Bruto

Es la inversión de las empresas en el activo circulante.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el 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 los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

3.3 ESTRUCTURA DEL CAPITAL DE TRABAJO

La estructura del capital de trabajo está determinada por las partidas que conforman el activo circulante, las cuales a su vez son las que permiten establecer la calidad del mismo.

El capital de trabajo se encuentra estructurado por los siguientes rubros:

- ◆ Efectivo en Caja y Banco.
- ◆ Valores Negociables.
- ◆ Cuentas por Cobrar.
- ◆ Inventarios.
- ◆ Pasivo a corto plazo.

Un aspecto fundamental a tener presente en el estudio del capital de trabajo es su calidad, la cual constituye un parámetro eficaz para evaluar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Esta se encuentra afectada por dos factores importantes:

- ◆ La naturaleza de los activos circulantes que conforman el capital de trabajo (su estructura).
- ◆ El tiempo requerido que transcurre para convertir estos activos en efectivo. La calidad del capital de trabajo se puede determinar mediante el cálculo de porcentos, o sea determinando el porcentaje que representa cada elemento que conforma la estructura del activo circulante de la empresa y posteriormente se realiza un análisis comparativo con otros años.

Sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario y por su tiempo se estructura o divide como permanente o temporal.

El capital de trabajo permanente es la cantidad de activos circulantes requerida para hacer frente a las necesidades mínimas a largo plazo. Se le podría llamar capital de trabajo puro.

El capital de trabajo temporal es la cantidad de activos circulantes que varía con los requerimientos estacionales.

A continuación se enlistan las principales cuentas de activo y pasivo circulante que intervienen en la administración del capital de trabajo.

ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE
<ul style="list-style-type: none"> • Caja. • Bancos. • Valores Negociables. • Cuentas por Cobrar. • Inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores. • Acreedores (corto plazo). • Prestamos bancarios. • Papel comercial. • Salarios e impuestos acumulados.

El **Activo Circulante** es la parte integrante del Estado de Situación Financiera que representa los beneficios futuros esperados y controlados por una entidad y está conformado por efectivo, derechos, bienes o servicios, como consecuencia de transacciones pasadas. Son partidas que representan efectivo y que en forma razonable se espera que se conviertan en dinero, bienes o recursos, o que brinden un beneficio económico futuro ya sea por su venta, uso, consumo o servicios, normalmente dentro de un plazo de un año o del ciclo financiero a corto plazo.

El **Pasivo Circulante** es la parte integrante del Estado de Situación Financiera que es el conjunto cuantificable de las obligaciones presentes de una entidad, que implica, en forma ineludible, la futura transferencia de efectivo, bienes o servicios a otras entidades, como resultado de transacciones o eventos pasados. Está integrado por aquellas deudas y obligaciones cargo de una entidad económica, cuyo plazo de vencimiento es inferior a un año o al ciclo financiero a corto plazo.

3.4 ADMINISTRACIÓN DEL 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 son fundamentales para su progreso, este escrito centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, por que es este el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

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 este.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el 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 los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

La teoría de las finanzas y las consideraciones del mundo real están en constante contacto con la administración del capital de trabajo. Por ello, se aplican constantemente los principios de las finanzas.

La administración efectiva del capital de trabajo requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos y pasivos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo.

Asimismo, implica realizar las inversiones apropiadas en efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, así como el nivel y mezcla de los tipos de financiamiento a corto plazo. La administración de trabajo incluye varias relaciones comerciales básicas, como:

- ◆ **Impactos de ventas.** La compañía debe determinar los niveles apropiados de cuentas por cobrar e inventarios. Otorgar crédito fácil a los clientes y mantener inventarios elevados podría ayudar a impulsar las ventas y surtir los pedidos rápidamente, pero conlleva costos.
- ◆ **Liquidez.** La compañía debe escoger niveles de efectivo y valores realizables, teniendo en cuenta las necesidades de liquidez y cualquiera de los saldos compensadores que se requieran.
- ◆ **Relaciones con los interesados.** Los proveedores y clientes reciben un impacto directo de la administración de la capital de trabajo. A los clientes les preocupa la calidad, el costo, la disponibilidad y la reputación del servicio de la compañía. Asimismo, la compañía tiene preocupaciones similares acerca de sus proveedores. La reputación de la compañía depende en gran medida de cómo maneje sus activos y obligaciones a corto plazo.

- ◆ **Mezcla de financiamiento a corto plazo.** La compañía debe escoger la mezcla de financiamiento a corto plazo, así como las proporciones de financiamiento a corto y largo plazos, teniendo en cuenta sus objetivos de rentabilidad y riesgo.

3.4.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

(Fundamentos de Administración Financiera, James C. Van Horne, John M. Wachowicz Jr.)

La administración del capital de trabajo, es por importante por diferentes razones, básicamente por que los activos circulantes representan gran porcentaje de los activos totales. Los niveles excesivos de activo circulante pueden contribuir de manera significativa a que una empresa obtenga un redimiendo de su inversión por debajo de lo normal. Sin embargo, las compañías con muy poco activo circulante pueden tener pérdidas y problemas para operar sin contratiempos.

En el caso de las empresas pequeñas, el pasivo circulante es la principal fuente de financiamiento externo. Estas compañías no tienen acceso a mercados de capital a mas largo plazo, qué no sean prestamos hipotecarios. Las empresas más grandes de rápido crecimiento también recurren al financiamiento del pasivo circulante. Es aquí cuando, el ejecutivo de finanzas debe de dedicar parte de su tiempo al análisis del capital de trabajo. Su responsabilidad directa es la administración del efectivo, los valores comerciales, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, las acumulaciones y otras fuentes de financiamiento a corto plazo.

La administración del capital de trabajo es importante debido al tiempo que deben dedicar los ejecutivos de finanzas y a su fundamental efecto de las decisiones sobre el capital de trabajo en el riesgo – rendimiento y precio de las acciones de las empresas.

3.5 RAZONES FINANCIERAS RELACIONADAS CON EL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo abarca todos los aspectos relacionados con las interrelaciones que existen entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, además suele emplearse como medida del riesgo de insolvencia, por medio de este se pueden realizar evaluaciones acerca de la liquidez de las partidas asociadas al mismo y permite conocer la disponibilidad de recursos que se poseen para operar a favor del desarrollo de la entidad.

Se plantea que mientras más grande sea el monto del capital de trabajo menos riesgo tiene la empresa, en otras palabras, mientras mayor sea el capital de trabajo habrá más liquidez y en consecuencia existen menos probabilidades (riesgo) de declararse técnicamente insolvente.

A modo de resumen se plantea que existe una estrecha relación entre el capital de trabajo, la liquidez y el riesgo, esta relación es de tal naturaleza que si aumenta el capital de trabajo o la liquidez automáticamente el riesgo disminuye por poseerse fondos suficientes para cumplir con el pago de las obligaciones.

Las empresas pueden apoyarse en el cálculo de razones o índices financieros que permiten medir la liquidez total, por actividad y los niveles de endeudamiento.

La función primordial del administrador financiero consiste en tener el efectivo estrictamente necesario para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; es decir tener liquidez; e invertir el efectivo excedente en valores productivos a la empresa; o sea obtener los mejores rendimientos.

1) RAZONES DE LIQUIDEZ

Es la relación entre activo circulante y el pasivo circulante. Mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Es empleado para evaluar la solvencia a corto plazo, pues indica el grado al que se cubren los derechos de los acreedores a corto plazo mediante a activos que se esperan se conviertan en efectivo en un periodo que corresponda más o menos al vencimiento de dichas deudas.

Índice de Solvencia, Razón Circulante o Ratio de Liquidez. Expresa la relación que existe entre los activos circulantes y pasivos circulantes, permite evaluar la capacidad de pago de la empresa ante sus obligaciones y se determina a través de la siguiente fórmula:

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

Por ejemplo:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{62,225}{35,475} = 1.75$$

De acuerdo con este resultado, la empresa cuenta con \$1.75 por cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo.

Índice de Prueba Ácida, Razón Rápida o Razón de Liquidez Inmediata. Se denomina además razón severa, representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo, se determina:

$$\text{Razón de liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Por ejemplo:

$$\begin{array}{l} \text{Prueba del} \\ \text{ácido} \end{array} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{62,225 - 37,150}{35,475} = \mathbf{0.70}$$

Este índice modifica la opinión que pudiera haberse formado al conocer la razón anterior, ya que al eliminar los inventarios, tenemos que la empresa únicamente cuenta con \$0.70 por cada peso de obligaciones a corto plazo.

Razón de Liquidez Instantánea, Razón de Liquidez Disponible o Razón de Tesorería. Esta establece la relación entre la partida más líquida del activo circulante y los pasivos circulantes, expresa lo que posee o dispone hoy para pagar la deuda a corto plazo, se obtiene:

En el análisis de estas razones es necesario especificar que no existen estándares para los resultados que se obtienen, la decisión a tomar al realizar una comparación depende en gran medida del sector en que se opere; además es importante analizar como vienen evolucionando históricamente estas razones en la empresa para comprobar si se está deteriorando la liquidez de la empresa.

Capital Neto de Trabajo. Expresa la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones que se originan en el ciclo financiero a corto plazo.

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activos circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

Por ejemplo:

Activos Corrientes	Pasivos Corrientes	Capital de Trabajo	Índice de Solvencia
\$1,000.00	\$500.00	Positivo	> 1
\$1,000.00	\$1,000.00	Cero	= 1
\$500.00	\$1,000.00	Negativo	< 1

En caso de llegar a obtener el resultado de capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir sus necesidades operativas, y de no solucionarse, en el corto plazo podría ocasionar insolvencia del negocio.

2) RAZONES DE ACTIVIDAD

Se encargan de medir la situación de liquidez de cuentas circulantes específicas (inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar).

Rotación de Inventario. Mide la actividad o liquidez del inventario de la empresa, expresa las veces que los inventarios rotan durante un año, su cálculo se efectúa:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario promedio}}$$

Es el período de tiempo que se requiere para convertir las materias primas en productos terminados y venderlos, este se mide por la antigüedad promedio de los inventarios. El mismo se determina:

$$\text{Plazo promedio de inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar. Mide la actividad o liquidez de las cuentas por cobrar, expresa las veces que rotan las cuentas por cobrar con relación a las ventas y se define como sigue:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales de crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Ciclo de conversión de cuentas por cobrar o Plazo promedio de cuentas por cobrar. Indica el tiempo que se requerirá para convertir las cuentas por cobrar en efectivo, se calcula:

$$\text{Plazo promedio de cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de de C x C}}$$

Rotación de Cuentas por Pagar. Mide el grado de liquidez o actividad de las cuentas por pagar, se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

Ciclo de conversión de las cuentas por pagar o Plazo promedio de las cuentas por pagar: Es el promedio de tiempo o el período medio de pago que transcurre desde el momento en que se realiza una compra hasta que se efectúa la erogación del efectivo, se calcula:

$$\text{Plazo promedio de cuentas por pagar} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

Rotación del Activo Circulante. Esta rotación permite que la empresa conozca como se ha comportado este, para ello se pueden determinar las siguientes ecuaciones:

$$\text{Razón del activo circulante} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Circulante Promedio}}$$

$$\text{Rotación de activo circulante} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Activo Circulante Promedio}}$$

$$\text{Rotación de activo circulante} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Circulante Promedio}}$$

Razón del capital de trabajo. Establece la relación que existe entre el activo total y el capital de trabajo obtenido.

$$\text{Razón de capital de trabajo} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activo Total}}$$

Rotación del Capital de trabajo. La rotación del capital de trabajo ayuda a conocer la relación del mismo con las ventas, ya que un aumento en ellas puede generar que este indicador se incremente.

$$\text{Rotación de capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo promedio}}$$

3) RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Se encargan de medir el comportamiento de los niveles de endeudamiento que posee la empresa y determina además si los mismos han sido utilizados de forma adecuada.

Razón de endeudamiento ajeno. Relaciona los financiamientos ajenos con los propios para conocer la proporción en que la entidad ha utilizado el financiamiento ajeno para financiar sus operaciones en el corto plazo, la misma se determina:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Financiamiento Ajeno}}{\text{Financiamientos Propios}}$$

Existe otro procedimiento para medir el endeudamiento, este expresa qué parte del financiamiento total es a través de deudas a corto plazo y se obtiene mediante la razón siguiente:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Financiamiento Ajeno}}{\text{Financiamiento Total}}$$

Calidad de la deuda. El cálculo de esta razón permite medir el riesgo que posee la empresa al utilizar financiamiento a corto plazo, se determina:

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

3.6 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE FINANCIAMIENTO Y RENTABILIDAD DE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS INTEGRANTES DEL CAPITAL DE TRABAJO

COSTO DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS

Si definimos capital de trabajo desde el punto de vista contable, podemos decir que es la diferencia aritmética que resulta del activo circulante menos el pasivo circulante.

Desde un punto de vista más práctico, el capital de trabajo está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) del que debe disponerse para poner en marcha una empresa.

Esto significa que es necesario financiar la primera producción antes de recibir ingresos, por lo cual debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad de efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa, todo lo cual constituye el activo circulante.

Pero así como es necesario invertir en estos rubros, también se puede obtener crédito a corto plazo en conceptos como impuestos y algunos servicios y proveedores, lo cual se denomina pasivo circulante. De aquí se origina el concepto de capital de trabajo, el capital con el que haya que contar para empezar a trabajar.

Aunque el capital de trabajo es también una inversión inicial, tiene una diferencia fundamental con respecto a la inversión en activo fijo y diferido, que radica en su esencia circulante. Esto implica que mientras la inversión fija y la diferida pueden recuperarse por vía fiscal, mediante la depreciación y la amortización, la inversión en el capital de trabajo no puede recuperarse por estos medios ya que se supone que, dada su naturaleza, la empresa puede resarcirse de él en un mayor plazo.

De acuerdo con la alternativa de rentabilidad y riesgo, los efectos de nivel de activo circulante en una empresa se pueden determinar aplicando la razón financiera:

$$\text{RAC} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} / \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

Así mismo, tanto el activo circulante como el activo fijo producen utilidad.

◆ **Aumento de activo circulante**

Cuando aumenta el activo circulante y disminuye el activo fijo, aumenta la razón del activo circulante pero disminuye la rentabilidad y el riesgo, lo cual ocasiona un aumento del capital de trabajo.

A mayor activo circulante y menor activo fijo, mayor razón del activo circulante, menor rentabilidad de activos totales, menor riesgo de caer en la insolvencia y mayor capital de trabajo.

CASO PRÁCTICO

La Compañía “El Ejemplo, SA de C.V.”, que obtiene 5% de utilidad sobre sus activos circulantes de 4000 pesos y 10% sobre sus activos fijos de 6000, proyecta aumentar a 5,000 pesos sus activos circulantes y disminuir también a 5,000 sus activos fijos.

¿Cuál será su nueva razón de activo circulante?

¿Cuál será su nueva rentabilidad?

Datos:

AC = Activo circulante.

AF= Activo fijo.

TUC = Tasa de utilidad de activo circulante.

TUF = Tasa de utilidad del activo fijo.

UAT = Utilidad en activo fijo.

Datos Actuales	Datos proyectados
RAC= AC/AT	RAC = AC/AT
RAC= 4,000 / 10,000	RAC = 5,000 / 10,000
RAC = .40	RAC = .50

Por lo tanto, la razón del activo circulante aumentará de 0.40 a 0.50 pesos. Para determinar la rentabilidad o utilidad de activos:

$UAT = (AC * TUC) + (AF * TUF)$	$UAT = (AC * TUC) + (AF * TUF)$
$UAT = (4000 * .05) + (6,000 * .10)$	$UAT = (5,000 * .05) + (5,000 * .10)$
$UAT = 200 + 600$	$UAT = 250 + 500$
$UAT = 800 \text{ PESOS}$	$UAT = 750 \text{ PESOS}$

Por lo tanto la rentabilidad de activos totales disminuirá de 800 a 750 pesos.

◆ Disminución de activo circulante

Cuando disminuye el activo circulante y aumenta el activo fijo, disminuye la razón del activo circulante y aumenta la rentabilidad y es riesgo de insolvencia.

A menor activo circulante y mayor activo fijo, es menor el capital de trabajo.

CASO PRÁCTICO

La Compañía “El Ejemplo. S.A de C.V.”, que obtiene 5% de utilidad sobre sus activos circulantes de 4,000 pesos y 10 % sobre sus activos fijos de 6,000 proyecta disminuir sus activos circulantes a 3,000 pesos y aumentar sus activos fijos a 7,000

¿Cual será su nueva razón del activo circulante?

¿Cual será su nueva rentabilidad?

Datos:

AC = Activo circulante.

AF= Activo fijo.

TUC = Tasa de utilidad de activo circulante.

TUF = Tasa de utilidad del activo fijo.

UAT = Utilidad en activo fijo.

Datos Actuales	Datos proyectados
$RAC = AC/AT$	$RAC = AC/AT$
$RAC = 4,000 / 10,000$	$RAC = 3,000 / 10,000$
$RAC = .40$	$RAC = .30$

Por lo tanto, la razón del activo circulante aumentará de 0.40 a 0.50 pesos. Para determinar la rentabilidad o utilidad de activos:

$UAT = (AC * TUC) + (AF * TUF)$	$UAT = (AC * TUC) + (AF * TUF)$
$UAT = (4000 * .05) + (6,000 * .10)$	$UAT = (3,000 * .05) + (7,000 * .10)$
$UAT = 200 + 600$	$UAT = 150 + 700$
$UAT = 800 \text{ PESOS}$	$UAT = 850 \text{ PESOS}$

Por lo tanto la rentabilidad de activos totales aumentará de 800 a 850 pesos

COSTO DE FINANCIAMIENTO PASIVOS

Cuando aumenta el importe del pasivo circulante y disminuye el importe del pasivo fijo, reproduce una disminución del costo de financiamiento total; por su parte, cuando disminuyen los costos, aumenta la rentabilidad y viceversa.

◆ **Aumento de Pasivo Circulante**

Cuando aumenta el pasivo circulante y disminuye el pasivo a largo plazo, aumenta la razón del pasivo circulante, disminuye la rentabilidad y aumenta el riesgo de insolvencia, lo cual genera una disminución del capital de trabajo. A mayor pasivo circulante y menos pasivo fijo, mayor razón de pasivo circulante y menor capital de trabajo.

CASO PRÁCTICO

La Compañía “El Ejemplo, S.A de C.V.”, que tiene un activo total por 10,000 pesos, pasivos circulantes de 2,000 pesos y pasivos fijos de 4,000 proyecta aumentar sus pasivos circulantes a 3,000 pesos y reducir sus pasivos fijos a 3,000 pesos.

¿Cuál será su nueva razón de pasivo circulante?

¿Cuál será su nueva rentabilidad si el costo de financiamiento es de 5 % para el pasivo circulante y de 4% para pasivo fijo?

Datos:

PC = Pasivo circulante.

PF = Pasivo fijo.

TFC = Tasa de financiamiento del pasivo circulante.

TFF = Tasa de financiamiento del pasivo fijo.

CFT = Costo Financiero Total.

Datos Actuales	Datos proyectados
$RPC = PC / AT$	$RPC = PC / AT$
$RPC = 2,000 / 10,000$	$RPC = 3,000 / 10,000$
RPC = .20 PESOS	RPC = .30 PESOS

$CFT = (PCP * TFC) + (PF * CFF)$	$CFT = (PCP * TFC) + (PF * CFF)$
$CFT = (2,000 * .05) + (4,000 * .40)$	$CFT = (3,000 * .05) + (3,000 * .40)$
$CFT = 100 + 160$	$CFT = 150 + 120$
CFT = 260 PESOS	CFT = 270 PESOS

El costo de financiamiento total aumenta de 260 a 270 pesos

◆ **Disminución de Pasivos Circulantes**

Cuando disminuye el pasivo circulante y aumenta el pasivo fijo, disminuye la razón del pasivo circulante, lo cual produce un aumento del capital de trabajo. A menor pasivo circulante y mayor pasivo fijo, menor razón de pasivo circulante y mayor capital de trabajo.

CASO PRÁCTICO

La Compañía “El Ejemplo, S.A de C.V.” tiene un activo total de 10,000 pesos, pasivo circulante de 2,000 pesos con un costo de financiamiento de 5 % y pasivo fijo de 4,000 pesos con un costo de financiamiento de 20 % proyecta disminuir su pasivo circulante a 1,000 pesos y aumentar su pasivo fijo a 5,000.

¿Cuál será su nueva razón de pasivo circulante y cuál su nueva rentabilidad?

Datos Actuales	Datos proyectados
$RPC = PC / AT$	$RPC = PC / AT$
$RPC = 2,000 / 10,000$	$RPC = 1,000 / 10,000$
$RPC = .20$ PESOS	$RPC = .10$ PESOS

$CFT = (PCP * TFC) + (PF * CFF)$	$CFT = (PCP * TFC) + (PF * CFF)$
$CFT = (2,000 * .05) + (4,000 * .40)$	$CFT = (1,000 * .05) + (5,000 * .40)$
$CFT = 100 + 160$	$CFT = 50 + 200$
$CFT = 260$ PESOS	$CFT = 250$ PESOS

El costo de financiamiento disminuye de 260 a 250 pesos.

3.7 POLÍTICAS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

- ◆ La política del capital de trabajo implica dos preguntas básicas: ¿Cuál es el nivel apropiado de los activos circulantes, tanto en el nivel de las cuentas totales como en el de las cuentas específicas?
- ◆ ¿Cómo deberían financiarse los activos circulantes?

3.7.1 POLÍTICAS ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN EN ACTIVOS CIRCULANTES

La figura 1 muestra tres políticas alternativas relacionadas con la cantidad total de activos circulantes que sostiene una empresa. Esencialmente, estas políticas difieren en que deben mantenerse diferentes cantidades de activos circulantes para dar apoyo a cualquier nivel determinado de ventas. La línea que tiene la pendiente más inclinada representa una Política Relajada de Inversión en Activos Circulantes, y en ella se mantienen cantidades relativamente grandes de efectivo, valores negociables e inventarios, cuando las ventas son estimuladas por el uso de una política de crédito que proporciona un financiamiento liberal a los clientes y un correspondiente nivel de cuentas por cobrar alto. De una manera opuesta, bajo una Política Restringida de inversión en Activo Circulantes, el mantenimiento de efectivo, valores, inventarios y cuentas por cobrar alcanza un nivel mínimo. La política moderada de Inversión en Activos Circulantes se sitúa entre los dos extremos.

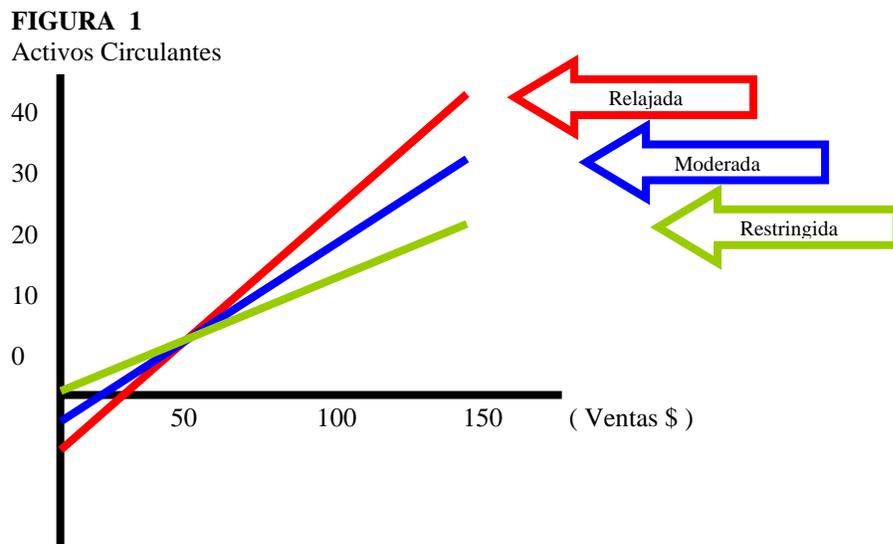
Bajo ciertas condiciones de certeza, en donde las ventas, los costos, plazos de entrega, periodo de pago y otras condiciones similares se conocen con certeza, todas las empresas mantendrían únicamente niveles mínimos de activos circulantes. Cualesquier cantidades más grandes incrementarían la necesidad de financiamiento externo sin un correspondiente incremento de las utilidades, mientras que cualesquier cantidades más pequeñas implicarían pagos retrasados para la mano de obra y los proveedores así como la pérdida de ventas, debido a faltantes de inventarios y la existencia de una política de crédito exageradamente restringida.

Sin embargo el panorama cambia cuando se introduce la incertidumbre. En este caso, la empresa requiere de alguna cantidad mínima de efectivo e inventarios, basándose en los pagos esperados, las ventas esperadas, los plazos de tiempo esperados para los pedidos, etcétera, más cantidades adicionales o inventarios de seguridad, los cuales permiten a la empresa enfrentar las desviaciones que se produzcan respecto de los valores esperados. De forma similar, los niveles de las cuentas por cobrar se determinan con base en los términos de créditos, más bajo será el nivel de cuentas por cobrar en cualquier nivel específico de ventas.

Bajo una política restringida y extremista de inversiones en activos circulantes, generalmente, proporcionan un rendimiento esperado más alto sobre la inversión pero implica el riesgo más grande, mientras que el caso de una política relajada lo opuesto resulta ser verdad. La política moderada se ubica entre los dos extremos en términos tanto de riesgo esperado como de rendimiento.

En términos de ciclo de conversión del efectivo, las políticas restringidas tienden a reducir los periodos de conversión del inventario y de cobranza de las cuentas por cobrar, lo cual genera un ciclo de conversión del efectivo relativamente corto. De manera opuesta, una política relajada crea niveles más altos

de inventarios y cuentas por cobrar, periodos más prolongados de conversión del inventario y cobranza de cuentas por cobrar, y un ciclo de conversión del efectivo relativamente largo. Una política moderada da un origen a un ciclo de conversión del efectivo que se sitúa en algún punto entre los dos extremos.



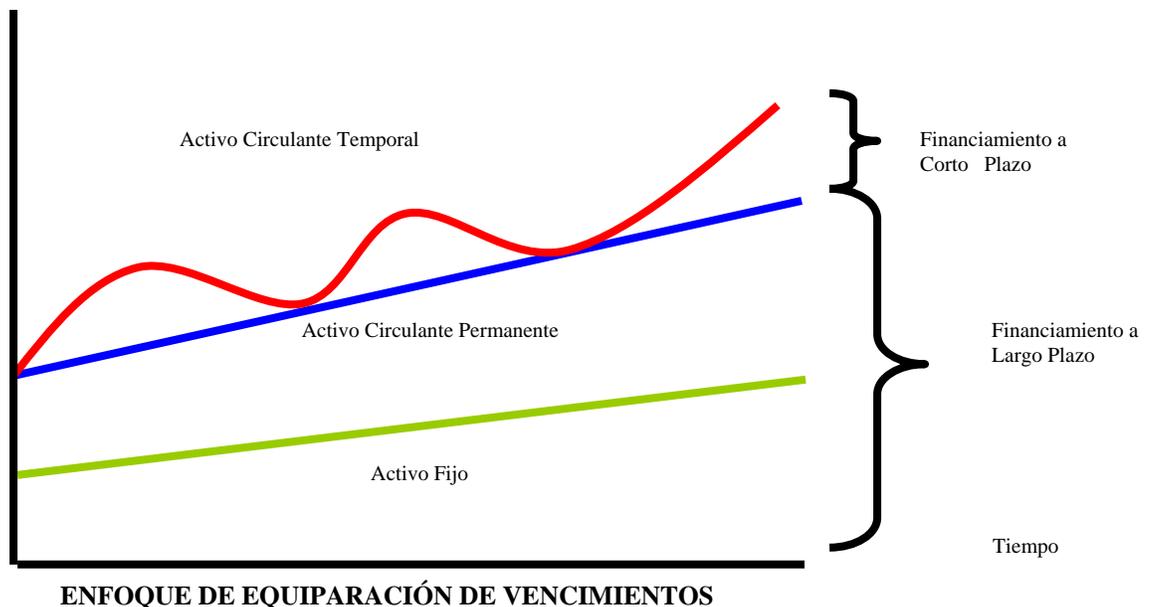
3.7.2 POLÍTICAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS CIRCULANTES

La mayoría de los negocios experimentan fluctuaciones estacionales cíclicas. Por ejemplo las empresas dedicadas a la construcción presentan picos en la primavera y en el verano; los minoristas los alcanzan en la época navideña, mientras que los productores abastecen tanto a las compañías constructoras como a los minoristas siguen patrones similares. De manera análoga, virtualmente, todos los negocios deben acumular activos circulantes cuando la economía es fuerte pero después liquidan los inventarios y padecen reducciones netas de las cuentas por cobrar cuando la economía se estanca. Sin embargo, los activos circulantes rara vez disminuyan hasta llegar a un nivel de cero, hecho que ha generado el surgimiento de la idea de que algunos activos circulantes deben considerarse activos circulantes permanentes, porque sus niveles permanecen estables independientemente de las condiciones estacionales o económicas.

La manera como se financian los activos circulantes permanentes y temporales recibe el nombre de política de financiamiento de activos circulantes, la cual puede clasificarse, por lo general, como uno de los tres enfoques que se describen a continuación:

1) Enfoque de acoplamiento de los vencimientos o de “autoliquidación”

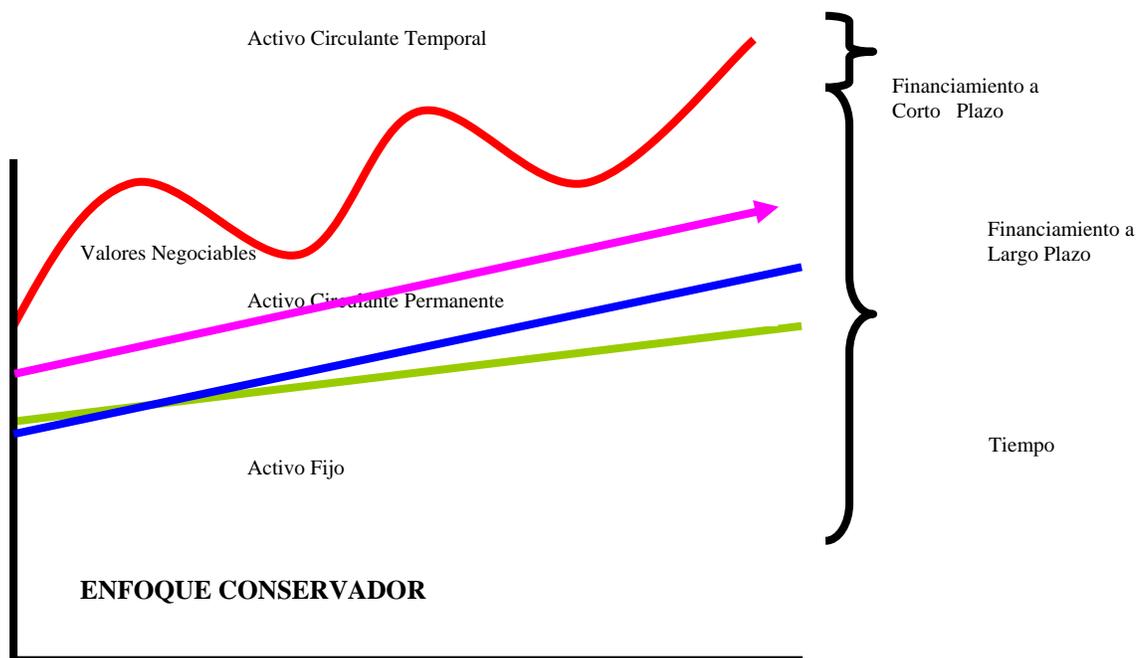
En el enfoque de equiparación de rendimientos, la compañía se protege contra el riesgo equiparando los vencimientos de sus activos y de sus pasivos. La Cía. Financia las variaciones del activo circulante por estacionalidad con pasivo circulante que tiene el mismo vencimiento y financia los activos a largo plazo emitiendo valores de deuda y capital a largo plazo. Además, casi siempre existe un componente permanente de activo circulante. Los inventarios y cuentas por cobrar se mantienen por encima de cierto nivel mínimo. Este componente permanente del activo circulante también se financia con capital a largo plazo. Los préstamos a corto plazo con este tipo de política se reducirán a cero en temporada baja.



2) Enfoque conservador para financiar el capital de trabajo

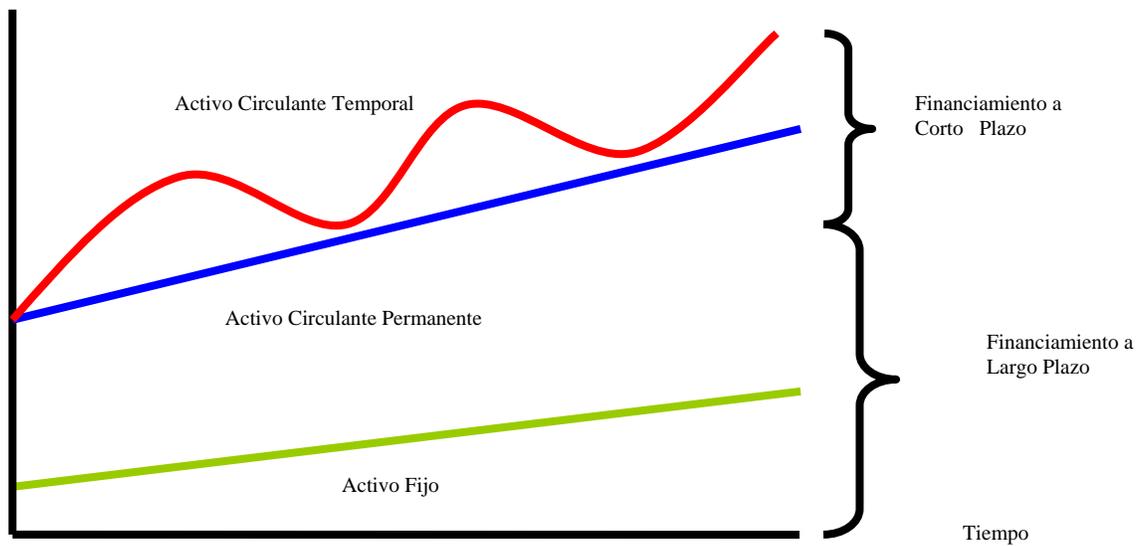
Con el enfoque de equiparación de vencimientos, una compañía depende del financiamiento a corto plazo para su activo circulante temporal. La compañía supone que siempre habrá fondos disponibles, y apuesta a que su costo no se elevará drásticamente. Si las condiciones económicas generales empeoran, o si las propias circunstancias de la compañía se deterioran, la compañía podría tener problemas para obtener el dinero que necesita. Otra posibilidad es que haya fondos disponibles, pero a un costo mucho más alto. Para protegerse contra los riesgos de una cancelación de crédito o de un aumento de los costos, el enfoque conservador usa más financiamiento a largo plazo y menos financiamiento a corto plazo que el enfoque de equiparación de vencimientos.

Se usa financiamiento a largo plazo para financiar todos los activos a largo plazo de la compañía, todos los activos circulantes permanentes y parte de sus activos circulantes temporales, solo cuando las necesidades de activos son bajas, la compañía usa financiamiento a corto plazo. El resto del tiempo, cuando las necesidades de activos sean bajas, la compañía de hecho tiene más financiamiento de largo plazo que activos totales. En esos periodos, la compañía invierte los fondos excedentes en valores negociables. Al financiar una porción de sus necesidades de fondos de temporada con instrumentos a largo plazo, la compañía crea un margen de seguridad.



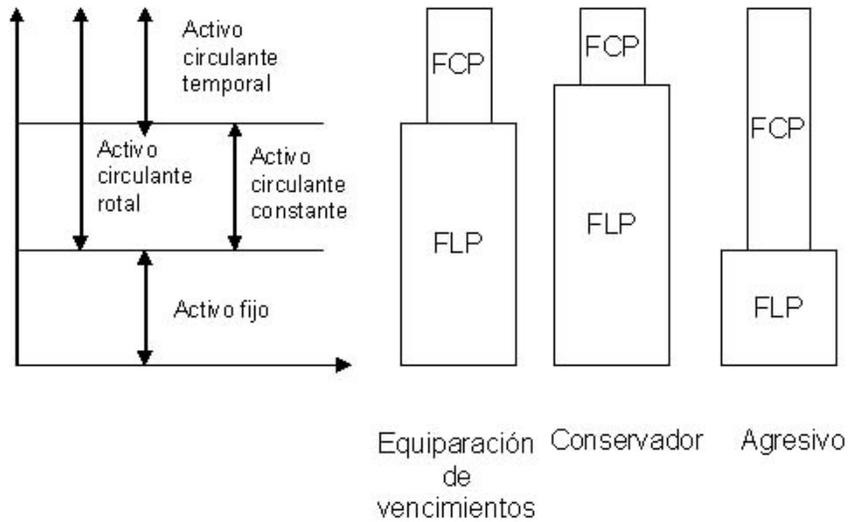
3) Enfoque agresivo para financiar el capital de trabajo

Un problema de los enfoques de equiparación de vencimientos y conservador, es que los fondos a largo plazo generalmente cuestan más que los fondos a corto plazo. La estructura de plazos de las tasas de interés suele tener una pendiente ascendente. A causa de esto muchos gerentes prefieren una estrategia agresiva para financiar el capital de trabajo. El enfoque agresivo usa menos financiamiento a largo plazo y más a corto plazo, la meta es elevar la rentabilidad. Por el principio del balance riesgo-rendimiento sabemos que, sin algún tipo de imperfección del mercado, el aumento de la rentabilidad sólo puede alcanzarse incurriendo en un mayor riesgo.



ENFOQUE AGRESIVO

POLITICAS DE CAPITAL DE TRABAJO



COSTOS DE LOS TRES ENFOQUES DE FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Podemos considerar el enfoque de equiparación de vencimientos como la hipótesis de caso base. Si las tasas de interés aumentan inesperadamente, una compañía que utiliza el enfoque agresivo pierde en

comparación con compañías menos agresivas (conservadoras o que usan equiparación de vencimientos). Esto se debe a que las compañías con financiamiento a más largo plazo, a una tasa fija más baja, van a tener menores costos de financiamiento. Pero si las tasas de interés bajan, la situación se invierte y la compañía agresiva sale ganando. Esto se debe a que las compañías con financiamiento a más largo plazo podrían quedarse con costos de intereses más altos o con costo de refinanciar.

Por lo tanto, en vista de la posibilidad de que los fondos se vuelvan más caros o hasta inasequibles, una compañía sin acceso fácil a los mercados de capital debe ser más conservadora. La disponibilidad de financiamiento a un costo fijo se puede asegurar con un financiamiento a largo plazo. En contraste, una compañía con fácil acceso a los mercados de capital puede ser más agresiva.

Algunos gerentes apuestan a la dirección de las tasas de interés; si se espera una declinación en las tasas de interés usará el enfoque agresivo. Un gerente agresivo acortará el vencimiento promedio de la deuda de la compañía usando más financiamiento a corto plazo y menos deuda a largo plazo. Un gerente que espera aumentos en las tasas de interés usará el enfoque conservador. Este gerente alargará el vencimiento promedio de la deuda de la compañía financiando más deuda a largo plazo y menos deuda a corto plazo.

Si las tasas de interés se mueven en la dirección que el gerente había predicho, la compañía obtendrá utilidades adicionales. Pero si las tasas de interés se mueven en la dirección “equivocada”, la apuesta a las tasas de interés será contraproducente y la compañía será menos redituable. Con base en el principio de la eficiencia de los mercados de capital, se recomienda no hacer tales apuestas y mejor aplicar el principio de la ventaja comparativa. Por ejemplo, una fábrica de zapatos podría tratar de producir zapatos de más alta calidad a un menor costo en lugar de adivinar la dirección de las fluctuaciones de las tasas de interés.

3.8 CICLO DEL CAPITAL DE TRABAJO

El ciclo financiero de una empresa o ciclo del capital de trabajo comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en caso de ser una cuenta por cobrar, y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarde en realizar su operación normal. (*mismo que se mencionará en el capítulo siguiente*).

CAPITULO VI

ADMINISTRACION DE LA TESORERIA DE LA EMPRESA

4.1 GENERALIDADES

En el presente capítulo abarcaremos la relación de la Administración de la Tesorería de la Empresa como un elemento del capital del trabajo. Como ya se había comentado en el capítulo anterior el capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento de la empresa, la correcta administración de la Tesorería de la empresa mediante la generación de los flujos de ingresos y egresos, nos permitirán saber si la inversión en activos es suficiente para poder hacerle frente a las necesidades de la empresa.

4.2 OBJETIVO

La administración de la tesorería es un elemento capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa, para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos.

Funciones de Tesorería

- ◆ Elaborar presupuesto de caja.
- ◆ Administrar el efectivo.
- ◆ Realizar relaciones comerciales bancarias y de inversión.
- ◆ Administrar el crédito.
- ◆ Desembolsar dividendos.
- ◆ Planear y realizar análisis financiero.
- ◆ Llevar relaciones con inversionistas.
- ◆ Administrar riesgo, seguros y fianzas.
- ◆ Determinar mecanismos de control de ingresos y egresos.
- ◆ Localizar diversas opciones de inversión.

4.3 EFECTIVO Y VALORES REALIZABLES

El efectivo es el recurso normal del intercambio y constituye la base para medir y contabilizar todas las demás partidas. Por lo general se clasifica como un activo circulante el cual esta formando por bienes y derechos que al venderse se convierten en efectivo; o se transforman en otros bienes que también se convierten en numerario, o que pueden darse en pago de obligaciones adquiridas. Para que pueda ser

presentado como “efectivo”, debe estar disponible para el pago de obligaciones actuales y libres de toda restricción contractual que limite su uso para satisfacer los adeudos.

Algunas empresas mantienen valores negociables en cartera en vez de mantener saldos fuertes de efectivo, y liquidan parte de dicha cartera para incrementar la cuenta de efectivo cuando las salidas de efectivo exceden los ingresos. La mayor parte de las empresas prefieren que sus bancos mantengan dichas reservas líquidas, y solicitan fondos de préstamo para satisfacer los faltantes temporales de efectivo.

Además de usar valores negociables como protección contra los faltantes de efectivo, las empresas los mantienen sobre una base estrictamente temporal

El control de la inversión en activos circulantes empieza con la administración de efectivo. Este consiste en la tendencia de la empresa en moneda de franca circulación y en depósitos a la vista. Dicho concepto esta formado por valores de pronta y fácil disponibilidad, sin ninguna restricción, como son:

- ◆ Monedas de metal o billetes de curso legal.
- ◆ Depósitos en los bancos en cuenta de cheques.
- ◆ Giros telegráficos, giros y valores postales.
- ◆ Cheques a favor de la empresa.
- ◆ Fondos de caja chica.
- ◆ Cupones vencidos de bonos u obligaciones.

Las reservas protectoras o beneficiosas, que tienen por objeto cubrir pagos inesperados o aprovechar oportunidades rentables que se presenten en el mercado, no se mantienen ociosas, sino que son invertidas en valores realizables.

Los valores realizables son las inversiones en títulos que son fácilmente convertibles en efectivo, a fin de que, mientras no se disponga de la inversión, estén produciendo un interés razonable; y pueden ser títulos u obligaciones.

4.3.1 OBJETIVO DEL EFECTIVO

Tiene por objeto financiar las actividades productivas normales que se consumen durante el ciclo normal del negocio; asimismo los valores realizables tienen el objeto de financiar las insuficiencias de efectivo, enfrentar contingencias o aprovechar oportunidades del mercado; sin permanecer inactivas.

El objetivo de la administración del efectivo y los valores realizables es contar con el efectivo estrictamente necesario para cubrir el ciclo de transacciones cotidianas de la empresa e invertir los excedentes de efectivo en valores, que, en caso de contingencia puedan ser requeridos.

Resumiendo podemos decir que un administrador financiero debe de financiar el ciclo productivo de la empresa al costo más bajo posible, además de invertir los excedentes de efectivo en el tipo de inversión que proporcione la más alta tasa de interés posible.

4.3.2 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL EFECTIVO

El efectivo presenta un problema contable especial, no sólo porque entra en un gran número de operaciones sino también por las siguientes razones:

- 1) El efectivo es el activo individual que más fácilmente se convierte en cualquier otra clase de activo; se le oculta y se le transporta sin dificultad y es buscado en forma casi universal. Por lo tanto, la contabilización correcta de las operaciones con efectivo exige que se establezcan controles para asegurarse de que el efectivo propiedad de la empresa o que esté relacionado con ella.
- 2) La cantidad de efectivo que posee una empresa se debe regular cuidadosamente, a fin de que, en un momento dado, no haya disponible demasiado ni tan solo un poco. Es necesario tener siempre una cantidad adecuada, sin paralizar de manera significativa los recursos. Como recursos de intercambio, el efectivo es indispensable para pagar todos los activos y servicios que adquiere la empresa y para hacer frente a todas sus obligaciones a medida que van venciendo. Por lo tanto, el desembolso de efectivo es un acontecimiento diario, de manera que se debe tener a mano un fondo suficiente para satisfacer esas necesidades. Por otra parte, el efectivo, como tal, no es un activo productivo; no gana rendimientos. Por tanto, no es conveniente tener una cantidad mayor que la necesaria para satisfacer las necesidades cotidianas, con un margen razonable para urgencias. El efectivo que exceda a lo necesario se debe invertir, ya sea en valores que aporten un ingreso o en otros activos productivos.

El departamento de contabilidad se enfrenta a dos problemas cuando se trata de manejar las operaciones con efectivo: (1) es preciso establecer los controles adecuados para asegurarse de que los funcionarios y los empleados no realicen operaciones que no han sido autorizadas; (2) se debe proporcionar la información necesaria a los administradores correspondientes respecto al efectivo disponible y a las operaciones con efectivo. La mayoría de las empresas asignan al departamento de contabilidad la responsabilidad de lograr el debido control de registro de esa clase de operaciones.

4.3.3 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

- 1) **SINCRONIZACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO.** Situación en la cual los flujos de entrada coinciden con los flujos de salida de efectivo, lo ideal sería que recibiéramos efectivo de un cliente justo en el momento en que nosotros tengamos que cubrir una factura esto permite que la empresa mantenga saldos pequeños para realizar sus transacciones, y no tener saldos ociosos, en caso de existir fondos en exceso podrían invertirse rápidamente. Así logramos reducir los saldos de efectivo, los préstamos bancarios y a su vez maximizamos los intereses y las utilidades.

- 2) **COMPENSACIÓN DE CHEQUES.** Proceso de conversión en efectivo de un cheque que ha sido emitido y enviado por correo y que se deposita en la cuenta del pagador (receptor), ya que cuando emitimos un cheque no significa que los fondos estén disponibles inmediatamente, puesto que el banco receptor debe cerciorarse de que dicho documento cuenta con fondos suficientes (en México “cámara de compensación”).

- 3) **FLOTACIÓN.** Diferencia entre el saldo que muestra la cuenta de cheques de la empresa o persona y el saldo en los registros de bancos. Podemos identificar tres tipos de flotación:
 - ◆ Flotación de desembolso: es el flotante positivo que se crea entre el momento en que se extiende un cheque y el momento en que su monto se resta del saldo de la cuenta.

 - ◆ Flotación de cobro: es el flotante negativo, se crea en el momento en que depositamos un cheque y hasta el momento en que ya están disponibles los fondos.

 - ◆ Flotación neta: es la diferencia entre la flotación de desembolso y la flotación por cobranza.

- 4) **ACELERACIÓN DE ENTRADAS DE EFECTIVO.** Una empresa no puede disponer de los pagos de los clientes mientras los mismos no sean recibidos y convertidos en una forma erogable, tal como son el efectivo o un incremento del saldo de la cuenta de cheques

A pesar de algunas de las demoras que ocasiona la flotación no pueden ser controladas de forma directa, las técnicas que se describen a continuación se usan para administrar las cobranzas.

- ◆ Apartados postales: Un convenio de apartado postal requiere que los clientes envíen sus pagos a un apartado postal localizado en un área cercana al lugar en donde vive el acreedor, en lugar de enviarlos directamente a la empresa. La empresa realiza acuerdos con el banco para cobrar todos

los cheques provenientes de dicho apartado postal para que estos sean depositados inmediatamente en la cuenta de cheques de la empresa.

- ◆ Débitos Preautorizados: Acuerdo por el cual el banco de la empresa que paga transfiere periódicamente los fondos hasta la cuenta del acreedor, aun si fuese en otra institución bancaria. Los débitos preautorizados aceleran la transferencia de fondos, porque la demora postal y por compensación de cheques se eliminan completamente, mientras que el retraso por procesamiento se reduce en forma sustancial.
- ◆ Banca de Concentración: La banca de concentración es un cierto tipo de acuerdo de administración del efectivo que se emplea para movilizar los fondos desde puntos receptores descentralizados, independientemente de que sean apartados postales o locales de compañías descentralizadas, hacia uno o más centros de fondos mancomunados de efectivo. Posteriormente, el administrador de efectivo utiliza estos fondos mancomunados para realizar inversiones a corto plazo o los reubica entre las diversas cuentas bancarias de la empresa. Al mancomunar los fondos, las empresas pueden tomar una ventaja mínima de las economías de escala para la administración e inversión del efectivo.

5) **CONTROL DE DESEMBOLSOS.** La aceleración de las cobranzas describe un lado de la administración del efectivo, mientras que el control de los flujos de salida de los fondos, o de los desembolsos, representa el otro. Por lo general se utilizan tres métodos para controlar los desembolsos:

- ◆ Concentración de cuentas por pagar: La centralización del procesamiento de las cuentas por pagar le permite al administrador financiero evaluar todos los pagos que tendrá que realizar la empresa y programar la disponibilidad de fondos para satisfacer estas necesidades con base en una perspectiva integral de la empresa. También permite un control más eficiente de las cuentas por pagar y los efectos de la flotación.
- ◆ Cuentas con saldo cero: es una cuenta especial de desembolsos que tiene un saldo igual a cero cuando no hay actividades de desembolsos. Típicamente, una empresa establece varias CSC en su banco de concentración y las financia a partir de una cuenta maestra. A medida que los cheques se presentan a la CSC para su pago, los fondos son automáticamente transferidos a partir de la cuenta maestra.
- ◆ Cuentas de Desembolsos Controlados: Se pueden establecer en cualquier banco, tales cuentas no se financian sino hasta que los cheques del día se presentan contra la cuenta. La empresa se basa

en el banco que mantiene la cuenta de desembolsos controlados para proporcionar información en la mañana acerca del monto total de los cheques que serán presentados para su pago. Lo cual nos permite transferir los fondos a la cuenta de desembolso controlados para cubrir los cheques presentados para su pago e invertir los excesos de efectivo al mediodía cuando las negociaciones del mercado de dinero alcanzan su punto máximo.

4.3.4 LAS FUNCIONES DEL EFECTIVO DENTRO DE LA EMPRESA

El activo más líquido en una empresa es el efectivo, representa un medio para pagar las facturas en la proporción de sus fechas de vencimiento; a través de un ciclo de cuentas por cobrar e inventarios, esto se traduce en cobranza y ventas para convertirse al final en un recurso disponible al momento.

El administrador financiero deberá de vigilar el financiamiento del efectivo, para que se mantengan los niveles aceptables en proporción a las necesidades de la compañía y prever futuros requerimientos. En realidad el efectivo es muy importante, pues éste es el rubro del balance que debe de ser muy bien aprovechado para que genere una administración oportuna, utilidades sanas a la empresa, en atención al efectivo temporalmente ocioso puede producir utilidades adicionales.

Es conveniente antes de decidir que hacer con el efectivo, para que obtengamos utilidades, primero analizar como se encuentra la empresa actualmente, para así contar con un punto de partida en la planeación de utilidades, y la distribución del efectivo conforme al objetivo que se haya trazado la empresa; además alcanzar la maximización en la participación de los propietarios de la empresa.

Actualmente, se ha incrementado cada vez más el uso de sistemas sofisticados de administración de efectivo con objeto de mantener la liquidez que necesitan con el costo más bajo posible. El efectivo y los valores negociables se manejan juntos, ambos son muy líquidos y es posible transferir fondos de una forma a otra de manera rápida y económica. De hecho, las empresas suelen informar solo el total de los activos en el balance general.

La decisión de administración del efectivo de una compañía se puede dividir en dos partes: primero, ¿cuánta liquidez (efectivo mas valores negociables) debe tener la compañía? y segundo, ¿cuáles deben ser las proporciones relativas del efectivo y los valores negociables para mantener esa liquidez?

Hay tres motivos básicos para mantener efectivo: (1) la demanda para transacciones, (2) la demanda por precaución, y (3) la demanda especulativa.

- ◆ La **demanda para transacciones** no es más que la necesidad de efectivo para efectuar los pagos cotidianos como salarios, materias primas, impuestos e intereses. La demanda de efectivo para transacciones existe a causa de desequilibrios entre las entradas y las salidas de efectivo. La necesidad de saldos para transacciones depende del tamaño de la compañía. Cuanto mayor es la compañía, más transacciones efectúa. La demanda para transacciones también depende de los tiempos relativos de entradas y salidas de efectivo. Cuanto mejor coincidan éstas, menor efectivo se necesitara para sostener la compañía hasta que lleguen mas entradas.
- ◆ La **demanda por precaución** es en esencia el margen de seguridad requerido para satisfacer necesidades inesperadas. Cuanto mas inciertas sean las entradas y salidas de efectivo, mayor deberá ser el saldo por precaución.
- ◆ Por último, la **demanda especulativa** se basa en el deseo de aprovechar oportunidades rentables inesperadas que requieren de efectivo. Este motivo representa un porcentaje más pequeño de las reservas de efectivo corporativas que las reservas de efectivo individuales. En general, las compañías mantienen efectivo para transacciones y por precaución. Casi siempre pueden usarse préstamos bancarios rápidos para satisfacer la demanda de efectivo especulativa.

4.3.5 SALDO ÓPTIMO DE EFECTIVO (SOE)

Indicador que marca el mínimo de efectivo en caja y bancos que necesita una empresa para el desarrollo normal de operaciones más un porcentaje adicional para cubrir imprevistos.

SOE = mínimo de efectivo + colchón financiero

Método Directo

$$SOE = \frac{DEP}{RE}$$

Método Indirecto

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

Donde:

DEP = Desembolsos de efectivo en el período.

RE = Rotación de efectivo en el período.

NFE = Nivel de fondos de efectivo.

TRE = Tasa de reserva de efectivo.

CFD = Costo fijo de desembolso.

CPP = Costo porcentual promedio.

A continuación observamos algunos ejemplos de cómo determinar el Saldo Óptimo de Efectivo (SOE). Por medio de los métodos directo e indirecto.

Una empresa calcula desembolsar en el próximo ejercicio 79 200 millones de pesos y tener una rotación de efectivo de 180. Asimismo tiene un colchón financiero del 10%; ¿Cuál será el saldo óptimo de efectivo para dicho ejercicio?

$$\text{SOE} = \frac{\text{DEP}}{\text{RE}}$$

RE

$$\text{SOE} = \frac{79\,200}{180} = 440 \text{ millones} \quad \text{ahora} \quad \frac{440}{1.10} = 400 \text{ millones} \quad (\text{saldo operacional})$$

Por lo tanto:

$$440 - 400 = 40 \text{ millones} \\ (\text{Colchón financiero})$$

La empresa proyecta para el próximo periodo desembolsos por 79 200 millones de pesos y un costo fijo de desembolso de 1 millón. ¿Cuál será el saldo óptimo de efectivo, si se estima un costo porcentual promedio de 24.75% y una tasa de reserva de fondos de efectivo para imprevistos y saldos compensatorios del 10%?

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

$$\text{NFE} = \sqrt{\frac{2 (\text{CFD}) (\text{DEP})}{\text{CPP}}}$$

$$\text{NFE} = \sqrt{\frac{2 (1) (79200)}{.2475}}$$

$$\text{NFE} = \sqrt{\frac{158\,400}{.2475}}$$

$$\text{NFE} = \sqrt{640\,000}$$

$$\text{NFE} = 800$$

Sustituyendo:

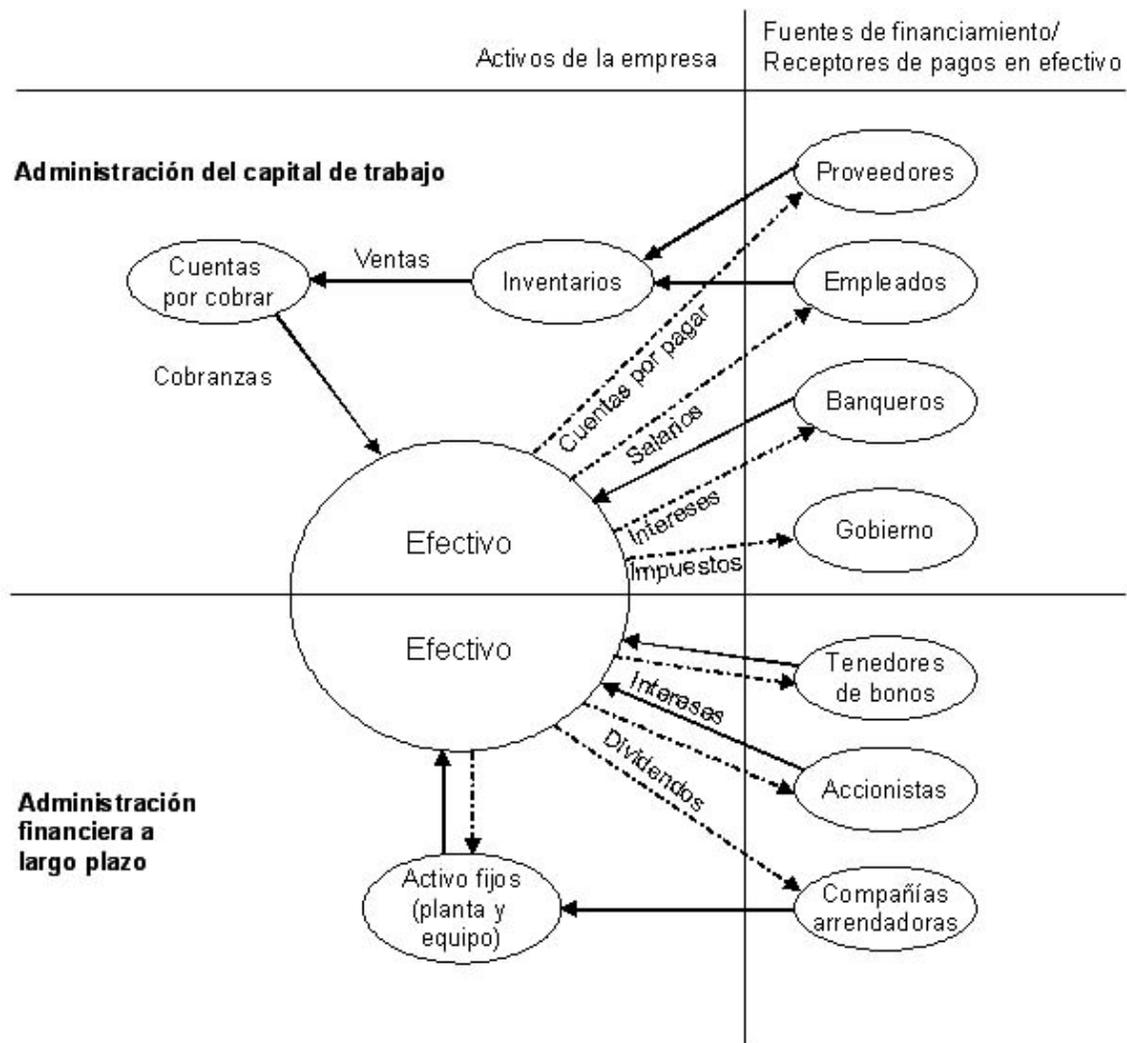
$$\text{SOE} = \frac{800}{2} (1+.10)$$

$$\text{SOE} = (400) (1.10) = 440 \text{ millones}$$

4.4 EL FLUJO DE EFECTIVO

Las empresas en crecimiento requieren de capital adicional para las inversiones en cuentas por cobrar, en inventarios y en activos fijos, el cual generalmente proviene de fuentes internas, pero si el crecimiento es rápido, parte de él tendrá que ser obtenido externamente. En la medida en la cual el crecimiento crea un problema de flujo de efectivo depende en gran parte del *ciclo de flujo de efectivo*.

Diagrama esquemático del ciclo del flujo de efectivo



El diagrama anterior ilustra el ciclo de flujo de efectivo. Las flechas en línea seguida representan fuentes de fondos de efectivo para la empresa, las líneas punteadas, los pagos en efectivo. Obsérvese que la administración del flujo de efectivo implica la administración de los flujos de efectivo a corto y a largo

plazo. La porción superior del diagrama representa la administración del capital de trabajo y la sección inferior muestra la administración de los activos fijos y de las fuentes de financiamiento a largo plazo.

Esta figura demuestra la influencia del ciclo de flujo de efectivo sobre la administración del capital de trabajo.

La administración del ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante de la administración del capital de trabajo. Al analizar la situación, es útil distinguir dos factores: el ciclo operativo y el ciclo de pagos, los cuales combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo.

EL CICLO OPERATIVO

- ◆ El periodo de conversión de inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materia prima, producción en proceso y artículos terminados en productos, y para vender estos productos a los clientes. Este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.

- ◆ El periodo de conversión de las cuentas por cobrar, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Este ciclo se mide por el periodo promedio de cobranza.

EL CICLO DE PAGO

El ciclo operativo se centra en la oportunidad de los flujos de entrada de efectivo, pero elude la oportunidad de los flujos de salida (momento en el que debemos pagar las compras y la mano de obra). Sin embargo, los requerimientos de financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales a plazos prolongados de crédito o a hacer pagos de mano de obra después de que el trabajo ha sido realizado. Por lo tanto, la empresa debe esforzarse por administrar los flujos de entrada y de salida de efectivo (cuanto más pueda demorar los pagos, menos severos serán los problemas que pueda causar el ciclo operativo). Sin embargo, los flujos de entrada y de salida están rara vez, si acaso, sincronizados, por lo que el ciclo de efectivo revelará por regla general los periodos en los que sea necesario adquirir fondos externos.

EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Fusiona el ciclo operativo y el ciclo de pago de la siguiente forma:

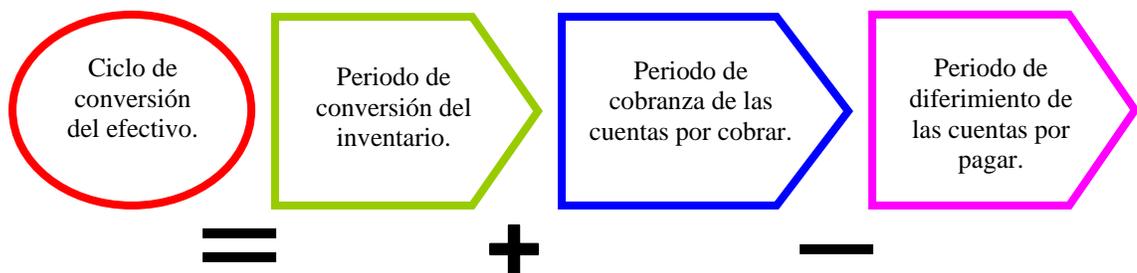
$$\text{Ciclo de conversión de efectivo} = \text{Ciclo operativo} - \text{Ciclo de pago}$$

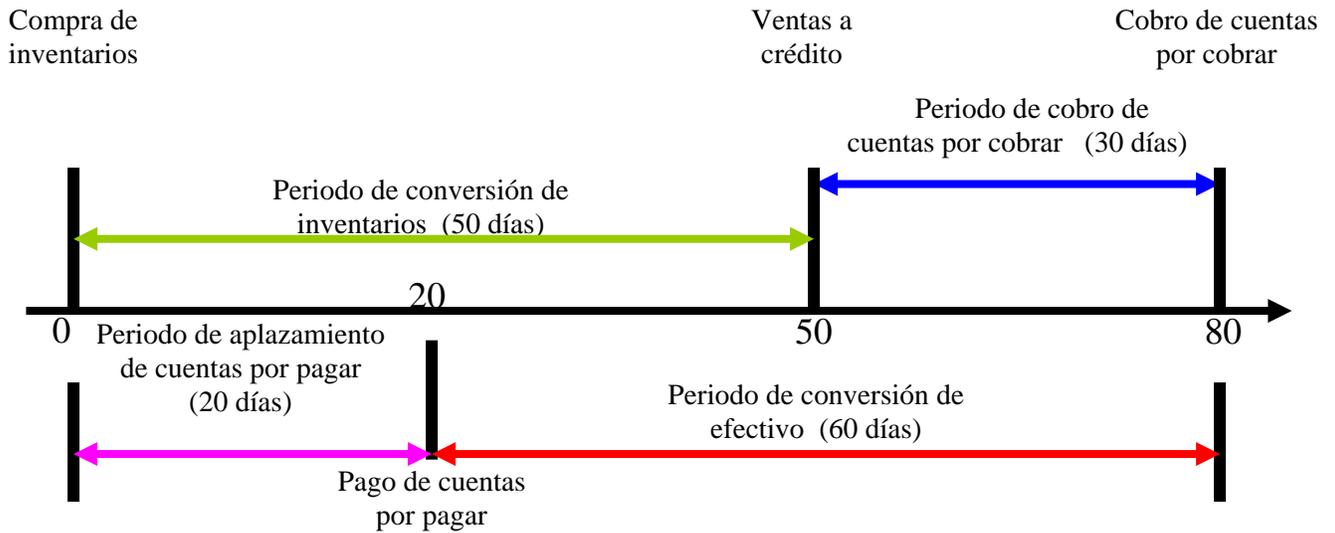
El ciclo de conversión de efectivo es el tiempo que transcurre entre el pago de cuentas por pagar y el recibo de efectivo de cuentas por cobrar.

Si no tiene crédito, el efectivo de una compañía queda atado desde el momento en que la compra inventarios hasta que cobra sus cuentas por cobrar. Suponga que una compañía retiene su inventario 50 días y cobra sus cuentas por cobrar en 30 días. Entonces se requerirán 80 días para que la inversión original se vuelva a convertir en efectivo.

En cambio, con crédito de los proveedores el dinero de la compañía no se invierte durante todos los 80 días. La siguiente figura ilustra este ciclo con crédito de proveedores a 20 días. En el día 0, el proveedor entrega mercancías que se colocan en inventarios, y se genera una cuenta por pagar; 50 días después, la mercancía se vende a crédito, y las cuentas por cobrar se cobran 30 días después, en el día 80. Sin embargo, la compañía no tiene que aportar su propio dinero en tanto no pague sus cuentas por pagar en el día 20 con crédito de proveedores de 20 días, el efectivo de la compañía se invierte durante 60 días, del día 20 al día 80. Así, en este caso, el ciclo de conversión de efectivo es de 60 días.

El ciclo de conversión de efectivo es:





CASO PRÁCTICO

Suponga que la empresa “XYZ” S.A. de C.V. tiene la información financiera que se da a continuación. Determine el ciclo de conversión de efectivo de “XYZ”, y sus periodos correspondientes.

- ◆ Inventarios = \$1.40 millones
- ◆ Cuentas por cobrar = \$1.70 millones
- ◆ Cuentas por pagar = \$0.40 millones
- ◆ Salarios, prestaciones e impuestos = \$0.10 millones
- ◆ Ventas = \$20.0 millones
- ◆ Costo de Ventas = \$10.0 millones
- ◆ Gastos de venta generales y administrativos = \$1.00 millones

El periodo de conversión de inventarios es de 51.1 días.

$$\begin{array}{l} \text{Periodo} \\ \text{conversión} \\ \text{inventarios} \end{array} \text{ de } \begin{array}{l} \text{de} \\ \text{de} \\ \text{de} \end{array} = \frac{1,400,000}{(10,000,000 / 365)} = 51.1 \text{ días}$$

El periodo de cuentas por cobrar es de 31.0 días.

$$\begin{array}{l} \text{Periodo de cuentas} \\ \text{por cobrar} \end{array} = \frac{1,700,000}{(20,000,000 / 365)} = \mathbf{31.0 \text{ días}}$$

El periodo de aplazamiento de cuenta por pagar es de 16.6 días.

$$\begin{array}{l} \text{Periodo de} \\ \text{aplazamiento de} \\ \text{cuentas por} \\ \text{pagar} \end{array} = \frac{(400,000 + 100,000)}{(10,000,000 + 1,000,000) / 365} = \mathbf{16.6 \text{ días}}$$

El ciclo de conversión de efectivo es igual a 65.5 días.

$$\begin{array}{l} \text{Ciclo de} \\ \text{conversión de} \\ \text{efectivo} \end{array} = 51.1 \text{ días} + 31.0 \text{ días} - 16.6 \text{ días} = \mathbf{65.5 \text{ días}}$$

ELABORACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo es un estado financiero integrado por las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado.

Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado (semana, mes, trimestre, año).

El flujo de efectivo permite anticipar:

- ◆ Excedentes de efectivo.
- ◆ Cuando habrá un faltante de efectivo.
- ◆ Como mecanismo de inversión a corto plazo.
- ◆ Cuando y en que cantidad se deben pagar prestamos adquiridos.
- ◆ Cuando efectuar desembolsos en capital de trabajo.
- ◆ De cuanto se debe disponer para pagar prestaciones a los empleados.
- ◆ De cuanto efectivo puede disponer el empresario para asuntos personales.
- ◆ Con mayor exactitud, sus pronósticos y comparativos (Planeación y Control Presupuestal).

Para elaborar un flujo de efectivo, deberá hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el periodo en que se prepara el flujo, por lo que se deberán de seguir los siguientes pasos:

- 1) Establecer el periodo que se pretende abarcar.
- 2) Hacer una lista probable del ingreso del periodo determinado y después de registrar los valores de cada centro de costos se suman los valores y se obtiene el total:
 - ◆ Saldo de efectivo al inicio del periodo.
 - ◆ Ventas al contado.
 - ◆ Cobro a clientes durante el periodo de las ventas a crédito.
 - ◆ Prestamos a corto y largo plazo.
 - ◆ Ventas de activo fijo.
 - ◆ Nuevas aportaciones de accionistas.
- 3) Se enlistan las obligaciones que implican gasto de efectivo, sumando el valor de cada egreso para obtener el total:
 - ◆ Compra de materia prima al contado.
 - ◆ Pago de materia prima durante el periodo de compras a crédito.
 - ◆ Gastos de fabricación (combustibles, lubricantes, energía eléctrica, etc.).
 - ◆ Sueldos y salarios, incluyendo gastos personales del empresario.
 - ◆ Pago de capital e intereses por préstamos obtenidos.
 - ◆ Compras de activos fijos.
 - ◆ Gastos de operación.
 - ◆ Otros.
- 4) Una vez que se han obtenido los totales de los ingresos y egresos, estos se restan para obtener el resultado. Si el resultado es positivo, significa que los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto existe un excedente, lo que indica que la empresa opera favorablemente. En caso contrario, el empresario deberá estudiar las medidas para cubrir los faltantes o prever los periodos en los que los resultados sean negativos, reflejándose estos datos en una partida llamada saldo a fin del periodo.
- 5) Estimar la cantidad mínima de efectivo que se requerirá para mantener en operación a la empresa durante el periodo considerado.

- 6) Si se quiere trabajar el flujo de efectivo con mayor detalle, se puede emplear un saldo acumulado que es la suma del saldo obtenido en el periodo más el saldo del periodo anterior.
- 7) Aumentar un 10% al mínimo considerado como margen para enfrentar cualquier contingencia.

Ejemplo de flujo de efectivo:

	1	2	3	4
INGRESOS				
Coca Cola			1,215.60	
Leche Alpura		282.00	264.00	264.00
Leche San Marcos	152.50	66.00	66.00	152.50
Sabritas				
Bimbo	200.00	136.35	108.50	108.30
Tostadas				
Bebida Tampico				
Pan	250.00	215.00	264.00	263.50
Churros	45.00	45.00	45.00	45.00
Kellogg's				
Dulces				83.40
Tarjetas				152.00
Huevo				196.00
Varios	650.00	1,427.00	14.00	918.50
TOTAL DE INGRESOS	1,297.50	2,171.35	1,977.10	2,183.20

EGRESOS				
Ventas del día	2,268.00	1,942.60	2,350.00	2,642.90
TOTAL DE EGRESOS	2,268.00	1,942.60	2,350.00	2,642.90

SALDO A FIN DE MES	970.50	-228.75	372.90	459.70
SALDO ACUMULADO	970.50	741.75	1,114.65	1,574.35

CAPITULO V

DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES OPTIMOS DE INVENTARIOS

5.1 GENERALIDADES

Como vimos en el capítulo anterior el periodo de conversión del inventario es necesario para la determinación del ciclo de conversión del efectivo, y por ello en el presente capítulo desarrollaremos la metodología usada para programar y proyectar los niveles de inventario requeridos, los ritmos de crecimiento, la cuantificación de los niveles máximos, mínimos y puntos de reorden, así como el análisis sobre la determinación del punto óptimo de inventario.

5.2 INVENTARIO

El inventario agrupa la materia prima, productos en proceso, productos terminados, artículos de empaque o de envase de la mercancía y de los materiales o suministros necesarios en la operación de la empresa.

Bases de valoración: el inventario se valora a su costo histórico de adquisición o de producción, lo cual significa, en principio, que se deben incluir todos los desembolsos efectuados para poner la mercancía en el inventario.

Objetivo de la Administración de inventarios: El objetivo es rotar inventarios tan pronto como sea posible sin perder ventas por inexistencia.

Puntos de vista funcionales: La administración de los inventarios es importante para varias áreas de la entidad, por ejemplo: en el departamento de finanzas, el administrador supervisará los niveles de inventarios en general, vigilando que la empresa no comprometa en exceso sus fondos ya que, los inventarios implican una inversión considerable; en el departamento de producción se vigilarán los inventarios de materia prima y de producción en proceso para evitar que haya faltantes, además de tener la aptitud para mantener un costo de producción bajo; a su vez el departamento de compras estudiará específicamente el inventario de materias primas ya que será su responsabilidad mantener las cantidades adecuadas de dicho inventario a precios favorables; para el área comercial, el gerente de marketing se ocupará particularmente del inventario de productos terminados para garantizar el cumplimiento de los pedidos que haya por surtir y despachar.

CAUSAS QUE GENERAN VARIACIONES EN EXISTENCIAS DE INVENTARIOS

◆ Causan Excesos:

- La falta de coordinación entre los departamentos distribuidores de compras, ventas y producción.
- Por motivos especulativos en el mercado generando compras anticipadas y/o en exceso.

◆ Causan Faltantes:

- Las crisis generadas entre nuestros distribuidores y proveedores

Controles a establecer:

- ◆ Control físico de inventarios.
- ◆ Administración de riesgos.
- ◆ Utilizar vales de entradas y salidas.
- ◆ Realizar reportes de existencias.
- ◆ Establecer mínimos y máximos de existencias.

5.2.1 TIPOS DE INVENTARIO

Inventario de Materia Prima: incluye los materiales que se compran a los proveedores y que serán transformados en productos terminados.

Inventario de Producción en Proceso: se refiere a los artículos del inventario que se encuentran en las etapas del proceso de producción.

Inventario de Productos Terminados: comprende el stock de los artículos que se encuentran listos para su venta.

5.2.2 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

La administración de inventarios también tienen efecto sobre el ciclo de conversión de efectivo, uno de los componentes del ciclo de conversión de efectivo es el periodo de conversión del inventario, el plazo de tiempo promedio que se requiere para convertir la materia prima en artículos terminados y posteriormente para vender estos bienes. Naturalmente, entre más grande sea el nivel de inventarios que se mantenga, más prolongado será el periodo de conversión del inventario, y por lo tanto más prolongado será el ciclo de conversión de efectivo.

Las técnicas de administración de inventarios se cubren con gran profundidad en los curso de administración de la producción, pero ya que los administradores financieros tienen la responsabilidad de obtener el capital necesario para mantener inventarios y de mantener la rentabilidad general de la empresa.

5.2.3 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE INVENTARIOS

Debido a la importancia que tienen los inventarios para la empresa, la técnica contable ha establecido diversos métodos de valuación para tal concepto, cada uno de ellos con sus características particulares, tratando de adecuarse a las necesidades específicas de cada empresa.

- ◆ Costo promedio.
- ◆ Primeras entradas, primeras salidas (PEPS).
- ◆ Últimas entradas, primeras salidas (UEPS).

Costo Promedio: como su nombre lo indica, la forma de determinarlo es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables, entre el número de artículos adquiridos o producidos.

CASO PRÁCTICO

Existencias	Compras	Costo Unitario	Saldo
100		\$ 150.00	\$ 15000.00
	200	180.00	36000.00
Costo Promedio = $\frac{\text{Saldo}}{\text{Existencias}} = \frac{51\,000}{300} = \170.00			

Primeras entradas, primeras salidas (PEPS): este método se basa en la suposición de que los primeros artículos en entrar al almacén o a la producción, son los primeros en salir de él, por lo que las existencias al finalizar cada ejercicio quedan prácticamente registradas a los últimos precios de adquisición.

CASO PRÁCTICO

Existencias	Compras	Costo Unitario	Saldo
	6	\$ 250.00	\$ 1500.00
	5	260.00	1300.00
	6	270.00	1620.00

Si efectuáramos una venta, el registro sería a un costo unitario de \$250.00

Últimas entradas, primeras salida (UEPS): el método consiste en suponer que los últimos artículos en entrar al almacén o a la producción, son los primeros en salir de él, por lo que siguiendo este método las existencias al finalizar el ejercicio quedan prácticamente registrados a los precios de adquisición o producción más antiguos.

CASO PRÁCTICO

Siguiendo el ejemplo anterior, por este método nuestro registro de ventas se realizaría a un costo de \$270.00 (los primeros seis artículos), \$260.00 los siguientes 5 artículos y finalmente a \$270.00 los últimos 6 artículos.

5.3 POLÍTICAS DE INVENTARIO

Para lograr la eficiencia en el manejo de la materia prima, y que el producto final tenga un costo adecuado por este concepto, cada empresa debe fijar una política para el manejo de los inventarios, teniendo en cuenta las condiciones en las cuales desarrolla su objeto social.

Una política eficiente de inventarios es aquella que planea el nivel óptimo de la inversión en inventarios y mediante el control se asegura de que los niveles óptimos si se cumplen.

Al momento de fijar una política de inventarios la empresa tendrá que tener en cuenta factores tales como:

Ritmo de los consumos: a través de la experiencia determinar cómo es el consumo de materia prima durante el año:

- ◆ Lineales: la producción se comporta siempre de la misma.
- ◆ Estacionales: hay periodos donde la producción es baja y periodos donde es alta.
- ◆ Combinados: la empresa tiene líneas de producción que se comportan de manera lineal, pero a la vez, cuenta con líneas de producción estacionales.
- ◆ Impredecibles: la producción no se puede planear, pues depende de factores externos no controlables.

Capacidad de compras: Suficiencia de capital para financiar las compras.

Carácter perecedero de los artículos: La duración de los productos es fundamental para determinar el tiempo máximo que puede permanecer el inventario en bodega.

Tiempo de respuesta del proveedor:

- ◆ Abastecimiento instantáneo: Justo a Tiempo.
- ◆ Abastecimiento demorado: Niveles altos.

Instalaciones de almacenamiento: Dependiendo de la capacidad de las bodegas, se podrá mantener más o menos unidades en inventario. Alternativas: o Alquiler bodegas o Pactos con proveedores para suministros periódicos.

Suficiencia de capital para financiar el inventario: Mantener el inventario produce un costo.

- ◆ Si la rotación es alta el costo de oportunidad es bajo.
- ◆ Si la rotación es baja el costo de oportunidad es alto.

Costos asociados a mantener el inventario

- ◆ Manejo.
- ◆ Seguros.
- ◆ Depreciación.
- ◆ Arriendos.

Protección

- ◆ Contra posible escasez del producto.
- ◆ Contra demanda intempestiva.
- ◆ Contra aumentos de precios.

Riesgos incluidos en los inventarios

- ◆ Disminución de precios.
- ◆ Deterioro de los productos.
- ◆ Pérdidas accidentales y robos.
- ◆ Falta de demanda.

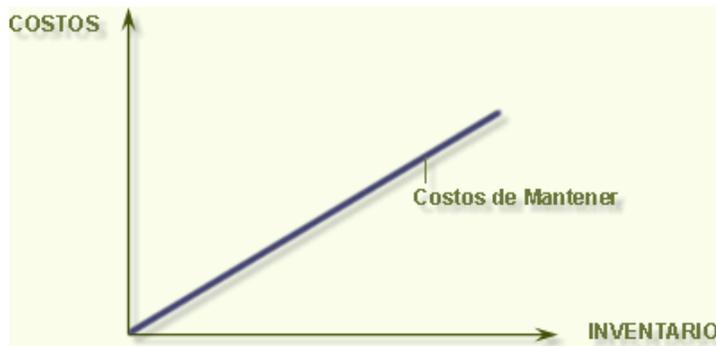
Al determinar una política para el manejo de los inventarios se debe tener en cuenta los siguientes factores:

Factores Cuantitativos: Los inventarios comprenden dos tipos de costos asociados: aquellos de mantener y aquellos de no mantener suficiente. La solución óptima minimiza el total de estas dos clases de costos.

- ◆ Costos de mantener suficiente.
- ◆ Costos de no mantener suficiente.

COSTOS DE MANTENER SUFICIENTE

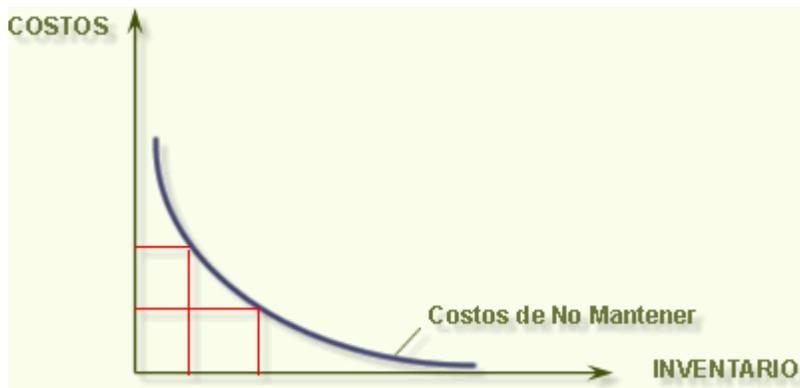
- ◆ Riesgos de obsolescencia.
- ◆ Tasa deseada de retorno sobre la inversión.
- ◆ Manipulación y traslado.
- ◆ Espacio para almacenamiento.
- ◆ Seguros.
- ◆ Costos de oficina.



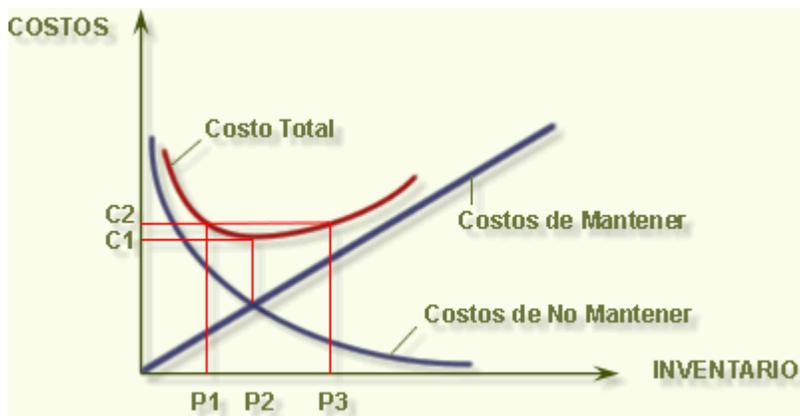
Mientras más unidades se mantengan en inventario, más alto será el costo de mantener

COSTOS DE NO MANTENER SUFICIENTE

- ◆ Descuentos por cantidad no aprovechados.
- ◆ Trastornos por despachos con costos adicionales de aceleración.
- ◆ Márgenes de contribución en las ventas perdidas.
- ◆ Costos extras por compras antieconómicas.
- ◆ Pérdida de prestigio ante el cliente.
- ◆ Compras fortuitas no aprovechadas.



Mientras más unidades se mantengan en inventario, más bajo será el costo de no mantener una buena política de inventarios, debe reflejar un equilibrio óptimo entre los costos de mantener y los costos de no mantener (o si se quiere, los costos por mantener mucho y los costos por mantener poco). Veámoslo gráficamente:



Los costos mínimos $C1$ se logran en el nivel $P2$ de inventarios (nivel óptimo de inventario) si la empresa decidiera un nivel por debajo: $P1$, o un nivel por encima: $P3$, representaría un aumento en los costos $C2$.

5.4 COSTOS DE INVENTARIO

Se clasifican en tres categorías:

- 1) **Costos de mantenimiento:** son los costos asociados con el hecho de tener un inventario, incluye los costos de almacenamiento, seguros, depreciación, estos costos aumentan en forma proporcional a la cantidad promedio de inventario que se mantenga.

- 2) **Costo de ordenamiento:** representan los costos de colocación y recepción de un pedido para comprar nuevos inventarios.
- 3) **Costo de faltantes:** Es la penalidad en la que se incurre cuando nos quedamos sin existencias, incluye la pérdida potencial de ingresos, así como el costo más subjetivo de la pérdida de la buena voluntad de los clientes.

Si conocemos la cantidad total del inventario que necesita la empresa y si las ventas se realizan en forma uniforme durante un período, podemos combinar los costos totales de mantenimiento (“CTM”) y de ordenamiento (“CTO”) para así determinar el costo total de inventario (“CTI”) de la siguiente forma:

$$CTI = CTM + CTO$$

$$CTM = (C \times PC) \times (Q/2)$$

$$CTO = (O) \times (T/Q)$$

Donde:

C = Costo de mantenimiento como porcentaje del precio de compra de cada artículo del inventario.

PC = Precio de compra o costo por unidad.

Q = Número de unidades compradas en cada pedido.

T = Demanda total, o número de unidades vendida por período.

O = Costos fijos por orden.

CASO PRÁCTICO

Si una empresa ordena 6500 productos cada vez que necesite inventario y tiene una demanda total anual de 78000 productos, teniendo un precio de compra de \$3.84, un costo de mantenimiento del 25% y costos fijos por \$260.00 ¿Cuál sería el costo total de inventarios para esta empresa?

Datos:

$$C = 25\%$$

$$O = \$260.00$$

$$PC = \$3.84$$

$$T = 78000 \text{ unidades}$$

$$Q = 6500 \text{ unidades}$$

Sustituyendo:

$$CTM = (C \times PC) \times (Q/2)$$

$$CTO = (O) \times (T/Q)$$

$$CTM = (.25 \times 3.84) \times (6500/2)$$

$$CTO = (260) \times (78000/6500)$$

$$CTM = (.96) \times (3250)$$

$$CTO = (260) \times (12)$$

$$CTM = 3120.-$$

$$CTO = 3210.-$$

Por lo tanto: $CTI = CTM + CTO$

$$CTI = 3120 + 3120 = 6240.00$$

5.5 NIVEL ÓPTIMO DE INVENTARIO

Es aquel que permite satisfacer plenamente las necesidades de la empresa con la mínima inversión.

Nivel Alto	Satisface plenamente las necesidades Costos Altos - Inversión inoficiosa
Nivel Óptimo	
Nivel Bajo	No Satisface Plenamente las necesidades Costos Bajos – Baja inversión

Consiste en proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones al costo más bajo, por lo que el primer paso para determinar el nivel óptimo de inventario es identificar los costos que intervienen en su compra y mantenimiento y así identificar en que punto se minimizan dichos costos.

5.6 CANTIDAD ECONOMICA (Lote Optimo)

Esta es la cantidad que minimizará los costos totales del inventario. Los principales supuestos de este modelo son:

- ◆ Que las ventas se distribuyen de manera uniforme a lo largo del período examinado y que pueden pronosticarse de forma precisa.
- ◆ Que las órdenes se reciben en el momento esperado.
- ◆ Que el precio de compra de cada artículo del inventario es el mismo.

Fórmula que determina la cantidad integrante de la orden que minimizará los costos totales del inventario.

$$CEO = \sqrt{\frac{2 \times O \times T}{C \times PC}}$$

Continuando con los datos del ejemplo anterior ahora podemos calcular el nivel óptimo de inventario (CEO).

Sustituyendo:

$$CEO = \sqrt{\frac{2 * 260 * 78000}{.25 * 3.84}} \qquad CEO = \sqrt{\frac{40\,560\,000}{.96}} \qquad CEO = 6500 \text{ unidades}$$

Fórmula para utilizar en caso de que no conozcamos el precio de compra

$$CEO = \sqrt{\frac{2 \times O \times T}{C}}$$

CASO PRÁCTICO

Una empresa vende chalecos a prueba de balas por correo, vende 5000 unidades de un artículo, el cual tiene un costo fijo de \$60.00 por pedido, y su costo de mantenimiento es de \$15 por unidad de inventario(al año).

Sustituyendo con esta fórmula, tenemos: $T = 5000$ unidades $O = \$60.00$ $C = \$15$

$$CEO = \sqrt{\frac{2 \times 60 \times 5000}{15}} \qquad CEO = \sqrt{\frac{40000}{1}} \qquad CEO = 200 \text{ unidades}$$

5.7 PUNTO DE REORDEN

Este ocurre cuando el nivel de inventario nos indica que debe colocarse una nueva orden, y lo podemos determinar de la siguiente manera.

PR = tiempo de pedido * uso diario

CASO PRÁCTICO

Si normalmente se requieren de dos semanas para recibir órdenes, en el caso de la empresa en turno, ésta debería ordenar cuando su inventario disminuya a 3000 artículos, ya que:

Ventas anuales = 78000

Semanas por año = 52

$78000/52 = 1500$ productos por semana

Entonces tenemos:

$PR = 2 * 1500$

$PR = 3000$ unidades

5.8 INVENTARIO DE SEGURIDAD

Es el inventario adicional que sirve como protección a demandas inesperadas, la cantidad de este inventario puede aumentar debido a:

- ◆ la incertidumbre en los pronósticos de demanda.
- ◆ los costos generados por los faltantes de inventario.
- ◆ la probabilidad de demoras en la recepción de pedidos.

Y puede verse disminuido a medida que aumenta el costo de mantener este inventario adicional.

5.9 SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS

Podemos encontrar varios métodos para el control de inventarios, como son:

- ◆ Método ABC
- ◆ Sistema Justo a Tiempo (“JIT”)

Método ABC: Consiste en dividir el inventario en tres grupos: A, B y C. El grupo A incluye los artículos de la mayor inversión monetaria, (generalmente representa el 20% de los artículos del inventario, pero el 80% de la inversión). El grupo B consta de artículos que representan la siguiente mayor inversión, y el grupo C consta de un gran número de artículos que requieren una inversión menor.

El grupo de inventarios de cada artículo determina el nivel de supervisión del artículo. Los artículos del grupo A reciben la supervisión más intensa a causa de la alta inversión monetaria, estos artículos generalmente se registran en un sistema de inventario perpetuo, ya que permite una verificación diaria del nivel de inventario. Los artículos del grupo B son controlados generalmente mediante chequeos periódicos (semanales) y los artículos de grupo C son supervisados con técnicas más sencillas (dos depósitos).

CASO PRÁCTICO

Una empresa cuenta con 16 artículos diferentes en su inventario. La empresa desea introducir un sistema de inventario ABC señale los artículos que pueden considerarse en cada grupo.

Artículo	Cantidad promedio	Costo por unidad
1	1800	\$0.54
2	1000	\$8.20
3	100	\$6.00
4	250	\$1.20
5	8	\$94.50
6	400	\$3.00
7	80	\$45.00
8	1600	\$1.45
9	600	\$0.95
10	3000	\$0.18
11	900	\$15.00
12	65	\$1.35
13	2200	\$4.75
14	1800	\$1.30
15	660	\$18.00
16	200	\$17.50

Aplicando el Método ABC podemos agrupar los artículos de la siguiente manera:

Grupo A:

Artículo	Cantidad promedio	Costo por unidad
5	8	\$94.50
7	80	\$45.00

Grupo B:

Artículo	Cantidad promedio	Costo por unidad
2	1000	\$8.20
3	100	\$6.00
11	900	\$15.00
15	660	\$18.00
16	200	\$17.50

Grupo C:

Artículo	Cantidad promedio	Costo por unidad
1	1800	\$0.54
4	250	\$1.20
6	400	\$3.00
8	1600	\$1.45
9	600	\$0.95
10	3000	\$0.18
12	65	\$1.35
13	2200	\$4.75
4	1800	\$1.30

Sistema Justo a Tiempo “JIT” (Just In Time): Este sistema se utiliza para minimizar la inversión en inventarios. Filosofía japonesa consistente en que los materiales deben llegar a la compañía aproximadamente en el momento en que se necesitan, tal vez unas horas antes de que sean utilizados, lo ideal es que la empresa sólo tenga inventario para trabajo en proceso, por tal razón este sistema no utiliza un inventario de seguridad. Para lograrlo se requiere de un esfuerzo coordinado entre el proveedor y el comprador, ya que si el material no llega a tiempo ocasiona interrupciones en la línea de producción, de igual forma JIT exige partes de alta calidad a sus proveedores ya que de lo contrario la producción también debe detenerse hasta que el problema quede resuelto.

El objetivo de JIT es la eficiencia de la manufactura, utiliza el inventario como herramienta para lograr eficiencia resaltando la calidad de los materiales y su entrega a tiempo.

El éxito de un JIT depende de varios factores:

Necesidad de planificación: JIT requiere un plan coordinado e integrado para toda la compañía. Recuerde que una de las funciones básicas de los inventarios es servir como colchón en diferentes etapas del proceso de producción. Mediante una planificación y programación cuidadosas, los sistemas JIT prácticamente eliminan esas existencias de colchón. El entorno operativo integrado de JIT puede producir ahorros considerables, pero si para una empresa no resulta práctico alcanzar un grado elevado de coordinación y planificación, JIT no funcionara.

Relaciones con proveedores: Para que JIT funcione, la compañía debe trabajar estrechamente con sus proveedores. Los programas de entrega, cantidades calidad y comunicación instantánea son ingredientes clave del sistema .El sistema requiere entregas frecuentes de las cantidades exactas que se necesitan y en el

orden en que se requieren. Es necesario marcar los suministros cuidadosamente, a menudo con un código de barras. Por lo tanto, indispensable mantener buenas relaciones con los proveedores.

Costos de preparación: El proceso de fabricación se rediseña de modo que sea lo mas flexible posible, reduciendo la longitud de las series de producción. Es común que las fabricas haya un costo de preparación fijo cada vez que se inicia una serie de producción. El tamaño optimo de la serie de producción depende del costo de preparación (de forma similar a como los costos de resurtido de inventarios dependen del costo fijo de hacer un pedido).Si la compañía reduce estos costos de preparación, podrá tener series de producción mas cortas que le confieran mayor flexibilidad.

Otros factores de costo: Dado que los sistemas JIT requieren supervisión y control cuidadosos, las compañías que utilizan JIT generalmente limitan el numero de sus proveedores a fin de reducir sus costos .Muchas compañías pueden reducir sus costos de mantenimiento y preparación de inventario utilizando un sistema JIT, pero nada es gratis. Es preciso exigir a los proveedores mayor calidad, entregas más frecuentes, embarques secuenciales y marcados con códigos de barras, etc. Los costos de manejo adicionales de los proveedores elevan sus precios .No obstante, el balance ha resultado muy rentable, y muchas compañías han adoptado la filosofía JIT.

Impacto sobre las condiciones de crédito: Los sistemas JIT seria imposibles sin el intercambio electrónico de datos (IED). Dado que muchos aspectos del proceso de compras producción-comercialización ahora se manejan electrónicamente, el crédito comercial también se esta automatizando. Cuando se usan condiciones de crédito electrónicas, el pago no se efectúa, digamos, 30 días después de la fecha de una factura. Más bien, el pago puede efectuarse poco tiempo después quizás un solo día después de la entrega y uso de los materiales. Básicamente, esto elimina las cuentas por pagar de una compañía que era una fuente importante de financiamiento a corto plazo. Por otro lado, la cobranza electrónica elimina las cuentas por cobrar del proveedor .El IED también elimina los costos y riesgos asociados a los sistemas de cuentas por pagar y cuentas por cobrar basados en papel.

CAPITULO VI

ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR

6.1 GENERALIDADES

Esta función es parte de la administración financiera del capital de trabajo, ya que coordina los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros.

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras consideran necesario ofrecer crédito. Las cuentas por cobrar y el inventario están íntimamente relacionados, ya que para los fabricantes, la cantidad adecuada de inventario de artículos terminados se convierte realmente en una cuenta por cobrar en el momento de realizar una venta a crédito.

En la administración de cuentas por cobrar es el promedio de tiempo que pasa desde una venta a crédito hasta que la empresa puede utilizar el pago. El promedio de cobranza tiene dos partes. La primera parte es el tiempo desde la venta hasta que el cliente envía el pago. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde que se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria. La primera parte del periodo promedio de cobranza implica la administración del crédito disponible para los clientes de la empresa, y la segunda parte implica la cobranza y el procesamiento de pagos.

Las condiciones de crédito otorgadas también afectan la inversión en inventarios y las cuantas por cobrar, porque la prolongación de las condiciones de crédito permite a la empresa desplazar los artículos del inventario a las cuantas por cobrar, por lo general se obtiene una ventaja de dicha estrategia porque el costo de mantener un artículo en el inventario es mayor que el costo de mantener una cuenta por cobrar.

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza de alta presión. Alcanzar este objetivo comprende: 1) selección y normas de crédito, 2) términos y condiciones de crédito, y 3) supervisión de crédito.

6.2 ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

El nivel de las cuentas por cobrar se determina por el volumen de ventas a crédito y por el periodo promedio que transcurre entre las ventas y cobranzas. El periodo promedio de cobranzas depende en parte

de las condiciones económicas y en parte, de un conjunto de factores controlables: variables de políticas de crédito. Los principales aspectos incluyen los estándares de crédito y los términos de crédito. Los términos de crédito cubren aspectos como la longitud del periodo de crédito y el uso de descuentos de efectivo.

Aspectos necesarios para administrar eficientemente un sistema de cuentas por cobrar:

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras consideran necesario ofrecer crédito.

Hoy en día las empresas prefieren 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 del crédito incrementará las ventas. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito.

6.3 SELECCIÓN DEL CREDITO

Implica la decisión de si es conveniente otorgar crédito a un cliente y la cantidad que se le concederán en primer lugar, se explican las cinco C del crédito, que constituyen el objetivo tradicional de la investigación de crédito.

6.3.1 LAS CINCO C DEL CREDITO

Los analistas de crédito usan con frecuencia las cinco C del crédito para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

Son cinco factores generales que los analistas de crédito a menudo consideran al tomar una decisión

- 1) **CARÁCTER:** El compromiso con el cumplimiento de las obligaciones de crédito. La mejor manera de medir el carácter s con base en el historial de pagos del solicitante.

- 2) **CAPACIDAD:** La posibilidad de cumplir con las obligaciones de crédito con los ingresos actuales. La capacidad se evalúa examinando las entradas de efectivo del estado de ingresos o del estado de flujos de efectivo del solicitante.
- 3) **CAPITAL:** La posibilidad de cumplir con las obligaciones de crédito usando los activos existentes si es necesario. El capital se evalúa examinando el valor neto del solicitante.
- 4) **COLATERAL:** La garantía que puede enajenarse en caso de falta de pago. El valor de las garantías depende del costo de enajenación y del posible valor de reventa.
- 5) **CONDICIONES.** Condiciones económicas generales o de la industria. Las condiciones externas al negocio del cliente afectan la decisión de otorgamiento de crédito. Por ejemplo, una mejoría o un deterioro de las condiciones económicas generales puede hacer que cambien las tasas de interés o el riesgo de otorgar crédito. Así mismo, las condiciones de una industria en particular pueden afectar la rentabilidad de otorgar crédito a una compañía en esa industria.

6.4 ANÁLISIS DE CRÉDITO

Una vez que la empresa ha establecido sus normas de crédito, debe desarrollar procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo, la empresa no sólo debe determinar la solvencia de un cliente, sino también estimar la cantidad máxima de crédito que puede otorgársele. Con esta información, la empresa puede establecer una línea de crédito fijando la cantidad máxima que puede adecuarle un cliente. Las líneas de crédito se establecen para evitar la necesidad de comprobar el crédito de un cliente importante cada vez que éste efectúa una compra a crédito.

Independientemente si el departamento de crédito evalúa la solvencia del cliente que desea obtener un crédito para su transacción específica, o de un cliente regular, con el fin de otorgarle una línea de crédito, los procedimientos básicos son los mismos. La única diferencia radica en la profundidad del análisis. Los dos pasos fundamentales en el proceso de información crediticia son: 1) Obtener la información del crédito, y 2) analizar dicha información para decidir si se otorga o no el crédito.

6.5 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE CRÉDITO

Cuando un cliente solicita crédito a una empresa, el departamento de crédito de ésta inicia el proceso evaluativo requiriéndole que llene varias solicitudes que precisan informes y referencias financieras y crediticias. Al analizar la solicitud, la empresa recauda más información de otras fuentes. Si ya le ha extendido antes un crédito, contará con su propia información respecto al comportamiento de pago del solicitante. Las principales fuentes externas de información crediticia son las siguientes:

- ◆ **Estados financieros.** Al requerir al solicitante de crédito que presente sus estados financieros más recientes, la empresa puede analizar su situación de liquidez, actividad, endeudamiento y utilidades. Aun cuando no se aprecia información específica respecto del comportamiento de pago previo en un estado de resultados o en un balance general, un examen a la situación financiera de la empresa puede revelar la naturaleza de su administración financiera global. La buena o mala disposición de la empresa solicitante para proporcionar tales estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son un factor indispensable para los solicitantes que desean realizar grandes compras a crédito u obtener líneas crediticias.

- ◆ **Dun & Bradstreet, Inc.** Esta es la agencia más grande de información crediticia mercantil. Suministra a sus suscriptores un ejemplar de un libro de referencia que contiene la clasificación crediticia y estimaciones cifradas de la capacidad financiera total de aproximadamente tres millones de empresas en Estados Unidos y Canadá.

- ◆ **Agencias de intercambios de referencias de crédito.** Las empresas pueden obtener información crediticia mediante algunos sistemas de intercambio de referencias, por ejemplo, en Estados Unidos, el Nacional Credit Interchange System, que es una red nacional de agencias que intercambian información a este organismo acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información con respecto a posibles clientes. Los informes que se obtienen de estas relaciones de intercambio de información de crédito son fácticos más que analíticos o especulativos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud atendida.

- ◆ **Intercambios directos de información crediticia.** Otra manera de obtener informaciones de crédito puede ser por medio de asociaciones empresariales locales, regionales o nacionales. Estos organismos pueden formar parte de algunas asociaciones industriales o comerciales. Con frecuencia, una asociación industrial archiva cierta información crediticia de la que pueden disponer sus miembros. Otro método para obtener informes consiste en dirigirse a otros proveedores que traten con el solicitante de crédito e investigar por su conducto el comportamiento de pago de éste. A menudo puede obtenerse cooperación en lo relacionado con tales solicitudes a condición de admitir reciprocidad en el suministro de información.

- ◆ **Verificación bancaria.** Es posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, este tipo de información puede resultar insuficiente, a menos que el solicitante ayude a la empresa en su consecución. Esta parece ser la única solución, ya que el banco del solicitante no puede revelar información específica, como saldos de cuentas o de préstamos, etc., sin el consentimiento del solicitante. Por lo general se suministra una estimación

del saldo en caja de la empresa. Puede encontrarse, por ejemplo, que una empresa mantiene un saldo “de cinco cifras”.

6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CREDITICIA

Los estados financieros y el registro mayor de cuentas por pagar de un solicitante de crédito, pueden utilizarse para calcular su “plazo promedio de pago”. Esta cifra puede entonces compararse con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Un segundo paso puede ser la evaluación de los tiempos de las cuentas por pagar del solicitante, a fin de obtener una mejor perspectiva de su comportamiento de pagos. En el caso de clientes que solicitan líneas de crédito considerables, debe realizarse un análisis detallado de las razones o índices de liquidez, operatividad, endeudamiento y rentabilidad de la empresa mediante sus estados financieros

Una empresa puede establecer las normas de evaluación de crédito compatibles con sus propias políticas de crédito. Aunque no hay procedimientos “estándares” establecidos, la empresa debe adaptar su análisis a sus necesidades. Una de las principales consideraciones que deben hacerse, previa a la decisión final de otorgamiento de crédito, es el juicio subjetivo de la solvencia de una empresa. La experiencia ayuda a “determinar” los aspectos no cuantificables de la calidad de las operaciones de una compañía. Para determinar la solvencia, el analista debe usar sus propios conocimientos acerca de la administración del negocio del solicitante, las referencias de otros proveedores y el comportamiento de pago procedente de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido. A partir de estos datos podrá entonces decidir si finalmente se concede el crédito a su solicitante, y el monto del mismo. No suele encomendarse este tipo de decisiones a una sola persona, sino a un comité denominado de revisión de créditos.

6.7 CONDICIONES DE CRÉDITO

Las condiciones de crédito son los términos de venta para clientes a los que la empresa ha extendido un crédito. Las condiciones de 30 días netos significan que el cliente tiene 30 días a partir del inicio del periodo de crédito (por lo común al final del mes o la fecha de expedición de la factura) para pagar la cantidad total de la factura. Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago, deducciones de un porcentaje del precio de compra a pagar dentro de un tiempo especificado. Por ejemplo, condiciones de 2/10 a 30 netos significa que el cliente toma 2% de descuento sobre el total de la factura si hace el pago dentro de los 10 primeros días del periodo de crédito o puede pagar la cantidad total de la factura dentro de los 30 días.

Las condiciones regulares de crédito de una empresa están fuertemente influenciadas por el negocio de la empresa. Por ejemplo, una empresa que vende productos perecederos tendrá créditos a muy cortos plazos porque sus artículos tienen un valor colateral pequeño a largo plazo; una empresa cuyo

negocio es estacional puede ajustar sus condiciones para adaptarse a los ciclos de la industria. Una empresa desea que sus condiciones regulares de crédito concuerden con las normas de su industria. Si sus condiciones son más restrictivas que las de sus competidores atraerán clientes de baja calidad que probablemente no podrían pagar bajo las normas de la industria. La conclusión es que una empresa debe competir con base en la calidad y el precio de sus ofertas de bienes y servicios, no de sus condiciones de crédito. Por consiguiente, las condiciones regulares de crédito de la empresa deben concordar con las normas de la industria, pero las condiciones individuales del cliente deben reflejar qué tan riesgoso es el cliente.

6.8 DESCUENTO POR PRONTO PAGO

Incluir un descuento por pronto pago en las condiciones de crédito es una manera muy popular de alcanzar el objetivo de agilizar las cobranzas sin presionar a los clientes. El descuento por pronto pago proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido. Agilizando las cobranzas, el descuento reduce la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar (que es el objetivo), pero también reduce la ganancia por unidad. Además, implementar un descuento por pronto pago debe reducir las deudas incobrables porque los clientes que reciben el descuento pagan el producto a un precio más bajo. Por lo tanto, las empresas que piensan ofrecer un descuento por pronto pago deben efectuar un análisis de costo-beneficio para determinar si es rentable extender dicho descuento.

6.8.1 PERIODO DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO

El administrador financiero puede cambiar el periodo de descuento por pronto pago, que es el número de días después del inicio del periodo de crédito durante el cual se puede aprovechar el descuento por pronto pago. Es difícil analizar el efecto neto de los cambios en este periodo por la naturaleza de las fuerzas implicadas. Por ejemplo, si una empresa incrementara 10 días su periodo de descuento por pronto pago (digamos que cambie sus condiciones de crédito de 2/10 a 30 netos a 2/20 a 30 netos), se esperarían los cambios siguientes: 1) se incrementarían las ventas, afectando positivamente la utilidad, 2) se reducirían los gastos de deudas incobrables, afectando positivamente la utilidad y 3) disminuiría la ganancia por unidad ya que más personas tomarían el descuento, afectando negativamente las utilidades.

La dificultad para el administrador financiero está en evaluar qué impacto tendría un incremento en el periodo de descuento por pronto pago sobre la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Esta inversión se reduciría debido a quienes no toman el descuento pagan ahora más rápido. Sin embargo, la inversión en cuentas por cobrar se incrementará por dos razones: 1) quienes toman el descuento aún tendrán el descuento pero pagarán después y 2) los nuevos clientes atraídos por la nueva política generarán nuevas

cuentas por cobrar. Si la empresa redujera el periodo de descuento por pronto pago, los efectos serían opuestos a los descritos.

6.9 PERIODO DE CRÉDITO

Los cambios en el periodo de crédito, el número de días después del inicio del periodo de crédito hasta que se vence el pago total de la cuenta, también afectan la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, incrementar el periodo de crédito de una empresa de 30 a 45 días netos debe incrementar las ventas, lo que afectaría positivamente las utilidades. Pero también se incrementaría tanto la inversión en cuentas por cobrar como los gastos de deudas incobrables, afectando negativamente las utilidades. El incremento en la inversión en las cuentas por cobrar resultaría del incremento en las ventas y de pagos generalmente más lentos, en promedio, que son el resultado del periodo de crédito más largo. El incremento en los gastos de deudas incobrables resulta del hecho de que cuanto más largo es el periodo de crédito, más tiempo tiene una empresa para quebrar, pues sería incapaz de pagar sus deudas. Es probable que una reducción en la duración del periodo de crédito tenga los efectos contrarios. Observe que las variables afectadas por un incremento en el periodo de crédito se comportan igual que si se hubieran relajado las normas de crédito.

6.10 SUPERVISIÓN DE CRÉDITO

El último aspecto que una empresa debe considerar en su administración de cuentas por cobrar es la supervisión de crédito. La supervisión de crédito es una revisión constante de las cuentas por cobrar de una empresa para determinar si los clientes están pagando puntualmente, la supervisión de crédito alertará a la empresa sobre el problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque alargan el periodo promedio de cobranza, incrementando así la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se citan frecuentemente para la supervisión de crédito son el periodo promedio de cobranza y la determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar. Además, las empresas utilizan varias técnicas populares de cobranza.

6.11 PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA

El periodo promedio de cobranza es el segundo componente del ciclo de conversión de efectivo. Es el número promedio de días en que las ventas a crédito están vigentes. El periodo promedio de cobranza tiene dos componentes: 1) el tiempo desde la venta hasta que el cliente coloca el pago en el correo, y 2) el tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago una vez que el cliente lo ha enviado. La fórmula para encontrar el periodo promedio de cobranza es:

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diarias}}$$

Suponiendo que el tiempo de recepción, procesamiento y cobranza es constante, el periodo promedio de cobranza indica a la empresa, en promedio, cuándo paga sus cuentas el cliente.

Conocer su periodo promedio de cobranza permite a la empresa determinar si hay un problema general con las cuentas por cobrar. Por ejemplo, una empresa que tiene condiciones de crédito a 30 días netos esperaría que su periodo promedio de cobranza (menos el tiempo de recepción, procesamiento y cobranza) sea igual a alrededor de 30 días. Si el periodo real de cobranza rebasa con mucho a los 30 días, la empresa debe revisar sus operaciones de crédito. Si el periodo promedio de cobranza de la empresa se incrementa con el tiempo, tiene razón para preocuparse respecto de la administración de las cuentas por cobrar. Un primer paso en el análisis del problema de las cuentas por cobrar es determinar la “antigüedad” de las cuentas por cobrar. Mediante este proceso la empresa puede determinar si el problema existe en sus cuentas por cobrar en general o si es atribuible a algunas cuentas específicas.

6.12 DETERMINACIÓN DE LA ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR

La determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos con base en el tiempo de origen. Por lo común, la división se hace mensualmente, durante 3 o 4 meses. El resultado es una tabla que indica los porcentajes del balance de cuentas por cobrar totales que han estado en circulación durante periodos especificados. Su propósito es permitir que la empresa localice con precisión los problemas.

Si una empresa con condiciones de 30 días netos tiene un periodo promedio de cobranza de 50 días (menos tiempo de recepción, procesamiento y cobranza), necesitará determinar la antigüedad de sus cuentas por cobrar. Si la antigüedad muestra que la mayoría de las cuentas se cobra en alrededor de 35 días y algunas están muy atrasadas, entonces la empresa debe analizar y tratar de cobrar esas cuentas específicas.

6.13 POLITICAS DE COBRANZA

Las políticas de cobranza de la empresa son los procedimientos adaptados para cobrar las cuentas cuando éstas vencen. La eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de

gastos por cuentas incobrables. Dicho nivel depende no sólo de las políticas de cobro, sino de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito. Ya que el nivel de cuentas incobrables atribuible a las políticas de crédito puede suponerse relativamente constante, es de esperar que el aumento en los gastos de cobranza reduzcan las cuentas incobrables.

6.14 POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las políticas de crédito de una empresa establecen los lineamientos para determinar si se otorgan un crédito a un cliente y por cuánto se le debe conceder. La empresa no sólo debe ocuparse con establecer las normas de crédito, sino en aplicar correctamente tales normas al tomar decisiones. Además, la empresa debe impulsar el desarrollo de las fuentes de información de crédito y los métodos de análisis de dicha información.

Normas de Crédito

Las normas de crédito de una empresa definen los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente. Aspectos como la reputación crediticia, referencias de crédito, periodos de pago promedio y ciertos índices financieros, proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito. Nuestro interés aquí no se centra en los componentes individuales de los patrones de crédito, sino en las restricciones o facilidades de la política global de la empresa. El conocimiento de las principales variables que deben considerarse cuando una empresa examina la posibilidad de ampliar o restringir sus normas de crédito, dará una idea general del tipo de decisiones que esto involucra.

Variables Fundamentales

Las variables más importantes que deben considerarse al evaluar los cambios propuestos en las normas de crédito son: volumen de ventas, inversión en cuentas por cobrar, y gastos por cuentas incobrables.

Volumen de ventas. Cabe esperar que el cambio en las normas de crédito modifique el volumen de ventas. Conforme se amplían los patrones de crédito, se espera que aumenten las ventas; por otro lado, una restricción de tales patrones reducirá las ventas. Los efectos de estos cambios sobre las utilidades netas dependerán de su efecto sobre ingresos y costos.

Inversión en cuentas por cobrar. Existe un costo asociado al mantenimiento de las cuentas por cobrar. Cuanto más alto sea el promedio de las cuentas por cobrar de una empresa, tanto más costoso será mantenerlas, y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus políticas de crédito, el nivel promedio de

cuentas por cobrar se elevará, en tanto que disminuirá si las restringe. Por consiguiente, puede esperarse que una flexibilización de las normas de crédito propicie costos más altos de mantenimiento, y lo contrario, una reducción en tales costos.

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar como resultado de cambios en las normas de crédito surgen de dos factores: cambios en las ventas y cambios en las cobranzas. Las ventas crecientes darán como resultado más cuentas por cobrar y las ventas decrecientes producirán menores promedios de cuentas por cobrar. Cuando se amplían los términos crediticios, se otorga crédito a clientes con menor reputación crediticia, quienes quizá tardarán más en pagar sus deudas. Cuando se restringe los patrones, se concederá el otorgamiento de crédito a los clientes con mejor reputación y solvencia, quienes con seguridad, pagarán oportunamente. El relajamiento de los patrones de crédito propicia clientes morosos y eleva el promedio de cuentas por cobrar; dado que el caso contrario significa un pago más rápido, se reduce dicho promedio.

Gastos por cuentas incobrables. Otra variable que se espera se vea afectada por cambios en las normas de crédito son los gastos por cuentas incobrables. La probabilidad (o riesgo) de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que se suavizan las normas de crédito, y se reduce cuando éstas se vuelven más estrictas.

Los cambios y efectos básicos sobre las utilidades que se espera resulten de la menor rigidez en los estándares de crédito. Como muestra, considere los siguientes cambios y efectos sobre las ganancias que se espera que resulten de la relajación de las normas de crédito.

Efectos de la relajación de las normas de crédito

<u>Variable</u>	<u>Dirección del cambio</u>	<u>Efecto sobre las utilidades</u>
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar	Incremento	Negativo
Gastos de deudas incobrables	Incremento	Negativo

Si las normas de crédito fueran más rigurosas, se esperarían los efectos contrarios.

CASO PRÁCTICO

Un fabricante de herramientas de torno, actualmente vende un producto a \$10 por unidad. Las ventas (todo a crédito) del último año fueron de 60,000 unidades. El costo variable por unidad es de \$6. Los costos fijos de la empresa son de \$120,000.

La empresa está contemplando una relajación de las normas de crédito que se espera dé como resultado lo siguiente: un incremento de 5% en las ventas unitarias a 63,000 unidades; un incremento del periodo promedio de cobranza de 30 días (su nivel actual) a 45 días; un incremento en los gastos de deudas incobrables de 1% de las ventas (el nivel actual) a 2%. El rendimiento requerido por la empresa sobre inversión de riesgo similar, que es el costo de oportunidad de invertir fondos en cuentas por cobrar, es de 15%.

Para determinar si relaja sus normas de crédito, debe calcular su efecto en la contribución a las utilidades adicionales de las ventas de la empresa, el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar y el costo de las deudas incobrables marginales.

CONTRIBUCIÓN ADICIONAL DE UTILIDADES A PARTIR DE VENTAS

Tal contribución, que se espera resulte de la suavización de las normas de crédito, puede calcularse fácilmente. La contribución de utilidades de la empresa a partir de las ventas aumentará en una cantidad igual al producto del número de unidades adicionales vendidas y la contribución de utilidades por unidad. Dado que los costos fijos están “sumergidos” y por tanto no se ven afectados por un cambio en el nivel de ventas, los únicos costos relativos a un cambio en las ventas serían los costos variables o en efectivo. Se espera un aumento de 5% en las ventas, esto es, de 3,000 unidades. La contribución de utilidades por unidad será igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad (\$10) y el costo variable por unidad (\$6). Por consiguiente, la contribución a las utilidades por unidad será de \$12,000 (3,000 unidades x \$4 por unidad).

COSTO DE LA INVERSIÓN MARGINAL EN CUENTAS POR COBRAR

Para determinar el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar debe encontrar la diferencia entre el costo de mantenimiento de cuentas por cobrar según las dos normas de crédito. Puesto que sólo le interesan los costos pequeños, el costo relevante es el costo variable. La inversión promedio en cuentas por cobrar se puede calcular utilizando la formula siguiente:

$$\text{Inversión promedio en cuentas por cobrar} = \frac{\text{Costo variable total de las ventas anuales}}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$$

Donde:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = 360 / \text{Periodo promedio de cobranza}$$

El costo variable total de las ventas anuales bajo los planes presente y propuesto se puede encontrar como sigue, utilizando el costo variable por unidad de \$6.

Costo variable total de las ventas anuales

Bajo el plan presente: ($\$6 \times 60,000$ unidades) = \$360,000

Bajo el plan propuesto: ($\$6 \times 63,000$ unidades) = \$378,000

La rotación de las cuentas por cobrar es el número de veces al año que las cuentas por cobrar de la empresa se convierten realmente a efectivo. Se encuentra dividiendo el periodo promedio de cobranza entre 360 (el número de días supuesto en un año).

Rotación de cuentas por cobrar

Bajo el plan presente: $360 / 30 = 12$

Bajo el plan propuesto: $360 / 45 = 8$

Sustituyendo los datos del costo y rotación recién calculados en la ecuación, para este caso, obtenemos las siguientes inversiones promedio en cuentas por cobrar:

Inversión promedio en cuentas por cobrar

Bajo el plan presente: $\$360,000 / 12 = \$30,000$

Bajo el plan propuesto: $\$378,000 / 8 = \$47,250$

La inversión marginal en cuentas por cobrar y su costo se calculan como sigue:

Costo de inversión marginal en cuentas por cobrar

Inversión promedio bajo el plan propuesto	\$47,250
- Inversión promedio bajo el plan presente	<u>30,000</u>
Inversión marginal en cuentas por cobrar	\$17,250
x Rendimiento requerido de la inversión	<u>0.15</u>
Costo de inversión marginal en C / C	<u>\$ 2,588</u>

El valor resultante de \$2,588 se considera un costo porque representa la cantidad máxima que podría haberse ganado sobre los \$17, 250 si se hubiera puesto en la mejor alternativa de inversión de igual riesgo disponible al rendimiento requerido de la empresa sobre la inversión de 15%.

COSTO DE DEUDAS INCOBRABLES MARGINALES

El costo de las deudas incobrables marginales se encuentra sacando la diferencia entre los niveles de deudas incobrables antes y después de la relajación propuesta de las normas de crédito.

Costo de deudas incobrables marginales

Bajo el plan propuesto: $(0.02 \times \$10/\text{unidad} \times 63,000 \text{ unidades})$	= \$12,600
Bajo el plan presente: $(0.01 \times \$10/\text{unidad} \times 60,000 \text{ unidades})$	= <u>6,000</u>
Costo de deudas incobrables marginales	<u>\$ 6,600</u>

Observe que los costos de las deudas incobrables se calculan utilizando el precio de venta por unidad (\$10) para deducir no sólo la pérdida real del costo variable (\$6) que resulta cuando un cliente no puede pagar su cuenta, sino también la contribución a las utilidades por unidad (en este caso \$4) que se incluye en la “contribución a las ganancias de las ventas”. De esta manera, el costo de deudas incobrables marginales resultante es de \$6,600.

TOMA DE DECISIONES DE NORMAS DE CRÉDITO

Para decidir si relaja sus normas de crédito, la empresa debe comparar la contribución a las utilidades adicionales de las ventas con los costos agregados de la inversión marginal en cuentas por cobrar y deudas incobrables marginales. Si la contribución a las utilidades adicionales es mayor que los costos marginales, se deben reflejar las normas de crédito.

El procedimiento que describimos aquí para evaluar un cambio propuesto en las normas de crédito también se usa comúnmente para evaluar otros cambios en la administración de cuentas por cobrar. Por ejemplo, si x había estado pensando en hacer más estrictas sus normas de crédito, el costo habría sido una reducción de la contribución a las utilidades de las ventas, y el rendimiento habría sido a partir de las reducciones en el costo de la inversión en cuentas por cobrar y en el costo de las deudas incobrables.

CASO PRÁCTICO

MODELO BOLTEN

La empresa el Uzzy de México, S.A. De CV piensa introducir un cambio en su política de cuentas por cobrar, pasando de la venta al contado ya sea el neto a 30 días o al 1/15, neto a 30 días. La demanda esperada es de 4,000 unidades de producción manteniendo la política de ventas al contado. Si se implanta en neto a 30 días, la demanda que se espera aumentara a 4,500 unidades .La política de 1/15, neto a 30 días hará subir la demanda que se espera a 5,000 unidades, de los cuales 500 unidades se pueden atribuir al descuento de 1/15.El precio actual de cada unidad es de \$5,000 y se espera que permanezca igual cualquiera que sea la política de cuenta por cobrar que se siga. El costo de los elementos que se utilizan para cada unidad es de \$5,000, sin variación previsible.

El costo de capital es del 20% anual, los costos de cobranza se estiman en \$300 por unidad, los costos por morosidad se espera que sean de \$550 por unidad para el 5% del total que se venda. En cuanto a los casos de incumplimiento, se espera que afecten al 10% de las ventas

Con base a lo anterior, determinar lo siguiente:

- a) ¿Qué política de cuentas por cobrar recomendaría, si la empresa desea maximizar las utilidades?
- b) ¿Cuál recomendaría si la empresa desea maximizar las ventas?

Política Demanda Esperada

Contado 4,000 Unidades

Neto 30 Días 4,500 Unidades

1/15, Neto 30 Días 5,000 Unidades

Datos:

$P = \$6,000 \times \text{Unidad}$ %I = 10%

$C = \$5,000 \times \text{Unidad}$ U = 500 Unidades

K = 20 % Anual = 0.0166 mensual %V = 5%

CC = \$300 x Unidad d = 1%

M = \$550 x Unidad

SOLUCION:

1.- Ventas de Contado 2.- Neto a 30 días

$UT = PU - CU - CC$

$$UT = 6,000(4,000) - 5,000(4,000) - 0$$

$$UT = 24,000,000 - 20,000,000 - 0$$

$$UT = 4,000,000$$

$$UT30 = PU - CU - CU(K) - CC(U)$$

$$UT30 = 6,000 (4,500) - (5,000) (4,500) -$$

$$((5,000) (4,500) (0.0166)) - (300)(4,500)$$

$$UT30 = 27,000,000 - 22,500,000 - 373,500 - 1350,000$$

$$UT30 = 2,776,500$$

3.- Neto a 30 Días con Descuento Dentro de los 15 Primeros Días

$$UTPPP30 = UT30 + (1 - d) (P) (U) - (C) (U) - ((C) (U) (K/2)) - CC(U)$$

$$UTPPP30 = 2,776,500 + (1-0.01) (6,000) (500) - (5,000) (500) -$$

$$((5,000) (500) (0.0166/2)) - 300(500)$$

$$UTPPP30 = 2,776,500 + 2,970,000 - 2,500.000 - 20,750 - 150,000$$

$$UTPPP30 = 3,075,750$$

4.- Morosidad

Neto 30 Días 1/15, Neto 30 Días

$$M = m (U + u)\% V$$

$$M = 550(4500 + 0)0.06$$

$$M = 148,500$$

$$M = m (U + u)\% V$$

$$M = 550(4500 + 500)0.06$$

$$M = 165,000$$

5.- Incobrabilidad

Neto 30 Días 1/15, Neto 30 Días

$$I = C (U + u)\% I$$

$$I = 5,000(4,500 + 0)0.10$$

$$I = 2250,000$$

$$I = C (U + u) \% I$$

$$I = 5,000(4500 + 500)0.10$$

$$I = 2,500,000$$

Determinación de la Mejor Opción

Utilidad

Contado

Neto 30 Días

ppp30

Utilidad Total	4,000,000	2,776,500	3,075,750
(-) Morosidad		148,500	165,000
(-) Incobrabilidad		2,250,000	2, 500,000
Neto	4,000,000	378,000	410,750

CASO PRÁCTICO

MODELO DE GITMAN

Una fabrica de joyería trata de evaluar la capacidad de la empresa para hacer más flexibles sus procedimientos de cobranza. La empresa repara 60,000 alfombras al año a un precio promedio de \$ 38 pesos cada una. Los gastos por cuentas incobrables representan el 1% de las ventas y los gastos de cobranza son de \$ 45,000. El periodo promedio de cobranza es de 40 días, el costo por unidad es de \$ 35 al nivel actual de ventas, y el costo variable por unidad es de \$ 33. Al flexibilizar los procedimientos de cobranza, la empresa espera ahorrar \$ 30,000 al año en gastos. Las cuentas incobrables aumentarán al 2% de las ventas, y el periodo promedio de cobranza se incrementará a 60 días. Las ventas aumentarán en 2,000 reparaciones al año. Si la compañía tiene una tasa de rendimiento requerida sobre inversiones de igual riesgo del 20%, ¿Que recomendación le haría a la empresa? Emplee su análisis para justificar su respuesta.

Ventas anuales en unid	60,000.00	Ventas anuales en unid	62,000.00
Costo unitario total	35.00	Costo unitario total	35.00
Costo variable unitario	33.00	Costo variable unitario	33.00
Precio de venta unitario	38.00	Precio de venta unitario	38.00
Gasto de cobranza actual	45,000.00	Gasto de cobranza actual	15,000.00
Periodo promedio de cobro	40	Periodo promedio de cobro	60
Cuentas incobrables	1%	Cuentas incobrables	3%
Costo de capital	20%	Costo de capital	20%

1. Costo de ventas anuales

	Unidades	Costo	Costo de venta
Plan presente	60,000.00	35.00	2, 100,000.00
Plan propuesto	2, 100,000.00	33,000.00	2, 133,000.00

2. Inversión promedio en cuentas por cobrar

	Actual	Propuesto
Costo de ventas anuales	2, 100,000.00	2, 133,000.00
Rotación de cuentas por cobrar	<u>9</u>	<u>6</u>
Inversión promedio de cuentas por cobrar	233,333	355,500

2. Rotación en cuentas por cobrar	<u>365</u>	<u>365</u>
	40	58
	41	

4. Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Inversión promedio en el plan propuesto	355,500
Inversión promedio en el plan actual	<u>233,333</u>
Inversión marginal en cuentas por cobrar	123,500
Por costo de oportunidad	<u>20%</u>
Costo de la inversión marginal en cuantas por cobrar	24,700

5. Costo de cuentas incobrables marginales

Plan propuesto				
3%	38.00	62,000.00		70,680.00
Plan actual				
1%	38.00	60,000.00		<u>22,800.00</u>
Costo de cuentas incobrables marginales				47,880.00

6. Determinación de la utilidad marginal

	Actual	propuesto
Ventas	3,500,000	3,556,000
Costos variables	3,416,000	3,450,000
Costos fijos	<u>55,000</u>	<u>55,000</u>
Utilidad	216,000	220,000
Utilidad marginal	4,000	
Menos:		
Costo de oportunidad	24,700	
Costo de cuentas incobrables	47,880	

Mas: ahorro en gastos	<u>30,000</u>
Utilidad marginal en cuentas por cobrar	-8,640

CAPITULO VII ANALISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

7.1 GENERALIDADES

El financiamiento a corto plazo es un factor fundamental y las formas pueden ser diversas desde las cuentas por pagar o crédito comercial, prestamos bancarios, papel comercial, pagares y diversas clases de bonos. El objetivo de esto es coordinar y examinar los diferentes tipos de financiamiento disponibles para maximizar el patrimonio de la empresa y reducir el riesgo de una crisis de pagos a corto plazo mediante el manejo óptimo de fuentes internas y externas por créditos programados para ser liquidados o reembolsables en el transcurso de un año o del ciclo financiero a corto plazo.

Al escoger la fuente de financiamiento el administrador financiero esta interesado en los siguientes 5 aspectos:

- ◆ Costo.
- ◆ Efecto sobre la clasificación del crédito.
- ◆ Confiabilidad y oportunidad.
- ◆ Restricciones.
- ◆ Flexibilidad.

Las deudas a corto plazo son por lo general, más riesgosas que las deudas a largo plazo, también son menos costosas y pueden obtenerse con mayor rapidez y bajo términos más flexibles.

VENTAJAS DEL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

- ◆ La rapidez con la cual se pueden convertir en efectivo.
- ◆ El incremento de la flexibilidad.
- ◆ Las tasas de interés a corto plazo son por lo general más bajas.

LAS PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SON:

- ◆ Gastos Acumulados.
- ◆ Cuentas por Pagar (Crédito Comercial).
- ◆ Prestamos Bancarios.
- ◆ Papel Comercial.
- ◆ Arrendamiento.
- ◆ Factoraje.

7.2 GASTOS ACUMULADOS

Este tipo de deuda son obligaciones por servicios recibidos que aún no se han pagado y se consideran como libres de costos, debido a que no se paga un interés explícito sobre los fondos obtenidos, aumentan en forma espontánea o automática a medida que se amplían las operaciones de la empresa. Sin embargo la empresa tiene poco control sobre los niveles de estas cuentas, ya que la época de pago de los sueldos se establece por medio de fuerzas económicas (algún sindicato o por las leyes estatales o federales), costumbre industrial y administración de la empresa que generalmente es en forma semanal, quincenal o mensual, mientras que las fechas de pago de los impuestos se establecen por ley.

En respuesta al incremento en las ventas, los gastos o cargos acumulados de la empresa se incrementan; por ejemplo:

Los sueldos y los impuestos debido a los mayores requerimientos de la mano de obra, necesaria para producir los bienes y servicios y, los impuestos como consecuencia del aumento de las utilidades de la empresa.

Son formas de financiamiento no garantizado a corto plazo ya que son obtenidos sin ofrecer activos específicos como garantía colateral. La empresa debe aprovechar estas fuentes “libres de intereses” siempre que sea posible.

Los gastos acumulados están integrados entre otros por los siguientes conceptos:

- ◆ Sueldos a empleados acumulados por pagar.
- ◆ Impuestos acumulados por pagar.
- ◆ Impuestos retenidos por pagar.
- ◆ P.T.U.

7.3 CUENTAS POR PAGAR

El crédito comercial es el más común y accesible, es una fuente de financiamiento espontánea, debido a que surge de las transacciones ordinarias del negocio y representa las compras que realiza la empresa en el curso normal de sus operaciones con sus acreditantes quienes la proveen de bienes y servicios. Es la categoría individual más grande de la deuda a corto plazo para las empresas comerciales. Conforme las ventas de la empresa se incrementan, las cuentas por pagar se incrementan en respuesta a las compras necesarias para producir o comercializar un producto.

Existen 3 tipos de crédito comercial que son: en cuenta abierta, con documentos por pagar y aceptaciones comerciales, donde la primera es la más común. El crédito en cuenta abierta deriva su nombre del hecho que el comprador no firma un documento formal de deuda donde quede constancia del importe que le deba al vendedor. Este extiende el crédito basándose en una investigación de crédito del comprador.

En algunos casos se utilizan pagarés en lugar de crédito en cuenta abierta. El comprador firma un documento donde queda plasmada la deuda con el vendedor. El propio pagaré se fija el pago de la obligación en alguna fecha futura específica. Este arreglo se emplea cuando el vendedor quiere que el comprador reconozca su deuda de un modo formal. Puede exigirle un pagaré al comprador si la cuenta abierta de este último se encuentra vencida. La aceptación comercial es otro convenio mediante el cual se reconoce de modo formal la deuda del comprador. En este arreglo el vendedor extiende un giro sobre el comprador, ordenando a éste pagarlo en alguna fecha futura. No entregará las mercancías hasta que el comprador acepte el giro a plazo.

COMPONENTES DEL CRÉDITO COMERCIAL

Las empresas deben de emplear todo el **crédito comercial gratuito**, que es el resultado de aprovechar los descuentos en base a los términos de crédito de la empresa a la que se le compra y por lo tanto no hay un costo asociado a ante la aceptación del descuento por pronto pago.

El **crédito comercial oneroso**, cuyo costo es de naturaleza implícita con base en los descuentos desaprovechados, es la tasa de interés implícita pagada por retrasar durante un número adicional de días el pago de una cuenta por pagar o la cantidad de interés que la empresa esta pagando por mantener su dinero durante un número de días más. Pero se puede utilizar si después de analizar esta fuente de financiamiento esta sea inferior a otras fuentes de financiamiento a corto plazo y cuyo costo sea igual al costo del descuento desaprovechado.

COSTO DEL CRÉDITO COMERCIAL

$$\text{Costo De Abandonar un Descuento Efectivo} = \frac{\% \text{ de Descuento}}{100 - (\% \text{ de Descuento})} \times \frac{360 \text{ días}}{(\text{Días de Crédito Disponible}) - (\text{Período de Descuento})}$$

CASO PRÁCTICO

La Compañía “La Huasteca, SA de CV”, compra insumos a tres posibles proveedores, cada uno de los cuales manejan diferentes términos o condiciones de crédito, pero por otra parte sus productos son idénticos. Lo cual implica que se obtengas diferentes tipos de costos al rechazar los descuentos.

La siguiente tabla presenta las condiciones de crédito ofrecidas por los proveedores X, Y, Z y el costo de renunciar a los descuentos por pronto pago en cada transacción.

Proveedor	Condiciones de crédito	Costo de rechazar un descuento por pronto pago
X	1/10 neto 55	8 %
Y	2/10 neto 30	36%
Z	3/20 neto 60	22%

Proveedor	Costo de rechazar el descuento por pronto pago
X	$1/(100-1) \times 360/(55-10) = .01 \times 8 = 8\%$
Y	$2/(100-2) \times 360/(30-10) = .0204 \times 18 = 36\%$
Z	$3/(100-3) \times 360/(60-10) = .0309 \times 7.2 = 22\%$

Bajo estas condiciones, con los costos de aprovechar los descuentos la Compañía (la oportunidad de utilizar los fondos) podría aumentar su flujo de efectivo, liquidar sus deudas, ampliar los inventarios o extender más crédito a sus propios clientes.

AMPLIACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Es la práctica de pagar deliberadamente las cuentas por pagar en forma extemporánea. Una empresa debe pagar a sus proveedores y acreedores hasta el último momento posible, a menos de que los beneficios de un pago anticipado sean mayores que los costos generados por dicho pago anticipado, ya sea para tomar los descuentos o para pagar el crédito neto. Sin que ello perjudique su historial crediticio o dañar su calificación de crédito.

Las condiciones de crédito que los proveedores le ofrecen a una empresa le permiten retrasar los pagos por sus compras. Puesto que el costo del proveedor de tener su dinero invertido en la mercancía después de venderla se refleja en el precio de compra.

Pero existen consecuencias negativas asociadas con el atraso del crédito, como ser catalogado como un “cliente moroso” y cuya consecuencia más grave puede ser que el crédito sea suspendido por

completo. Aunque ampliar las cuentas por pagar puede ser atractivo financieramente, surge un problema ético en el que la empresa viola el contrato que estableció con su proveedor.

7.4 PRÉSTAMOS BANCARIOS

Es una operación de crédito por medio de la cual el banco entrega cierta cantidad de dinero a una entidad denominada prestatario, quien esta obligado, mediante la firma de un pagaré, a devolver al banco la cantidad recibida más los intereses estipulados, en una fecha determinada. Los préstamos bancarios son una forma de financiamiento cuya característica es que constituyen fondos no espontáneos obtenidos de terceros y son resultado de las acciones tomadas por el administrador financiero.

Los bancos son la principal fuente de préstamos para las empresas. El principal tipo de préstamo que los bancos hacen a las empresas es el préstamo a corto plazo de liquidación automática, estos prestamos son destinados a mantener a la empresa a través de picos temporales en necesidades de financiamiento que se deben principalmente a las acumulaciones de inventario y cuentas por cobrar y conformes estos dos rubros se convierten en efectivo, se generan los fondos que se necesitan para retirar estos prestamos. El término de liquidación automática es porque mediante este mecanismo el préstamo se repaga.

Los bancos prestan fondos no garantizados a corto plazo de tres maneras básicas: mediante pagare, líneas de crédito y contratos de crédito revolving.

7.4.1 TIPOS DE PRÉSTAMOS BANCARIOS

Los préstamos bancarios de corto plazo más frecuentes son:

- ◆ **Descuento de documentos.** Este se maneja como una deducción de la cartera activa de la empresa con una mención en las notas complementarias de los estados financieros. de la contingencia que recae en la empresa de que su cliente no lo cubra a su vencimiento.
- ◆ **Prestamos directos.** Estos constituyen la forma más simple de crédito a corto plazo.
- ◆ **Prestamos prendarios.** Son préstamos directos garantizados con una prenda.
- ◆ **Prestamos de habilitación o avío.** Se utilizan para la adquisición de activos circulantes, en la agricultura para la compra de semillas, fertilizantes y fungicidas; pago de trabajos de barbecho, siembra y cultivo. Estos créditos se conocen también como de capital de trabajo.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PRÉSTAMOS BANCARIOS

- ◆ **Vencimiento.** El préstamo bancario vence en un lapso menor a un año. Por lo general se convienen sobre la base de pagarés a 90 días, con lo que el préstamo deberá reembolsarse o renovarse al final de ese plazo.
- ◆ **Monto Solicitado.** Cantidad de dinero que el banco esta dispuesto a prestar con un costo adicional llamado tasa de interés.
- ◆ **Porcentaje de la tasa de interés.**
- ◆ **Garantía y Colateral.** Están garantizados con activos o con la simple promesa de pago, si el préstamo no esta garantizado el banco podrá solicitar que el pagaré sea avalado por terceras personas.
- ◆ **Condiciones de Pago.** La fecha y el programa de reembolso, el cual puede imponer que el pago se haga como una suma global y acumulada o como una serie de abonos.
- ◆ **Saldos mínimos** (de compensación). Es un punto muy negociable, ya que es el saldo promedio de depósitos que los bancos disponen que los prestatarios mantengan a la vista; estos saldos compensadores se requieren por servicios de teneduría y registro en libros, mantenimiento de la línea de crédito y otros similares, este requisito incrementa la tasa de interés efectiva sobre los prestamos.

LÍNEA DE CRÉDITO

Acuerdo que se celebra entre el banco y el prestatario, en donde se indica el monto máximo del crédito que la institución financiera le extenderá al prestatario durante un período determinado. Como su nombre lo indica significa dinero disponible en le banco, durante un periodo convenido de antemano. Según los términos de la clásica línea de crédito, el banco está de acuerdo en prestar a la empresa hasta una cantidad máxima, y dentro de cierto periodo, en el momento que lo solicite. Una vez que se efectúa la negociación, el director de finanzas no tiene más que informar al banco que la empresa desea disponer de tal o cual cantidad, firma un documento que indica que la empresa dispondrá de esa suma, y el banco transfiere fondos automáticamente a la cuenta de cheques. Aunque por lo general no constituyen una obligación legal entre las dos partes, la línea de crédito es casi siempre respetada por el banco y evita la negociación de un nuevo préstamo cada vez que la empresa necesita disponer de recursos.

El costo de la línea de crédito por lo general se establece durante la negociación original, aunque normalmente fluctúa con la tasa prima. Cada vez que la empresa dispone de una parte de la línea de crédito

paga el interés convenido. Aunque no disponga de cantidad alguna, la empresa conviene en mantener un saldo de compensación calculado casi siempre como una parte proporcional monto de línea. Esto compensa al banco por garantizar que los recursos estarán disponibles cuando se les necesite.

La línea de crédito clásica no está garantizada y se reserva para los clientes más solventes del banco. Sin embargo, en algunos casos el banco puede pedir aval o garantía colateral antes de extenderla. El pago se efectúa haciendo lo que se llama sanear el periodo. Por lo general se exige a la empresa que mantenga la línea de crédito limpia, pagando todas las disposiciones que se hayan hecho, por un periodo específico de 30 días cada año. Sin embargo, esto no es negociable. Al finalizar el plazo negociado originalmente, la línea deja de existir y las partes tendrán que negociar otra si así lo desean.

Línea de crédito revolvente (garantizada). Es compromiso legal por parte del banco, que se obliga a prestar una cantidad máxima específica por un periodo también específico cada vez que lo requiera la empresa. El costo se divide por lo general en dos partes. Cuando se negocia el crédito revolvente, la empresa paga al banco una cuota de compromiso. Podría ser por ejemplo, el 0.5 por ciento de la cantidad comprometida no utilizada, lo cual significa que, aún cuando la empresa no llegue a utilizar el crédito, deberá pagar al banco el .05 por ciento de la cantidad comprometida por cada año en que el convenio esté en vigor. Cuando la empresa dispone de una parte, comienza a pagar la tasa de interés convenida por esa cantidad y continua pagando la tasa de compromiso por la parte que no utilice. El vencimiento del crédito revolvente se fija de tal modo que el préstamo se tiene que renovar con intervalos de algunos meses durante el periodo de compromiso. En cierto sentido, el préstamo da vueltas; gira periódicamente durante el periodo de compromiso. Este periodo a menudo es de más de un año.

Por lo general el crédito revolvente se obtiene sin garantía; no se gravan el inventario ni la cuentas por cobrar. Con frecuencia la empresa conviene en mantener cierto nivel mínimo de capital de trabajo, en asegurar las mercancías y/o en no incurrir en otro adeudo, como condición para obtener el crédito. El banco establece estas y otras condiciones parecidas tratando de asegurar la solvencia y liquidez del deudor y con ello el pago del préstamo.

Las condiciones de pago del crédito revolvente son negociables, igual que las de otros créditos, aunque se acostumbra pagar globalmente al finalizar el período de compromiso.

COSTO (TASA DE INTERÉS) DE LOS PRÉSTAMOS BANCARIOS

Las tasas de interés son más altas en el caso de prestatarios más riesgosos, así como en el caso de préstamos más pequeños. Pero si una empresa califica para un crédito preferencial, debido a su magnitud y

fuerza financiera, puede solicitar fondos a una **tasa preferencial** que es la tasa cargada por los bancos a los prestatarios a corto plazo (por lo general grandes corporaciones financieramente seguras), tradicionalmente son más bajas.

Las tasas de interés varían de acuerdo con las condiciones económicas y a la política del Banco de México.

$$\text{Tasa de interés por períodos} = \frac{\text{Costo de la solicitud de fondos En préstamo}}{\text{Monto de Fondos utilizables}}$$

$$\text{Tasa anual efectiva} = \text{TAE} = (1 + \text{tasa de interés por periodo})^n - 1$$

PRESTAMOS CON INTERÉS SIMPLE Y SALDOS COMPENSADORES

El prestatario recibe el valor de carátula del préstamo (el monto solicitado en préstamo o capital) y reembolsa tanto el capital como el interés al vencimiento.

CASO PRÁCTICO

La Empresa La Huasteca, S.A. DE C.V. pide un préstamo bancario por un monto de \$1,300,000 a una tasa de 18% anual teniendo la obligación de mantener u saldo mínimo del 7% sobre el Monto a financiar. Los intereses y el monto solicitado serán pagados al final del período

- a) Determinar el importe de los intereses
- b) Determinar el monto real a financiar y
- c) Determinar la tasa de interés real

a)	1,300,000.00	18%	234,000.00 intereses
b)	1,300,000.00	7%	91,000.00
	1,300,000.00		
	91,000.00		
	1,209,000.00		Monto Real a financiar

c)

Tasa de interés =

Monto Neto a Recibir	Intereses
	<hr/>
Tasa de interés =	$\frac{234,000.00}{1,209,000.00} = 19.35 \%$

PRESTAMOS CON DESCUENTO DE INTERESES Y SALDOS COMPENSADORES

En el caso de un préstamo con intereses descontados, el banco deduce el interés desde el principio o en forma anticipada, por lo que el prestatario recibe una cantidad inferior al valor carátula del préstamo.

CASO PRÁCTICO

La Empresa La Huasteca, S.A. DE C.V. pide un préstamo bancario por un monto de \$ 1,300,000 a una tasa de 18% anual teniendo la obligación de mantener un saldo mínimo del 7% sobre el monto a Financiar. Los intereses serán pagados al inicio del período.

- a) Determinar el importe de los intereses
- b) Determinar el monto real a financiar y
- c) Determinar la tasa de interés real

a)	1,300,000.00	18%	234,000.00 intereses
b)	1,300,000.00	7%	91,000.00 Saldo mínimo
	1,300,000.00		
	234,000.00		
	91,000.00		
	<hr/>		
	975,000.00		Monto Real a financiar

c)

$$\begin{array}{r} \text{Intereses} \\ \hline \text{Tasa de interés} = \frac{\text{Monto Neto a Recibir}}{\text{Monto Neto a Recibir}} \\ \\ \text{Tasa de interés} = \frac{234,000.00}{975,000.00} = 24.00 \end{array}$$

Como se puede observar la misma empresa solicita la misma cantidad de fondos pero en el primer caso el capital y los intereses serán exigibles al final del periodo o vencimiento, mientras que en el segundo caso serán pagados anticipadamente, con lo cual el costo se eleva con respecto al caso 1.

CASO PRÁCTICO INTEGRAL

1.- Calcular el costo aproximado de crédito comercial bajo cada uno de los siguientes supuestos:

- 2/15 neto 20
- 2/20 neto 60
- 3/15 neto 45
- 2/15 neto 45
- 1/20 neto 60

Resolución

1. Costo de no aprovechar los descuentos:

Formula	$\frac{\text{DPP}}{1-\text{DPP}}$	x	$\frac{360}{N}$
---------	-----------------------------------	---	-----------------

A	<u>2</u>	neto 20	98% en 15	<u>0.02</u>	x	<u>360</u>	146.94%
	15			0.98		5	
B	<u>2</u>	neto 60	98% en 10	<u>0.02</u>	x	<u>360</u>	18.37%
	20			0.98		40	
C	<u>3</u>	neto 45	97% en 10	<u>0.03</u>	x	<u>360</u>	37.11%
	15			0.97		30	

D	<u>2</u>	neto 45	98% en 10	<u>0.02</u>	x	<u>360</u>	24.49%
	15			0.98		30	
E	<u>1</u>	neto 60	99% en 15	<u>0.01</u>	x	<u>360</u>	9.09%
	20			0.99		40	

La empresa debe renunciar al descuento: En este caso si no se cuenta con fuentes alternativas de financiamiento a corto plazo, la principal preocupación no es el costo de renunciar al descuento, sino más bien a que proveedor se le pagará en un plazo más largo, en este caso es el proveedor B.

La empresa debe aprovechar el descuento: En este caso la consideración es quien puede recibir el pago menor en el mayor plazo. De entrada las opciones A y D se eliminan ya que el proveedor C menos en el mismo plazo. La opción E se elimina con la A, ya que la A ofrece más descuento en el mismo periodo, por lo cual solo nos quedan dos alternativas a evaluar que son la C y la A. En este caso para retrasar el pago 5 días se pagará un 1% más que en términos de costo queda así:

$$\frac{1\%}{5} * \frac{360}{360} = 72\% \quad \text{Costo adicional}$$

Por lo tanto la opción C resulta la más aceptable, ya que el costo marginal de la opción es A muy elevado.

Es importante resaltar el hecho de que la formula de aproximación no toma en cuenta los periodos de composición, y en términos del interés anual de efectivo el costo del crédito comercial resulta ser mucho más alto.

COSTO DEL FINANCIAMIENTO

Al discutir un posible financiamiento para su empresa, se le presentan las siguientes alternativas:

A) Un crédito por \$600,000 por seis meses con una tasa anual del 28%, sin comisiones y con pago de interés al final.

B) Un crédito por \$600,000 por seis meses con una tasa anual del 26%, con pago de interés por adelantado y sin comisiones.

C) Un crédito por \$600,000 por seis meses con una tasa anual del 24% y una comisión del 2% por apertura de crédito, además de mantener un saldo compensador del 4% pago de interés al final.

D) Un crédito por \$600,000 por seis meses con una tasa anual del 18%, intereses adelantados y una comisión del 1% por apertura de crédito.

Determine las tasas de interés nominal, tasa efectiva, tasa efectiva considerando el costo real de financiamiento, considerando una tasa de inflación del 12% anual. ¿Cuál sería la mejor opción?

Resolución

A) Un crédito por \$600,000 por seis meses con una tasa anual del 28%, sin comisiones y con pago de interés al final.

a) **Tasa nominal** 28% anual

Intereses:

$$\frac{28\% \text{ anual}}{360 \text{ días}} = 0.08\% \quad \times \quad \begin{matrix} \text{Tasa diaria} \\ \text{Periodo} \\ 180 \text{ días} \end{matrix} \quad \times \quad \begin{matrix} \text{Tasa} \\ \text{= } 14.00\% \text{ semestral} \end{matrix}$$

$$600,000 \times 14.00\% = 84,000.00$$

b) **Tasa efectiva con carga financiera**

$$\frac{84,000}{600,000} = 14.00\% \quad \times \quad 2 \quad \boxed{= 28\% \text{ anual}}$$

c) **Tasa efectiva con carga financiera y ahorro en impuestos**

Costo después de ahorro en impuestos:

$$(\text{Intereses por } 0.45) - (\text{Préstamo por tasa de inflación por } 0.35)$$

$$(84,000 \text{ por } 0.45) - (600,000 \text{ por } 6\% \text{ por } 0.35) = 37,800.00$$

Menos: 12,600.00

25,200.00

58,800		9.80%	2	19.60% anual
600,000				

d) Tasa efectiva considerando inflación:

1	+		19.60%	-1	6.79% anual
1	+		12%		

B) Un crédito por \$600,000 por seis meses con una tasa anual del 26%, con pago de interés por adelantado y sin comisiones.

a) Tasa nominal 26% anual

Intereses	Tasa diaria	Periodo	Tasa
$\frac{26\% \text{ anual}}{360 \text{ días}}$	0.072%	180	13.00% Semestral
600,000	13.00%		78,000.00

b) Tasa efectiva con carga financiera

78,000		15.85%	2	31.71% Anual
492,000				

c) Tasa efectiva con carga financiera y ahorro en impuestos

Costo después de ahorro en impuestos:

$$(\text{Intereses por } 0.45) - (\text{Préstamo por tasa de inflación por } 0.35)$$

$$(78,000 \text{ por } 0.45) - (600,000 \text{ por } 6\% \text{ por } 0.35) = 35,100.00$$

Menos: 12,600.00

22,500.00

55,500		11.28%	2	22.56% Anual
492,000				

d) Tasa efectiva considerando inflación:

$$\frac{1 + 22.56\%}{1 + 12\%} - 1 = \boxed{9.43\% \text{ anual}}$$

C) Un crédito por \$600,000 por seis meses con una tasa anual del 24% y una comisión del 2% por apertura de crédito, además de mantener un saldo compensador del 4% pago de interés al final.

a) Tasa nominal

$$\boxed{24\% \text{ anual}}$$

b) Tasa efectiva con carga financiera

Saldo compensador	<u>Fondos requeridos</u>	<u>600,000.00</u>	625,000
	1 - % SC	1-.04	

Intereses:	Tasa diaria	Periodo	Tasa
	$\frac{24\% \text{ anual}}{360 \text{ días}}$	180	12.00% Semestral

625,000	12.00%	75,000
---------	--------	--------

Comisión del 2%	12,500
------------------------	--------

<u>87,500</u>	14.89%	2	$\boxed{29.79\% \text{ Anual}}$
---------------	--------	---	---------------------------------

587,500

c) Tasa efectiva con carga financiera y ahorro en impuestos

Costo después de ahorro en impuestos:

(Intereses por 0.45) - (Préstamo por tasa de inflación por 0.35)

(75,000 por 0.45) - (625,000 por 6% por 0.35) = 33,750.00

Menos: 13,125.00

20,625.00

<u>66,875</u>	11.38%	2	$\boxed{22.77\% \text{ Anual}}$
---------------	--------	---	---------------------------------

587,500

d) Tasa efectiva considerando inflación:

$$\frac{1 + 22.77\%}{1 + 12\%} - 1 = \boxed{9.61\% \text{ anual}}$$

D) Un crédito por \$600,000 por seis meses con una tasa anual del 18%, intereses adelantados y una comisión del 1% por apertura de crédito.

a) Tasa nominal

$$\boxed{18\% \text{ anual}}$$

Intereses:	$\frac{18\% \text{ anual}}{360 \text{ días}}$	Tasa diaria 0.050%	Periodo 180	Tasa 9.00% Semestral
	600,000	9.00%		54,000.00

b) Tasa efectiva con carga financiera

Intereses	54,000
Comisión del 1%	6,000

$$\frac{60,000}{540,000} = 11.11\% \quad 2 \quad \boxed{22.22\% \text{ Anual}}$$

c) Tasa efectiva con carga financiera y ahorro en impuestos

Costo después de ahorro en impuestos:

$$(\text{Intereses por } 0.45) - (\text{Préstamo por tasa de inflación por } 0.35)$$

$$(54,000 \text{ por } 0.45) - (600,000 \text{ por } 6\% \text{ por } 0.35) = 24,300.00$$

Menos: 12,600.00

11,700.00

$$\frac{48,300}{540,000} = 8.94\% \quad 2 \quad \boxed{17.89\% \text{ Anual}}$$

d) Tasa efectiva considerando inflación:

<u>1</u>	+	17.89%	-1	<table border="1"><tr><td>5.26% anual</td></tr></table>	5.26% anual
5.26% anual					
1	+	12%			

La mejor opción es la “D”, ya que es la tasa más baja en términos reales.

7.5 PAPEL COMERCIAL

El llamado papel comercial consiste en pagarés sin garantía a corto plazo emitido por las empresas que cuentan con un sólido prestigio de crédito. Generalmente, sólo las empresas grandes, de solidez financiera incuestionable, pueden emitir documentos negociables. La mayor parte del papel comercial presenta vencimientos que fluctúan entre 3 y 270 días. Aunque no tiene una normalización establecida, el papel comercial se emite por lo regular en múltiplos de \$100,000 (dólares) o más. Una gran parte de estos documentos son emitidos por compañías financieras; las empresas manufactureras cuentan sólo con una parte menor de este tipo de financiamiento.

Las empresas suelen adquirir papel comercial, el cual mantienen como valores negociables para contar con reservas de liquidez. Los bancos comerciales, las personas, las compañías de seguros, los fondos de pensión y otros tipos de instituciones financieras también compran valores negociables. En cada caso, el motivo para adquirir estos documentos es la necesidad de contar con un medio que reditúe intereses en el cual invertir los fondos temporalmente inactivos.

Dado que la mayoría de los compradores de papel comercial lo retienen hasta su vencimiento, el mercado secundario de éste no está aún bien desarrollado.

A fin de proporcionar a los inversionistas la liquidez que desean, la empresa emisora (o vendedora) suelen convertir en recompra el documento a un precio menor antes de su vencimiento. Este documento se considera generalmente como una inversión segura, ya que sus emisoras son las compañías más dignas de crédito del país.

COSTO DEL PAPEL COMERCIAL

Las tasas sobre el papel comercial fluctúan de acuerdo con las condiciones de demanda y la oferta, las tasas son más bajas que la tasa de interés preferente. El costo se calcula del mismo modo que los préstamos sujetos a un interés descontado.

$$\text{Tasa de interés por períodos} \frac{\text{Costo de la solicitud de fondos En préstamo}}{\text{Monto de Fondos utilizables}}$$

CASO PRÁCTICO

La compañía Panamericana acaba de emitir papel comercial con valor de \$1 millón (dólares), cuyo vencimiento es a los 90 días y se vende en \$970,000. Después de 90 días, el comprador de estos documentos recibirá \$1 millón por su inversión de \$970,000. El interés pagado sobre el financiamiento es por lo tanto de \$30,000 sobre un capital principal de \$970,000. Esto equivale a una tasa de interés anual de papel comercial de dicha compañía de 12.4% [(de \$30,000 / \$970,000) x (360 días / 90 días)]

Una característica interesante del papel comercial es que normalmente tiene rendimiento inferior al de la tasa mínima de préstamo bancario. Esto significa que las empresas pueden allegarse fondos mediante la venta de documentos negociables, lo cual es menos costoso que emprestar de un banco comercial. Lo anterior se debe a que muchos proveedores de fondos a corto plazo no pueden otorgar préstamos comerciales de bajo riesgo a la tasa mínima; sólo pueden invertir en valores negociables, como los bonos de la Tesorería y papel comercial. Dado que éste es un valor negociable muy seguro, y ofrece, además, un mayor rendimiento que los bonos de Tesorería y la mayoría de los demás documentos negociables, resulta ser una inversión atractiva. Muchos bancos comerciales adquieren papel comercial que reditúa menos que un préstamo de tasa mínima. Esto se debe generalmente a ciertas limitaciones sobre los préstamos bancarios a un solo cliente, y al hecho de que los bancos comerciales más pequeños no tienen muchas oportunidades de prestar a empresas que soliciten crédito. En comparación con los bonos de Tesorería, de menor rendimiento, el papel comercial es muy codiciado por estas instituciones.

Aunque el costo de emprestar dinero mediante la venta de papel comercial resulta por lo general menor que la tasa mínima de préstamo bancario, se debe tener en cuenta que el interés sobre un préstamo bancario se paga sólo sobre el saldo insoluto.

Dado que el papel comercial, una vez emitido, no vence durante un periodo determinado, la empresa puede pagar intereses sobre fondos que realmente no necesita. Otro aspecto que cabe reconocer es que es crucial para una empresa el mantener una buena relación comercial con su banco. Aún si resulta algo más costoso emprestar de un banco comercial, puede ser preferible si con ello se preserva la armonía entre ambas partes. Además, esta estrategia asegura que cuando el dinero está escaso, se pueden obtener fondos rápidamente por medio del banco comercial de la empresa. Éste debería ser, pues, la fuente primaria del dinero negociado a corto plazo sin garantía para la empresa, y el papel comercial debe, por su parte, actuar como una fuente secundaria de este tipo de fondos

VENTA DE PAPEL COMERCIAL

Estos documentos se venden directamente al comprador, o a través de intermediarios conocidos como instituciones de venta de papel comercial. Por llevar a cabo la función de comercialización, dicha institución recibe una comisión. La mayoría de los papeles comerciales se colocan directamente en otras compañías, como las de seguros de vida o las de fondos de pensión. Los vendedores de papel comercial lo compran al emisor y lo colocan en bancos y entre otros grandes inversionistas.

ANTICIPO DE CLIENTES

Una empresa puede reunir fondos a corto plazo sin garantía mediante anticipos de los clientes. Esto es, que éstos pueden pagar todo a una parte de lo que desean adquirir antes de recibir los bienes. En muchos casos, cuando se fabrica sobre pedido un artículo grande y costoso, el cliente estará más que dispuesto a entregar un anticipo sobre la mercancía para financiar una parte de su costo de producción. En otros casos, si un cliente puede depender del proveedor para una pieza indispensable, le conviene asegurarse de la producción financiándola mediante un anticipo. En la mayoría de los casos, el proveedor exige el anticipo al cliente.

7.6 ARRENDAMIENTO

Entender lo que el arrendamiento es o lo que una arrendadora hace, implica conocer primero el significado de la palabra renta, que es el permitir el uso de un bien mediante una retribución económica por medio de un importe convenido.

Es el acuerdo entre el arrendador y el arrendatario a través del cual el arrendador otorga el uso y goce temporal de un bien por un plazo predeterminado al arrendatario a cambio de un precio pactado.

Una derivación de estos términos es el concepto de arrendamiento financiero, actividad realizada por las arrendadoras financieras.

El arrendamiento es una modalidad financiera que inicialmente permite el alquiler de un bien de equipo o un bien inmueble, posibilitando la forma opcional de los bienes referidos en el contrato. La duración del mismo suele ser a mediano o largo plazo.

El procedimiento consiste en que una empresa o arrendador, adquiera directamente un bien para cederlo en régimen de alquiler a una empresa o arrendatario, por un precio determinado.

Las cuotas de alquiler (rentas) pueden ser constantes y aumentar o disminuir según se contrate, coincidiendo generalmente con los precios de amortización del bien, por ejemplo:

Supongamos que un fabricante arrienda una máquina para fabricación de un producto nuevo y complejo, habrá un periodo de un año antes de que la producción en firme sea posible.

En este caso, se puede llegar a un acuerdo para realizar un pago menor durante el primer año de arrendamiento.

La arrendadora asume los riesgos que pueden afectar a los clientes, pero que inciden directamente en sus intereses, como son: los riesgos monetarios generados por las fluctuaciones de los tipos de cambio y de interés.

Los riesgos jurídicos derivados del conocimiento del derecho de propiedad del cliente sobre el bien referido en el contrato. Los riesgos-país (internos), que pueden producirse por una inestabilidad o incertidumbre financiera internacional.

MODALIDADES DE ARRENDAMIENTO

Las más comunes son:

- ◆ Arrendamiento financiero.
- ◆ Arrendamiento puro.

En cualquiera de las modalidades del arrendamiento referidas, el cliente debe suscribir una póliza de seguro sobre los bienes objeto de contrato, siendo beneficiaria de la misma sociedad Arrendadora que ha facilitado, directa o indirectamente, el uso del bien, de tal suerte que hasta que no se ejecute la opción de compra por parte del cliente, mediante el abono del valor residual, la empresa arrendadora es la propietaria de los bienes objeto del contrato.

ARRENDAMIENTO FINANCIERO

En esta modalidad intervienen tres agentes: la sociedad (arrendadora), el fabricante y el cliente (arrendatario). La sociedad arrendadora financia la adquisición o alquiler del bien de referencia, y el cliente paga a ésta el importe periódico correspondiente durante el periodo estipulado en el contrato.

Al final del citado periodo, el cliente tiene tres opciones:

- ◆ Que se transfiera la propiedad del (los) bien (es) objeto del contrato, mediante el pago de una cantidad determinada, la cual será inferior al valor del mercado.
- ◆ Que se prorrogue el contrato a un plazo determinado, durante el cual será inferior al valor de mercado.
- ◆ A participar con la arrendadora financiera en el precio de la venta de los bienes a un tercero en la proporción que convenga.

El Arrendamiento Financiero puede presentar las siguientes modalidades:

- ◆ **Arrendamiento maestro**

En esta operación, la compra del equipo la efectúa la arrendadora de manera desfasada, de acuerdo con las instrucciones recibidas del arrendatario. Los arrendamientos maestros son comúnmente utilizados para simplificar los planes de financiamiento de equipo de los propios arrendatarios. En una operación de este tipo, primeramente se formaliza un contrato maestro, por el cual la arrendadora se obliga a comprar y dar en arrendamiento los equipos hasta por un valor determinado, durante un periodo de disponibilidad previamente acordado. Una vez firmado el contrato, el arrendatario solicita a la arrendadora el equipo que le es necesario mediante la entrega de una “lista convenio”, la cual se ajusta a las provisiones contenidas en el contrato.

Es importante indicar que en este tipo de arrendamiento, el arrendatario dispone de una línea de crédito durante el plazo estipulado, misma que no podrá exceder en ningún momento.

- ◆ **Arrendamiento financiero neto**

Es aquel en que el arrendamiento cubre todos los gastos de instalación, seguros mantenimiento, daños, impuestos, reparaciones, etcétera, ejemplo: arrendamiento de maquinaria.

- ◆ **Arrendamiento financiero global**

Es lo contrario al anterior, es decir, todos los gastos mencionados corren por cuenta del arrendador financiero, quien lo repercute en el monto de las rentas pactadas, ejemplo: arrendamiento de computadoras.

◆ **Arrendamiento financiero total**

Es aquel que permite al arrendador recuperar con las rentas pactadas en el plazo forzoso, el costo total del activo arrendado, más el interés que le hubiera generado este capital invertido. Esta es una de las características fundamentales del arrendamiento financiero.

◆ **Arrendamiento financiero ficticio**

También conocido como venta y arrendamiento posterior (sale and lease back) consiste en que el propietario de un bien lo vende a una compañía arrendadora, para que ésta a su vez se lo arriende con su respectivo derecho de opción de compra al término del contrato. De esta manera el propietario original no pierde la utilización del mismo y obtiene dinero en efectivo que puede ser empleado en otras opciones del negocio.

El Procedimiento seguido en un Arrendamiento Financiero, generalmente tiene las siguientes etapas:

- ◆ El cliente selecciona el bien y el proveedor del mismo.
- ◆ La entidad arrendadora compra el bien, pagando al proveedor. La entidad arrendadora envía los correspondientes recibos de alquiler al cliente, que efectúa el pago de las rentas y, generalmente acaba adquiriendo la propiedad del bien, previo pago del valor residual. Éste es opcional.

La Información que deberá presentar el Cliente o Prospecto para el Trámite de una Línea de Crédito es la siguiente:

Personas físicas

- ◆ Cuestionario de información básica.
- ◆ Relación patrimonial.
- ◆ Aval con propiedades en bienes raíces.
- ◆ Copia fotostática de los tres comprobantes de ingresos.
- ◆ Relación de egresos mensuales.
- ◆ Comprobante de domicilio.
- ◆ Acta de matrimonio.
- ◆ Copia del Registro Federal de Contribuyentes.
- ◆ Declaración anual del ISR.

Personas morales

- ◆ Escritura constitutiva.
- ◆ Escritura de poderes (actos de pleitos y cobranzas y suscripción de títulos de crédito).
- ◆ Modificaciones a la escritura constitutiva.
- ◆ Estados financieros de los dos últimos ejercicios dictaminados, por auditor externo.
- ◆ Cuestionario de información básica.
- ◆ Copia del Registro Federal de Contribuyentes.
- ◆ Copia de las declaraciones del ISR e IVA anuales.

Ventajas del Arrendamiento

- ◆ Es una operación flexible por no tener las estipulaciones restrictivas de un préstamo a plazo.
- ◆ El contrato de arrendamiento permite a la empresa evitar el riesgo de obsolescencia.
- ◆ Cuando el dinero es escaso es una buena fuente de financiamiento.
- ◆ Los pagos de arrendamiento son deducibles de impuestos como gastos de operación, mientras que la propiedad del activo sólo permite a la empresa deducir la depreciación entonces la empresa tiene mayor deducción.

El Contrato de Arrendamiento Financiero

Elementos

Los elementos específicos que intervienen en el contrato de arrendamiento financiero los clasificaremos en personales, reales y formales.

Personales

Los elementos personales del contrato de arrendamiento son el arrendador y el arrendatario.

En un concepto genérico, arrendador es la parte que se obliga por virtud del contrato de arrendamiento a conceder el uso y goce temporal de un bien que es de su propiedad.

El arrendatario es la persona física o moral que disfruta del uso y goce temporal del bien propiedad del arrendador y que se obliga a cubrir satisfactoriamente la renta en la forma y tiempo convenidos, a responder de los perjuicios que el bien arrendado sufra por su culpa o negligencia, y a servirse del bien solamente para el uso convenido, o conforme a la naturaleza y destino del mismo.

Al concluir el plazo del contrato, una vez que se hayan cumplido todas las obligaciones, la arrendataria deberá adoptar algunas de las opciones terminales señaladas, en la parte correspondiente al concepto de arrendamiento financiero.

Reales

Los elementos reales están integrados por la cosa y el precio.

El concepto de cosa para efectos de arrendamiento es amplio, se puede definir por la participación que tiene el contrato: es el bien susceptible de arrendamiento que puede usarse sin consumirse.

Son susceptibles de arrendamiento todos los bienes que pueden usarse sin consumirse, excepto aquellos que la ley prohíbe arrendar y los derechos estrictamente personales.

En el contrato podrá establecerse que la entrega material de los bienes sea realizada directamente a la arrendataria por el vendedor, en las fechas previamente convenidas, debiendo aquellas entregar constancia del recibo de los bienes a la arrendadora financiera.

En los contratos de arrendamiento financiero deberá establecerse la obligación de que se cuente con seguro o garantía que cubra, en los términos que se convengan, por lo menos, los riesgos de construcción, transportación, recepción, e instalación, según la naturaleza de los bienes, los daños o pérdida de los propios bienes, con motivo de su posesión y uso, así como las responsabilidades civiles y profesionales de cualquier naturaleza, susceptibles de causarse en virtud de la explotación o goce de los propios bienes, cuando se trate de bienes que puedan causar daños a terceros, en sus personas o en sus propiedades.

El precio se entiende como el valor del dinero que se le asigna a un bien, de lo cual se concluye que el precio del arrendamiento financiero consiste en la suma de dinero que el arrendatario se obliga a entregar a cambio del uso o goce temporal del bien sujeto del contrato.

Formales

Los contratos de arrendamiento financiero deberán otorgarse por escrito y ratificarse ante la fe de notario público, corredor público titulado, o cualquier otro fedatario público y podrán inscribirse en el Registro Público del Comercio, a solicitud de los contratantes, sin perjuicio de hacerlo en otros registros que las leyes determinen.

Vigencia

Podemos definir la vigencia del contrato de arrendamiento financiero, como el plazo que tiene que transcurrir para que el arrendatario pueda ejercer alguna de las opciones terminales.

La vigencia del contrato de arrendamiento financiero normalmente varía dependiendo el tipo de equipo y el monto de la operación.

Tipo de equipo

Es necesario que el arrendamiento considere la rapidez con que avanza la tecnología que se aplica al equipo que desea adquirir, así como el ritmo de crecimiento de su actividad con la finalidad de que pueda renovar sus equipos en el momento necesario.

En la práctica, normalmente los plazos para los diferentes equipos se han estandarizado, a dos, tres y en algunos casos hasta cinco años.

Monto de la operación

Para el arrendamiento es muy importante determinar con anticipación sus gastos con objeto de poder saber cuál será el flujo de caja, ya que si dispone de cantidad suficiente para pagar a corto plazo, puede contratar éste, pero si su presupuesto es reducido, entonces escogerá un plazo mayor.

Considerando que la arrendadora no cuenta con recursos propios suficientes para financiar los contratos que celebra y, por tanto, tiene necesidad de recurrir a financiamiento externo para la compra de los bienes arrendados, es necesario que el plazo forzoso que se establezca en el contrato permita a la arrendadora mantener en buena condición su liquidez.

Estructura

Sección del contrato donde se establecen los datos de la arrendadora, el arrendatario y el fiador (nombre o razón social, RFC, domicilio, representante legal, etcétera).

Definiciones

Parte del contrato donde se conviene la interpretación y cumplimiento de los siguientes conceptos que contiene el mismo:

- ◆ Accesorios.
- ◆ Bienes.
- ◆ Cargos financieros.
- ◆ Costos de adquisición.
- ◆ Día hábil.
- ◆ Fecha de revisión.
- ◆ Ley general de organizaciones y actividades auxiliares del crédito.
- ◆ Parcialidades.
- ◆ Plazos de arrendamiento.
- ◆ Renta.
- ◆ Sobre tasa.
- ◆ Tasa de interés.
- ◆ Tasa de referencia.

Declaraciones

Parte del contrato, donde se declara que los datos establecidos en el prólogo son correctos, y en especial para cada uno como sigue:

- ◆ Que tiene autorización por la SHCP para operar como arrendadora financiera.
- ◆ Está dispuesta a dar los bienes en arrendamiento financiero.
- ◆ Que sus representantes cuentan con facultades suficientes para obligarla en los términos del contrato.

Arrendatario

- ◆ Seleccionó al vendedor, proveedor, fabricante o constructor de los bienes.
- ◆ Está dispuesto a tomar los bienes en arrendamiento financiero.
- ◆ Su representante legal cuenta con facultades suficientes para obligarlo en los términos del contrato.

Fiador

- ◆ Está dispuesto a constituirse como fiador del arrendamiento.

Cláusulas

- ◆ Aceptación bilateral del contrato.
- ◆ Plazo del arrendamiento.
- ◆ Renta (fechas e importes).
- ◆ Carga financiera (tasa de referencia).
- ◆ Pagos (lugar y fecha).
- ◆ Entrega del bien.
- ◆ Suscripción de los pagarés .
- ◆ Opciones terminales.
- ◆ Mantenimiento y reparación del bien, entre otras.

Desventajas del Arrendamiento

- ◆ El arrendamiento carece de un costo establecido de interés; por ello, el rendimiento de muchas arrendadoras es muy alto, de manera que sería conveniente que la empresa evaluará las diferentes fuentes de financiamiento.
- ◆ Al arrendatario se le prohíbe realizar mejoras en la propiedad arrendada o activo sin el consentimiento del arrendador.
- ◆ Si se arrienda (con base en un contrato operacional) un activo que termina siendo obsoleto, deben continuarse los pagos del arriendo por lo que resta de su utilización contractual.

El Arrendamiento Financiero respecto al Crédito Bancario

Respecto al crédito bancario tradicional presenta una serie ventajas que afectan a diversos agentes:

El Cliente

- ◆ Plazos más breves de tramitación, como consecuencia de la sencillez operativa del arrendamiento.
- ◆ Mayor volumen de financiamiento, ya que la arrendadora asume 100% del importe, incluyendo todos los gastos, mientras que generalmente los bancos no cubren más de 60 a 70%.
- ◆ Para efectos contables, el arrendamiento no contabiliza como pasivo exigible y, en consecuencia, no limita la capacidad de endeudamiento del arrendamiento.

Arrendadora

- ◆ Realiza una operación con garantía real del bien financiado, ya que es su propietario.

Proveedor del bien

- ◆ Cobro al contado de la venta y, en consecuencia, disminución de los riesgos comerciales.
- ◆ Reduce el capital necesario para financiar la venta.

ARRENDAMIENTO PURO

En esta operación intervienen dos partes, el arrendador y el arrendatario; el primero otorga el uso o goce temporal de un bien por un plazo determinado al segundo que es quien se obliga a pagar periódicamente por ese uso o goce una renta, sin que en ningún caso convenga las opciones terminales del arrendamiento financiero.

Son susceptibles de arrendamiento puro todos los bienes que no sean de consumo inmediato, excepto aquellos que la ley prohíbe arrendar y los derechos estrictamente personales.

El arrendador podrá seleccionar al proveedor, fabricante o constructor. Es obligación del arrendatario cubrir todos los gastos de instalación, seguros, mantenimiento, reparación y demás que sean necesarios para garantizar el funcionamiento y conservación de los bienes objeto de arrendamiento puro.

Los contratos de arrendamiento puro que tengan opciones terminales serán considerados como financieros.

Las partes podrán pactar que al término del contrato, una vez que se hayan cumplido todas las obligaciones del mismo, la arrendataria adquiera los bienes a su valor de mercado; si no es así, la arrendadora podrá vender los bienes objeto a un tercero al valor de mercado, o darlos en arrendamiento puro o financiero.

7.7 FACTORAJE

Contrato mediante el cual una empresa de factoraje financiero adquiere de sus clientes, derechos de crédito derivados de la proveeduría de bienes y/o servicios (artículo 45-A de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito).

Sistema integral de apoyo financiero por medio del cual una empresa proveedora cede sus cuentas por cobrar al factor, obteniendo a cambio un alto porcentaje de anticipo (80 a 90%), manteniendo la empresa factor la custodia de las cuentas y realizando físicamente la cobranza de las mismas, entregando en ese momento a la empresa cedente la diferencia del porcentaje no anticipado (10 a 20%).

Terminología

ANTICIPO. Cantidades entregadas por el factor a la cedente a cuenta del precio de los créditos cedidos, porcentaje que varía de 70 a 95%.

CEDENTE. Persona física o moral que como resultado de sus operaciones normales genera derechos de cobro a su favor y los cede al factor para acelerar su liquidez financiera, obteniendo capital de trabajo.

CARGO FINANCIERO. Remuneración que la cedente paga al factor por el otorgamiento de anticipos sobre créditos cedidos.

CONTRATO DE PROMESA DE CESIÓN. Es el contrato mediante el cual la cedente transmite la propiedad de los créditos al factor.

CRÉDITOS. Cuentas por cobrar documentadas en facturas, contra recibos títulos de créditos o cualquier otro documento mercantil pendiente de cobro.

COMPRADOR (OBLIGADO). Emisor. Empresa comerciante o industrial, que de entre sus operaciones mercantiles adquiere materias primas o insumos por los cuales genera pagos a plazos determinados.

FACTOR. Empresa de servicios financieros que de entre sus actividades adquiere cuentas por cobrar (derechos de crédito) generados por la cedente y anticipa pagos a la misma, encargándose, asimismo, de la recuperación de dicha cuenta por cobrar directamente con el comprador.

HONORARIOS POR ADMINISTRACIÓN Y COBRANZA. Cantidad que la cedente paga al factor por cada cesión como contraprestación por guarda, administración y, en su caso, cobranza de los créditos cedidos.

RECURSOS. Responsabilidad de la cedente frente al factor respecto a la existencia y legitimidad de los créditos (facturas o contra recibos) y, así mismo, respecto al pago total de éstos, obligándose solidariamente con los compradores.

REEMBOLSO. Cantidades entregadas por el factor el cedente, una vez recuperada la cuenta por cobrar, porcentaje de diferencia del porcentaje de anticipos.

Condiciones de Aplicación del Factoraje

Aunque el factoraje es aplicable en la mayoría de los sectores económicos, existen algunas restricciones, entre las que cabe señalar:

Las operaciones deben realizarse a nivel de empresas, quedando excluida la venta a particulares.

En los que respecta a los sectores, suelen excluirse aquellos en los que el plazo de pago no supera los 15 días, así como aquellos en que las mercancías pueden sufrir fácilmente alteraciones físicas u orgánicas, tampoco se suelen considerar las facturas de servicios.

En lo que se refiere a la empresa cedente, la entidad factor suele estudiar antes de formalizar su compromiso de factoraje la situación económica del empresario, su evolución comercial durante dos o tres años previos, así como sus planes futuros.

Por lo general, en una operación de factoraje, el esquema de funcionamiento:

FACTOR

Cedente (Empresa)	Comprador (Obligado)
------------------------------------	-------------------------

Donde:

- 1) El cedente (empresa) envía la mercancía al comprador.
- 2) El cedente remite la factura al comprador.
- 3) El cedente entrega al factor la copia de las facturas y recibos o letra.
- 4) El factor garantiza el riesgo de la insolvencia del comprador, anticipando al cedente el porcentaje acordado sobre el total.
- 5) El factor lleva las cuentas corrientes de los compradores, suministrando al cedente de manera periódica, información sobre la posición contable de cada comprador.
- 6) El factor cobra al comprador, al vencimiento.
- 7) El factor va liquidando los porcentajes residuales de las remesas al cedente, a medida que se hacen efectivos los cobros.

Comparación con otras Fuentes de Recursos

Descuentos mercantiles. El banco descuenta un porcentaje de títulos de crédito (letras de cambio o pagarés) provenientes de actividades mercantiles de compraventa (cunetas por cobrar) que un cliente cede mediante endoso porcentual.

Descuento de crédito en libros. Se realiza mediante un contrato de apertura de crédito en el que pueden descontarse cuentas por cobrar no documentadas en títulos de crédito. En este caso, únicamente se tienen facturas recibidas por el obligado o contra recibos.

Préstamos quirografarios con colateral. El banco presta una determinada cantidad, con respaldo adicional de cartera por cobrar como garantía colateral.

Aspectos Financieros

El factoraje, como instrumento de movilización de crédito a corto plazo, mejora la liquidez del balance al convertir activos exigibles en activos disponibles, puesto que la sociedad factor no presta dinero, sino que compra deudas a corto plazo.

Además, permite una movilización inmediata de las ventas, ya sean efectuadas bajo el sistema de factura, recibo, letra de cambio o régimen de reposición, y extiende su acción a compañías cuya situación no les permitiría soportar una línea de crédito.

CAPITULO VIII PRESUPUESTOS

8.1 GENERALIDADES

En este capitulo se vera lo que es el presupuesto de efectivo que es donde se reflejan tanto la entradas y desembolsos de dinero y que es una forma de guiarnos para saber si al final de cada periodo se va a necesitar de un financiamiento o si existe un excedente y poder aprovechar dicho excedente. De ahí también se mencionaran los presupuestos relacionados que son los de ingresos (el de ventas que es el mas importante) y los egresos (aquí tenemos el de inventarios, compras entre otros).

8.2 CONCEPTO

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Es un instrumento del que se valen las empresas para poder dirigir, proyectar, estimar y controlar todas sus operaciones.

8.3 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

- 1) Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- 2) Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- 3) Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

8.4 FINALIDAD DE LOS PRESUPUESTOS

- 1) Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- 2) Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- 3) Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- 4) Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

8.5 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

- ◆ Según la flexibilidad
- ◆ Según el periodo de tiempo que cubren

Según la flexibilidad

- ◆ Rígidos, estáticos, fijos o asignados. Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.
- ◆ Flexibles o variables. Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptables, pero complicados y costosos.

Según el periodo de tiempo

- ◆ A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

- ◆ A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

8.6 PRESUPUESTO EN EFECTIVO

Este presupuesto se refiere básicamente a la cantidad de efectivo que debe la empresa tener siempre disponible para poder afrontar las necesidades ordinarias de recursos para efectuar las erogaciones correspondientes. El nivel de efectivo con que se contará en una empresa, definitivamente involucra los ingresos y egresos, cuya diferencia será el total de efectivo que se posea. El nivel de efectivo, es importante conocerlo con la finalidad de solventar las obligaciones y requerimientos de la empresa.

También podemos definir al presupuesto de efectivo como el pronóstico de entradas y salidas de efectivo que una compañía espera tener durante un periodo proyectado, muestra los saldos de efectivo, y de cualquiera de los préstamos a corto plazo que se usen para cubrir el déficit de efectivo.

Este presupuesto además de representar el soporte para desarrollar la política de liquidez, satisface objetivos específicos como establecer las disposiciones monetarias al finalizar cada uno de los subperiodos considerados en la planeación, identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella y prever situaciones de liquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas.

Su objetivo es determinar y cuantificar los movimientos de fondos de un negocio para sus diferentes niveles de operación, adecuando los resultados financieros con los diversos volúmenes de producción y venta, donde se muestren una entrada o una salida de efectivo.

ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA

Este Presupuesto toma en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se fórmula por cortos periodos, mensual o trimestralmente.

Los ingresos de efectivo

Estos incluyen todas las entradas de efectivo de una empresa que ocurren en un periodo financiero determinado. Los componentes más comunes de los ingresos son:

- ◆ Las ventas en efectivo.
- ◆ Las cuentas por cobrar.
- ◆ Otros ingresos.

Desembolso de Efectivo

Estos incluyen todos los gastos en efectivo que realiza una empresa en un periodo financiero específico y los desembolsos de efectivo más comunes son:

- ◆ Compras en efectivo.
- ◆ Liquidación de cuentas por pagar.
- ◆ Pagos de renta.
- ◆ Sueldos y salarios.
- ◆ Pago de préstamos.
- ◆ Dividendos.

- ◆ Impuestos.

EVALUACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Está proporcionada a la empresa cifras que indican si está en faltante de efectivo o un excedente en cada uno de los meses cubiertos por el pronóstico. La cifra de cada mes se basa en el requerimiento de un saldo de efectivo mínimo impuesto internamente y representa el total al final de cada mes.

CASO PRÁCTICO

La compañía comercial S.A. de C.V. solicita los servicios profesionales de usted para llevar a cabo el Presupuesto de efectivo para el 3° trimestre del ejercicio de 2006 mismo que deberá ser entregado en el mes de junio del presente año, para lo cual cuenta con las siguientes Estimaciones.

1.- La empresa le concede un crédito a sus clientes de 60 días y considera que de las ventas presupuestas el 10% serán de contado y el 90% crédito.

2.- Las ventas Presupuestadas Son las siguientes:

Abril	1,590,000.00
Mayo	1,400,000.00
Junio	1,100,000.00
Julio	1,000,000.00
Agosto	720,000.00
Sep.	1,120,000.00

3.- Los sueldos y salarios son de 360,000 mensuales y permanecerán fijos durante el semestre excepto en el mes de agosto ya que habrá un incremento del 10% a nivel global.

4.- Los gastos de seguro social e infonavit representan el 15% mensual de la nómina.

5.- Las compras fueron las siguientes:

Mayo	450,000
------	---------

Junio 400,000

Julio 410,000

Agosto 500,000

Septiembre 500,000

El financiamiento de proveedores es de 30 días.

6.- el IVA. Representa el 15% de las Ventas.

7.- El pago de energía eléctrica se estima de 40,000 mensuales.

8.-Se adquiere maquinaria y equipo en el trimestre y los pagos que deben realizar son de 200,000 mensuales

9.-Se obtiene financiamiento bancario como sigue:

Mes	Préstamo	Pago
Junio	280,000	
Septiembre	350,000	280,000

El saldo inicial de bancos es de 190,000

Presupuesto de efectivo por el 3° trimestre de 2006

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
SALDO INICIAL	190,000.00	391,000.00	259,100.00
INGRESOS			
VTAS CREDITO	1,260,000.00	990,000.00	900,000.00
VTAS CONTADO	100,000.00	72,000.00	112,000.00
SUMA DE INGRESOS	1,360,000.00	1,062,000.00	1,012,000.00
EFFECTIVO DISPONIBLE	1,550,000.00	1,453,000.00	1,271,100.00
EGRESOS			
SUELDOS Y SALARIOS	360,000.00	396,000.00	360,000.00
IMSS E INFONAVIT	54,000.00	59,400.00	54,000.00

CAMPRAS	400,000.00	410,000.00	500,000.00
PAGO DE IVA	105,000.00	88,500.00	33,000.00
PAGO DE MAQUINARIA	200,000.00	200,000.00	200,000.00
ENERGIA ELECTRICA	40,000.00	40,000.00	40,000.00
SAMA DE EGRESOS	1,159,000.00	1,193,900.00	1,187,000.00
SALDO EFECTIVO	391,000.00	259,100.00	84,100.00
PRESTAMO			350,000.00
PAGO			280,000.00
SALDO FINAL	391,000.00	259,100.00	154,100.00

8.7 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal en los organismos privados ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación.

El presupuesto de ingresos está formado por:

- ◆ El presupuesto de ventas.
- ◆ El presupuesto de otros ingresos.

PRESUPUESTO DE VENTAS

Es el presupuesto financiero, integrado y coordinador, expresado en términos monetarios, que tiene por objeto los puntos a evaluar en forma programada, las ventas que prevalecerán en el futuro de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos.

El punto de partida típico de todos los presupuestos es el pronóstico realista de las ventas, para el periodo de planeación, esto implica hacer estimaciones de unidades que se vendan y del ingreso que se obtendrá en cada subdivisión y en cada subperiodo sobre todo si la influencia de la temporada es muy pronunciada.

A continuación se presenta un ejemplo típico de este presupuesto de ventas a corto plazo, por le año que termina el 31 de diciembre.

Producto A	Unidades (\$10)	Ingreso
------------	-----------------	---------

1er. Trimestre	450,000.00	4,500,000.00
2do. Trimestre	500,000.00	5,000,000.00
3er. Trimestre	1,000,000.00	10,000,000.00
4to. Trimestre	<u>100,000.00</u>	<u>1,000,000.00</u>
Total de A	2,050,000.00	20,500,000.00

Producto B	Unidades (\$1)	Ingreso
1er. Trimestre	3,000,000.00	3,000,000.00
2do. Trimestre	3,000,000.00	3,000,000.00
3er. Trimestre	3,000,000.00	3,000,000.00
4to. Trimestre	<u>5,050,000.00</u>	<u>5,050,000.00</u>
Total de B	14,050,000.00	14,050,000.00
Total de A y B	<u>16,100,000.00</u>	<u>34,550,000.00</u>

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad de los vendedores, pero en la actualidad con técnicas aplicadas en la Administración como lo es en este caso la enorme gama integral de la mercadotecnia para dar lugar a especulaciones con más o menos precisión en los resultados, tan es así que para poder determinar el presupuesto de ventas se han encontrado diversos procedimientos que sirven para preverlos casi de forma acertada.

Son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del presupuesto de ventas los siguientes:

Factores específicos de ventas. Se clasifican a su vez en:

DE AJUSTE

Se refieren a aquellos factores que por causas fortuitas o accidentales influyen en la predeterminación de las ventas estos pueden ser de efecto perjudicial o de efecto saludable.

- 1) **De efecto perjudicial:** los primeros son aquellas que afectaron en decremento las ventas del periodo anterior y que obviamente deberán tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente, como ejemplo de estos factores se pueden citar los siguientes:

- ◆ Huelga.
- ◆ Incendio.
- ◆ Inundación.
- ◆ Temblores

2) **De efecto saludable:** son aquellos que afectaron en beneficio del periodo anterior y que posiblemente no vuelvan a ocurrir como por ejemplo: Productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situaciones o políticas, etc.

DE CAMBIO:

Se refieren aquellas modificaciones que van efectuarse y que desde luego, influirán en las ventas tales como:

- ◆ Cambio de material.
- ◆ Cambio de productos.
- ◆ De presentación.
- ◆ Rediseños.
- ◆ Cambio de producción.
- ◆ Adaptación de programa de producción.
- ◆ Mejoras de situaciones de la empresa.
- ◆ Cambio de mercados.
- ◆ Cambios en los métodos de venta.
- ◆ Mejores precios.
- ◆ Servicios.
- ◆ Publicidad.

1) **Corrientes de crecimiento.** Se refieren al desarrollo en las ventas, tomando en cuenta factores de la propia empresa como lo son los créditos así como otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá un incremento en las ventas.

2) **Fuerzas económicas generales.** Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas y estos factores son un estado de situaciones y no algo preciso de las cuales se abren términos cualitativos surgiendo en problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares que preparan índices de las fuerzas económicas

generales, aportando datos, tales como, precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre el banco, ingresos de y producción nacional, ingreso per capita, por clase, por zona, etc.

Con base a los datos anteriores es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que pueda darse a la empresa.

- 3) Influencias Administrativas.** A diferencia del anterior es de carácter interno de la entidad económica, refiriéndose a las decisiones que deben tomar los directivos de la misma, después de considerar los factores específicos de ventas y los factores específicos generales que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas, dichas decisiones pueden optar por cambiar la naturaleza o tipo de producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc.

Se puede concluir que el Presupuesto de Ventas es el eje de los de más presupuestos por lo que debe primeramente cuantificarse y una vez afinado o depurado entonces se procede a su valuación.

Existen varias fórmulas para determinar este presupuesto, entre ellas se encuentran las siguientes en donde mostramos un ejemplo para cada una:

Fórmula 1:

$$PV = [(V \pm f) E] \Delta$$

PV = Presupuesto de ventas.

V ± = ventas del año anterior.

F = factores específicos de ventas.

- a) factores de ajuste.
- b) Factores de cambio.
- c) Factores corrientes de crecimiento.

E = Fuerzas económicas generales (% estimado de realización de prevista).

Δ = Influencia administrativa. (% estimada de realización por la Administración).

CASO PRÁCTICO

Las ventas del año anterior fueron de 5,000,000.00 , los factores específicos de las ventas son de ajuste -800,000.00 de cambio 500,000.00 y de corrientes de crecimiento 600,000.00, las fuerzas económicas generales son de -5% en cuanto a la influencia administrativa es del 10% ¿Cuál es el presupuesto de ventas?

$$PV = [(V \pm f) E] \Delta$$

$$PV = [(5,000,000.00 + 300,000.00) 0.95] 1.10$$

$$PV = (5,000,000.00 * 0.95) 1.10$$

$$PV = 5,035,000.00 * 1.10$$

$$PV = 5,538,500.00$$

CUADRO DE PRESUPUESTO DE VENTAS

Ventas del ejercicio anterior		5,000,000.00
Factores específicos de ventas:		
De ajuste	-800,000.00	
De cambio	500,000.00	
De corrientes de crecimiento	<u>600,000.00</u>	<u>300,000.00</u>
Presupuesto con factores específicos de ventas		5,300,000.00
Factores económicos:		
El economista considera una disminución del 5%		<u>-265,000.00</u>
Presupuesto hasta factores económicos		5,035,000.00
Factores por influencia administrativa:		
Se estima un aumento del 10%		<u>503,500.00</u>
IMPORTE DE VENTAS DEL NUEVO EJERCICIO		<u>5,538,500.00</u>

Fórmula 2:

$$PV = VR (1+TFV) (1+TFE) (1-TFA)$$

PV= Presupuesto de Ventas

VR= Ventas

TFV= Tasa de factores de ventas

TFE= Tasa de Factores Económicos

TFA= Tasa de factores Administrativos

CASO PRÁCTICO

Comercializadora S.A. vendió el año pasado \$ 40,000.00. ¿Cuál será el presupuesto de ventas para el siguiente año si se espera una tasa de factores de ventas de 20% + por contratos y pedidos especiales, publicidad, comisiones, etc., una tasa de factores económicos del 10% + por efecto de la inflación, devaluación monetaria, etc., y una tasa de factores administrativos de 5% + por toma de decisiones de directivos en relación al cambio de políticas de producción, nueva política de mercados, etc.?

$$PV = VR (1+TFV) (1+TFE) (1-TFA)$$

$$PV = 40,000 (1+0.20) (1+0.10) (1+0.05)$$

$$PV = 48,000 (1.10) (1.05)$$

$$PV = 52,800(1.05)$$

$$PV = \$ 55,440.00$$

CUADRO DE PRESUPUESTO DE VENTAS

Ventas reales del año anterior	40,000.00
más	
Factores de ventas, por contratos y pedidos especiales, publicidad y comisiones \$ 40,000.00 x 0.20 =	<u>8,000.00</u>
Presupuesto con factores de venta	48,000.00
mas	
Factores económicos, por inflación y devaluación \$ 48,000.00 x 0.10 =	<u>4,000.00</u>

Presupuesto con factores de venta y económico	52,800.00
Mas	
Factores administrativos, cambio de política de producción, nueva política de mercados, etc. \$ 52,800.00 x 0.05 =	<u>2,640.00</u>
PRESUPUESTO DE VENTAS	<u>55,440.00</u>

PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

Se refiere a ingresos propios y ajenos que no son los normales, un ejemplo de ellos son los siguientes:

- ◆ Préstamos y operaciones financieras.
- ◆ Aumentos de capital.

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas, que por cierto tienen las mismas características de no ser básicas, propias, normales y características, entre éstas se encuentran:

- ◆ Las ventas de inversión a más de un año.
- ◆ De desperdicio.
- ◆ De desechos.

8.8 PRESUPUESTO DE EGRESOS

Está integrado por:

- ◆ Presupuesto de inventario, producción y compras.
- ◆ Presupuesto de costo de distribución, integrado por: Gastos de venta y Gastos de administración
- ◆ Presupuesto de impuestos sobre la renta
- ◆ Presupuestos de otros egresos.

PRESUPUESTO DE INVENTARIO

Una vez determinadas las ventas, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidades suficientes para cubrir la demanda requerida en el presupuesto de ventas.

Para formular el presupuesto de producción es indispensable, predeterminedar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente, las ventas precalculadas.

Un inventario ocasiona gastos innecesarios y por otra parte un inventario ineficiente dará lugar a demoras en el despacho de de pedidos y por ende baja de ventas.

Se deduce que es importante determinar el inventario adecuado, para lo cual es recomendable considerar varios factores, como la duración del periodo de producción y la fluidez de la fabricación, de tal forma que al mantener un ritmo en la producción se prevean las cantidades suficientes de inventarios para surtir de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva.

Para medir la eficiencia de la operación mencionada se puede utilizar el procedimiento denominado rotación de inventarios, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación alas ventas.

Suponiendo que las ventas en unidades de un año fueron de 60000 unidades y el promedio de inventarios es de 20000 unidades.

$$\frac{60000}{20000} = 3$$

Si el inventario que se tiene es de 15000 unidades, lógicamente se aprecia que para mantener rotación de 3, el inventario final no es suficiente ya que se necesitan 60000 unidades para la venta establecida.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

La determinación de este presupuesto se hace en unidades, como quizás esta medida la capacidad productiva y de los inventarios deben de calcularse ventas e inventarios base.

Este presupuesto se basa asimismo en le presupuesto de ventas, ya que debe satisfacer sus requerimientos considerando:

- ◆ Capacidad productiva de la planta.
- ◆ Disposiciones y limitaciones financieras.
- ◆ Accesibilidad a los elementos de costo.
- ◆ Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

CASO PRÁCTICO

Se tiene un presupuesto de ventas de 1, 600,000 unidades la empresa considera ideal una rotación semestral y se cuenta con un inventario real al final del ejercicio anterior de 825,000 unidades. Determinar el presupuesto de producción.

Solución

Determinación del inventario base

Rotación estándar $2 = \frac{1, 600,000 \text{ unidades}}{X}$

X

Inventario base $x = \frac{1, 600,000 \text{ unidades}}{2} = 800,000 \text{ unidades}$

Obtención del presupuesto de producción:

Presupuesto de ventas	1, 600,000.00
Más inventario base	<u>800,000.00</u>
Suma	2, 400,000.00
Menos inventario inicial	<u>825,000.00</u>
Presupuesto de producción	<u>1, 575,000.00</u>

PRESUPUESTO DE COMPRAS

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes ese mismo presupuesto en unidades con el objeto de determinar en términos generales cuantas unidades de materiales se requieran a lo largo del ejercicio.

Existen materiales que en la práctica, son susceptibles de una predeterminación particular debido a su importancia dentro de la producción y otros por ser de poco valor y números no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A estos se les debe de considerar en conjunto fijando un inventario razonable para evitar posibles interrupciones en la producción o acumulaciones innecesarias.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada y basados en los inventarios requeridos finales adecuados obtenidos se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras.

Presupuesto de requerimiento de:

Producción	1, 100,000 unidades	
Inventario final deseable	<u>300,000</u> unidades	1, 400,000
Menos		
Inventario inicial		<u>250,000</u>
Requerimiento de compras		1, 150,000

Obtenidas las compras, se hace la predeterminación, de las mismas que corresponden a cada uno de los meses del periodo, con base en el presupuesto de producción, para cada uno de esos meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada material.

PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCION **(Gastos de ventas)**

Comprende la operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; integra los gastos que corresponden alas erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficina de ventas publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos terminados sujetos ala venta etc.

La forma mecánica de manejar dichos gastos puede ser a través de un rayado, en que se clasifican los conceptos en constantes (fijos) y variables (en relación con las ventas). Con una columna para el presupuesto anual, otra para el presupuesto mensual, y otra más para registrar los gastos históricos que refleje la contabilidad, con columnas para obtención de diferencias. Esta forma se utiliza normalmente cuando el presupuesto es subdividido en meses.

Una vez calculado el presupuesto, será necesario, al igual que en todos los casos corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas, sobre las desviaciones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiere incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que puedan efectuar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los gastos de venta.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

En este presupuesto se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular.

Para elaborar este presupuesto es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el por que de las erogaciones, cuales son los gastos constantes y cuales los variables. Debe tomarse en cuenta, que existirán partidas no controladas que nazcan de decisiones de la alta gerencia; pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deben ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobre pasen a los presupuestos.

Como tradicionales de este tipo de gastos, se tienen los erogados por honorarios a consejos, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de contabilidad, de los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del gerente general entre otros más.

PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La elaboración de este presupuesto es sumamente sencilla, pues suficiente tomar como base para su cálculo, los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado, hayan sido presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de los misma, o bien, por aspectos meramente convencionales, pueden dar lugar ala elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten, elaborar en la realización de tales operaciones.

CONCLUSIÓN

Con base en el trabajo realizado llegamos a la conclusión de que el propósito de la planeación financiera es aprovechar al máximo las fuentes de financiamiento a corto plazo que necesita la empresa para alcanzar las metas y objetivos que se establecieron en un principio para obtener mejores rendimientos dentro de la misma.

Una buena planeación financiera contempla todas las partes de la compañía y de sus políticas y decisiones acerca de las cosas como liquidez, capital de trabajo, inventarios, presupuesto de capital y estructura de capital.

La planeación financiera nos ayuda a evaluar las alternativas de inversión y financiamiento que tiene la empresa. Incluye la búsqueda de decisiones óptimas, la proyección de las consecuencias de tales decisiones para empresa en forma de un plan financiero, y a la comparación del desempeño futuro contra ese plan.

Muchas de las decisiones operativas cotidianas de una empresa tienen que ver con su capital de trabajo, activos y pasivos circulante. La administración del capital de trabajo implica realizar las inversiones apropiadas en efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, así como el nivel y la mezcla de los tipos de financiamiento a corto plazo.

Las empresas emplean sistemas de administración de efectivo cada vez más sofisticados con el objeto de vigilar su efectivo y valores negociables y mantener la liquidez que necesitan con el costo más bajo posible. El efectivo y los valores negociables se manejan juntos, por que lo segundos son muy líquidos y es posible transferir fondos de una forma a la otra de manera rápida y económica.

A su vez la planeación financiera nos ayudará a comprender la aplicación de los distintos métodos de control de inventarios, los cuales nos darán opciones a ejercer mejores controles de nuestros productos para tratar de optimizar las opciones de inversión y financiamiento de activos.

También se estudio la importancia de los presupuestos que es un elemento importante para llevar acabo la planeación financiera de la empresa , la información que revelan dichos presupuestos nos va a dar un panorama de como se va encontrar la empresa a un periodo determinado y así poder hacer las correcciones que permitan que la empresa llegue a los objetivos de la misma, también nos permite conocer cuales son los recursos con los que se cuenta para hacerle frente a sus necesidades y de ahí basarnos para la toma de decisiones y no caer un una crisis de liquidez, estas decisiones ayudarán al crecimiento y desarrollo de la empresa .

Con esto podemos decir que es de suma importancia que las empresas hagan un buen uso de la planeación financiera y sus distintas herramientas para el logro de sus objetivos a corto plazo, ya que con el manejo de las mismas se tendrá una mejor visión de cómo se encuentra la empresa para hacerle frente a sus necesidades donde la idea es determinar donde ha estado la empresa, donde se encuentra ahora y hacia donde se dirige de modo que no la tomen desprevenida sin alternativas financieras y así poder tomar mejores decisiones.

ABREVIATURAS

RAC	Razón de Activo Circulante.
AC	Activo circulante.
AF	Activo fijo.
TUC	Tasa de utilidad de activo circulante.
TUF	Tasa de utilidad del activo fijo.
UAT	Utilidad en activo fijo.
PC	Precio de compra o costo por unidad.
PF	Pasivo fijo.
TFC	Tasa de financiamiento del pasivo circulante.
TFF	Tasa de financiamiento del pasivo fijo.
CFT	Costo Financiero Total.
FCP	Financiamiento a Corto Plazo.
FCL	Financiamiento a Largo Plazo.
SOE	Saldo Óptimo de Efectivo.
DEP	Desembolsos de efectivo en el período.
RE	Rotación de efectivo en el período.
NFE	Nivel de fondos de efectivo.
TRE	Tasa de reserva de efectivo.
CFD	Costo fijo de desembolso.
CPP	Costo porcentual promedio.
UEPS	Ultimas Entradas Primeras Salidas.
PEPS	Primeras Entradas Primeras Salidas.
JIT	Sistema Justo a Tiempo.
CTM	Costo Total de Mantenimiento.
CTI	Costo Total de Inventario.
CTO	Costo Total de Ordenamiento.
C	Costo de mantenimiento como porcentaje del precio de compra de cada artículo del inventario.
PC	Precio de compra o costo por unidad.
Q	Número de unidades compradas en cada pedido.
T	Demanda total, o número de unidades vendida por período.
O	Costos fijos por orden.

CO	Cantidad Económica (Lote Óptimo).
PR	Punto de Reorden.
IED	Intercambio Electrónico de Datos.
DPP	Descuento por Pronto Pago.
TAE	Tasa Anual Efectiva.
PV	Presupuesto de ventas.
V	Ventas del año anterior.
F	factores específicos de ventas.
E	Fuerzas económicas generales (% estimado de realización de prevista).
D	Influencia administrativa. (% estimada de realización por la Administración).
TFV	Tasa de factores de ventas.
TFE	Tasa de Factores Económicos.
TFA	Tasa de factores Administrativos.
P	Precio.
U	Unidades.
C	Costo.
CC	Costo Cobranza.
k	Costo Capital.
d	Descuento.
u	Unidades adicionales.
m	Costo de morosidad esperado por unidad.
I	Incobrabilidad.
M	Morosidad.
RDPPM	Rotación de Descuento Pronto Pago en el Mes.
V	Ventas.

BIBLIOGRAFÍA

◆ Douglas R. Enema, John D. Finnerty, John D. Stowe.
Fundamentos de Administración Financiera.
Pearson Educación.
Primera Edición, México, 2000.

◆ Lawrence J. Gitman.
Principios de Administración Financiera.
Prentice Hall.
Octava Edición, Edición Abreviada, México, 2000.

◆ Perdomo Moreno Abraham.
Métodos y modelos básicos de la planeación financiera.
México, Ediciones Pema, 2002.

◆ Münch Galindo, García Martínez.
Fundamentos de Administración.
Trillas.
México, 1990.

◆ Burbana Ruiz Jorge E.
Ortiz Gómez Alberto.
Presupuesto.
MC Graw-Hill.
Segunda edición.

◆ Del Río González Cristóbal.
El presupuesto.
Efasa.
Nueva edición 2000.

◆ Perdomo Moreno Abraham.
Elementos básicos de administración financiera.
Thomson.
México D.F.

◆ C.P. Y M.A.E. Manuel Enrique Madrono Cosío.
Administración financiera del circulante.
IMCP A.C.
México D.F. 2003.

◆ Steven E. Bolten.
Administración financiera.
Grupo Noriega Editorial.
Tercera Edición 1992.

◆ J.F. Weston, E.F. Brigham.
Finanzas en Administración.
Ed. Interamericana, México 2002.

◆ Richard A. Stevenson.
Fundamentos de Finanzas.
Ed. McGraw-Hill 2000.

◆ J. Fred Weston, Thomas E. Copeland.
Finanzas en Administración.
Ed. Mc Graw Hill 2001.

◆ James C. Van Horne, John M. Wachowicz Jr.
Fundamentos de Administración Financiera.
Ed. Pearson Editores.
México 2000.

◆ Burbana Ruiz Jorge E.
Ortiz Gómez Alberto.
Presupuesto.
MC Graw-Hill.
Segunda edición, México 1998.

◆ Del Río González Cristóbal.
El presupuesto.
Eafsa.
Nueva edición 2000.

- ◆ <http://www.bmv.com.mx/index.jsp>
- ◆ <http://www.interesa.com.mx/alternativas/fondos.alia#fisicas>
- ◆ <http://www.unamosapuntos.com/code1/finanzas.html>