



212
24.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"UN ESTUDIO SOBRE LA ADMINISTRACION
DEL CAPITAL DEL TRABAJO"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
J. FELIPE RAMIREZ GUIJOSA

ASESOR: LIC. TEODORO HERNANDEZ MARTINEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN

INSTITUTO NACIONAL
 DE ESTADISTICA

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

DR. JAIME KELLER TORRES
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E .

SECRETARIA
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Coballos
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que los exámenes de E.S.I.S.T.

"Un estudio sobre la Administración del Capital de Trabajo"

que presenta el pasante J. Felipe Rincón Quijora
 con número de cuenta: 724140-2 para obtener el título de
 Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan Izcalli, Edo. de México, a 21 de febrero de 1997

PRESIDENTE C.P. Teodoro Hernández Martínez
 VOCAL C.P. Ramón Hernández Vargas
 SECRETARIO C.P. Jorge Millán Luna
 PRIMER SUPLENTE C.P. Magdalena Luna Peña
 SEGUNDO SUPLENTE Lic. Francisco Alcántara Salinas

[Handwritten signatures and stamps]

DEDICATORIA...

Doy gracias a Dios y a la Virgen de Guadalupe por haberme dado tanto :

- Fe y Conviccion , pilares que me han dado la confianza para abrirme paso y superar las adversidades.
- A mis Padres Isaias y Senorina , a los que todo les debo y nada les he dado.
- A mi Esposa Guille y a mis hijos Alonso , Samantha y Valeria , por todo el amor y apoyo que siempre me han brindado.
- A la Universidad Nacional Autónoma de México , por ser aun populista y dar oportunidad a gente que como yo de origen campesino obtenga educacion y con ello pueda aspirar a mejores condiciones de vida.
- A las empresas , donde he laborado , las cuales me han permitido obtener la experiencia profesional , complemento fundamental a mi educacion universitaria logrando con ello mi formacion profesional.
- A los amigos , que sin olvidar a algunos que en estos 37 años de vida y 17 de carrera profesional como Ignacio , Fausto , Javier , Gilo , Raymundo , Marco , Jose Luis , Juan , Ubaldo ,Siempre han sido mis amigos.
- A grandes senores , de los cuales dia con dia aprendo algo mas de ellos y que me han dado la linea a seguir en mi vida personal y profesional como Luis Meyer , Jorge Kovacs , Sergio Medina , Javier Vazquez , Enrique Lazcano ,
- Al Profesor , C.P. Y M.A. Teodoro Hernández Martínez , por su Confianza , Paciencia , Conviccion y Amor a la UNIVERSIDAD , que se volcaron en mi para la culminacion de mi carrera como Licenciado en Contaduria.

Gracias ...

FELIPE

INDICE

INTRODUCCION.

CAPITULO I.- LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.

PAGINA

1.0 ANTECEDENTES	1
1.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.	2
1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.	2
1.3 HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.	5
1.4 MEDIO AMBIENTE DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.	8

CAPITULO II.- LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

2.0 CONCEPTO DE EFECTIVO.	11
2.1 FUNCIONES DEL EFECTIVO.	11
2.2 PREMISAS PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.	12
2.3 FLUJOS DE EFECTIVO.	13
2.4 DEFICIENCIAS EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.	19
2.5 CONTROLES A ESTABLICTR.	20
2.6 POLITICAS DE EFECTIVO.	24

CAPITULO III.- LA ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS.

3.0 INVENTARIOS.	28
3.1 COSTO DE LOS INVENTARIOS.	29

PAGINA

3.2 EL CONTROL DE INVENTARIOS.	31
3.3 DEFICIENCIAS EN LA ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS.	35
3.4 CONTROLES A ESTABLECER.	36
3.5 POLITICAS DE INVENTARIO.	38

CAPITULO IV .- ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR.

4.0 CONCEPTO DE CUENTAS POR COBRAR.	39
4.1 POLITICAS DE CRÉDITO.	40
4.1.2 EVALUACION DEL CRÉDITO.	41
4.1.3 ANALISIS DE LA INFORMACION DEL CRÉDITO.	42
4.2 LA COBRANZA.	43
4.2.1 TECNICAS DE EVALUACION DE COBRANZA.	44
4.2.2 PROCESO DE COBRANZA.	45
4.3 DEFICIENCIAS EN LA ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	47
4.4 CONTROLES A ESTABLECER.	48

CAPITULO V .- EL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

5.0 LA OBTENCION DE FONDOS (FINANCIAMIENTO).	50
5.1 EL CRÉDITO A CORTO PLAZO.	50
5.1.1 EL CRÉDITO COMERCIAL.	51
5.1.2 FINANCIAMIENTO BANCARIO.	54
5.1.3 EMISION DE PAPEL COMERCIAL.	59
5.1.4 OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	60

CASO PRACTICO.	61
-----------------------	-----------

CONCLUSIONES.**BIBLIOGRAFIA .**

INTRODUCCION

México y el mundo han pasado recientemente por un proceso económico de alta complejidad , lo que ha traído como consecuencia un elevado costo social .Ello ha resultado en un deterioro del nivel de vida de la sociedad en general . En los últimos veinte años , un sin número de países poderosos y débiles , han pasado por crisis sociales y eventualmente militares , las cuales han repercutido de manera directa en su economía o viceversa , a tal grado que se considera que en nuestro país , en los próximos diez años se verán cambios que sus habitantes tienen que generar en la incesante búsqueda de nuestro bienestar y en la perpetua lucha por tener siempre el futuro a nuestro favor.

En el terreno de las finanzas , como en muchos otros campos que tienen que ver con el desarrollo de una empresa , los que pretendemos desempeñarnos como LICENCIADOS EN CONTADURIA , tenemos un reto , no solo de predecir el cambio , sino forjarlo . Para ello quienes tengamos la responsabilidad de esta área tan vital , debemos asomarnos a nuestro interior , luego al de las empresas con el propósito de percatarnos de su realidad y con base a ello definir el plan a seguir.

Si en las empresas contemporáneas , una de las constantes que tenemos son las crisis económicas , el estar preparados para este desafío y teniendo la plena conciencia de que el trabajo a desarrollar no se valora por las actividades que se llevan a cabo , sino por los resultados que genera , específicamente en materia financiera , la preparación la obtendremos a través del estudio y experiencias ; por lo que mi intención es el de contribuir para que las futuras generaciones compartan mis experiencias en un aspecto

financiero , elemento esencial que es la administración de los recursos a corto plazo.

El trabajo comprende cinco capítulos y un caso práctico :

El primer capítulo menciona la importancia de la Planeación Financiera a través de presupuestos y haciendo hincapié en el Capital de Trabajo.

Del Segundo al Quinto Capítulo , hago un estudio de cada uno de los elementos del Capital de Trabajo , mencionando los puntos finos de cada uno de ellos y arrojando un juicio sobre la evaluación de estos conceptos.

En el caso práctico , muestro la situación de una empresa con utilidades después de impuestos , pero que no tiene liquidez , la cual es analizada y se proponen alternativas de solución en su Administración del Capital de Trabajo.

I LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

ANTECEDENTES

Todos los días leemos en los diarios del país y nos enteramos por los diversos medios de comunicación de la gran cantidad de empresas que a partir de la apertura del desleal Tratado de Libre Comercio y de la devaluación del 21 de diciembre de 1994 , se encuentran con graves problemas de solvencia , en suspensión de pago o en quiebra.

A partir de este período la generación de liquidez de las empresas en México escasea , como resultado de los anteriores errores políticos del gobierno , vinculados con presiones internas de los grupos de poder , y externas , de parte del Gobierno Norteamericano (que podríamos definir como el cuerpo diplomático de transnacionales) han hecho que la **Administración del Capital de Trabajo** , como generador de solvencia en la empresa se convierta en una tarea esencial que requiere conocer y participar mas a fondo en todas las actividades y decisiones de la empresa. Como es sabido que existen empresas que desde el punto de vista ingreso-costo son rentables pero que por su mala administración del capital de trabajo , tienen serios problemas de liquidez que los han orillado a la quiebra o a la suspensión de pagos.

Ante lo anterior el presente trabajo va encaminado esencialmente al estudio de políticas , procedimientos y sistemas que implementadas permitan administrar correctamente el recurso financiero de la empresa, y en especial el capital de trabajo en relación a :

- Efectivo.
- Cuentas por cobrar.
- Inventarios.
- Cuentas por pagar.
- Financiamientos a corto plazo.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

Para el óptimo desarrollo de la administración del capital de trabajo es necesario asimilar el objetivo y las políticas de la entidad económica , lo que generalmente es determinado por sus accionistas o por medio de un consejo de administración ; esto dependiendo de la magnitud de la compañía y que van encaminadas a obtener RIQUEZA.

Para lograr estos objetivos toda entidad económica debe determinar con precisión políticas , sistemas y procedimientos.

La fijación del objetivo es una labor compleja , por lo que considero en términos generales , lo siguiente :

- La supervivencia y crecimiento del negocio.
- La obtención de utilidades.
- La imagen y prestigio.
- La aceptación social.
- La satisfacción de necesidades colectivas.

Considero que el orden anterior es la secuencia en que se deben lograr los objetivos para maximizar la inversión de los accionistas.

CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO

Para conceptualizar estos términos de **Administración de Capital de Trabajo** entendamos primero que es la administración y que son las finanzas.

El concepto de administración aparece desde que el hombre existe en la tierra y se muestra cuando deja de ser nómada , al crearse las primeras asociaciones a fin de sobrevivir , creando la división del trabajo.

Posteriormente la administración clásica nace con los griegos y los romanos a través de una organización de tipo social y militar para el control en la expansión de su poder a través de la guerra. .

Pero en la época renacentista y en la colonización de nuevas tierras , la iglesia se convierte en el administrador mas importante de la riqueza , convirtiéndose en la fuente de financiamiento mas importante.

Y a partir de la revolución industrial se da el desarrollo de la administración científica , a través de los estudios de Frederic Taylor y Henri Fayol que se dirigieron esencialmente a la utilización de maquinaria y procedimientos adecuados para la producción en masa.

Y es durante la Segunda Guerra Mundial , al aprovechar al máximo los recursos y evitar el despilfarro de ellos , que se da como inicio el desarrollo de la administración financiera como tal.

A partir de lo anterior la administración en sí , se define como el proceso en el que un conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticamente ordenados , conducen al mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad.

Generalmente este proceso se realiza a través de diversas funciones o etapas , en la que los estudiosos del proceso administrativo han dividido en :

a) Planeación.- Se entiende como el conocimiento del camino a seguir con unificación y sistematización de actividades , por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

b) Organización.- Es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones , niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad , a fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Habiéndose establecido los objetivos generales de la organización podrán establecerse a su vez los departamentales , seccionales y personales.

c) Coordinación e Integración.- Es la etapa del desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad , con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran la organización.

d) Dirección.- Es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar a sus subordinados , de acuerdo a las políticas establecidas , para lograr los objetivos señalados.

e) Control.- Es la etapa en la cual se evalúa si los planes y objetivos se están cumpliendo , analizando las desviaciones presentadas y proponiendo alternativas de solución para corregir las deficiencias existentes.

En la administración moderna la etapa de control debe de existir en cada una de las funciones del proceso administrativo , es decir , debemos de controlar desde la planeación hasta la última de las funciones para lograr el objetivo y garantizando como en el caso del aseguramiento de la calidad , que vamos a lograr el objetivo propuesto y que no ocurra que al final del proceso solo nos va a señalar que tanto nos acercamos o nos alejamos de este.

Mientras que las **Finanzas** se definen como las técnicas para el manejo óptimo de los recursos materiales de una entidad para lograr la eficiencia y rentabilidad de los mismos , es decir son principios y teorías relacionados con la búsqueda y utilización del dinero por personas o entidades , maximizando su bienestar con la utilización apropiada de los recursos disponibles.

Por lo que , **en lo personal** entiendo a la **administración del capital de trabajo** como :

El proceso en el que un conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticamente ordenados , conducen al mejor aprovechamiento de los recursos líquidos con que cuenta una entidad , con el objetivo de planear sus necesidades y proporcionar los fondos económicos necesarios para continuar su ciclo , buscando al mismo tiempo las condiciones mas favorables y vigilando que sean aplicados correctamente , manteniendo un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento para maximizar la inversión.

(Donde) el riesgo es la medida en que un suceso futuro puede tener distintos resultados con respecto a lo planeado pero se conocen y se puede predecir la probabilidad de que sucedan , ya que el riesgo surge de la incertidumbre de las utilidades y gastos futuros para el retorno de riqueza a los accionistas.

Mientras que el rendimiento es la obtención del máximo beneficio , con base en el objetivo de la entidad , que es el de maximizar la prosperidad económica de los accionistas.

Estas dos variables en que se desenvuelve toda actividad económica empresarial , normalmente se contraponen ya que la rentabilidad en cierto modo es la retribución del riesgo y consecuentemente la inversión mas rentable no suele ser la mas segura.

HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

Como lo mencioné anteriormente este trabajo va encaminado fundamentalmente al estudio de **LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO** , considerando básicamente el

establecimiento de políticas y procedimientos de control interno que sean consistentes , y que permitan el aprovechamiento óptimo de los activos y pasivos líquidos de la entidad , buscando obtener el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de operación.

Distinta herramienta es la maximización de los recursos líquidos como los inventarios , la cartera , el efectivo y al buscar aprovechar al máximo los financiamientos de proveedores y créditos bancarios a corto plazo , donde el nivel del capital de trabajo es una medida absoluta de la liquidez , así esta se define como la capacidad para reunir efectivo.

No es regla , pero la administración del capital de trabajo se relaciona con un principio de igualdad en que el financiamiento de necesidades a corto plazo se deben realizar con fuentes a corto plazo y el financiamiento de necesidades a largo plazo con fuentes a largo plazo.

Lo anterior se basa en la determinación del nivel que deberá mantenerse en los activos circulantes y su relación entre ellos y la forma en que deberán ser financiados.

La administración del capital de trabajo requiere de establecer la cantidad de fondos que serán necesarios durante un periodo determinado de tiempo futuro , basados en el conocimiento pleno y visión de las operaciones de la entidad para buscar su proyección.

Lo anterior se desarrolla a través de la técnica presupuestal y que no es otra cosa que la herramienta de planeación y predeterminación de cifras, basadas en la estadística y los pronósticos de hechos y fenómenos aleatorios, con ello buscar como resultado , las condiciones bajo las cuales va a operar un ente social durante un periodo determinado y vigilando que las condiciones se cumplan.

Las características de todo plan presupuestal son :

- Predeterminación de cifras y resultados.
- Utiliza técnicas matemáticas.

- Busca el mejor funcionamiento de la organización.
- Sirve como herramienta de control que vigila el adecuado funcionamiento del ente económico.

El presupuesto en si consiste en establecer cuales son las operaciones o actividades que se van a desarrollar en un futuro y su repercusión financiera , lo cual se divide en :

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de inventarios.
- Presupuesto de Mano de Obra.
- Presupuestos de Gastos de fabrica.
- Presupuestos de Venta y Admón.
- Presupuestos de otros gastos y productos.
- Presupuesto de Costo Financiero.

A partir de la elaboración de cada uno de estos presupuestos , estos generan estados financieros presupuestados como :

- Estado de situación financiera.
- Estado de resultados .
- Estado de costo de producción y venta.
- Estado de cambios en la situación financiera.
- Estado de variaciones al capital contable.
- Flujo de efectivo.

Este tipo de presupuestos puede realizarse a corto , mediano y largo plazo.

-A corto plazo .- Son aquellos que se plantean durante el ciclo económico de la organización no mayor a 12 meses.

A plazo medio .- Son aquellos que evalúan los resultados de inversión o proyectos que en términos generales varían de entre 3 y 5 años.

A largo plazo .- Se refieren a los grandes proyectos e inversiones que tendrán más de 5 años para que su operación se evalúe y controle.

En cuanto a quien los utiliza , se dividen en :

- Públicos .- Se utilizan en la gestión pública y parten del presupuesto de egresos para establecer su presupuesto de ingresos.

- Privados .- Son aquellos que se van a sujetar a la gestión del negocio , los cuales se elaboran partiendo de la utilidad esperada del negocio.

Las técnicas presupuestales pierden eficiencia si no se cuenta con el presupuesto de efectivo o caja , las cuales tienen por objeto determinar anticipadamente la capitalización o utilización del dinero.

En este presupuesto de efectivo se incluyen todos los movimientos de efectivo de la empresa y en el se resume el plan financiero , y su objetivo es el de determinar y cuantificar los movimientos de fondos para sus diferentes niveles de operación.

Este punto será tratado mas ampliamente en el capítulo 2 Administración del efectivo.

MEDIO AMBIENTE DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

El Ambiente en el cual se desarrolla la administración financiera es el siguiente :

El Ambiente Interno estará adecuado al organigrama de la entidad , pero generalmente es a nivel de dirección , dependiendo directamente de la dirección general y teniendo relación en forma directa con todas las otras áreas de la organización.

La asignación de funciones financieras a individuos y departamentos dependerá básicamente del tamaño de la organización , y en cuanto mas grande sea , mas alto será el grado de especialización de tareas y mayor la proliferación de posiciones y departamentos. Caso contrario de una empresa pequeña que consolidaría muchos deberes en menos departamentos.

Los departamentos o posiciones que generalmente se utilizan en las organizaciones para realizar las Funciones de la Administración de Capital de Trabajo son :

Tesorero.- Dirige o Administra los activos líquidos de la organización , obligaciones , nominas , supervisión de caja , de recuperación de cartera , inversiones y financiamiento.

Contralor.- Dirige las actividades de contabilidad histórica presupuestal y fiscal así como la auditoria interna , el control administrativo , el desarrollo de sistemas administrativos , la salvaguarda de activos y el diseño de reportes de evaluación de la actuación de la organización a través de Estados Financieros.

Contador General.- Es el Responsable del procesamiento de datos relativos a la transacción de movimientos de la organización dirigidos , a la elaboración de reportes de Estados Financieros.

Contador de Costos.- Responsable del procesamiento de datos relacionados con el control y valuación de inventarios , dirigidos a la determinación de costos de producción y venta

Contador Fiscal :- Responsable de la planeación , determinación y pago de las obligaciones tributarias de la organización.

Contador de Presupuestos.- Responsable de la elaboración , evaluación y seguimiento de los presupuestos a corto y largo plazo.

Cajero.- Responsable del manejo de depósitos y entrega de cheques y control del reporte diario de bancos.

El ambiente externo esta dado por la relación con :

- Clientes , para la negociación de la recuperación de cartera
- Proveedores , para establecer el plan de pagos
- Instituciones de crédito , para la inversión de excedentes o para el financiamiento a corto y largo plazo.

II LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

CONCEPTO DE EFECTIVO.

Dentro de la administración del capital de trabajo , un punto de vital importancia es el efectivo con que se cuenta para cubrir las obligaciones ante terceros.

Para poder entender lo que es la administración del efectivo , partamos del concepto de efectivo ; el cual se refiere a los activos representados por una moneda de uso corriente de los que se puede disponer en cualquier momento , ya sea porque se tienen físicamente , o bien porque se encuentran depositados en una cuenta de cheques o invertidos en valores de fácil realización.

Generalmente el término de administración de efectivo se refiere a las técnicas que permiten hacer mas eficiente el flujo de entradas y salidas de efectivo a través del desarrollo de técnicas refinadas de cobranza y de desembolsos de efectivo ; los cuales tratan de optimizar la disponibilidad de fondos y de reducir los costos de intereses por el financiamiento externo. **En resumen su objeto es determinar anticipadamente la captación y la utilización del dinero.**

La administración del efectivo se centra en el punto de equilibrio entre el riesgo y el rendimiento , ya que el no contar con los fondos necesarios para hacer frente a sus compromisos , le harán caer en el riesgo máximo : "**La Insolvencia**".

FUNCIONES DEL EFECTIVO.

El efectivo como tal cumple las siguientes funciones :

La **primera** se refiere a planear y coordinar una serie de actividades para obtener una liquidez sólida para la empresa , obteniendo un rendimiento óptimo del efectivo y eliminando el posible riesgo de la insolvencia al permitir afrontar necesidades rutinarias , para no entorpecer la operación de la empresa en cuanto a sus ventas y compras.

La **segunda** se refiere a permitir solucionar situaciones imprevistas por precaución para enfrentar una emergencia o contingencia , creando fondos de reserva o de precaución .

La **tercera** permite hacer frente a situaciones de especulación , ya que siempre habrá circunstancias que ofrezcan a la empresa buenas oportunidades para invertir sus utilidades.

La **cuarta** se refiere a que por necesidades de efectivo basadas en proyecciones por periodos de tiempo futuro , nos permita planear la posible expansión de la empresa , proporcionando información sobre el efectivo disponible en cierto momento , al mostrar si el efectivo será generado por la propia operación (Reducción del Capital de Trabajo) o se recurrirá al financiamiento externo a corto o largo plazo.

PREMISAS PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

Para poder administrar correctamente los recursos de efectivo es necesario prever las siguientes situaciones :

- a) Evitar despilfarros , esto es evitar los gastos superfluos e innecesarios.
- b) Reducir al mínimo los imprevistos.

c) Control estricto sobre las inversiones en comparación con su recuperación.

d) Aprovechamiento de descuentos.

e) En la administración del efectivo , es necesario considerar a la inflación porque esta devalúa el efectivo y hace que su cuidadosa inversión sea un aspecto esencial.

FLUJOS DE EFECTIVO

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

Para la administración del efectivo se debe conocer de antemano cuales son los compromisos financieros de la empresa y con que recursos cuenta para poder cumplirlos y esto se logra apoyandose en las técnicas presupuestales y específicamente en el presupuesto de efectivo o caja el cual tiene por objeto determinar anticipadamente la captación o utilización del dinero.

En este presupuesto de efectivo se incluyen todos los movimientos de efectivo de la empresa y en el se resume el plan financiero y su objetivo es el de determinar y cuantificar los movimientos de fondos para sus diferentes niveles de operación.

Como lo mencione en el capítulo 1 , la administración del efectivo se realiza por medio de flujos de efectivo los cuales no son otra cosa que el estudio , análisis y pronósticos de efectivo en los que se prevén los

orígenes de los ingresos o recursos generados y los egresos para la aplicación del efectivo , con el objeto de maximizar los fondos para inversión o consumo , manteniendo un saldo de efectivo que permita un volumen alto de transacciones.

La estrategia para una administración eficiente del efectivo es relativamente simple , los ingresos se depositan tan pronto como sea posible y los pagos se demoran sin incurrir en cargos financieros. Lo anterior puede realizarse reduciendo el tiempo para disponer del efectivo de las cobranzas , evitar pagar antes de la fecha indicada y reducir los saldos ociosos en las cuentas de cheques , canalizándolos a inversiones temporales para lograr la maximización de los rendimientos acumulados.

Es decir : es minimizar el tiempo de crédito que otorgamos y maximizar el crédito obtenido sin costo.

El uso de los flujos de efectivo no solo abarca el ambito interno sino que puede utilizarse para elementos externos , en virtud de que muestran información referente a la solvencia y liquidez de la empresa.

El manejo de flujos de efectivo presupuestados pueden realizarse por periodos semanales , mensuales , trimestrales o anuales permitiendo tomar oportunamente decisiones .

Elaboración del flujo de efectivo.

En la elaboración del paquete de estados financieros presupuestados , el flujo de efectivo es un enlace con todo el paquete presupuestal porque contempla las operaciones mas importantes de cada presupuesto en virtud de que todos generan un movimiento de efectivo.

Por lo anterior el presupuesto de efectivo se consolida como un plan integrador y coordinado que se expresa en terminos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de la empresa

para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la dirección.

La forma para elaborar el flujo de efectivo presupuestado es el siguiente:

EMPRESA X S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	1-nov-84	01-nov-84	15-nov-84	22-nov-84	29-nov-84	TOTAL
ALVO INICIAL	256,750	49,635	15,431	58,465	12,032	256,750
ENTRADAS	706,686	0	390,113	388,095	348,870	1,833,572
Cobranza	0	0	170,113	268,247	239,670	677,970
Distribuciones	0	0	80,000	130,000	130,000	340,000
Cobranza Estimada						0
Otros	706,686					706,686
EGRESOS	812,917	34,404	167,079	446,578	348,781	2,009,759
Pago a Proveedores	12,911	135,751	62,343	21,603	163,726	366,334
Maj	0	0	62,488	18,769	65,558	146,715
Pago a Proveedores Est	0	9,053	14,419	241,381	121,517	456,370
Pago Proveedores						0
Materiales						0
Cobranza Estimada						0
Moneda Anual	0	0	33,000	33,000		66,000
Comedor	0	3,500	3,500	3,500		10,500
Pago ISR e IVA						0
Pago personalidades				23,000		23,000
Pago SAS						0
Finca de Fin de Año						0
Aguinaldo y Caja de Ahorro						0
Pago IMSS						0
Pago Préstamo Probarca					0	0
Energía Eléctrica					43,000	43,000
Telefonia				3,000	10,000	13,000
Pago a ITALTECH				23,750	0	23,750
Monederos						0
Financiamiento						0
American Express					10,000	10,000
Inversión en Activo Fijo						0
Santa Inmobiliar				55,000		55,000
Aguilares						0
INVERSIONES MENUS FIA	800,000	780,000	650,000	870,000	880,000	4,440,000
INVERSIONES MENUS FIA		-800,000	-780,000	-870,000	-880,000	0
NETING DE INVERSIONES					870,000	3,560,000
Saldo Final	49,635	15,431	58,465	12,032	12,671	12,671

Para lograr lo anterior debemos examinar tres aspectos :

1) Horizonte de Planeación

Es necesario considerar el periodo o tiempo para administrar el efectivo , es decir por cuánto tiempo hacia el futuro debemos proyectar nuestros flujos de efectivo los cuales deberán ser flexibles . Normalmente entre mayor sea el tiempo mayor será el grado de riesgo de cometer errores en nuestros pronósticos. Lo mas recomendable es hacerlo por periodos de corte semanal , mensual , trimestral y anual.

Al ir avanzando el tiempo , se podrán obtener los resultados reales , los cuales al ser comparados contra los proyectados , permitirán hacer los ajustes o modificaciones necesarios para adecuarse a las circunstancias prevalecientes , y si es necesario reconstruir las proyecciones por periodos mensuales , trimestrales o semestrales o como lo defina la administración.

2) Función objetiva.

Una vez determinado el periodo de actuación será necesario definir el objetivo , el cual esencialmente será el de producir la mayor cantidad de efectivo. Esto supone que el efectivo generado por las operaciones de este periodo durante el siguiente año se vuelvan a invertir obteniendo beneficios adicionales , lo que será el resultado de los rendimientos netos obtenidos por invertirlos , mas el rendimiento derivado de los pagos de deudas , menos el costo financiero sobre los préstamos a corto plazo.

3) Restricciones.

La elaboracion del flujo de efectivo esta sujeta a varias restricciones en su objetivo de maximizar el valor final neto relacionadas con la administración del efectivo , como son los acuerdos institucionales o políticas internas . Las mas comunes son :

- **Financiamiento a corto plazo.**- Las cantidades que se puedan obtener prestadas de los bancos o de los proveedores tienen un límite. Esto está dado por nuestro pasivo a corto plazo en relación con la liquidez mostrada.

- **Inversiones de excesos de efectivo.**- Al elaborar nuestros planes existirá la restricción de las cantidades que debemos comprar o vender en un momento determinado (Compras y Cobranzas estimadas).

- **Saldo mínimo de efectivo.**- Los bancos son instituciones que persiguen un fin de lucro , requieren estos de un saldo mínimo que les de reciprocidad , lo cual les permitirá absorber los costos del servicio que prestan. Debemos comparar el costo de los servicios que nos prestan con el importe del saldo que manejamos en la cuenta de cheques y el excedente manejarlo en inversiones para generar utilidades.

Durante cada periodo hay cambios en los flujos pronosticados , lo que restringe la capacidad para disminuir el pasivo e invertir los excedentes , por lo que deberán considerarse todas las alternativas posibles para el control del efectivo.

La Administración del efectivo en su operación se vera afectada por factores internos y externos.

Factores Internos.- La administración del efectivo se simplificaría si existiera un equilibrio entre las entradas y salidas de efectivo. Si las salidas son superiores a las entradas en algún intervalo de tiempo , ocasionará la falta de liquidez para cubrir sus obligaciones , y para evitar esta situación deberá adaptarse a los cambios que reducen su saldo obteniendo fondos adicionales de fuentes externas al negocio o bien reduciendo cuentas por cobrar , inventarios o financiando activos fijos.

Estos cambios estarán dirigidos por políticas que motiven el saldo de efectivo.

Los cambios de políticas o de decisiones de las áreas de mercadotecnia , producción , compras , personal , etc., tendrán efecto directo en el flujo de efectivo , por lo que debemos ser capaces de reconocer y pronosticar los efectos financieros considerando los efectos entre el riesgo y el rendimiento.

En mercadotecnia los cambios en el nivel de efectivo se verían afectados por :

- Agregar nuevos productos.
- Una gran campaña de publicidad.
- El porcentaje de comisión a los vendedores de acuerdo con la línea de ventas.

En producción los cambios en el nivel de efectivo se verían afectados por :

- Adquirir nuevos activos fijos o reemplazar algunos de los ya existentes.
- El producir durante la temporada baja de ventas para crear inventario.
- El tener inversión en inventarios que puedan convertirse en obsoletos de acuerdo a la demanda del producto.

En compras los cambios en el nivel de efectivo se verían afectados por :

- Negociación en precios y descuentos por adquirir cierto volumen de inventario.

En personal los cambios en el nivel de efectivo se verían afectados por :

- La negociación en el contrato colectivo de trabajo.
- Nivel de sueldos y prestaciones.
- El aumento o disminución de personal de acuerdo a la demanda de producción.

El nivel del saldo de efectivo aumentará si el flujo de entradas de dinero derivado de ventas de contado y recuperación de cartera son mayores a las salidas de efectivo por concepto de pago de materiales , mano de obra , gastos e impuestos. Un incremento en la producción y ventas originaría un aumento en el flujo.

Factores Externos.- Están dados por el volumen de ventas de acuerdo con el mercado existente. Lo que generaría a mayor venta una mayor actividad económica en cuentas por cobrar , inventarios y cuentas por pagar y a menor venta una disminución en la actividad económica que impactaría directamente con el saldo en el flujo de efectivo.

El saldo de efectivo se reduce en el curso normal de las operaciones del negocio si las salidas de efectivo son mayores a las entradas de dinero. Lo cual sucede muy comúnmente en empresas en expansión o con ventas estacionales.

DEFICIENCIAS EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

Las principales causas por las que las empresas tienen excesos o faltantes de efectivo son :

CAUSAS DE FALTANTES DE EFECTIVO.

- Deficiente administración de la empresa.
- Ineficiente recuperación de la cartera , provocada por la falta de seguimiento en las políticas de crédito.
- Inadecuado otorgamiento del crédito.
- Exceso en gastos de manejo y custodia de inventarios.
- Situación económica del país.
- Exceso de inventarios.

Que generan :

- Pago de intereses por créditos obtenidos.
- Altos gastos de manejo y control de inventarios.

- Pérdidas de cuentas por cobrar que no se convertirán en efectivo.
- Altos gastos de cobranza en recuperaciones difíciles.
- Pérdidas por mercancía obsoleta.

CAUSAS DEL EXCESO DE EFECTIVO.

- Falta de control y seguimiento a los flujos de efectivo presupuestados.
- Inadecuado mantenimiento de los saldos diarios de efectivo en bancos .

Que generan :

- Pérdidas de los rendimientos que generaría el efectivo ocioso , y que se canalizaría en una inversión segura.
- Incremento en los costos de la cobranza.

CONTROLES A ESTABLECER

Para la administración del efectivo se requieren de algunos controles que permitan manejar en forma clara y adecuada su disponibilidad entre los cuales considero los siguientes :

Presupuesto de efectivo.- La elaboración y seguimiento del presupuesto o flujo de efectivo nos permitirá prever y coordinar las entradas y salidas de efectivo para evitar la falta y el exceso del mismo

Ver Formato de flujo de efectivo.

Control de efectivo.- Se refiere a controlar diariamente a través de un reporte de bancos los movimientos reales de :

- Recuperación o depósitos en las cuentas de caja y bancos.

- Pagos a través de las chequeras a proveedores , transferencias a otras cuentas , movimientos de inversión de excedentes y otros movimientos que generan efectivo como pago de nóminas .
- Saldo inicial y final de cada día.
- Cheques pendientes de pagar.

La forma para elaborar el REPORTE DIARIO DE BANCOS es el siguiente :

EMPRESA X S.A. DE C.V.				FECHA	23-oct-96
REPORTE DIARIO DE BANCOS					
REFERENCIA	CONCEPTO	BPAIS	BBV	BNX	
SALDO INICIAL		12.589 00	42.075 89	267.495 11	
INGRESOS :					
	Expo Pnce S A de C V.			13,742 50	
	Manuel reguero Fdez			5,911 00	
	MZM			5,063 40	
	Panasonic			56,258 00	
	Sunbeam			45,260 00	
	Vitro cnsa				
	Supermatic				
	DEPOSITO INVERSION			739,990 00	
TOTAL DE INGRESOS :		0 00	0 00	866.224 90	
EGRESOS :					
	Pago capital 402 M		22,333 33		
	Pago Capital 400 M		22,222 22		
	Intereses Credito 402 M		6,160 14		
	Intereses Credito 400 M		6,190 97		
	Demora 402 M		437 02		
	Demora 400 M		439 21		
ch 256	Resirene			50,230 00	
ch 257	Polymerland			46,257 00	
ch 258	Eiqsa			25,268 00	
	INVERSION			740,000 00	
TOTAL DE EGRESOS		0 00	57.782 90	861.755 00	
SALDO FINAL		12.589 00	-15.707 01	271.965 01	
CHEQUES EN CAJA		5 613 83	10.296 56	484.181 18	
DISPONIBLE		18.202 83	-5.410 45	756.146 19	

Con lo anterior nos permitirá evitar los sobregiros y controlar diariamente el flujo diario.

SEMANA TRIMESTRIAL DE AGO						
SEMANA DE OCTUBRE (1)	1,471					1,471
SEMANA DE NOVIEMBRE	0					0
SEMANA DE DICIEMBRE			1,558	874		2,432
SEMANA DE ENERO		4,542	842			5,384
SEMANA DE FEBRERO						0
SEMANA DE MARZO	2,547	3,868		3,548		10,013
SEMANA DE ABRIL		4,748				4,748
SEMANA DE MAYO					516	516
SEMANA DE JUNIO	172					172
SEMANA DE JULIO						0
SEMANA DE AGOSTO						0
SEMANA DE SEPTIEMBRE						0
SEMANA DE OCTUBRE (2)				421		421
SEMANA DE NOVIEMBRE	4,030					4,030
SEMANA DE DICIEMBRE	427					427
SEMANA DE ENERO					104,235	104,235
SEMANA DE FEBRERO					8,102	8,102
SEMANA DE MARZO	115	1,487				1,602
SEMANA DE ABRIL		7,303				7,303
SEMANA DE MAYO			672			672
SEMANA DE JUNIO	1,808					1,808
TOTAL POR SEMANA	12,917	119,391	42,283	21,007	111,726	167,064

Control de cobranza .- Para un adecuado manejo del presupuesto de efectivo al igual que los pagos a realizar , se deben de conocer los cobros a efectuar por lo que es necesario establecer el mecanismo de revision y cobranza con cada uno de los clientes , lo que nos permitirá plasmar esta información en el flujo de efectivo presupuestado con lo que únicamente requerirá seguimiento en la gestión de cobranza.

La forma para elaborar el PRONOSTICO DE COBRANZA es el siguiente :

EMPRESA X S.A. DE C.V.

PRONOSTICO DE COBRANZA

CONCEPTO	1-nov-86	08-nov-86	15-nov-86	22-nov-86	29-nov-86	TOTAL
American Refrigeration						
Bodega de Plastico						
Casa Opera						
Casa Villones						
Central de Tapicera, s a						de o v
Descontamos del Rover						
Dina Autobuses						
Dicas						
Dinero de Salas						
Equipo y accesorios de Mexico						
Survivo, s a de o v						

Fabricantes de Aparatos Domésticos					
Agua Blanca, S.A.			11.70		11.70
Agua Industrial Mex. S.A. de C.V.					
Alfaro Bellini					
Alfaro Bellini, S.A.			12.20		12.20
Aluminos Toluca S.A.					
Industria Ideal					
Alisa, S.A. de C.V.			8.41		8.41
Industria			12.74	12.74	12.74
Almoplastico, S.A.					
Alma Sotomayor					
Alma Consumer, S.A. de C.V.					
Angel Pacheco Serrano			8.21		8.21
Manufacturas Domesticas Sapienza					
Mantales Plásticos			8.20		8.20
Miller Smit			8.21		8.21
Molal Frutas, S.A. de C.V.					
Molal Interoce, S.A. de C.V.			12.71	12.71	12.71
Molinos Muebles y Muebleres			12.71		12.71
Muebles Capellán, S.A.					
Muebles Durán, S.A. de C.V.					
Muebles Recreación Mora					
Parque de México, S.A.			12.71		12.71
Rafael Pacheco Miguel			8.21		8.21
Vista Casa S.A. de C.V.			12.71		12.71
Sudamer Mexicana, S.A. de C.V.			12.71		12.71
Supermatic, S.A. de C.V.			12.71		12.71
Termostatos Nacionales, S.A. de C.V.			12.71		12.71
Valle Negro de México, S.A. de C.V.			8.21		8.21
TOTAL	0	0	310.113	766.095	230.870
					817.076

POLITICAS DE EFECTIVO.

- Depositar u obtener una línea de crédito con algún banco que nos permita acelerar la disponibilidad del efectivo.

Si bien es cierto que no es posible que nuestros clientes nos paguen sus cuentas mas rápidamente si podemos acortar el tiempo entre el periodo de la entrega del cheque y aquel en que podemos hacer uso del efectivo del mismo.

Hoy en día la mayor parte de las operaciones con clientes y proveedores se canalizan por medio de cheques a excepción de la venta al detalle, en la que se manejan ventas de contado saldándose con moneda de uso corriente.

En el manejo de cheques por depósitos en nuestra cuenta y en la expedición de cheques para cubrir nuestras obligaciones por parte de las instituciones bancarias, no utilizan el mismo criterio ya que los cheques expedidos son cargados a nuestra cuenta al momento de su presentación mientras que los cheques para depósito generalmente son abonados en nuestra cuenta hasta :

- a) Cuando son del mismo banco el mismo día
- b) Cuando son cheques de otros bancos locales se dispone en 24 horas.
- c) Cuando los cheques son de otros bancos foráneos se dispone del dinero hasta dentro de 120 horas. Esta situación no permite ejercer la disponibilidad inmediata para efecto de liquidez o de inversión de excedentes.

- Canalizar los excedentes de efectivo a inversiones transitorias que permitan obtener rendimientos en forma segura.

En lugar de permitir que los excesos de efectivo permanezcan en nuestra cuenta de cheques, debemos invertirlos en valores los cuales son instrumentos financieros que se ofrecen en el mercado de dinero, con la finalidad de obtener el máximo rendimiento de inversión al menor riesgo y evitando que perjudique la disponibilidad del efectivo.

Es decir deben de ser :

- a) Seguros en cuanto al riesgo del capital.
- b) De fácil realización.
- c) Obteniendo el mayor rendimiento.
- d) Permitiendo un fácil control.

Las inversiones en valores se clasifican en cuanto a su rendimiento en :

Inversiones de Renta Fija

Son las obligaciones definidas como títulos con un valor determinado , emitidos por una Institución de crédito y que ofrecen tasas de interés fijas sin afectar el capital invertido.

Inversiones en Renta Variable o Acciones.

Son títulos que representan una parte del capital social de la empresa emisora , lo que significa que los tenedores de estas acciones son socios de la empresa en la parte proporcional que representan sus acciones. Así mismo la ganancia o pérdida variará de acuerdo con el resultado de la empresa emisora.

En el mercado accionario se cotizan 3 tipos de acciones :

Comunes.- Son las que confieren los mismos derechos e imponen las mismas obligaciones , tienen derecho a voz y voto en las asambleas generales de accionistas así como a percibir dividendos de acuerdo a los resultados contables generados por la emisora , donde su valor de recuperación depende de su cotización en el mercado de valores.

Preferentes.- Son las que garantizan un dividendo anual y en caso de liquidación de la empresa , tienen preferencia sobre los otros tipos de acciones que existan en circulación. El derecho a voto es limitado y adoptan diversas modalidades de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa emisora siempre y cuando se apeguen a las disposiciones que establece la ley de sociedades mercantiles.

Futuras .- Son operaciones a plazo con valores de renta fija o variable en las que el vendedor se obliga a la entrega , a un valor a precio fijado con antelación , que generalmente coincide con el precio del día agregado de la tasa más alta de interés aceptada en el mercado , y el comprador se obliga a pagar el precio recibiendo además de los dividendos en efectivo o en acciones las suscripciones del capital que genere el valor durante el plazo.

- Cuando se amerite una buena recuperación de cartera , ofrecer descuentos por cobranza anticipada siempre y cuando se justifique desde el punto de vista del costo financiero.

- Aprovechar cuando sea posible los descuentos por pronto pago siempre y cuando se justifique desde el punto de vista del costo financiero.

- Liquidar en forma diferida las cuentas por pagar siempre y cuando no afecten el crédito mercantil y no traigan consigo un costo financiero.

Si todas las compras de inventarios , refacciones y la obtención de servicios se canalizaran vía crédito tendríamos la oportunidad de liquidar las cuentas por pagar en forma diferida , siempre y cuando nos permita mantener el crédito mercantil , alargando mas días contra las condiciones establecidas el pago ; esto es , estableciendo un día fijo semanalmente para toma de revisión de facturas y otro posterior para día de pago y efectuando este en forma diferida (Lunes Revisión y viernes por la tarde pago con lo que el cheque será cobrado hasta el lunes siguiente).

III LA ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS.

INVENTARIOS.

Los inventarios representan una provisión de materiales que tiene por objeto facilitar el proceso productivo o la satisfacción de la demanda del cliente.

Los inventarios son los activos menos líquidos , convirtiéndose en un recurso ocioso que tiene un gran potencial económico , en virtud de que la mayor parte de las empresas gastan mas de la mitad del dinero que generan en adquirir inventarios, ya sean accesorios, materias primas para transformarlas y productos terminados para su venta ; Constituyendo una parte significativa del activo total por lo que los errores que se cometan en su administración no pueden remediarse fácilmente , considerando el efecto económico del valor en su inversión.

Básicamente existen 4 tipos de Inventarios :

Accesorios.- Son aquellos bienes que se utilizan en las operaciones del negocio pero que no forman parte o no se incorporan al producto terminado.

Materias Primas - Son aquellos materiales obtenidos de otras plantas o adquiridos de un proveedor en las cuales la empresa no ha hecho ningún esfuerzo por transformarlas y que formaran parte del producto terminado.

Producción en Proceso.- Son las materias primas procesadas parcialmente es decir son artículos en transición de materia prima a producto terminado.

Producto Terminado.- Son los productos ya transformados y que están listos para enviarse al cliente.

COSTO DE LOS INVENTARIOS

Aunque la complejidad de las decisiones en torno a los inventarios corresponden mas al campo de la administración de operaciones , es importante que el administrador financiero entienda la importancia en el control de inventarios como parte del ciclo general del flujo de efectivo ; en virtud de que la determinación del nivel de inversión en inventarios requiere de un equilibrio entre los costos y riesgos de mantenerlos , contrastando con los beneficios que se obtienen al tenerlo disponible. Esto quiere decir que comprar , fabricar y tener estrictamente lo indispensable en condiciones ventajosas , permiten el flujo de efectivo porque a mas inventario menos dinero disponible.

Como mencioné anteriormente basados en el nivel de inversión en inventarios , se generan costos desde su adquisición hasta su distribución al cliente donde lo mas significativo es lo siguiente :

Costo del artículo.- Es el costo que se deriva de comprar o producir los artículos individuales del inventario. En el caso de las compras de inventario estos se verán incrementados por :

- Fletes y Manobras.
- Aranceles o impuestos pagados , en caso de ser importación.
- Seguro por traslado

Una vez que se encuentra el inventario en el almacén , a éste se le agregan costos como :

Costos de mantener inventarios.- Son los costos relacionados con su conservación , almacenaje , aseguramiento e inversión congelada en un cierto período.

Estos costos de mantenimiento generalmente se integran por los siguientes 3 aspectos :

Costo de capital.- Cuando se conservan artículos en un inventario , el capital invertido no esta disponible para otro propósito. Esto representa un costo de oportunidad no aprovechado en cuanto a otras inversiones.

Los costos de almacenaje.- Esto incluye el costo del espacio , los seguros y su control. El almacenamiento se refiere a la conservación y custodia de inventarios permitiendo que la recepción , acomodo , localización y despacho de materiales sea rápido y seguro y por consiguiente el registro y control de las existencias.

Costos de obsolescencia , deterioro y robo.- Los costos de obsolescencia deben asignarse a los artículos que tienen un alto riesgo de convertirse en obsoletos. A los productos perecederos debe cargarse un costo de deterioro en base a su fecha de caducidad. Los costos de pérdida se asocian con los costos por robo o ruptura del inventario.

Los costos de almacenamiento y de seguros tienen probabilidad de aumentar o disminuir con el tamaño y valor del inventario , mientras que la obsolescencia y el estropeo unicamente se incrementan por el tipo de inventario.

Costos de ordenamiento.- Al colocar una orden de compra esta generara costos por administrar el área de compras , los gastos del personal , teléfonos , papelería , depreciación , rentas , así como los gastos generados por la recepción e inspección del inventario.

Cuando el artículo se produce dentro de la empresa , existen costos que se asocian con la colocación de la orden de producción , como los costos de arranque de una determinada corrida u orden y los costos de papeleo y control administrativo.

Costos por inventarios de seguridad.- Estos representan los inventarios que mantiene la empresa , con el fin de evitar la escasez de bienes , para poder satisfacer las oportunidades de ventas. Si los inventarios de seguridad son inadecuados la empresa incurriría en ventas perdidas

afectando el del crédito mercantil ante el cliente así como en la interrupción en programas de producción.

Medir el impacto financiero de los inventarios, se determina a través de las siguientes razones financieras, las cuales nos indican probabilidades y tendencias señalando con ello puntos débiles y deficiencias para un mejor control de la gestión.

Rotación de inventario de
producto terminado

Costo de Ventas
Promedio de inventarios de
Producto Terminado

Rotación de inventario de
producto en proceso

Costo de Producción
Promedio de inventarios de
Producto en proceso

Rotación de inventario de
Materia Prima

Costo de Materia Prima
Promedio de inventarios de
Materia Prima

Las razones anteriores permiten identificar cada cuando cambia el inventario, además de detectar la mercancía de lento movimiento o que tiende a convertirse en obsoleta.

EL CONTROL DE INVENTARIOS

El término control de inventarios frecuentemente se utiliza para describir las responsabilidades de la Administración de Operaciones, con respecto al manejo de los inventarios, pero como mencioné anteriormente es importante que el administrador financiero participe en el control de inventarios, como parte del ciclo general del flujo de efectivo, lo anterior basado en el nivel de inversión requerido.

El control de inventarios , tiene como finalidad , establecer el nivel de inventarios para no carecer de nada , nunca tener demasia de ningún producto y no pagar cantidades altas por el hecho de comprar.

La administración de los inventarios requiere que cada partida de inventario exista , pero su existencia no debe ser ni muy grande ni muy pequeña.

“ Si se almacena una gran cantidad de algún material pueden resultar pérdidas considerables por obsolescencia , mermas o simples costos de mantenimiento y si se almacena una pequeña cantidad de material pueden sobrevenir pérdidas aun más grandes , causadas por la necesidad de paralizar una línea de producción por la falta de un solo material.

Para reducir los riesgos del sobre o sub almacenamiento es común determinar por cada partida del inventario la cantidad máxima y mínima que debe almacenarse y esto se logra a través del control de Inventarios.

Procurando lograr los siguientes objetivos :

a) Protección contra incertidumbres.-

En los sistemas de inventarios existen incertidumbres en el abastecimiento , la demanda y en el tiempo de entrega. En el manejo de los inventarios deben de mantenerse ciertos niveles de seguridad para protegerse contra esas incertidumbres.

Considerando :

1)Tiempo de Entrega del Proveedor.- Es el tiempo que transcurre desde la fecha del pedido hasta la fecha de entrega.

2)Las unidades de la partida que se emplean normalmente durante el tiempo que se requiere para que se realice la operación.

3) Un margen que cubra razonablemente la posibilidad de un retardo en la reposición y la demanda extraordinaria de la partida.

4) Las posibilidades de obsolescencia y deterioro.

5) La inversión en que se incurre por unidad del inventario considerando sus costos asociados.

Los puntos anteriores se logran a través del Punto de Reorden que no es otra cosa que el mantener existencias de seguridad, mismo que se obtiene multiplicando los días de espera del proveedor y el consumo diario en unidades.

Punto de Reorden =

Promedio diario de Consumo X Tiempo de entrega + Existencia de seguridad

Para determinar esta existencia debemos auxiliarnos del calculo de probabilidades, el cual consiste en llevar una estadística de eventos ocurridos entre el punto de pedido y el consumo real durante la renovación

b) Permitir que las compras y la producción sean económicas.-

Determinar la inversión óptima de inventarios de acuerdo a la posibilidad financiera de la empresa.

Las compras exigen ser efectuadas inteligentemente, ya que el dinero que pueda ganarse o perderse en las existencias de inventarios pueden exceder a las posibilidades de ganancias derivadas de la operación normal. El objetivo de las compras es conseguir lo que se necesita, cuando se necesita, con la calidad requerida, al precio mas bajo y con las mejores condiciones de pago.

La producción requiere que el programa de producción se ejecute correctamente y dé como resultado el nivel deseado de productos

terminados, aprovechando al máximo sus recursos y minimizando el costo por unidad producida. El área de producción debe determinar las cantidades óptimas de producción para asegurar la disponibilidad de productos terminados y mantener bajos al mismo tiempo los costos de producción y de inventarios.

c)Prevenir cambios por la situación del mercado.

Existen distintas situaciones en el mercado dependientes de la oferta y la demanda de algún material en especial , que puede prevenirse , como resultado de :

- 1)Huelgas.
- 2)Estacionalidad del Producto.

d)Asegurar el suministro constante de materiales.

Los inventarios son materiales que se transportan de un punto a otro , por lo que se debe asegurar el abasto oportuno , eliminando que se opere con interrupciones , para satisfacer la demanda de ventas al cliente.

Proveedor----> Almacén de materias primas----->Fabrica

Cliente <----- Almacén de Producto Terminado

Es decir , permite establecer el momento y la cantidad que se debe comprar o producir.

e)Generación de información veraz y oportuna.

Debe mantener registros exactos para controlar el flujo de materiales hacia adentro y hacia afuera del inventario y las existencias. Esto requiere que se mantengan registros perpetuos de las entradas y

salidas por cada uno de los materiales que forman el inventario a través de un Kardex o un programa de control de inventarios por computadora.

Lo anterior con la finalidad de proporcionar información oportuna y veraz a todas las áreas de la empresa , para la adecuada toma de decisiones permitiendo establecer el nivel adecuado de inventarios.

DEFICIENCIAS EN LA ADMINISTRACION DEL INVENTARIO

Las principales causas por las que las empresas tienen exceso o falta de inventarios son :

Causas del Exceso :

- El deseo de no perder reputación mercantil , por falta de mercancía.
- Aprovechar ventajas ofrecidas por los proveedores.
- Falta de coordinación entre compras , ventas y producción.
- Falta de experiencia en el arte de invertir el dinero.
- Por especulación .

Causas del faltante :

- Por crisis económicas como la que estamos viviendo en que no se cuenta con los recursos suficientes para proveer a la empresa de materiales.

Que generan :

- Incremento a los costos de control de inventarios.
- Mercancía deteriorada por exceder su tiempo de caducidad.
- Mercancía obsoleta o fuera de uso.
- Rematar mercancía a punto de caducar o fuera de moda.
- Incremento en los desperdicios .
- Pérdida del beneficio de invertir en otros renglones.

- Incremento al costo de capital.
- Incremento en fugas de mercancía.
- Pérdida de clientes por no tener mercancía que vender.

CONTROLES A ESTABLECER.

Control de Inventarios.- Como se comentó anteriormente , es necesario establecer un control de la mercancía , ya sea por el método ABC o por puntos de reorden. Lo anterior enfocado al control de existencias teóricas y confirmadas por un inventario físico.

El método ABC , tiene como finalidad , buscar la minimización del inventario en las empresas , ya que la mayoría de ellas tiene fuertes inversiones , presentándose que algunos tengan un alto movimiento , respecto a otros que tienen un movimiento mínimo.

Para tal efecto se requiere de una identificación del inventario tanto en su volumen físico como en su valor monetario , clasificándolo de acuerdo a lo siguiente :

A = Aquellos inventarios que físicamente ocupan una mínima parte en el almacén , pero que en valores representan una cantidad considerable , además de tener una menor rotación en relación al inventario total.

B = Aquellos inventarios que tanto físicamente como en importe se encuentran nivelados en relación al inventario total , representando una inversión media con una rotación continua.

C = Aquellos inventarios que físicamente ocupan una gran parte del almacén , pero que monetariamente vale una mínima parte.

Con base en lo anterior es recomendable controlar al 100 % los artículos A y B , ya que dedicar un control estricto al artículo C , provocaría un costo administrativo que no se justifica. Además de mantener en forma ordenada la mercancía facilitando la distribución , localización , conservación , manejo y recuento del mismo.

Es recomendable seguir el método de rotación PEPS (Primeras Entradas , Primeras Salidas) evitando con ello pérdidas por mermas u obsolescencia solo en lo físico.

En el método de puntos de reorden como lo menciono anteriormente únicamente se refiere a mantener en el tiempo el inventario de seguridad.

Control de existencias .- Consiste en establecer un sistema de entradas y salidas a través de notas de entrada y vales de salida , mismos que se registran en un kardex o se capturan en un programa de cómputo y que nos mantiene actualizado de las existencias al día y confirmadas por medio de inventario físico.

Control de Calidad.- Cada vez que llegue mercancía a la empresa , será necesario verificar que reúna las características solicitadas , para evitar desperdicios , demoras en el cambio o paros de línea por no ser los solicitados.

Compras.- Establecer los controles necesarios en el área de compras , que nos permita tener la certeza de que realizamos la mejor compra en cuanto a precio , calidad y condiciones de pago.

Estos controles básicamente se logran a través del desarrollo de mínimo 3 proveedores por cada mercancía que nos permitan cotizar :

Precio.

Tiempos de entrega.

Marca o características.

Condiciones de pago.

Administración de riesgos .- Consiste en contratar con una compañía aseguradora la cobertura de los inventarios que cubran incendios , robos , o por fenómenos naturales de acuerdo con el riesgo a que están sometidos , de acuerdo con sus propiedades físicas , manejo y localización.

POLITICAS DE LOS INVENTARIOS

- Establecer una rotación de inventarios que permita evitar la caída de ventas por la falta de mercancía.
- Evitar excesos de mercancía para evitar la sobreinversión.
- Establecer un sistema de control de inventarios congruentes a las necesidades de la empresa.
- Adquirir grandes lotes de mercancía que permitan reducir los costos de adquisición y mantenimiento , siempre y cuando esté garantizado en un tiempo razonable su desplazamiento.
- Contar con las instalaciones y equipo de almacén que permitan la conservación y tránsito de materiales en forma adecuada.
- Promover ofertas de mercancía de lento movimiento u obsoleta que al menos permita recuperar su inversión original.
- Desarrollo de nuevos proveedores , que permitan a la empresa contar con adquisiciones programadas , de acuerdo a sus necesidades y características de su mercado y productos.

IV ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR

CONCEPTO DE CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar representan en toda organización , el crédito que concede la empresa a sus clientes , sin mas garantía que la promesa de pago a un plazo determinado.

La palabra crédito proviene del latín " *Credero* " y significa tener fe o confianza en que el deudor pagara el importe de una operación.

El crédito puede variar de una empresa a otra aun cuando se dediquen al mismo giro , y este se origina como una herramienta de venta en la cual es necesario calificar :

- ¿ Cuanto invertir en cuentas por cobrar ?
- ¿ Que línea de crédito otorgar ?
- ¿ Que plazo de crédito otorgar ?

Donde la administración de las cuentas por cobrar se define como la determinación e implementación de lineamientos y acciones para la fijación de políticas de crédito y cobranza , con la finalidad de lograr la eficiencia en la recuperación de las ventas y disminuyendo pérdidas por cuentas incobrables y gastos de cobranzas excesivos.

La administración de cuentas por cobrar se realiza a través de dos aspectos.

- a) Crédito
- b) Cobranza.

Donde el crédito , como mencione anteriormente , representa la confianza que tiene un proveedor con respecto a un cliente en

otorgarle mercancías o la prestación de servicios , a cambio del riesgo de una promesa de pago futuro , y la cobranza de la cuenta por cobrar representa el derecho de cobro que tiene un proveedor sobre un cliente al cual le proporcionó bienes o servicios mediante un crédito.

Las cuentas por cobrar están estrechamente relacionada con el inventario , porque una vez que se ha vendido , existe un intervalo de tiempo antes de que se reciba el pago. Esta fase interina esta representada por las cuentas por cobrar para la empresa vendedora y por las cuentas por pagar para la empresa compradora.

POLITICAS DE CREDITO.

Las políticas de crédito son los criterios y normas utilizados para determinar la concesión y monto del crédito a otorgar a los clientes , teniendo como objetivo agregar valor a la empresa y contribuir a alcanzar una cantidad óptima de ventas rentables , evaluando la información de crédito.

La influencia en las políticas de crédito como mencioné anteriormente repercuten directamente sobre las ventas en virtud de ser una herramienta ; por ejemplo , si se hacen ventas de crédito únicamente a los clientes mas fuertes , disminuirá el importe de cuentas malas , pero se perderán ventas y la utilidad que deje de ganar puede ser mayor a los costos que evite.

Para determinar el estándar óptimo de crédito , se deben relacionar los costos marginales de crédito con las utilidades marginales por el incremento en sus ventas.

Los costos marginales que incluyen los costos de producción y de ventas por el otorgamiento del crédito son :

- a) Pérdida por cuentas malas.
- b) Costos de investigación y cobranza.

c) Costo financiero por tener cuentas por cobrar.

EVALUACION DEL CREDITO.

Para evaluar el grado de riesgo en el otorgamiento del crédito a otorgar, se debe obtener información referente a los siguiente 5 aspectos del cliente :

1) Carácter.- Tiene que ver con la probabilidad de que un cliente trate de pagar sus obligaciones. Esto porque cada transacción de crédito implica un pronto pago.

2) Capacidad.- Consiste en un juicio subjetivo sobre la capacidad que tiene el cliente para pagar. Se examina mediante el desempeño anterior del cliente en las operaciones de negocios , complementado con la observación física de su planta , almacén y de sus métodos de operación.

3) Capital.- Se mide por la posición financiera general del cliente por medio de un análisis de sus estados financieros, en la que se destaque el capital contable tangible del cliente.

4) Colateral.- Esta representado por los activos ofrecidos por los clientes como garantía de la seguridad del crédito extendido.

5) Condiciones.- Tienen que ver con el impacto que ejercen las tendencias económicas generales sobre la empresa o sobre desarrollos especiales en ciertas áreas de la economía que pueden influir en la capacidad del cliente para cumplir con la obligación.

Esta información se obtiene además de la experiencia anterior con el cliente , de fuentes externas , entre las cuales se encuentran :

a) Las agencias de investigación de credito , las cuales proporcionan información para el análisis del crédito ya sea de su banco de datos o

de una visita con el cliente , otros proveedores e instituciones de crédito.

b) El banco comercial del cliente , sin autorización no puede proporcionar información referente a promedios y saldos bancarios o saldos de préstamos , pero si nos puede proporcionar información general para su cotejo.

c) Otros proveedores que le venden a crédito.

ANALISIS DE LA INFORMACION DEL CREDITO.

Una vez recopilada la información , se debe evaluar la misma y determinar el grado de riesgo del crédito por medio de las siguientes acciones :

Primero , verificar que el cliente exista para lo cual siendo persona moral , se le solicitará copia de acta constitutiva y su inscripción en el registro publico de la propiedad , y siendo persona física copia de su inscripción en la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico.

Segundo , analizar los Estados Financieros auditados por 3 años anteriores a la fecha , en cuanto a razones financieras destacando la liquidez , apalancamiento y rentabilidad.

Tercero , confirmar con cinco referencias comerciales con la dirección , teléfono y funcionario que pueda proporcionar información de plazo de crédito , línea de crédito y garantías otorgadas.

Cuarto , confirmar con referencias bancarias la dirección , teléfono y funcionario que pueda proporcionar información sobre la liquidez del cliente y confrontarlo con los Estados Financieros.

Posteriormente se calcula la antigüedad promedio de las cuentas por pagar para determinar las prácticas de pago del cliente.

Si el cliente no satisface los estándares de crédito establecidos , se propondrá cancelar el pedido justificándolo con la ganancia probable en comparación con la pérdida probable. En caso afirmativo se procederá a autorizar la línea de crédito considerando :

Periodo de crédito.- El plazo óptimo de crédito esta determinado por un punto en que las utilidades marginales sobre el incremento de ventas queden compensadas contra los costos de invertir en cuentas por cobrar. Los términos del crédito especifican el periodo que abarca el crédito ya sean días fecha factura , días fecha entrega o días fecha revisión , que es lo mas común.

Monto de la Línea de crédito.- La línea de crédito se establecerá con base en sus necesidades de compra , al análisis de razones financieras y en su experiencia en pagos.

La toma de decisiones correcta en cuanto a créditos permitirá incrementar el volumen de ventas porque la ampliación del periodo de crédito estimula las ventas , pero existe un costo comprometido en cuentas por cobrar.

LA COBRANZA .

La cobranza se refiere a los procedimientos empleados para recuperar las cuentas a crédito que no han sido pagadas por los clientes , dentro o fuera del periodo establecido.

Las tendencias en los pagos de los clientes afectan directamente el flujo de efectivo , por ello es necesario prever estas tendencias de pagos cuidadosamente a fin de detectar cualquier cambio que pudiera ocurrir y que modifique la generación de efectivo.

Un buen administrador de cuentas por cobrar se esforzará por comprender el negocio de sus clientes , manteniéndose informado de los factores externos del mercado que pueden influir ; así mismo

solicitarles información financiera reciente para determinar su tendencia y situación financiera.

El nivel de cuentas por cobrar se determina por el volumen de las ventas de crédito y por el período promedio que transcurre entre las ventas y cobranzas. El período promedio de cobranza depende en parte de las condiciones económicas vigentes y por las políticas variables de crédito.

TÉCNICAS DE EVALUACION DE COBRANZA.

Existen técnicas para evaluar la recuperación de la cartera de la empresa como :

Rotación de cuentas por cobrar.

La rotación de cuentas por cobrar se determina dividiendo el saldo de las mismas entre el promedio de las ventas a crédito diarias.

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar (Días) -} = \frac{\text{Saldo de cuentas por cobrar}}{\text{Promedio Diario de ventas a crédito}}$$

Esta cifra depende de 3 factores importantes : la rotación de las ventas , su periodo promedio y la correspondiente tendencia de pago de los clientes bajo condiciones de ventas constantes ; es decir , no estacionales , y nos muestra cada cuando se convierten las cuentas por cobrar en efectivo.

Cédula de análisis de Vencimientos de las cuentas por cobrar.

Es una cédula de antigüedad de saldos por cada uno de los clientes , en la que nos refleja , a partir de la fecha de facturación , el monto de los saldos y número de días de las cuentas pendientes de cobro.

Método de patrón de pagos.

Se caracteriza por las proporciones de las ventas a crédito en un mes , que sean pagadas en ese mes y en varios meses subsecuentes.

PROCESO DE COBRANZA

De acuerdo a las necesidades de la empresa y en las condiciones imperantes en el mercado , se deben de establecer los procedimientos de cobranza a aplicar.

Los procedimientos mas comunes para la cobranza son los siguientes:

1) La administración de las cuentas por cobrar requiere de controles administrativos , los cuales normalmente se basan en los auxiliares de clientes y reportes , conteniendo información referente a :

- a) Nombre del cliente y su RFC.
- b) Dirección y teléfono .
- c) Días y horario de revisión y pago.
- d) Límite de crédito autorizado.
- e) Límite de crédito disponible.
- f) Saldo
- g) Reporte de operaciones efectuadas.

Los reportes de cobranza y revisión se elaboran a partir de los auxiliares de clientes , tomando para tal efecto las facturas a revisión y los contrarecibos para cobro , los cuales requieren .

- Mantener depurada la cartera de clientes
- Efectuar arqueos periódicos de contrarecibos y facturas.

En la práctica , los auxiliares y reportes generalmente usados son los siguientes :

- Auxiliar de clientes.

- Reporte y ruta de cobranza y revisión.
- Reporte de antigüedad de saldos.
- Pronóstico de cobranza.

2) Al entregar el producto o prestar el servicio al cliente debemos cerciorarnos de recibir por parte de este , el sello de recibido por el almacén en nuestra factura o remisión o una firma de aceptación del cliente por el servicio.

3) Presentar a revisión la factura y remisión con el sello y firma original , acompañado con las copias de nuestra documentación que el cliente requiera en los días y horarios establecidos , recibiendo a cambio el contrarecibo correspondiente.

4) Cartas de Recordatorio , que consisten en enviar al cliente un estado de cuenta donde se le indique su saldo , monto de pago mínimo y la fecha máxima en que debe de ser liquidado.

5) Llamadas Telefónicas , que consisten en confirmar previamente con el área de cuentas por pagar del cliente el pago o aclarar la situación del no pago.

6) Envío de Cobrador . Consiste en programar diariamente la ruta del cobrador con la finalidad de agilizar el cobro dentro de los horarios de revisión y cobranza establecidos por el cliente , anexando las facturas o contrarecibo correspondientes.

7) Entregar a más tardar al día siguiente al responsable del área de cobranza , el cheque por el pago de los contrarecibos , y en caso de haberse efectuado revisión los contrarecibos correspondientes.

8) Efectuar el depósito y la inversión correspondiente , registrándolo en el auxiliar de clientes y bancos.

9) En caso de no recibir el pago se informará al responsable de la cobranza , quien efectuara los siguientes pasos :

a) Llamadas telefónicas.-Un funcionario de la empresa llamará al cliente para conocer los motivos del atraso en el pago , aclarando la situación e invitándolo a cubrir su adeudo de la manera mas cordial.

b) Carta de Gestión.- En caso de omiso de la llamada telefónica se procederá a enviarle un recordatorio por escrito en buenos términos .

c) Cobranza Prelegal.- - En caso de que el cliente no atienda los recordatorios anteriores , éstos deben ser turnados al área legal , a efecto de que por su conducto se llegue a un arreglo previo antes de efectuar la demanda legal.

d) Proceso legal.- Si el cliente no llega a un arreglo con el área legal , se procederá a hacer la demanda correspondiente ante las autoridades competentes.

DEFICIENCIAS EN LA ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

Las principales causas por las que las empresas tienen excesos en las cuentas por cobrar son las siguientes :

Causas de los excesos :

- Situación de crisis económica general , similar a la que estamos viviendo.
- Contracción del mercado usual de ventas de la empresa.
- Otorgamiento de créditos sin el análisis correspondiente al cliente.
- Seguimiento al procedimiento de revisión y cobranza deficiente.
- Competencia fuerte , ocasionando que el crédito se otorgue en forma benevolente.

Efectos :

- Elevación de los gastos de cobranza.

- Costo financiero por pago de intereses sobre capital tomado en préstamo para sufragar compromisos.
- Pérdidas por cuentas incobrables.

CONTROLES A ESTABLECER.

Seguimiento a las políticas de crédito.- Es necesario efectuar un análisis de crédito, ratificando su vigilancia a través de detectar la solvencia del cliente mediante su historial crediticio y evaluando las políticas de crédito y cobranzas periódicamente..

Análisis e investigación de la línea de crédito.- Para efectuar un estudio minucioso del crédito , es necesario hacer una investigación tendiente a determinar la conveniencia del crédito y otorgar líneas de crédito adecuadas a cada cliente.

Seguimiento a procedimientos de revisión y cobranza .- Dar seguimiento a la gestión de la recuperación .

Utilizar los avances tecnológicos en informática.- Hoy en día se puede convenir con el cliente que nos transfiera sus pagos a nuestra cuenta de cheques a través de la red de operaciones de cada banco.

En la práctica deben tomarse en cuenta los siguientes puntos para una adecuada administración de las cuentas por cobrar :

Cumplir con la forma solicitada por los clientes.- Se refiere a que se debe entregar la documentación solicitada por el cliente , con el fin de evitar el retraso en el pago y que generalmente es :

En la entrega del producto :

- Copias de nuestra factura o remisión donde se indique :

El pedido del cliente.

La descripción , cantidad , precio y características del producto.

En la Revisión :

- Factura y /o remisión original con el sello de recibido del cliente y que cumpla con todos lo requisitos fiscales en el día y hora establecida.
- Copia del pedido del cliente.

En la cobranza :

- Presentación del contrarecibo correspondiente en el día y hora establecida.

CAPITULO V EL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

La Obtención de Fondos(FINANCIAMIENTOS).

La estructura financiera de la empresa se determina y estudia a través del análisis de los estados financieros , para determinar su capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo.

Cuando los fondos generados por la operación normal de la entidad no son suficientes para hacer frente a sus compromisos será necesario recurrir al financiamiento .

Recurrir al financiamiento se genera por factores como :

a) El ciclo normal de operaciones , por la mala administración del capital de trabajo originando sobreinventarios, problemas de recuperación de cartera o por disminución en el volumen de ventas y el aumento en los costos de producción.

b) Planes de expansión para obtener mayor rentabilidad originados por necesidades de nuevas inversiones de planta y equipo , incremento en los niveles de inventarios , políticas de crédito a los clientes.

Este financiamiento puede ser interno por medio de aportaciones de accionistas para aumentar el capital social o externo por proveedores con mas días de crédito o el recurrir a préstamos bancarios ; llámense quirografarios , factoraje , refaccionarios , de habilitación o avío o arrendamiento financiero o arrendamiento puro. Esto siempre bajo las mejores condiciones en cuanto a costo y oportunidad.

EI CRÉDITO A CORTO PLAZO

El crédito a corto plazo se define como la deuda originalmente programada para ser reembolsada dentro de un año.

Existen varios tipos de créditos a corto plazo disponibles siendo los principales :

El crédito comercial entre empresas.

El crédito comercial es el otorgado por los proveedores , generado mediante la compra de bienes o prestación de servicios que la empresa utiliza para realizar sus operaciones.

Siendo la categoría mas grande del crédito a corto plazo , y reviste especial importancia cuanto mas pequeña sea la empresa , ya que es una fuente de financiamiento espontanea , basada en la transacción comercial entre empresas ; es decir , la compraventa y generando a la empresa que compra una cuenta por pagar y a la empresa que vende una cuenta por cobrar. Digo que reviste más importancia a las empresas pequeñas porque entre mas pequeñas , hay menos factibilidad de financiamiento de créditos bancarios o de la emisión del papel comercial.

Los términos de ventas o de crédito designan la obligación de pago del comprador , los cuales pueden ser canalizados por :

a) Cuenta corriente .- Es aquella basada en la investigación sobre la capacidad financiera e imagen certificada del comprador. y se realiza a través de la remisión o factura que ampara las mercancías o la prestación de un servicio.

b) Documentado con pagaré.- Se realiza la misma operación que en la cuenta corriente pero con la diferencia que el comprador firma un pagaré evidenciando la transacción y en el que se indica una fecha de vencimiento precisa para el pago.

c) Carta de crédito.- Este tipo de operaciones implican el reconocimiento legal de una deuda y la entrega de los bienes. Se realiza hasta que el comprador acepte una carta de crédito expedida a favor del vendedor , a través de un banco , el cual se obliga a pagar una vez cubiertos los requisitos de la misma.

Existen cuatro factores que influyen en el número de días otorgados en crédito.

a) Naturaleza económica del producto.

Los satisfactores con una alta rotación de ventas se venden en términos de crédito más o menos cortos ya que los compradores revenden el producto rápidamente y generan así un efectivo que les permite pagar a sus proveedores.

b) Situación económica del vendedor.

Los vendedores financieramente débiles deben requerir de efectivo en términos excepcionalmente cortos. Pero cuando el vendedor tiene exceso de capacidad los términos del crédito pueden usarse como una promoción de ventas. Además estos pueden usar su posición para imponer términos de crédito relativamente cortos, caso que en la realidad casi no ocurre ya que los vendedores fuertes generalmente son proveedores de las empresas pequeñas.

c) Descuento en efectivo.

Es la reducción de precio que se basa en el pago dentro de un período específico.

El crédito comercial tiene un doble significado para la empresa porque es una fuente de crédito para financiar las compras y es una aplicación de fondos en tanto se financie a los clientes las ventas a crédito.

Las empresas grandes y bien financiadas tienden a ser proveedores netos de crédito comercial, mientras que las pequeñas o subcapitalizadas tienden a ser usuarios del crédito comercial.

La ventaja principal del crédito comercial como una fuente de financiamiento se basa en el sentido que el crédito comercial es la forma común de hacer negocios entre las empresas de una manera

rápida y continua. Por ejemplo , una empresa que dadas sus circunstancias no puede obtener un crédito de una institución bancaria puede recibir el crédito comercial de parte del vendedor en base a la experiencia mostrada con el .

Es importante reconocer que el crédito comercial no es siempre la mejor alternativa de crédito debido a que si el comprador no cuenta con otra fuente de financiamiento este costo podría compararse con el riesgo del vendedor.

En el otro extremo el crédito comercial representa un instrumento de promoción de ventas ofrecido por el vendedor.

El comprador debe tener cuidado de no pagar un costo oculto de financiamiento en forma de precios mas altos en los productos. La ampliación del crédito introduce un costo para la empresa vendedora , la cual puede incrementar sus propios precios o cancelar el crédito que aparentemente ofrece gratis.

En virtud de lo anterior es necesario evaluar las diferentes condiciones crediticias y decidir sobre la más ventajosa , dadas las condiciones de la empresa.

El control del crédito comercial comprende los parametros en los que se ha de medir los resultados del área de cuentas por pagar , buscando eliminar deficiencias en su operación como :

- a) Eliminar la duplicidad de pagos.
- b) Detectar el óptimo aprovechamiento de los descuentos por pronto pago.
- c) Evitar el pago de intereses moratorios por errores en la programación de vencimientos de cuentas por pagar.
- d) Informar oportunamente a los proveedores de las diferencias presentadas para el pago de su adeudo.

e) Mantener actualizados los registros de proveedores en cuanto a anticipos y control de devoluciones.

f) Permitir el soporte fiscal para la deducibilidad de los pagos para efectos de ISR.

Financiamientos Bancarios.

Como mencione anteriormente el crédito comercial no siempre resulta ser la mejor alternativa de financiamiento por lo que se deben de buscar y analizar otras opciones entre las que se encuentra el financiamiento bancario a corto plazo el cual es otorgado por instituciones financieras ya sean bancos , casas de bolsa o arrendadoras.

Las instituciones financieras , son una importante fuente de recursos a corto y mediano plazo , constituyendose como un centro de la actividad financiera captando recursos del público y siendo fuente de financiamiento.

Las características generales de los financiamientos bancarios a corto plazo son los siguientes:

a) Son Formalizados legalmente y pueden ser exigidos a su vencimiento por el otorgante del crédito.

b) Las condiciones de financiamiento se pactan a pago de intereses al vencimiento , pago de intereses por anticipado , reciprocidad , fecha efectiva de disponibilidad.

c) Los intereses se fijan generalmente tomando como bases CETES , CPP o TIE el que sea mayor mas algunos puntos de riesgo fijados por el banco.

d) Los préstamos pueden ser con garantía (Los créditos a corto plazo suelen ser garantizados por un colateral ya sean contrarrecibos de nuestros clientes o los inventarios) o sin garantía (Basados en la reciprocidad bancaria y en la información financiera presentada).

El título que reciben los financiamientos a corto plazo según sus características son :

a) Crédito simple o en cuenta corriente.- Es un crédito revolvente por medio del cual la institución financiera se obliga a pagar, por cuenta del acreditado , los bienes o servicios que el adquiera.

Se documenta con pagarés los cuales no tienen un plazo mayor a 180 días amortizables al liquidarlos.

Esta operación tiene como finalidad proporcionar liquidez inmediata a la pequeña y mediana empresa en el momento en que se presenten sus necesidades de crédito.

b) Préstamo Quirografario o directo.- Es aquel otorgado por una institución bancaria y cuyo pago se asegura mediante la firma del deudor garantizado por su solvencia y moralidad , aunque en ciertas situaciones se requiere el aval de una tercera persona.

Este tipo de crédito requiere de que se suscriba un pagaré y el plazo máximo de este tipo de créditos es de un año , vía línea de crédito y que no es otra cosa que un convenio informal entre el banco y un cliente con respecto a un monto total de crédito a corto plazo , que el banco le permitirá tener disponible a la empresa en cualquier momento. El monto de la línea de crédito se basa en la evaluación que hace el banco sobre los merecimientos , reciprocidad y necesidades del cliente.

c) Préstamos con financiamiento de cuentas por cobrar.- Las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos mas líquidos , constituyendo una atrayente garantía de préstamo. La mayoría de los financiamientos

de las cuentas por cobrar son respaldados por bancos o compañías financieras mediante cesión u otorgamiento en garantía.

Cesión.- La cesión se realiza a través de un contrato legalmente obligatorio , que se celebra entre el vendedor de la mercancía (prestatario) y la institución que otorga el financiamiento (prestamista) , Originando un préstamo a corto plazo con garantía, caracterizándose porque el prestamista no solo tiene un gravamen de cuentas por cobrar sino también un recurso hacia el prestatario , esto es si el cliente del prestatario no paga , el prestatario debe asumir el riesgo del incumplimiento. Basado en que esta operación se realiza con cuentas por cobrar como garantía colateral.

La cesión de cuentas por cobrar puede realizarse de manera global o detallada , analizando el prestamista los antecedentes de pago de las cuentas para determinar la garantía de las mismas.

Los principales pasos para la cesión de las cuentas por cobrar de una manera selectiva son :

- 1)Selección de cuentas aceptables.
- 2)Ajustes a las cuentas aceptables por contingencias , por devoluciones o descuentos autorizados previamente.
- 3)Determinación del préstamo.- Se efectúa tomando como base la evaluación de la calidad de las cuentas y su costo de liquidación.
- 4)Notificación y cobro.

Respecto al ultimo punto , la cesión puede acordarse mediante notificación o sin ella. y cuando hay notificación se informara al comprador que el pago lo hará directamente al prestamista , en caso contrario el prestatario realizara los cobros y remitirá el importe correspondiente al prestamista.

El factoraje.- Otra forma de financiamiento a través de cuentas por cobrar es el factoraje , la cual implica la venta directa de las cuentas a un factor , obteniéndose a cambio un porcentaje en efectivo que fluctúa entre el 60 y 95 % de su valor.

El factor es una institución financiera que compra cuentas por cobrar a las empresas , aceptando generalmente todos los riesgos del crédito , la custodia y la realización física de la cobranza.

Un arreglo de factoraje se lleva a cabo , acelerando un contrato entre la empresa y el factor en el que se especifican las obligaciones legales y convenio de procedimientos sobre la selección , notificación , falta de recurso , reservas del factor , fechas de pago , excedentes y costo de factorización.

Cuando la empresa recibe una solicitud de crédito por medio de un pedido , formula un documento de aprobación de crédito que envía al factor el cual verifica e informa a la empresa sobre la contabilidad del mismo.

La factorización se realiza normalmente con notificación al cliente , ya que al adquirir las cuentas tiene derecho a recibir directamente los pagos .

Las ventajas de manejar factoraje como medio de financiamiento son :

- 1) La capacidad que da a la empresa de convertir rápidamente las cuentas por cobrar en efectivo , sin preocuparse de su cobro.
- 2)Asegura un patrón conocido par el flujo de efectivo.
- 3)Proporciona un servicio financiero y administrativo de las cuentas por cobrar.

Sus desventajas son :

- 1)El costo es mas elevado que los prestamos sin garantía.

2) Puede debilitar la dignidad de crédito de la empresa ante bancos y otros acreedores porque se utiliza un activo altamente líquido.

d) Préstamo con colateral.- Es similar al quirografario con la diferencia de que exige una segunda garantía al solicitante, misma que puede ser un aval o un contrarecibo de algún cliente del acreditado con vencimiento anterior al vencimiento del crédito.

e) Préstamo Prendario.- Este tipo de crédito se otorga generalmente con garantía en certificados de depósito o bonos de prenda. Los almacenes generales de depósito expiden certificados no negociables sobre inventarios que tienen en custodia denominados bonos de prenda.

El inventario de una empresa al igual que las cuentas por cobrar representan una inversión significativa y que en un momento dado puede ser utilizado como garantía para financiamiento.

Para obtener el financiamiento se exige que los inventarios sean duraderos, identificables y susceptibles de ser vendidos al precio que prevalezca en el mercado.

El principio de financiamiento a través de inventarios se funda en el uso del inventario que concede al prestamista el derecho de tomar posesión del mismo en caso de que el prestatario deje de cumplir con su obligación.

f) Crédito de habilitación o avío.- Este crédito tiene como fin específico el financiamiento del costo de producción en Materia Prima, Mano de Obra y Gastos de Fabricación en la actividad industrial, agrícola o ganadera es decir el capital de trabajo.

El máximo del crédito no excederá del 75 % de las compras o costos a financiar.

El plazo de este crédito no deberá ser mayor de 5 años aunque en la práctica se autorizan de 2 o 3 años con garantía, establecido en

contrato privado y ratificado ante corredor público e inscrito en el registro público de la propiedad el gravamen sobre las garantías.

La garantía esta constituida por los bienes , así como los frutos , productos o usufructos que se obtengan con el crédito.

g) Crédito Refaccionario.- Este tipo de crédito es complemento del crédito de habitación o avío y se destina para financiar la adquisición de activo fijo y en general cualquier tipo de inversión que permita al acreditado crear la estructura necesaria para realizar su actividad. También puede utilizarse para pagar pasivos o adeudos fiscales.

Sus características principales son :

- 1) El importe a financiar no excederá del 75 % de la inversión.
- 2) El plazo legal máximo es de 15 años para la actividad industrial y 5 años para la agricultura y ganadería siempre y cuando no supere la vida útil del bien.
- 3) Son celebrados en contratos en escritura pública inscribiéndose los gravámenes en el Registro Público de la Propiedad y documentados con pagarés.
- 4) Son Garantizados con el activo fijo a financiar y complementado en algunos casos con garantías adicionales libres de gravamen.

La Emisión de papel Comercial.

El Papel comercial consiste en pagarés sin garantía a corto plazo , emitidos por empresas que cuentan con un sólido prestigio de crédito.

Es similar a un crédito bancario pero se vende en un mercado de naturaleza impersonal y es manejado por empresas fuertes o líderes en el mercado.

El vencimiento del papel comercial fluctúa entre 3 y 270 días constituyéndose como una fuente externa a corto plazo.

Para el inversionista es un medio en el cual puede invertir fondos temporalmente inactivos adquiriendo documentos que reditúan un interés aceptable en el corto plazo.

La mayoría de los compradores retiene el documento hasta su vencimiento en virtud de que los intereses pagados por el emisor están determinados por la magnitud del descuento y la duración del vencimiento.

El papel se vende con un descuento respecto a su valor nominal, esto es la empresa emite el papel con un determinado valor nominal colocándolo a un precio menor a éste.

Normalmente tiene un rendimiento menor a la tasa mínima del préstamo bancario, allegándose la empresa de fondos a un costo menor.

Estos documentos se venden así, directamente al comprador o a través de casas de bolsa, cobrando estas últimas una comisión por dicha tarea.

Otras fuentes extraordinarias de financiamiento.

El uso de fuentes extraordinarias consiste en aprovechar fuentes de recursos no normales y que no tienen un costo de financiamiento como :

Anticipos de clientes.- En muchas ocasiones cuando el cliente solicita producto o servicios, se le puede requerir de un anticipo como garantía, esto permite que la empresa durante su producción, solvente sus erogaciones y con ello permita tener disponibilidad de los recursos propios.

Incrementos de capital.- Los aumentos en el capital social de la empresa permiten tener efectivo disponible con la única contingencia que reclaman rentabilidad a la inversión de los accionistas.

Utilidades retenidas :- Esta es una fuente de financiamiento sin costo y permiten el flujo de operaciones de la empresa , dentro de las cuales se encuentran :

Las que estan a disposición de la asamblea de accionistas como las utilidades por aplicar.

Las que pueden ser únicamente capitalizables como la reserva legal , reserva de reinversión , reserva de mantenimiento de capital y exceso o insuficiencia en la actualización del capital.

CASO PRACTICO

El día 6 de octubre de 1996, se reunió el Consejo de Administración de la Empresa "X" S.A. de C.V., para evaluar los resultados correspondientes al tercer trimestre de 96.

En la revisión de estados financieros nuevamente se presentó la misma situación, que en ocasiones anteriores:

- LOS RESULTADOS MUESTRAN UTILIDAD

Pero:

- FALTA LIQUIDEZ PARA HACER FRENTE A COMPROMISOS PRESENTES.

Y

- EXISTEN PROBLEMAS EN EL ABASTO DE MATERIAS PRIMAS POR FALTA DE PAGO OPORTUNO A LOS PROVEEDORES.

Ante esta situación el Presidente del Consejo de Administración, solicitó al Gerente General aclaración y alternativas de solución al respecto.

Se reúnen el Gerente General y el Gerente Administrativo, acordando ambos solicitar los servicios de un especialista en finanzas, para que analice y evalúe los resultados y proponga las alternativas correspondientes.

El especialista en finanzas que se contrata es un LICENCIADO EN CONTADURIA, egresado de la IES-CUAUTITLAN, el cual propone y desarrolla el siguiente plan de trabajo:

Primero.- Le solicita al Contador General, información financiera correspondiente a los últimos 3 años, así como el parcial a Sep. 96.

Con esta información, elabora las siguientes cédulas de trabajo:

Cédula 1.- Estado de Posición Financiera comparativa al cierre de los ejercicios 93-94-95 y parcial a Sep. 96.

Cédula 2.- Estado de Resultados de los los ejercicios 93-94-95 y parcial a Sep. 96.

Cédula 3.- Estado de Costo de Producción y Ventas de los años 93-94-95 y parcial a Sep. 96.

LA EMPRESA "S.A. DE C.V."
 ESTADISTICO FINANCIERO COMPARATIVO AL CIERRE DE LOS EJERCICIOS 1984-85 Y PARCIAL A 1986
 CONCEPTO dic-83 dic-84 dic-85 sept-86

ACTIVO

CIRCULANTE		6,084,254	6,066,797	11,366,402	11,079,545
% 66.17			72.67		77.24
Caja y Bancos		1,600,000	550,500	1,710,000	507,000
Inversiones en Valores		0	0	0	0
Empleados y Obreros		21,350	7,700	1,000	30,000
Proveedores		4,710,000	5,440,500	6,560,500	6,011,500
Impuestos		2,250,000	2,000,000	1,000,000	1,000,000
Activos por Pagar		11,710,000	14,700,000	1,000,000	600,000
Anticipos, S.A. y Acredit.		0	1,700,000	0	0
FIJO		5,000,000	5,000,000	5,024,100	5,025,900
% 55.83			27.66		22.61
Maquinarias y Equipo Industrial		3,250,000	3,417,000	3,574,000	3,411,000
Equipo de Computo		125,000	141,200	1,000,000	1,000,000
Mobiliarios y Equipo de Oficina		250,000	262,000	301,000	301,000
Equipo de Transporte		250,000	262,000	301,000	301,000
Activos de Inversión		525,000	641,200	500,000	500,000
Depositos en Bancos		100,000	100,000	1,000,000	1,000,000
Dep. Acreditados		4,200,000	500,000	1,500,000	1,500,000
DEFERIDO		19,400	18,220	19,222	19,170
% 0.18			0.14		0.11
Reserva Acreditados		19,400	18,220	19,222	19,170
TOTAL ACTIVO		10,984,254	11,137,067	15,190,027	16,924,665

PASIVO

ACORTO PLAZO		6,002,443	5,979,475	5,854,872	6,124,043
% 58.82			64.83		66.19
Proveedores Externos		2,700,000	3,341,000	3,720,000	2,800,000
Proveedores Externos		2,300,000	1,911,000	2,100,000	2,100,000
Activos por Pagar		600,000	4,720,000	400,000	2,700,000
Impuestos por Pagar		310,000	0	0	100,000
Activos por Pagar		600,000	50,000	100,000	60,000
ALARGO PLAZO		0	0	0	0
Activos por Pagar		0	0	0	0
DEFERIDO		891,815	1,585,125	1,605,232	1,200,912
% 8.10			14.39		7.44
Reserva de Deprec.		891,815	1,585,125	1,605,232	1,200,912
TOTAL PASIVO		2,294,258	2,564,600	2,259,074	2,615,912
% 67.02			52.22		63.81
CAPITAL CONTABLE		0	0	0	0
Capital Social Pag.		2,200,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Capital Social Reservado		2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Reserva de Anticipos		1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Reserva de Depreciacion		1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
TOTAL CAPITAL CONTABLE		5,200,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
% 32.98			44.78		36.19
GRATA PASIVO Y CAPITAL		10,984,254	11,137,067	15,190,027	16,924,665

LA EMPRESA "A" S.A. DE C.V.				
ESTADO DE RESULTADOS DE LOS AÑOS 93-94-95 Y PARCIAL A SEP-96				
CONCEPTO	dic-93	dic-94	dic-95	sep-96
VENTAS	12,811,937	15,421,095	19,102,158	18,035,861
Nóminas	12,811,937	15,421,095	19,505,111	16,227,221
Distribuidoras	0	0	596,841	1,762,568
Importación	0	0	0	46,072
COSTO DE VENTAS	8,694,390	9,915,230	12,646,316	12,239,980
Costo de Ventas	8,694,390	9,915,230	12,646,316	12,239,980
UTILIDAD BRUTA	4,117,557	5,485,865	6,455,842	5,795,901
	32.14	35.57	33.80	32.14
GASTOS DE OPERACION	1,784,142	1,960,676	2,376,811	2,411,292
	13.93	12.84	12.44	13.37
Administración	976,356	1,087,130	1,290,916	1,293,722
Ventas	807,786	913,216	1,089,895	1,117,577
RESULTADO EN OPERACION	2,333,415	3,505,189	4,079,031	3,384,619
	18.21	22.73	21.35	18.77
OTROS GASTOS Y PROD.	120,695	127,177	135,258	156,256
RESULTADO ANTES DE FINANCIAMIENTO	2,212,721	3,378,012	3,943,773	3,228,363
	17.27	21.91	20.65	17.90
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	230,910	299,956	381,107	360,339
Productos Financieros	8,647	8,466	942	176
Gastos Financieros	2,295,557	3,084,422	3,821,413	3,607,717
RESULTADO ANTES DE ISR Y PTU	1,981,811	3,078,057	3,562,672	2,868,023
	15.47	19.96	18.65	15.90
ISR	693,634	1,077,320	1,246,935	1,011,068
PTU	198,181	917,839	356,267	286,892
RESULTADO DEL PERIODO	1,089,996	1,692,911	1,959,469	1,577,413
	8.51	10.98	10.26	8.75

LA EMPRESA "A" S.A. DE C.V.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS DE LOS AÑOS 93-94-95 Y PARCIAL A SEP 96

CONCEPTO	dic-93	dic-94	dic-95	sep-96
Inventario de M.P.	0	1,457,398	1,580,226	1,580,284
Compras	6,726,267	7,162,980	7,989,771	7,994,832
Inventario final de M.P.	1,457,398	1,580,226	1,580,284	1,645,531
Consumo de Materia Prima	5,269,909	6,989,712	7,256,213	7,533,084
Mano de Obra y Gastos de Fabricacion	4,210,202	4,576,399	5,387,496	5,656,071
Mano de Obra Directa	1,520,592	1,925,281	2,190,336	2,299,833
Gastos de fabricacion	2,689,610	2,751,119	3,197,160	3,357,018
Costo de produccion	9,479,111	11,566,111	12,643,709	13,189,955
Inventario inicial de Prod. en Pro	0	0	0	0
Inventario Final de Prod. en Proceso	0	0	0	0
Inventario Inicial de Prod. Terminado	0	784,731	2,415,613	2,413,008
Inventario Final de Prod. Terminado	784,731	2,415,613	2,413,006	3,600,000
Costo de lo vendido.	8,694,380	9,935,230	12,646,316	12,239,960

Segundo.- Partiendo de las cédulas anteriores, inicia el análisis de las mismas a través del METODO DE RAZONES FINANCIERAS, elaborando para ello la Cédula 4.

LA EMPRESA "X" S.A. DE C.V.

CEDULA 4.-ANALISIS POR EL METODO DE RAZONES FINANCIERAS.

CONCEPTO	dic-93	dic-94	dic-95	sep-96
RAZON DEL CIRCULANTE				
Activo Circulante	6,984,854	9,684,292	11,346,802	13,029,545
Pasivo a Corto Plazo	6,402,413	5,929,457	5,654,871	6,124,693
Resultado *	1.09	1.62	2.01	2.14

El resultado de este análisis nos indica la cantidad de pesos disponibles de activo circulante para hacer frente al pago de los Pasivos a corto Plazo. En los cuatro periodos el resultado es positivo, lo anterior trae consigo la pregunta ¿ En que estará el dinero disponible ?

Por lo que será necesario efectuar la siguiente prueba:

CONCEPTO	dic-93	dic-94	dic-95	sep-96
RAZON ACIDA O INMEDIATA				
Activo Circulante- Inventario	4,742,265	5,218,954	7,550,013	8,670,663
Pasivo a Corto Plazo	6,402,413	5,929,457	5,654,871	6,124,693
Resultado *	0.74	0.96	1.30	1.32

El resultado de este análisis nos indica, la cantidad de pesos disponibles de activo circulante de casi inmediata disponibilidad, para hacer frente al pago de los Pasivos a corto Plazo. En los cuatro periodos el resultado, nos lleva nuevamente a otra interrogante ¿ Habrá Problemas de atraso en las cuentas por cobrar ?

Siguiendo con el análisis a través del método de Razones Financieras, se realizan la siguiente pruebas que muestran el grado de apalancamiento o solvencia en un momento determinado, donde el apalancamiento significa la ayuda externa (Palanca) que está utilizando el negocio y la solvencia la capacidad de pago que tiene el negocio para cubrir ese apalancamiento.

La tendencia en los resultados es la siguiente :

CONCEPTO	dic-88	dic-89	dic-90	sep-91
Pasivo Total	7,244,256	7,941,583	7,276,073	7,415,303
Activo Total	10,844,254	13,132,662	15,193,022	16,924,665
Resultado = %	0.67	0.55	0.48	0.44

El anterior resultado representa que el porcentaje de endeudamiento total que tiene la empresa ha ido disminuyendo , por lo que el problema de falta de liquidez , no es generado por endeudamiento externo.

CONCEPTO	dic-88	dic-89	dic-90	sep-91
Capital Contable	3,589,996	3,972,180	7,013,449	9,589,362
Activo Total	10,844,254	13,132,662	15,193,022	16,924,665
Resultado = %	0.33	0.45	0.52	0.56

Este resultado es complementario del anterior y representa el porcentaje de tenencia total que tienen en la empresa los accionistas , mismo que ha ido en aumento . Lo anterior comprueba que el problema de falta de liquidez no es generado por endeudamiento externo y para confirmarlo se analiza la siguiente prueba :

CONCEPTO	dic-88	dic-89	dic-90	sep-91
Pasivo Total	7,244,256	7,941,583	7,276,073	7,415,303
Capital Contable	3,589,996	3,972,180	7,013,449	9,589,362
Resultado = %	2.03	1.23	0.92	0.78

Donde este resultado mide la participación de terceros en la empresa , respecto a la participación de los accionistas y cuyos resultados van en descenso.

Por otra parte, para corroborar las utilidades mostradas en el Estado de Resultados, estas se analizan a través de las siguientes pruebas:

CONCEPTO

RAZONES DE RENDIMIENTO

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION

Resultado del periodo	1,099,996	1,692,931	1,999,469	1,577,413
Capital Contable	3,599,996	5,972,480	7,911,949	9,589,362
Resultado = %	0.30	0.28	0.25	0.17

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

Resultado del periodo	1,099,996	1,692,931	1,999,469	1,577,413
Activo Total	10,094,254	13,337,062	15,190,022	16,924,005
Resultado = %	0.10	0.13	0.13	0.09

Para los accionistas de la empresa, ambas pruebas miden el rendimiento o utilidades generadas en relación con su inversión (Riesgo).

Los resultados obtenidos muestran un comportamiento similar y con tendencia favorable a la inversión de los accionistas, por lo que se comprueba que la falta de liquidez no es generada por falta de rentabilidad.

Con los resultados de las pruebas anteriores, se obtiene la evidencia de que la falta de liquidez no ha sido generada por endeudamiento externo o por falta de rentabilidad, situación que nos lleva a la interrogante ¿Dónde está el dinero líquido?

Para contestar esta pregunta es necesario elaborar la cedula 5, que muestra la integración y comportamiento del CAPITAL NETO DE TRABAJO por cuatro periodos.

**LA EMPRESA " X " S.A. DE C.V.
CEDULA 5.-ANALISIS DEL CAPITAL
DE TRABAJO**

CONCEPTO	0	0	0	0
Inversiones	0	0	0	0
Inventarios	2,242,099	3,945,809	3,996,799	5,008,562
Clientes	4,270,646	5,140,365	6,367,966	6,011,954
Capital de trabajo por realizar	6,512,745	9,086,174	10,364,765	11,020,516
Financiamiento Corto Plazo	-6,402,443	-5,928,457	-5,654,871	-6,121,693
Capital de Trabajo Neto	110,291	3,157,717	4,709,894	4,898,812
Disponible en Bancos	38,662	36,561	371,375	197,044

El anterior análisis nos indica , un crecimiento con tendencia a la alza en los rubros de inventarios y clientes , mientras que en el financiamiento a corto plazo , nos indica un comportamiento constante en cuanto a sus saldos , lo cual se refleja en la falta de dinero disponible en los cuatro periodos , para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

Con esta información que se ha obtenido , se puede asegurar que la falta de liquidez es generada principalmente por carecer de una adecuada Administración del Capital de Trabajo.

Para avalar o justificar este diagnóstico , se elabora la cedula 6.- Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Donde esta cedula nos muestra , el movimiento de efectivo generado por la operación , en los cuatro periodos y un acumulado de los mismos.

Además , partiendo del resultado del periodo , nos lleva al origen y aplicación de los recursos , comprobando lo mencionado anteriormente y que textualmente dice :

" Un crecimiento con tendencia a la alza en los rubros de inventarios y clientes , mientras que en el financiamiento a corto plazo , nos indica un comportamiento constante en cuanto a sus saldos , lo cual se refleja en la falta de dinero disponible en los cuatro periodos , para hacer frente a las obligaciones a corto plazo " .

LA EMPRESA " X " S.A. DE
C.V.

CECULA 6.-ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA 93-94-95 Y
PARCIAL A SEP 96.

CONCEPTO	93-94	94-95	95-96	96-97	TOTAL
Resultado del periodo	1,099,998	1,692,931	1,959,469	1,577,413	6,319,809
Cargos a resultados que no requieren desembolso en efectivo :					
Depreciaciones y amortizaciones	420,000	441,000	507,150	566,016	1,934,166
Reservas ISR y PTU	860,815	493,311	218,077	312,562	1,264,610
EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION	2,401,811	2,627,242	2,644,696	1,900,837	9,544,585
FINANCIAMIENTOS Y OTRAS FUENTES DE EFFECTIVO	8,902,443	268,567	324,566	669,822	9,714,246
Prestamos a Largo Plazo	0	0	0	0	0
Aportacion de Accionistas	2,500,000	689,553	0	0	3,189,553
Pasivos a Corto Plazo	6,402,443	422,986	-324,566	669,822	6,124,693
TOTAL DE ORIGENES OBTENIDOS	11,304,254	2,893,898	2,960,110	2,830,659	18,858,831
APLICACIONES DE EFFECTIVO	10,965,592	2,876,875	2,942,330	2,281,969	18,466,766
Inversion en Activos fijos y mej actual.	4,300,000	215,000	677,250	567,946	5,760,156
Pago ISR y PTU	0	0	0	0	0
Anticipos de ISR	0	0	372,575	571,914	951,493
Incremento en cartera	4,270,616	869,719	1,227,021	335,432	6,011,954
Incremento en inventarios	2,354,191	1,788,937	53,498	1,497,369	5,693,995
incremento en otras clas por cobrar	21,353	4,349	6,135	-1,777	30,060
Gastos por amortizar	19,400	-1,130	851	9	19,140
Amortización de Financiamientos	0	0	0	0	0
Pago Capital Prestamos	0	0	0	0	0
Aumento o Dism de Efectivo.	338,662	16,933	17,780	18,669	392,044

Así mismo nos muestra un crecimiento en activos fijos, mismo que ha sido financiado por la operación propia del negocio y que ha contribuido de manera relevante en la liquidez vía flujo de efectivo.

No es regla, pero la correcta Administración del Capital de Trabajo, se relaciona con un principio de igualdad, en el que el financiamiento de necesidades a corto plazo debe realizarse con fuentes de corto plazo y el financiamiento de necesidades a largo plazo con fuentes a largo plazo.

Tercero.- Una vez detectado, que el problema de la falta de liquidez tiene su origen en la Administración del Capital de Trabajo, es necesario analizar y evaluar cada uno de estos rubros, con la finalidad de determinar sus deficiencias y con ello proponer alternativas de solución.

Los rubros a analizar son:

a) Cuentas por cobrar.- Solicita al jefe de cuentas por cobrar el siguiente reporte:

**LA EMPRESA "X" S.A. DE
C.V.
ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE
CLIENTES**

CLIENTE	CREDITO OTORGADO	AL CORRIENTE	60 DIAS	90 DIAS	MAS DE 120 DIAS	TOTAL
American Refrigeration	30	125,256	256,254	0	85,626	467,136
Bodega de Plásticos	30	52,658	25,256		10,216	88,130
Casa Myers	30	25,569	46,800	5,264	0	77,633
Casa Villegas	30	15,000				15,000
Central de Tapetes S.A. de C.V.	30		25,000			25,000
Comercios del Hogar	30	25,000				25,000
Erna Acubison	30	120,665	235,694	25,634	15,269	697,262
Indas	30	25,256	10,254			35,510
Industria de Sales	30	15,000	15,000	10,000		40,000
Equipos de Comercio de México	30	15,000	5,000	2,500		22,500
Equipos S.A. de C.V.	30	60,050	40,075	18,000		118,125
Fabris antes de Aparatos	45	220,000	165,000	25,250	3,250	413,500
Fontaneros	45	50,000	45,000	22,500	12,000	169,500
Casa Industrial Mex. S.A. de C.V.	60	0	65,000	12,500		77,500
Home Mart México S.A.	60			126,258	12,500	138,758
Industria Frigorífica S.A.	45	56,258	4,558			60,816
Registros Fernandez Manuel	30	69,875	12,500	6,500		88,875
Montana Muebles y Modulares	40	214,256	65,658	15,000		294,914
Fontaneros de México S.A.	45	220,698	125,639	36,987	56,258	439,582

CLIENTE	CREDITO OTORGADO	AL CORRIENTE	60 DIAS	90 DIAS	MAS DE 120 DIAS	TOTAL
Ventura S.A. de C.V.	45	125,258	75,456	25,896		226,610
Sudchem Mexicana S.A. de C.V.	45	425,654	256,258	156,695	10,216	850,823
Sopromex S.A. de C.V.	45	356,697	135,269	50,965		542,931
Terminaciones Nacionales S.A. de C.V.	30	66,547	46,585	14,298		148,240
Volvo Waggon de Mexico S.A. de C.V.	45	351,789	241,483	123,456	78,565	795,693
		1,096,343	1,918,626	752,662	284,300	6,011,954
%		50.84	31.91	12.52	4.73	6,011,954

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

CONCEPTO	dic-93	dic-94	dic-95	sep-96	TOTAL PROMEDIO
VENTAS ANUALES	12,811,937	15,421,095	19,102,158	18,035,861	16,342,763
PROMEDIO DE CARTERA MENSUAL	4,270,646	4,705,505	5,753,876	6,011,954	5,185,495
ROTACION DE CARTERA	3.00	3.28	3.32	3.00	3.15
DIAS AÑO	365	365	365	365	365
DIAS DE CARTERA PROMEDIO	122	112	110	122	116
ESTRATEGIA DE PAGOS:					
60 DIAS	2,171,082	2,392,153	2,925,116	3,056,316	2,636,166
90 DIAS	1,362,949	1,501,731	1,846,312	1,918,676	1,654,917
90 DIAS	534,660	589,102	720,352	752,662	649,194
MAS DE 120 DIAS	201,955	222,519	272,096	284,300	245,217
PROMEDIO DE CARTERA MENSUAL	4,270,646	4,705,505	5,753,876	6,011,954	5,185,495

Se analizan en particular cada una de las cuentas anteriores, con el responsable de crédito y cobranzas, detectando como situaciones recurrentes que dieron origen a los excesos en las cuentas por cobrar, las siguientes:

- Contracción del mercado usual, de ventas de la empresa.
- Otorgamiento de créditos, sin el análisis correspondiente al cliente.
- Deficiente seguimiento al procedimiento de revisión y cobranza
- Competencia fuerte, ocasionando que el crédito se otorgue en forma benevolente.

Generando :

- Falta de liquidez , para sufragar compromisos.
- Estimar algunas de las cuentas como perdidas por cuentas incobrables.

Ante lo anterior se propone como medidas de solución :

- **Seguimiento a las políticas de crédito.-** Es necesario efectuar un análisis de crédito, ratificando su vigilancia a través de detectar la solvencia del cliente mediante su historial crediticio y evaluando las políticas de crédito y cobranzas periódicamente.

Análisis e investigación de la línea de crédito.- Para efectuar un estudio minucioso del crédito , es necesario hacer una investigación tendiente a determinar la conveniencia del crédito y otorgar líneas de crédito adecuadas a cada cliente.

Seguimiento a procedimientos de revisión y cobranza .- Dar seguimiento a la gestión de la recuperación , cumpliendo con la forma solicitada por los clientes :

En la entrega del producto :

- Copias de nuestra factura o remisión donde se indique :

El pedido del cliente.

La descripción , cantidad , precio y características del producto.

En la Revisión :

- Factura y /o remisión original con el sello de recibido del cliente y que cumpla con todos lo requisitos fiscales en el día y hora establecida.

- Copia del pedido del cliente.

En la cobranza :

- Presentación del contrarecibo correspondiente en el día y hora establecida.

b) Inventarios.- Solicita al jefe de costos la siguiente información y elabora el reporte denominado " Antigüedad de Inventarios " :

**LA EMPRESA " X " S.A. DE
C.V.
ANTIGÜEDAD DE
INVENTARIOS**

INVENTARIO	ROTACION EMPRESA	AL CORRIEN TE	199 DIAS	199 DIAS	199 DIAS	TOTAL
Materia Prima	90 DIAS	81,098	490,000	127,625	256,258	1,645,551
Producto terminado	45 DIAS	1,790,067	1,200,000	33,600	136,000	3,960,000
		0	2,690,715	1,660,000	392,258	5,048,551
%		52.05	32.94	3.18	11.83	100.00

ROTACION DE INVENTARIOS

CONCEPTO	dic-93	dic-94	dic-95	sep-96	TOTAL PROMEDIO
CONSUMO DE INVENTARIOS	5,268,909	6,999,712	7,256,213	7,533,094	6,761,949
PROFITO DE INVENTARIOS	2,242,089	1,094,964	3,971,314	4,562,670	3,452,509
ROTACION DE INVENTARIOS	2.35	2.26	1.81	1.67	2.03
DIAS AÑO	365	365	365	365	365
DIAS DE INVENTARIO PROFITOSO	155	162	200	218	184
ANTIGÜEDAD DE INVENTARIOS:	2,242,089				
90 DIAS	1,166,911	1,610,275	2,066,898	2,606,735	1,862,705
180 DIAS	738,626	1,019,265	1,308,296	1,650,000	1,179,047
270 DIAS	71,292	96,179	126,277	159,258	113,602
MÁS DE 270 DIAS	265,260	366,085	469,843	592,558	423,426

Se analizan con el responsable de costos y control de la producción el porque de los excesos de inventarios , detectando como situaciones recurrentes que dieron origen a estos , los siguientes :

- Mantener inventarios de stock para algunos clientes , que al existir cambios de diseño y especificación en sus productos , ya nos los utilizaron y el area de compras y producción no dieron el seguimiento para sustituirlos en otro producto o devolverlos al proveedor.

- El deseo de no perder reputación mercantil , por falta de mercancía terminada.
- Aprovechar ventajas ofrecidas por los proveedores en precio por volumen.
- Falta de coordinación entre compras , ventas y producción.
- Por especulación .

Generando :

- Incremento a los costos de control de inventarios.
- Mercancía deteriorada por exceder su tiempo de caducidad.
- Mercancía obsoleta o fuera de uso.
- Rematar mercancía a punto de caducar o fuera de moda.
- Incremento en los desperdicios .
- Pérdida del beneficio de invertir en otros renglones.
- Incremento al costo de capital.
- Incremento en fugas de mercancía.

CONTROLES A ESTABLECER.

Control de Inventarios. Es necesario establecer un control de la mercancía , ya sea por el método ABC o por puntos de reorden. Lo anterior entocado al control de existencias teóricas y confirmadas por un inventario físico.

El método ABC , tiene como finalidad , buscar la minimización del inventario en las empresas , ya que la mayoría de ellas tiene fuertes inversiones , presentándose que algunos tengan un alto movimiento , respecto a otros que tienen un movimiento mínimo.

Para tal efecto se requiere de una identificación del inventario tanto en su volumen físico como en su valor monetario , clasificando de acuerdo a lo siguiente :

A = Aquellos inventarios que físicamente ocupan una mínima parte en el almacén , pero que en valores representan una cantidad considerable , además de tener una menor rotación en relación al inventario total.

B = Aquellos inventarios que tanto físicamente como en importe se encuentran nivelados en relación al inventario total , representando una inversión media con una rotación continua.

C = Aquellos inventarios que físicamente ocupan la mayor parte del almacén , pero que monetariamente vale una mínima parte.

Con base en lo anterior es recomendable controlar al 100 % los artículos A y B , ya que dedicar un control estricto al artículo C , provocaría un costo administrativo que no se justifica. Además de mantener en forma ordenada la mercancía facilitando la distribución , localización , conservación , manejo y resuento del mismo.

Es recomendable seguir el método de rotación PEPS (Primeras Entradas , Primeras Salidas) evitando con ello pérdidas por mermas u obsolescencia.

En el método de puntos de resorden como lo menciona anteriormente únicamente se refiere a mantener en el tiempo el inventario de seguridad.

Control de existencias - Consiste en establecer un sistema de entradas y salidas a través de notas de entrada y vales de salida mismos que se registran en un kardex o se capturan en un programa de computo y que nos mantiene actualizado de las existencias al día y confirmadas por medio de inventario físico.

Control de Calidad- Cada vez que llegue mercancía a la empresa , será necesario verificar que reúna las características solicitadas , para evitar desperdicios , demoras en el cambio o paros de línea por no ser los solicitados.

Compras- Establecer los controles necesarios en el área de compras , que nos permita tener la certeza de que realizamos la mejor compra en cuanto a precio , calidad y condiciones de pago.

Estos controles básicamente se logran a través del desarrollo de mínimo 3 proveedores por cada mercancía que nos permitan cotizar :

Precio.
Tiempos de entrega.
Marca o características.
Condiciones de pago.

Administración de riesgos.- Consiste en contratar con una compañía aseguradora la cobertura de los inventarios que cubran incendios, robos, o por fenómenos naturales de acuerdo con el riesgo a que están sometidos, de acuerdo con sus propiedades físicas, manejo y localización.

POLITICAS DE LOS INVENTARIOS

- Establecer una rotación de inventarios que permita evitar los excesos de mercancías y con ello evitar la sobreinversión.
- Establecer un sistema de control de inventarios congruentes a las necesidades de la empresa.
- Adquirir grandes lotes de mercancía que permitan reducir los costos de adquisición y mantenimiento, siempre y cuando este garantizado en un tiempo razonable su desplazamiento.
- Contar con las instalaciones y equipo de almacén que permitan la conservación y tránsito de materiales en forma adecuada.
- Promover ofertas de mercancía de lento movimiento u obsoleta que al menos permita recuperar su inversión original.
- Desarrollo de nuevos proveedores, que permitan a la empresa contar con adquisiciones programadas, de acuerdo a sus necesidades y características de su mercado y productos.

c) **Cuentas por Pagar.**- Solicita al jefe de Cuentas por pagar información y elabora el reporte denominado " Antigüedad de cuentas por pagar " :

**LA EMPRESA " X " S.A. DE C.V.
ANTIGÜEDAD DE CUENTAS POR PAGAR**

PROVEEDOR	CREDITO OTORGA DO	AL CORRIEN TE	60 DIAS	90 DIAS	MAS DE 120 DIAS	TOTAL	
Buscador	60	0	14,500	27,250	166,945	208,750	
Polimolend	60		52,000	210,000	110,000	372,000	
Epaq	60		130,000	130,000	230,000	490,000	
Suarez Carton	30	30,000	30,000	30,000	30,000	120,000	
Bayce	30	30,000	30,000	25,000		115,000	
Unygraph	30		30,000			30,000	
Emp. de Carton Elen SA	30	25,000	12,400	25,000		142,500	
Fusim SA S. V	30	12,500	6,400	1,000		20,000	
Emp. Art. de Polietileno	30	15,250	5,250	1,250		21,750	
Industria H. K. SA S. V	30		13,000	12,500		25,500	
Lax Continental	30	15,000	12,500	10,000		37,500	
Fabrimantas y Elites	30	12,500	6,400	5,000		23,900	
Mifama de Mexico	30	40,500	2,000	13,200		55,700	
Regadas USA	30	25,200	35,250	37,250	302,284	400,000	
Tektonex de Mexico S. de C. V	30	15,250				15,250	
CA de la S. Epa de Centro	30	1,000,000				1,000,000	
Consumo de aguas del valle de Mexico	30	10,265				10,265	
Escuela para agencias	30	196,483			0	196,483	
Imp. por pagar	30	4,5923				4,5923	
Sultraco Corporation	30		25,000	120,000	15,000	160,000	
Chemico Corp. catem	30		365,200	200,000	600,000	1,165,200	
A. Carano	30			205,000	94,500	299,500	
Automotores VW Mexiquense	2 años	84,501				84,501	
			812,896	2,129,930	1,633,448	6,124,993	
%			13.26	34.76	26.67	25.29	6,124,993

Se analizan en particular cada una de las cuentas anteriores , con el responsable de cuentas por pagar , detectando como situaciones recurrentes que dieron origen a los excesos en las cuentas por pagar , las siguientes :

- La falta de liquidez para hacer frente a los compromisos en el tiempo de su vencimiento de cada una de las cuentas por pagar de los proveedores , resultado de lo mencionado en Inventarios principalmente como :
- Mantener inventarios de stock para algunos clientes , que al existir cambios de diseño y especificación en sus productos , ya nos los utilizaron y el area de compras y

ESTA FICHA NO
SALIR DE LA BIBLIOTECA

producción no dieron el seguimiento para sustituirlos en otro producto o devolverlos al proveedor.

- El deseo de no perder reputación mercantil , por falta de mercancía terminada.
- Aprovechar ventajas ofrecidas por los proveedores en precio por volumen.
- Falta de coordinación entre compras , ventas y producción.
- Por especulación .

d) **Tesorería.-** Se reúne con el Gerente administrativo y el tesorero y a ambos le muestra la información obtenida y junto con ellos elabora el siguiente flujo de efectivo al 30 de septiembre de 1996.

**LA EMPRESA " X " S.A. DE C.V.
PRONOSTICO DE FLUJO DE EFECTIVO**

CONCEPTO	atrás de un año	atrás de dos	atrás de tres	atrás de 3 meses	AL CORRIENTE	TOTAL
SALIENTES:						
SALDIENDE	392,044	494,293	-121,059	418,863	3,043,636	392,044
ENTRADAS:						
Entradas	876,858	159,258	2,402,662	4,525,411	3,056,316	11,020,505
Cobranza	284,300		752,662	1,918,676	3,056,316	6,011,954
Distribuidores						0
Remate de Inventario Obsoleto	592,558	159,258	1,650,000	2,606,735		5,008,551
						0
SALIDAS:						
774,610	774,610	1,862,720	1,900,658	1,311,443	6,624,040	0
Pago de sta. por pagar a Corto Plazo	774,610	774,610	1,559,936	1,827,146	618,978	5,555,279
Maneja semanal					319,173	319,173
Pago IFR					100,381	100,381
Pago IAFIS					79,793	79,793
Energía Eléctrica					152,600	152,600
Telefono					15,250	15,250
Regalías			302,784	73,512	25,268	401,564
						0
Saldo Final	494,293	-121,059	418,863	3,043,636	4,788,509	4,788,509

Con los resultados obtenidos y con la información que muestra el flujo de efectivo , en consenso general y unánime , concluyen en que la falta de efectivo en la empresa tienen su origen en :

- Una deficiente administración de la empresa.
- Una ineficiente recuperación de la cartera , provocada por la falta de seguimiento en las políticas de crédito.
- Un Inadecuado otorgamiento de la Línea y del crédito.
- Un exceso en gastos de manejo y custodia de inventarios.
- Un exceso de inventarios.

Que han generado :

El Riesgo mayor , " la Insolvencia ".

Lo anterior , lleva a proponer un cambio en la manera de administrar la empresa , , proponiendo para ello lo siguiente :

- La planeación del negocio , diferenciando el corto del largo plazo y ejerciendo principalmente atención en la ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.
- Seguimiento estricto a las políticas de crédito y cobranzas , inventarios , y manejo del efectivo.
- Elaboración de flujos de efectivo presupuestados y seguimiento al mismo en el manejo de Cuentas por cobrar , Inventarios y Financiamientos por resultados reales a través de :

Presupuesto de efectivo.- La elaboración y seguimiento del presupuesto o flujo de efectivo nos permitirá prever y coordinar las entradas y salidas de efectivo para evitar la falta y el exceso del mismo

Control de efectivo.- Se refiere a controlar diariamente a través de un reporte de bancos los movimientos reales de :

- Recuperación o depósitos en las cuentas de caja y bancos.

- Pagos a través de las chequeras a proveedores , transferencias a otras cuentas , movimientos de inversión de excedentes y otros movimientos que generan efectivo como pago de nóminas .

- Saldo inicial y final de cada día.

- Cheques pendientes de pagar.

Con lo anterior nos permitirá evitar los sobregiros y controlar diariamente el flujo diario.

Control de pagos .- Consiste en establecer un mecanismo de revisión y pago de obligaciones que nos permitan conocer las fechas de vencimiento en las que deben de realizarse los pagos y en base a esta información plasmarlo en el flujo de efectivo presupuestado el cual únicamente requerirá de seguimiento.

Control de cobranza .- Para un adecuado manejo del presupuesto de efectivo al igual que los pagos a realizar , se deben de conocer los cobros a efectuar por lo que es necesario establecer el mecanismo de revisión y cobranza con cada uno de los clientes , lo que nos permitirá plasmar esta información en el flujo de efectivo presupuestado con lo que únicamente requerirá seguimiento en la gestión de cobranza.

CONCLUSIONES.

Pareciera ser que los problemas financieros en cuanto a liquidez son distintos a los de ayer y a los de mañana , pero la realidad muestra que lo único que varia es el año y el marco económico en que están contenidos.

Pocas empresas manejan en forma adecuada sus finanzas a corto plazo y las bibliografías sobre el tema son de origen extranjero y sus costumbres y legislaciones difieren significativamente con respecto a las de México , razón por lo cual nació la inquietud de investigación al respecto.

La contaduría ha tenido grandes innovaciones , beneficiando a la administración de los negocios , proporcionándole herramientas para la adecuada y oportuna toma de decisiones.

Estos beneficios se deben a los modelos microeconomicos que la contaduría adopto , con el propósito de mostrar información financiera acorde a las necesidades de gestión de cada negocio.

De lo anterior en forma especifica tenemos el presente trabajo , el cual se limito al análisis y evaluación de la administración financiera a corto plazo , resaltando aspectos relevantes en la administración del efectivo , cuentas por cobrar , inventarios y financiamientos a corto plazo.

En cada uno de los puntos se presentaron las formas en que se pueden utilizar para planear estratégicamente los mecanismos y con ello lograr su control y manejo.

Porque vivir en un entorno económico crítico , puede ser motivo de la muerte empresarial o bien , de éxito , cuando se sabe y se puede aprovechar el entorno mismo , es decir se deben conocer y manejar los elementos financieros al alcance para incorporarlos en la administración y hacer un ente económico productivo y creciente.

BIBLIOGRAFIA.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos . " Boletín 10 Reespresion de Estados Financieros ".
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos . " Boletín 12 Estado de Cambios en la Situación Financiera ".
- Instituto Mexicano de Contadores Publicos. " Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados ".
- Haime Levy Luis . " Planeacion estrategica de las fuentes de financiamiento empresarial " . Edit. ISEF
- Moreno Fernandez Joaquin . " Las Finanzas en la empresa , informacion , analisis , recursos y planeacion " . Edit. I.M.E.F.
- Pyhrr , Peter A. " Presupuesto Base Cero " . Edit. Limusa.
- Robert W. Johnson ."Administración Financiera" .Edit C.E.C.S.A.
- Steiner , George A. " Planeacion Estrategica " . Edit. C.E.C.S.A.
- Van Horne , James. " Administracion Financiera " . Edit. Prentice Hall.
- Weston , J. Fred y Brigham Eugene F. " Manual de Finanzas " . Edit. Dryden Press.