

872702

3
29.



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.
INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"Importancia de la Administración del
Capital de Trabajo, para la Pequeña
Empresa Comercial Uruapense."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Rafael Araya García

ASESOR:

L. A. E. Teresa Rodríguez C.



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

URUAPAN, MICHOACAN, 1998

260243



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Porque como si la vida no fuera suficiente, ha puesto muchas oportunidades en mi camino.

A MIS PADRES:

Por todos los esfuerzos que han realizado con gusto para que mi vida no esté vacía y por demostrarme con su actuar diario que se puede triunfar actuando correctamente.

A LA UNIVERSIDAD:

Por brindar a mis compañeros y a mí, una oportunidad para superarnos sin tener que alejarnos de nuestras familias; además de ser un ejemplo de que la educación particular no es necesariamente un negocio.

A MIS MAESTROS:

Por compartir de manera abierta los conocimientos que adquirieron con sacrificios y por no escatimar sus experiencias profesionales o su amistad, a pesar de las barreras que en ocasiones les presentábamos sus alumnos.

A MIS COMPAÑEROS:

Por aceptar el trato -no siempre agradable- con su servidor y dar su apoyo para la meta que ahora logramos.

Quiero dedicar especialmente este trabajo a tres personas; no conocí a dos de ellos debido a su fallecimiento anterior a mi capacidad de memorizar o incluso mi nacimiento, Don Fernando García Ávila y Doña Eudoxia González de Anaya; de los cuales desearía haber recibido un ejemplo directo pero me es suficiente la emoción con la que hablan de ellos mis padres que me transmite el sentir que hubiera llevado una excelente relación con ellos. Hasta la gloria del Señor donde espero que estén, les agradezco el haberse hecho querer tanto de sus hijos y darles las bases para ser excelentes padres.

Hablé de una tercera persona, se trata de mi hermano Pablo, con el que hemos vivido innumerables momentos de todo tipo, siempre me apoya y se apoya mucho en mí, por lo que espero llegar a ser un buen ejemplo para él.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL.....	1
1 LA CIUDAD DE URUAPAN COMO MEDIO AMBIENTE	
INMEDIATO.....	4
1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	4
1.2 HISTORIA BREVE DE SU DESARROLLO COMERCIAL.....	5
2 EMPRESAS.....	6
2.1 CONCEPTO.....	6
2.2 CLASIFICACIÓN.....	7
2.2.1 Atendiendo a su tamaño.....	7
2.2.2 Atendiendo a sus actividades.....	10
2.2.3 Atendiendo a sus fines.....	11
2.3 IMPORTANCIA DEL MEDIO EN QUE OPERAN.....	12
2.3.1 Sociedad.....	12
2.3.2 Gobierno.....	12
3 LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SU IMPORTANCIA.....	14
3.1 CONCEPTO.....	14
3.2 OBJETIVOS.....	15
3.3 LA INFORMACIÓN FINANCIERA.....	16
3.4 DECISIÓN DE INVERSIÓN O FINANCIAMIENTO.....	17
3.5 ANÁLISIS RIESGO RENTABILIDAD.....	18
3.6 IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA PEQUEÑA EMPRESA.....	21
4 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	23
4.1 EFECTIVO Y VALORES REALIZABLES.....	23
4.1.1 Objetivos de su administración.....	24
4.1.2 Consideraciones para determinar necesidades de efectivo.....	25

4.2	INVENTARIOS.....	31
4.2.1	Objetivos de su administración.....	32
4.2.2	Consideraciones para fijar sus cantidades.....	32
4.2.3	Seguridad de los inventarios.....	35
4.2.4	Alternativas para empresas pequeñas.....	37
4.3	CUENTAS POR COBRAR.....	38
4.3.1	Políticas.....	38
4.3.2	Vigilancia de las políticas de créditos y del pago de los mismos.....	39
4.3.3	Cobranza.....	40
4.3.4	Financiamiento de las cuentas por cobrar.....	42
4.4	CUENTAS POR PAGAR.....	43
4.4.1	Políticas.....	43
4.4.2	Financiamiento.....	44
	4.4.2.1 Fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía...44	
	4.4.2.2 Fuentes de financiamiento a corto plazo con garantía...46	
5	INVESTIGACIÓN DE LA MUESTRA PARA EL CASO PRÁCTICO.....	49
5.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
5.1.1	Objetivos e hipótesis de la investigación.....	49
5.1.2	Instrumentos para la recolección de datos.....	50
5.1.3	Determinación de la muestra.....	55
5.1.4	Respuestas a los cuestionarios.....	56
5.2	EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	70
5.2.1	Problemas.....	70
5.2.2	Causas posibles.....	77
5.2.3	Relación con otras áreas.....	83
5.2.4	Grado de dependencia del medio ambiente.....	84
5.2.5	Potencialidades.....	85
5.3	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.....	86
5.3.1	Condiciones necesarias para la implantación de propuestas...93	

5.3.2 Método de aplicación de las propuestas.....	94
CONCLUSIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101

INTRODUCCIÓN GENERAL

El presente trabajo pretende demostrar de manera general la importancia del manejo adecuado y formal de la función de finanzas de una empresa de pequeña hacia arriba (se excusa de la formalidad a la micro por lo reducido de sus estructuras) haciendo especial mención y tomando como tema principal el capital de trabajo -activos y pasivos a corto plazo- por la importancia cada vez mayor de la liquidez bajo las condiciones económicas que alberga nuestro país.

Específicamente hablando se desea dejar bien sentada la importancia de la liquidez para todo organismo empresarial, ayudados para ello no sólo de la muestra y de los estudios en la misma, sino también por los conceptos de destacados autores del tema; busca este estudio que las empresas uruapenses puedan contar con finanzas sanas y proponer planes financieros para ello, quedando claro para el ámbito de los negocios que una estructura financiera no es un gasto o un lujo sino una necesidad y una gran oportunidad. También es deseable que por medio de este análisis, las empresas se preocupen por un manejo más "administrativo" de sus condiciones de liquidez.

Cada uno de los capítulos de la tesis tiene bien definido un objetivo en particular siendo el del primero ubicar al lector y al estudio en sí en el lugar escogido para llevarse a cabo con sus correspondientes características, indispensables para las decisiones y proposiciones que se harán.

El segundo capítulo es también para situarnos, ahora no en el contexto del ambiente sino del tipo de empresa con el que nos vamos a enfrentar, características, oportunidades, limitaciones y demás.

En seguida consideramos conveniente entrar al mundo de las finanzas de las empresas. Aunque de modo general creemos que no se escapa ninguno de los aspectos fundamentales, es conveniente citar que las finanzas no se limitan a lo

expuesto aquí que únicamente desea llegar hasta el capital de trabajo y relacionarlo con el manejo económico de la organización.

Un cuarto capítulo entra en cada uno de los componentes de la liquidez y los analiza de cerca sin perder la perspectiva de la pequeña empresa. Efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y por pagar forman el texto de lo que es el clímax de la teoría de la tesis.

En el quinto y último capítulo se analiza la problemática arrojada por los resultados de la investigación y se sugieren posibles respuestas a ellos así como los elementos necesarios para que surtan efecto. Como parte principal del estudio, es la que nos ocupa y atañe en mayor forma y esperamos que realmente sea útil.

Los problemas fueron atacados de raíz, por lo cual fue estrictamente necesario que las causas quedaran claramente identificadas así como las formas más viables de combatirlas (internas y externas a la empresa).

Las soluciones se darán en forma de resumen y de metodología práctica, de modo que queden lo más completas posibles y que reflejen facilidad para operarlas.

Las conclusiones y la bibliografía dan el cierre al trabajo, presentándose la última como un reconocimiento a aquellos cuyos conocimientos validan lo expresado aquí y que de una manera indirecta son coautores.

Por su lado, las conclusiones determinan el grado de cumplimiento de la o las hipótesis, la cual expresa en forma breve que a mayor control y formalidad del manejo del capital de trabajo, se presenta una mejor salud financiera de las empresas y la facilidad de aprovechar oportunidades; el que tan satisfactorios fueron los resultados, la utilidad del proyecto y, se espera, dejan bases para estudios posteriores que se hagan sobre el tema.

Para hacer más fácil el estudio y obtener resultados más claros se siguió una metodología en específico, acorde con los sistemas universales de investigación,

que en este caso fueron los métodos analítico-sintético, deductivo e inductivo. El método de análisis-síntesis se utilizó al descomponer las empresas en partes al igual que sus problemas para llegar a esos pequeños detalles que pueden causar grandes molestias, para después resumirlo todo y dar una solución más o menos global de modo que una propuesta aislada no interviniera negativamente en las áreas o partes no tomadas en consideración.

La deducción es necesaria siempre que se va a dar un marco al problema o problemas en base a lo anteriormente estudiado sobre casos similares, es decir que la recopilación documental habla de el manejo de finanzas y pequeñas empresas en general, lo cual hace que gran parte de lo plasmado en los escritos de los expertos sea aplicable a la muestra de esta indagación.

El método inductivo se aplicó hasta el final, con las propuestas y principalmente las conclusiones y la comprobación de la hipótesis, al dejar sentado un precedente con la muestra y suponer que se encuentren situaciones similares en empresas semejantes.

CAPÍTULO 1

LA CIUDAD DE URUAPAN COMO MEDIO AMBIENTE INMEDIATO.

Este capítulo inicial trata, de la mejor forma posible, de situar el estudio en el lugar en que fue desarrollado, de modo que el lector del mismo no lo sienta ubicado fuera de una realidad que podría ser distinta en otras latitudes, es decir, que se comprenda el por qué se presentaron las situaciones analizadas y a qué se tienen que adaptar las propuestas de solución, además de servir de medio de difusión de lo más básico de nuestra región.

1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

La ciudad de Uruapan del Progreso se encuentra enclavada en la entidad federativa que lleva por nombre Michoacán de Ocampo a 1634 metros sobre el nivel del mar, a $19^{\circ} 24' 56''$ de latitud norte y a $102^{\circ} 03' 46''$ de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Fue fundada en 1533 por Fray Juan de San Miguel, y se encuentra rodeado por lo que se conoce como la Sierra o Meseta Tarasca, cuyas elevaciones fluctúan entre los 1500 y 2500 metros de altura, teniendo como suelo principal el conocido como charanda. Es un sitio húmedo que cuenta con los siguientes ríos y arroyos: El Cupatitzio, el de Los conejos, el de Santa Bárbara, el Arroyo de la Charanda, el de Jicalán y el de la Alberca. (Miranda, 1979:26-38)

1.2 HISTORIA BREVE DE SU DESARROLLO COMERCIAL.

Con la llegada del ferrocarril, alrededor de 1930, el pueblo tradicionalmente agrícola y artesano vivió un repentino auge en su comercio, el cual se incrementó con la llegada del turismo y que hasta la fecha ha logrado un gran desarrollo principalmente en cuanto a negocios de pequeña escala. Este sector muestra también avances en su crecimiento debido a que la industria es muy reducida y la crisis agrícola del país no ha dejado de sentirse en la región, aunada al problema que representa para el campo el monocultivo del aguacate y la tala de la riqueza forestal.

Hasta 1988 el 93.2% de los establecimientos comerciales se dedicaban al comercio al por menor ocupando un 81.1% de los empleados totales y obteniendo el 64.3% de los ingresos del ramo. En cuanto a participación en todo el estado en estos tipos de negocios se obtenían porcentajes de 9.5, 10.5 y 11.2 respectivamente, mostrando un crecimiento ligero en relación a tres años atrás.

Como se verá más adelante en la presentación de los resultados de la encuesta, la región no estuvo exenta de los golpes de la crisis económica de 1994-1995 y por otro lado no va a ser de las primeras en sentir la mejoría en este sentido, eso último porque Michoacán ha sido (y parece que seguirá siendo) un estado tradicionalmente marginado y con pequeño desarrollo industrial. Por otra parte, políticas de ámbito nacional e internacional como el Tratado de Libre Comercio sólo beneficiarían la localidad si se negociara más agresivamente con relación a la agricultura y aspectos en que se está en ventaja.

CAPÍTULO 2

EMPRESAS.

El capítulo que a continuación se presenta pretende complementar en parte lo hecho por el anterior en cuanto al dejar delimitado el ámbito en que se hizo este trabajo, definir el tipo de organización que se quiere mejorar y diferenciarla de sus semejantes

2.1 CONCEPTO.

Una empresa es una entidad económica con personalidad jurídica que ejerce una acción mercantil, que requiere de un manejo cuidadoso de sus recursos para poder existir y cuenta con tres objetivos, de los órdenes económico, social y de servicio.

Para Steven Bolten es “una entidad independiente compuesta por una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales les permiten realizar funciones comerciales que van desde la compra de materias primas y maquinaria, hasta la fabricación de un producto y su distribución y venta a los consumidores” (Bolten, 1992: 21).

La Ley Federal del Trabajo la define como “la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios” (Trueba Urbina, Trueba Barrera; 1994:30).

2.2 CLASIFICACIÓN.

2.2.1 Atendiendo a su tamaño.

Las empresas se clasifican en atención a su tamaño en tres grupos (aunque hay quien ya define cuatro o más): Grandes, medianas y pequeñas. Dicha clasificación obedece muchas de las veces a parámetros cuantitativos como No. de trabajadores, ventas anuales, espacio que ocupan, por citar algunos; pero éstos varían mucho de lugar en lugar y de tiempo en tiempo, por lo cual se han escogido cuatro características para decidir si una empresa es pequeña o no, las cuales son las siguientes:

1. Tiene administración independiente (usualmente operada y dirigida por el mismo dueño).
2. El capital es suministrado por el dueño.
3. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro. (Rodríguez, 1990: 9)

Nos enfocaremos ahora a lo que es la pequeña empresa, pues la muestra que ocupa nuestro estudio está formada por organizaciones de dichas características. La pequeña empresa no está dedicada únicamente a las ventas al detalle, puede dedicarse a la manufactura de ciertas piezas o productos que las empresas grandes prefieren comprar en vez de fabricarlas pues les saldría más caro invertir en equipo extra para poca producción que requerirían de ellos. Los tres principales sectores del desempeño de la pequeña empresa son:

Manufactura.

La manufactura requiere más capital, personal más capacitado en cuestiones técnicas, control de calidad, presupuestación y planificación más detallada.

Ventas al detalle.

Las ventas al detalle presentan mucha competencia y un margen de utilidad menor; hay mucha rotación de empresas de este tipo, se requiere predisposición para tratar directamente con el consumidor, sus cambios no se deben generalmente a grandes innovaciones sino a cambios en el gusto del consumidor. Por otro lado no requieren de gran inversión pero sí de un inventario variado que dificulta a veces su control.

Mayoreo.

Las empresas mayoristas o distribuidoras tienen su inversión fuerte en lo que es mercancías y vehículos de transporte de las mismas, conectan al fabricante con el detallista, sus márgenes de utilidad son un poco mayores y su permanencia en el mercado depende en alto grado de la cuidadosa selección de sus clientes.

La pequeña empresa, a pesar de su menor poderío económico en relación a las de mayor tamaño, presenta ciertas ventajas competitivas como:

FLEXIBILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN. Esta se debe a las cortas líneas de comunicación y al contacto directo del dueño con todos los aspectos del problema, por lo que las adaptaciones son rápidas.

CONTACTO PERSONAL CON SU MERCADO. La información acerca de la clientela es de primera mano, al cliente le gusta saber que sus opiniones han llegado hasta el nivel que toma las decisiones.

APLICACIÓN DEL TALENTO Y ESPECIALIZACIÓN DEL DUEÑO. Esto es cuando el trabajo en el negocio es disfrutado por el propietario y se involucra profundamente en él.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Los objetivos de la empresa, cuando ésta es pequeña, están mucho muy ligados a los objetivos personales del dueño.

Como fin se plantea la obtención de la utilidad neta como recompensa al riesgo que corre el empresario, sobre todo si ésta es justa teniendo en cuenta la función social y el servicio que la empresa presta a la sociedad.

Por otro lado, no es totalmente cierto, o por lo menos se discute mucho, que la empresa deba tener como objetivo un incremento de tamaño sin límites; a veces el crecimiento es impulsado por el medio ambiente, pero en otras ocasiones éste atrae más problemas que beneficios.

La pequeña empresa pierde a veces muchas oportunidades debido a la falta de planeación operacional, la estrategia en cuanto a objetivos debe empezar por fijar logros alcanzables.

Como hay varios objetivos, no se pueden dejar aislados, hay que coordinarlos para que se cumplan todos estableciendo las prioridades de forma clara.

Se requiere información adecuada, un criterio de evaluación, asignación de responsabilidades y el tiempo en que deben realizarse los planes.

Los principales problemas que afronta la pequeña empresa son:

- Falta de experiencia e incapacidad del dueño.
- Insuficiente capital.
- Mala administración de los inventarios.
- Mala administración de cuentas por cobrar.
- Mala selección del lugar donde se sitúa la empresa.

En cuanto a la falta de experiencia, es muy costoso generalmente el aprender en plena marcha del negocio propio; el que la empresa sea pequeña no exime al

dueño de tener conocimientos de finanzas, mercadotecnia y administración en general.

Hablando de las deficiencias de capital, los principales problemas son la falta de liquidez una vez hecha la inversión inicial y la dependencia con respecto a los créditos.

La falta de libros adecuados de contabilidad hace que el dueño carezca de información básica para la toma de decisiones cotidianas.

En cuanto a la mala administración de inventarios y cuentas por cobrar, el principal riesgo en que incurre la empresa es la falta de liquidez y las pérdidas en cuentas incobrables, mermas del inventario o desecho total de una parte de éste en el caso de perecederos.

2.2.2 Atendiendo a sus actividades.

En este punto las empresas normalmente son divididas en tres grupos:

De servicios.

Son aquellas que mediante el esfuerzo humano producen algo intangible, incorpóreo. Rodríguez Valencia las subdivide en tres:

- Sin concesión: Aquellas que sólo deben cumplir con requisitos indispensables para su funcionamiento, no necesitan licencias o permisos especiales. Ejemplos: Escuelas, hoteles, entre otras.
- Concesionadas por el estado: Son aquellas cuya índole es de carácter financiero. Ejemplos: Instituciones bancarias y Bolsa de valores destacan como las más importantes.

- **Concesionadas no financieras:** Son las autorizadas por el estado pero que no son de tipo financiero. Ejemplos: Empresas de transportes, compañía de gas, por decir algunas. (Rodríguez Valencia, 1993: 67)

Comerciales.

Son aquellas que el objeto de sus actividades es el adquirir productos determinados y venderlos después en las mismas condiciones, pero en un precio más elevado que les permita tener un margen de utilidad.

Industriales.

Se dividen en:

- a) **Industria extractiva:** Se dedican a la extracción y explotación de recursos naturales, sin modificar el estado en que fueron hallados; los recursos pueden ser renovables o no renovables, y de ello depende la manera de administrar los procesos.
- b) **Industria de transformación:** Adquieren materia prima y le aplican un proceso e conversión para obtener un producto con características diferentes a la materia original.

2.2.3 Atendiendo a sus fines.

- **Lucrativas:** Persiguen fines económicos y un margen de utilidad.
- **No lucrativas:** Buscan aportar un beneficio a la sociedad. Generalmente son empresas de servicios.

2.3 IMPORTANCIA DEL MEDIO EN QUE OPERAN.

2.3.1 Sociedad.

Nuestra empresa operan bajo un sistema conocido como capitalista de tercer mundo, en el que la producción de bienes y servicios es un tanto anárquica, y la libre competencia hace que las empresas entablen una constante lucha por ser ellas quienes satisfagan los deseos y necesidades de la sociedad, o bien inventen nuevas necesidades. La sociedad influye de manera obvia en el desempeño de una organización porque es ésta la que forma el principal mercado al que se dirigen los esfuerzos del negocio.

A la empresa le puede a favorecer o le va a impedir su operación alguna característica o características de la sociedad que la envuelve. Una sociedad con bajo nivel cultural no es el mercado ideal para una librería, pero es más fácil de convencer con productos novedosos y menos consciente de sus derechos como consumidor o cliente. Los aspectos de idiosincrasia de una región afectan también la forma de operar de la empresa, ya sea positiva o negativamente.

Pero no es sólo mercado lo que hay dentro de la sociedad, hay competidores que también influyen en la actuación y toma de decisiones de la negociación; no siempre el mercado potencial más fuerte es el mejor, a veces ya está copado.

2.3.2 Gobierno.

El gobierno afecta por medio de las regulaciones que establece para la actuación de las entidades así como mediante la imposición de gravámenes a las actividades empresariales. Una carga impositiva excesiva puede quitarle completamente el atractivo algún giro en específico, además de que el gobierno

fija también disposiciones ambientales que a veces no son vistas con muy buenos ojos por los industriales.

No se puede simplemente lanzar un proyecto sin tomar en cuenta la actuación de los organismos rectores de la nación, no sólo por lo antes mencionado sino por las políticas económicas que se apliquen que pueden dar al traste con los planes y programas establecidos de antemano por la gerencia o dirección de un organismo.

Por lo anteriormente visto, es fácil comprender por qué la empresa no puede considerar que le es bastante con obtener información interna y encerrarse en un caparazón, le puede costar carísimo el aislamiento.

CAPÍTULO 3.

LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SU IMPORTANCIA.

La administración financiera es una función clave dentro de la empresa debido a que gran porcentaje de las decisiones empresariales se miden en términos monetarios. Ha estado creciendo el interés por el área de finanzas tanto en los ejecutivos o aspirantes a estos puestos, como en las universidades. Hablando ya en el entorno de las empresas, la importancia real que se le da a la función de finanzas varía en proporción al tamaño de las mismas; en las empresas pequeñas esta función se les encomienda a los departamentos de contabilidad, más que nada por querer bajar costos y reducir las operaciones. Las principales funciones del administrador financiero según Gitman son:

- Planeación y análisis financiero.
- Determinación de la estructura de activos.
- Manejo de la estructura financiera.

(Gitman, 1995: 8).

Hay también quien engloba las actividades de finanzas en dos rubros: Obtención de financiamientos o recursos económicos y su aplicación para el provecho de la entidad.

3.1 CONCEPTO.

En base a lo citado anteriormente, se cree conveniente definir a la administración financiera como la serie de actividades encaminadas a la obtención de fuentes de recursos económicos adecuadas para la empresa, así como para la distribución de los mismos para su mejor aprovechamiento en las necesidades de la organización.

Lo anterior implica el realizar análisis de estados financieros, análisis de la relación riesgo-rendimiento, administración del capital del trabajo, estudio de mercados financieros; por citar algunas de sus funciones específicas.

3.2 OBJETIVOS.

La administración financiera se marca ciertos objetivos cuyo cumplimiento es vital para el desarrollo de la empresa. Algunos de ellos son:

- ◆ Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto táctica como específicamente.
- ◆ Captar los recursos necesarios para la operación de la empresa.
- ◆ Asignar los recursos citados conforme a los planes y necesidades de la empresa.
- ◆ Buscar el aprovechamiento máximo de los recursos financieros.
- ◆ Minimizar la incertidumbre de la inversión.
- ◆ Maximizar, en el caso de sociedades mercantiles, el precio de mercado de las acciones de la empresa.
- ◆ Darle a la empresa la perspectiva de obtener riqueza a largo plazo, es decir, no maximizar las utilidades inmediatas mediante planes que no garanticen el sostenimiento económico futuro del organismo.
- ◆ Distribuir los rendimientos de los socios o accionistas.
- ◆ Amortiguar el impacto de los cambios económicos del entorno, así como hacer que el efecto de los fenómenos internacionales sea favorable.

3.3 LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

Para cualquier toma de decisiones dentro de la administración es necesario tener información oportuna, clara, confiable y en general con otra serie de atributos; pero cobra mayor importancia el que sea especialmente efectiva en el área de finanzas, porque en este caso ya no se trata de que le dé poder frente a la competencia o de abarcar un poco más de terreno, decide el futuro de la empresa al determinar cómo se manejan sus recursos monetarios.

Para obtener información de este tipo es indispensable que se cuente con un sistema de captación de las operaciones para registrar todas las operaciones que tengan que ver con el citado recurso, permitiendo así:

Coordinar las actividades.

Captar, medir y controlar las operaciones diarias.

Estudiar las fases del negocio y proyectos específicos.

Contar con un sistema de información central que pueda servir a los interesados en la empresa: propietarios, acreedores, gobierno, empleados, posibles inversionistas o público en general.

Se dice que para esta información intervienen de manera especial la habilidad y honestidad de quien la prepara, además de los principios de contabilidad. (Moreno Fernández, 1995:3).

El maestro Armando Ortega agrega como requisito de la información financiera, el que marque una apreciación y que vaya proyectada hacia las acciones futuras, es decir que le exige una parte propositiva al autor de la misma. (Ortega Pérez de León, 1989:5).

3.4 DECISIÓN DE INVERSIÓN O FINANCIAMIENTO.

Antes de adentrarnos en este punto, es conveniente citar que la empresa cuida sus fuentes de financiamiento y sus inversiones con el motivo de aumentar sus utilidades, lo cual se logra de dos maneras, incrementando los ingresos o reduciendo los costos. (Gitman, 1995: 25).

Por ello la empresa buscará los financiamientos más baratos y las inversiones más redituables de acuerdo a las características de la misma.

Los activos de una empresa varían en importancia dependiendo del tipo de actividades que realice; en la industria, los activos generadores de ingresos considerables son los fijos; en el comercio es el inventario con su margen de utilidad el que proporciona todas las entradas de dinero importantes.

Para el financiamiento mediante pasivos, resulta menos caro hacerlo con los de vencimientos a corto plazo, con el riesgo de un esfuerzo mayor para pagarlos dentro del tiempo convenido. Resulta menos caro debido a que la mayoría de ellos no tienen un interés pactado si se pagan en el momento debido.

El rendimiento esperado en una empresa aumenta al correrse un riesgo mayor (esto se verá de manera más profunda en el subtema siguiente); en cuanto al financiamiento nos resulta interesante lo anterior porque mientras más pasivos a corto plazo se tengan, la utilidad aumenta a causa de la disminución de costos, pero el riesgo se eleva también por la pronta exigibilidad de los pasivos; en cuanto a inversiones, el tener un alto porcentaje de dinero líquido (caja, bancos, valores) nos da mayor seguridad de operación, pero son menos rentables que los inventarios y activos fijos.

Gitman cita tres formas básicas para tomar decisiones sobre cómo combinar los financiamientos de la organización (Gitman, 1995: 255-264).

El primero, conocido como método dinámico, establece la necesidad de financiar el activo circulante con pasivo a corto plazo y el activo fijo con pasivo a largo plazo. Este método incurre en el riesgo de que hay poco capital neto de

trabajo y de tenerse cambios en las necesidades del mismo, puede no contarse con financiamientos a corto plazo extras y los créditos a largo plazo no son de trámites ágiles.

El siguiente método, el conservador, marca la pauta de financiar toda la empresa con obligaciones a largo plazo, llevando la contra a la lógica de los negocios por sus altos costos.

El último, y más usado método, es el intermedio o alterno, que consiste en la utilización de pasivos a corto plazo para financiar parte de los activos circulantes, cuyo restante obtiene fondos de obligaciones a largo plazo; mediando así el riesgo sin limitar tanto la obtención de utilidades.

3.5 ANÁLISIS RIESGO-RENTABILIDAD.

El riesgo consiste en la posibilidad de que lo planeado no se dé y en cambio haya resultados negativos. Mientras menor sea la variabilidad en los rendimientos esperados de una inversión, se dirá que hay menos riesgo. Aunque a veces se llega a confundir el riesgo con la incertidumbre, la estadística marca una diferencia entre ambos conceptos.

Hay riesgo cuando lo planeado puede salir mal o desviarse de lo esperado, pero se tiene un cálculo de las probabilidades de que se presenten cada uno de los diferentes resultados. La incertidumbre existe cuando no se tienen antecedentes, conocimientos o base alguna para hacer un pronóstico; la decisión se toma a oscuras.

Hay varias formas de medir el riesgo, el análisis de sensibilidad es una de ellas y se usa para las inversiones en activos. Este método se basa en estimar tres posibles tasas de rendimiento para el activo; una pesimista, una muy probable o esperada y la optimista. El riesgo se determina por la diferencia entre el optimista y el pesimista. Otra técnica que puede calcular de forma más exacta el

riesgo de la inversión es el valor esperado, que fija probabilidades de que ocurra tal o cual evento y el rendimiento en cada situación; lo difícil de este caso es la fijación de las probabilidades. Para hacer más clara la presentación de los resultados, su distribución se puede mostrar mediante gráficos.

Siguiendo con los aspectos estadísticos, la desviación estándar mide el riesgo a partir de lo que se alejan los resultados entre sí, esto es cuando las opciones a escoger tienen un mismo valor esperado, cuando no es así, el análisis se mejora con la aplicación del coeficiente de variación, que se calcula dividiendo la desviación estándar de un activo entre su valor esperado.

Para toda proyección a futuro, el riesgo aumenta conforme dicho porvenir es más lejano, es decir que con el avance del tiempo los resultados se vuelven más imprecisos, al crecer la dispersión de los datos.

Para disminuir el riesgo en inversiones con un determinado rendimiento, o bien para aumentar el rendimiento por un nivel de riesgo establecido, hay que buscar lo que se llama correlación negativa de cartera (Gitman; 1995: 118); esto es buscar una combinación de activos que me convenga. ¿Cómo?, relacionando los activos o inversiones que me permiten agregar el valor o rendimiento de un segundo o tercer activo al primero que teníamos, sin que se incremente el riesgo total de cuando contábamos con uno sólo o que dicho incremento no sea en la misma proporción.

Se ha hablado mucho ya de lo que es el riesgo, su cálculo, disminución y control; pero, ¿por qué se presenta? ¿Por qué hay que correr riesgos? Porque la búsqueda de un rendimiento siempre implica la presencia de circunstancias negativas que obstaculicen nuestras actividades. El rendimiento es lo que se produce mediante la inversión o erogaciones que realiza una empresa con el fin de ganar dinero. Dependiendo de la rentabilidad se verá si vale la pena el esfuerzo que se realiza con el trabajo desempeñado. Generalmente el riesgo aumenta con la búsqueda de una mayor utilidad; lo que el encargado de las

finanzas de una entidad debe buscar es que el riesgo aumente en menor medida o proporción al crecimiento en la ganancia esperada.

Para analizar la relación del riesgo con la rentabilidad, se ha desarrollado un modelo conocido como MAPAC (Modelo de Asignación de Precio del Activo de Capital), el cual se fundamenta en situaciones teóricas pero a probado su utilidad y validez en la práctica.

El modelo supone condiciones de igualdad para todos los inversionistas y que buscan el mayor rendimiento con el menor riesgo posibles, calculando el primero mediante la fórmula de valor esperado y el segundo con la desviación estándar.

También se presuponen dos tipos de riesgo, el diversificable y el sistemático. El riesgo diversificable es aquel que puede disminuirse o anularse apoyados en una adecuada combinación de la cartera de inversiones y que es diferente en cada empresa en particular; lo provocan eventos aleatorios como huelgas o regulaciones gubernamentales. El riesgo sistemático es común a las empresas y es el que debe ser considerado como realmente importante; lo provocan factores como la inflación, sucesos políticos o internacionales; es éste quien refleja o descubre cómo afecta un activo o inversión al riesgo total de la cartera. No se presenta de igual manera en cada activo, cada uno afecta de manera diferente al conjunto, por lo que hay que medirlo en todos ellos de forma particular para seleccionar los más convenientes.

Para calcular el riesgo sistemático de un activo, el modelo MAPAC exige el cálculo de un coeficiente llamado beta, que mide el grado de respuesta de un activo en relación con el mercado, cuyo valor de coeficiente beta es siempre de 1. La respuesta a que nos referimos es a los cambios en el medio que no son controlables por la empresa. El valor de mercado puede tomarse de un promedio de activos (que incluya todos o una muestra muy representativa), como el índice bursátil para el caso de acciones.

Teniendo el coeficiente mencionado, se realiza una ecuación que involucra al mismo, a rendimientos esperados del mercado y de la inversión; bajo condiciones de no riesgo. Generalmente sus resultados se modifican o adaptan de manera subjetiva por el analista de finanzas para reflejar ahí sus expectativas, requiriendo esto de amplios conocimientos del administrador financiero y de flexibilidad en el modelo.

3.6 IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

Todo tipo de empresas necesita de un correcto manejo de sus recursos económicos, ya que de éstos depende su operatividad. Algunas de las funciones modernas que se presentan para el área de finanzas son:

1. Mayor participación en la planeación a largo plazo.
2. Elaboración de presupuestos de caja.
3. Elaboración de presupuestos a largo plazo.
4. Determinación de los gastos para activos de capital.
5. Manejo de crédito y cobranzas.
6. Supervisión de las adquisiciones de capital.
7. Desempeño de las funciones contables. (Rodríguez Valencia, 1993: 279).

En una empresa pequeña es común que el encargado de las finanzas sea el gerente o dueño de la misma, lo que no lo exime de buscar fuentes de recursos (que son más escasos para empresas de dimensiones limitadas) y aplicar éstos lo mejor posible.

A veces las empresas pequeñas generan ventas que les serían suficientes para sobrevivir y crecer, pero no lo hacen debido a fallas en el control financiero.

En el libro de Hal Pickle se hace notar la importancia del control de caja, dándole a este concepto un sentido más sencillo de lo que generalmente conocemos al respecto en finanzas; simplemente habla de no omitir o exceder registros de ventas y evitar sustracciones de efectivo (Pickle, Abrahamson; 1990: 315).

El encargado de la gerencia de finanzas (si la hay) o de manejar los recursos en una empresa mediana o pequeña, no puede estar ajeno a las políticas de ventas, compras, o de cualquier otra área dentro de la entidad; porque éstas repercuten en el flujo de efectivo.

En una empresa de tamaño reducido es mucho más importante asegurar que en un futuro no muy lejano se pueda crecer para tener acceso a mayores oportunidades y logre hacer frente a una creciente competencia, dependiendo ello de la planeación financiera adecuada.

Las finanzas en una entidad de estas características deben proporcionar como mínimo información lo más exacta posible en cuanto a cuestiones básicas como el punto de equilibrio (es decir el nivel de ventas que necesito para por lo menos evitar las pérdidas), balance general, estado de resultados, origen y aplicación de recursos, flujo de efectivo, pronósticos y presupuestos.

El tamaño de una negociación no condiciona la exactitud de sus documentos financieros, de cuyas proyecciones surgirá la elección de fuentes de financiamiento o de posibles inversiones. Como ya dijimos que el recurso financiero es más escaso para las firmas pequeñas, el control debe ser más de cerca pero sin inflar los costos.

CAPÍTULO 4.

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Una vez vistos los principales aspectos de la función de finanzas dentro de una empresa, es importante citar referencias con relación al propósito central del estudio, la administración de activos y pasivos a corto plazo; pero se creyó que sería interesante realizarlo a la manera que propone James Van Horne, la cual consiste en la no separación estricta de éstos con respecto al resto de lo que se ha analizado o bien, de la función financiera en general, justificando su punto de vista en los efectos negativos que de hacerlo se tendrían valuaciones de la empresa diferentes a la realidad y beneficios parciales para la misma.

Con el objeto de clarificar el concepto de liquidez, que tanto intervendrá en este capítulo, hay que decir que el mismo Van Horne considera dos requisitos para determinarla: el tiempo necesario para convertir el activo en dinero y el grado de seguridad que se tiene para convertirlo. (Van Horne, 1993:394-395).

4.1 EFECTIVO Y VALORES REALIZABLES.

El efectivo y los valores negociables o realizables son el renglón de mayor importancia dentro del capital de trabajo en un primer momento, porque son lo más líquido que se tiene en cuanto a recursos para cubrir las obligaciones de las empresas, además de que es el primer recurso con que cuentan las mismas. el efectivo sirve para adquirir bienes o liquidar compromisos que en ocasiones llevan al compromiso o déficit del mismo, situaciones no convenientes y que hay que controlar. El exceso de dinero refleja que éste se encuentra en un estado

improductivo, y su falta puede ocasionar el pago de intereses o recargos e incluso la paralización en las operaciones.

El dinero líquido nos previene de la posibilidad de que surjan gastos inesperados, además de que los otros activos circulantes van a convertirse (o se espera que así suceda) a su vez en efectivo. Para el maestro Manuel Madroño este último cumple tres funciones:

- a) Transacción - Consiste en la posibilidad de hacer frente a las necesidades que provoca la operación normal.
- b) Precaución - Nos permite salvar las situaciones inesperadas que nos exigen dinero extra.
- c) Especulación - Para poder aprovechar situaciones extraordinarias.

Es obvio el mencionar que las necesidades de caja y bancos varían de una empresa a otra dependiendo de sus características y del medio.

Los valores realizables son inversiones a corto plazo realizadas con el propósito de aprovechar excedentes de dinero. Estos instrumentos satisfacen más a los inversionistas que las, en relación, bajas tasas de interés bancario y no comprometen la liquidez de las empresas como pudieran hacerlo otras inversiones. Las funciones que anteriormente se citaron para el efectivo pueden manejarse también para los valores a corto plazo, resaltando en ellos la de especulación.

4.1.1 Objetivos de su administración.

La administración de cuentas tales como caja, bancos y títulos a la vista pretende cuidar el escaso recurso del efectivo de la empresa pero, ¿en qué consiste dicho cuidado?

No se trata tan sólo de tener reservada una gran cantidad de dinero en caja que me evite problemas impredecibles, el correcto manejo del efectivo busca

también aprovechar oportunidades que brinden rendimientos adicionales a la empresa. Para cumplir con los objetivos y poder determinar la necesidad de éste, se tienen herramientas conocidas como técnicas (Madróño, 1995: 85) de entre las cuales se explicarán brevemente algunas más adelante.

4.1.2 Consideraciones para determinar necesidades de efectivo.

Es conveniente que la empresa calcule su nivel óptimo de efectivo para que pueda continuar operando y pueda también hacerlo productivo. Esto consiste en contar con un mínimo de dinero en efectivo para solventar gastos cotidianos y obligaciones sin correr riesgos pero sin desaprovechar oportunidades de inversión.

Aunque hay métodos cuantitativos para determinar lo más adecuado posible la existencia de efectivo, lo mejor es fijar éste de acuerdo con las entradas y erogaciones esperadas.

Al tomar consideraciones para fijar el efectivo requerido para la operación, no se debe dejar de lado lo que se conoce como costo de oportunidad, que se refiere al rendimiento que pierde la empresa al no invertir su dinero ocioso, aunado al costo que implica su manejo o resguardo.

Hay cuatro puntos más que se deben revisar al establecer el nivel óptimo de caja, cuatro errores comunes de estimación; cuando se están efectuando los cálculos (ya sea mediante modelos "exactos" o empíricos) no se considera que va a haber entradas por concepto de utilidades a partir de las primeras ventas; se calcula también como si todas las erogaciones fueran a efectuarse al mismo tiempo y no se va a aprovechar parte de los ingresos; se cree equivocadamente que las compras, producción y ventas se realizan a una tasa constante en el transcurso del año y no ocurre así; y finalmente, el grado de incertidumbre provocará variaciones en el nivel de necesidades de efectivo.

No está de más hablar de algunas de las técnicas de mayor relevancia dentro de la fijación de niveles de efectivo para las empresas por lo que se cree conveniente citar el análisis de razones financieras como una de las imperdonables en este aspecto. Consiste en una técnica simple para proporcionar información sobre los elementos económicos internos de la empresa, pero son poco flexibles a la hora de hacer el estudio de sus resultados. Las razones financieras se dividen en simples y estándar. Son simples cuando su resultado surge de la comparación directa entre dos o más cifras, son estándar cuando la comparación es de un resultado contra un parámetro. (Madroño, 1995: 85).

Hay dos fórmulas para obtener la razón de liquidez o prueba del ácido que se usan según el criterio del administrador financiero:

$$(1) \frac{\text{Caja, bancos e inversiones de recuperación inmediata}}{\text{cuentas por pagar}}$$

$$(2) \frac{\text{Activo circulante - inventarios}}{\text{pasivo a corto plazo}}$$

El ciclo de caja es otra opción para manejar el efectivo y consiste en el lapso que transcurre desde que se utiliza una cantidad de efectivo hasta el momento de su recuperación (Gitman, 1995: 270). Su fórmula es:

$$CC = EPI + PCP - PPP$$

Donde:

CC = Ciclo de caja.

EPI = Edad promedio del inventario.

PCP = Periodo de cobranza promedio.

PPP = Periodo de pago promedio.

En base a esto, se puede obtener también la llamada rotación de caja o rotación de efectivo, que es el número de veces en que se completa el ciclo de caja en un año comercial (360 días). La fórmula de la rotación de caja es:

$$RE = \frac{360}{CC}$$

El ahorro de tiempo administrativo es una técnica novedosa que está cobrando auge en México, consiste en facilitar a los clientes la forma de liquidación de sus adeudos, ya sea permitiendo el pago en instituciones bancarias con las que tenga trato la empresa o bien, agilizando o eliminando trámites en las oficinas de la misma; acelerando así la captación de efectivo y reduciendo los costos de cobranza.

Existe otra técnica, pero muy riesgosa, el calcular el tiempo promedio en que se hace efectivo el cobro de los cheques expedidos y manejar mientras tanto ese dinero; con la posible consecuencia de la devolución de los documentos por falta de fondos y su consiguiente daño a la imagen de la empresa o bien su operatividad queda obstruida.

Para concluir las técnicas queremos hacer mención del presupuesto de efectivo que es “pronóstico de las entradas y salidas de efectivo esperados por la empresa para el año venidero, generalmente en base mensual. Actúa como un instrumento de planeación financiera a corto plazo. Al determinar el flujo de efectivo neto para cada periodo y al ajustar cualquier efectivo inicial, la empresa puede determinar cuándo requerirá de financiamiento, al igual que cuándo tendrá superavits” (Gitman, 1995: 756).

Este presupuesto es un instrumento flexible, sin embargo exige la existencia de un plan financiero completo, de investigaciones de mercado, estudios de la economía del medio y el conocimiento de los cambios en políticas fiscales.

Su formulación se resume a dos elementos:

- 1) El saldo inicial de efectivo.
- 2) Entradas pronosticadas de efectivo que son:
 - Ventas de contado.
 - Cobranza de cartera.
 - Cobranza de deudores.
 - Incremento de pasivo por entregas de efectivo.
 - Incremento de capital en efectivo.

(Madroño, 1995: 47).

Todas las técnicas anteriores son más que nada enfocadas a niveles de caja y bancos, pero también se habló al principio de este capítulo de los valores a corto plazo como una forma de efectivo o de hacer que éste proporcione un rendimiento extra, es por ello que a continuación se citan las inversiones a corto plazo más representativas en nuestro país.

Las inversiones a corto plazo deben presentar las siguientes características: Un mercado accesibles y una probabilidad mínima de que pierdan valor (seguridad de capital) (Gitman, 1995: 282).

El mercado accesible consiste en que sea rápida la conversión de un valor a efectivo cuando así se desea, tiene dos características que son la amplitud y la profundidad. La amplitud no es más que contar con suficientes miembros y la profundidad es la capacidad y deseo de compra del mercado, siendo esta última la más importante.

La seguridad del capital se entiende como el hecho de que el valor no sólo pueda venderse con prontitud, sino que cuando esto suceda, sea al mismo o un

más elevado precio, independientemente de las ganancias o intereses que haya rendido.

Anteriormente se habló de la combinación de inversiones y del nivel óptimo de efectivo, ahora es momento de dar las opciones para reforzar a éste con los valores negociables a corto plazo y buscar la mezcla perfecta. Para ello es necesario citar todos los instrumentos, o los más importantes, de inversión en valores a corto plazo, como acciones, CETES, papel comercial, aceptaciones bancarias, udibonos, opciones, y otros más.

Para el maestro Martín Marmolejo, una acción es la unidad monetaria del valor de una sociedad (Marmolejo, 1994: 7).

La acción es un título de propiedad de una empresa, puede ser un instrumento de inversión a corto plazo muy bueno cuando se usa con fines especulativos, si es fácil desprenderse de él y pertenece a una organización con buena reputación y cotización bursátil ascendente.

Los CETES o certificados de la tesorería “son títulos de crédito al portador por los cuales el gobierno federal se obliga a pagar una suma fija de dinero en fecha determinada. Son emitidos por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El agente financiero (intermediario para su colocación y redención) es el Banco de México” (Marmolejo, 1994: 347).

Los CETES presentan como características:

- Gran liquidez.
- Gran seguridad.
- Se negocian exclusivamente a través de casa de bolsa.
- Se emiten todos los jueves.
- No podrán exceder el vencimiento de un año.
- Para personas físicas no causan impuestos.
- Permanecen en el Banco de México.

El papel comercial es un pagaré sin garantía de alguna institución de crédito y es emitido por sociedades anónimas que formen parte del Registro Nacional de Valores e intermediarios, por lo que se deben escoger empresas con prestigio para sentir el respaldo a la inversión. El plazo de estos documentos puede variar de uno a 360 días y su valor nominal es de \$100.00 m.n. o algún múltiplo.

Las aceptaciones bancarias presentan las siguientes características:

son letras de cambio giradas por las empresas,

las cuales deberán estar domiciliadas en México,

son títulos a corto plazo;

son giradas a su propio orden y

son aceptadas por instituciones de banca múltiple con base en líneas de crédito que dichas instituciones han otorgado previamente a las empresas emisoras

(Vázquez, Gasca; 1996: 84).

Únicamente pueden ser emitidas por personas morales y la garantía con que constan es la responsabilidad solidaria de la institución de crédito involucrada, sus plazos más comunes entran en el rango de 7 a 182 días. Su colocación puede ser mediante la bolsa de valores o directamente la institución bancaria ponerlas a disposición del público.

El pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento es un instrumento emitido por bancos, y sus tasas varían según el mercado, tienen bajo riesgo y plazos semejantes a las aceptaciones, depositándose en el INDEVAL.

Los udibonos son un instrumento de reciente creación, que evita la pérdida de poder adquisitivo del dinero y en un primer momento eran sólo a mediano y largo plazo con una tasa de interés fija, no muy atractiva, pero con la seguridad inicialmente citada.

Se considera como una inversión líquida porque puede revenderse en el mercado secundario antes de la fecha de su vencimiento, corriendo el pequeño riesgo de que si bajara mucho la inflación (difícil en nuestra situación actual) crearía déficit y nadie lo querría comprar.

Las opciones son contratos que dan a su poseedor la posibilidad de comprar o vender bienes subyacentes, como acciones, metales o contratos de futuros (López, 1996: 90).

Hay cuatro tipos de opciones:

Opción larga de compra. Adquiere el derecho a comprar el bien del que se habla, incluso antes de su vencimiento si ve que esto le reditúa una ganancia. Para ello, paga una prima a la opción corta.

Opción corta de compra. Recibe la prima y está obligado a vender cuando la posición larga a sí lo decida.

Opción larga de venta. Mediante el pago de una prima adquiere el derecho a vender cuando le conviene.

Opción corta de venta. Obligado a comprar cuando la posición larga lo decide.

La empresa deberá buscar cuál es la opción de menor riesgo y mayor beneficio posibles acorde con sus necesidades, ha de decidir entre el pago o recepción de las primas y sus correspondientes riesgos.

4.2 INVENTARIOS.

El inventario lo forman todas aquellas existencias de materiales o artículos que una empresa tiene disponibles para transformar en productos terminados o para vender como tales. Hay tres tipos principales de inventarios; de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados. Las materias primas son todos los insumos necesarios para la producción; los productos en proceso son aquellos materiales que ya sufrieron alguna transformación pero no están listos del todo y, los productos terminados, son los que ya pueden enviarse al mercado para su venta, siendo éstos últimos los que nos ocupan por tratarse nuestro estudio de empresas comerciales.

4.2.1 Objetivos de su administración.

Citaremos en este punto dos criterios diferentes acerca de lo que debe proporcionar la administración de inventarios; el primero, de Steven E. Bolten, engloba esto en dos puntos:

- Minimizar la inversión en inventarios.
- Hacer frente a la demanda del producto facilitando las funciones de producción y ventas.

Lo anterior es con el motivo de evitar una inversión estática y que incluso genera costos, sin detener la producción o perder pedidos (Bolten, 1992: 539 y 540).

Para Manuel E. Madroño los objetivos de la administración de inventarios son seis:

1. Determinar su inversión óptima de acuerdo a los recursos de la empresa.
2. Abarcar los intereses de producción, ventas y finanzas; es decir, coordinar las áreas de la empresa.
3. Una adecuada rotación de los mismos para evitar deterioros, obsolescencia, mermas o desperdicios.
4. Contar con existencias suficientes.
5. Evitar la pérdida de clientela por falta de existencias.
6. No frenar la producción.

(Madroño, 1995: 130).

Estos objetivos caen también en lo señalado anteriormente, no tener dinero desaprovechado o una inversión que nos cueste, sin perder operatividad.

4.2.2 Consideraciones para fijar sus cantidades.

Para decidir cuánto debemos invertir en el inventario, Leenders, England y Fearon lo resumen de forma muy práctica en que cada artículo que esté en

existencia debe tener un costo por tenerlo menor al que se tendría por no tenerlo; para ello se van a ponderar cada uno de dichos costos que son:

Costos de envío, mantenimiento y posesión. Incluye el transporte y manipulación, espacio para almacenarlos, equipo para su manejo dentro de las instalaciones de la empresa, obsolescencia, robos, seguros, entre los más importantes.

Costos por ordenar o por comprar. Estos son todos los gastos de oficina y papelería.

Costos organizados. Los que estructuran una corrida de producción.

Costos por estar fuera de existencia. Es el costo por pérdida de oportunidades de ventas o por perder tiempo.

Costos por variación de precios. Pérdida de descuentos por volumen o por cambios en las condiciones económicas del entorno.

(Leenders, Fearon, England; 1992: 191-192).

En la actualidad hay varias técnicas para fijar un nivel aproximado al óptimo de inventarios, de las que encontramos:

El *método ABC*, que consiste a grandes rasgos en separar el inventario en tres grupos muy generales, de los cuales el primero tiene la característica de que es el que ocupa menos espacio pero significa el mayor porcentaje de valor, el segundo está nivelado en cuanto a inversión y tamaño físico, y el tercero es el más grande en espacio ocupado, pero el menor monetariamente.

El dividirlos así permite establecer prioridades en su manejo y control, evitando que los sistemas destinados para ello tengan un costo mayor que el de los mismos inventarios.

Para los inventarios existen también *razones financieras* para su análisis, como son:

$$\text{Rotación de inventario de producto terminado} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios de artículos terminados}}$$

$$\text{Rotación de inventarios de producción en proceso} = \frac{\text{Costo de producción}}{\text{Promedio de inventarios de producción en proceso}}$$

$$\text{Rotación de inventarios de materia prima} = \frac{\text{Costo de materia prima}}{\text{Promedio de inventarios de materia prima.}}$$

(Madroño, 1995: 133)

Se puede obtener por este medio, información sobre cuando se cambia el inventario o mercancías que nos están afectando negativamente. Para obtener los promedios de inventarios se pueden tomar los saldos inicial y final de un periodo y dividirlos entre dos o bien, por la media de todos los días.

Hay también una *fórmula para calcular el lote óptimo de compra* que supone un reemplazo inmediato y que no nos faltan materiales, y se expresa como sigue:

$$Q = \sqrt{\frac{2DC2}{C3}}$$

Donde:

Q = Cantidad del lote.

D = Demanda anual.

C2 = Costo de pedir.

C3 = Costo de mantener.

4.2.3 Seguridad de los inventarios.

Como después de todo la fórmula anterior se basa en suposiciones y no en todas y cada una de las situaciones en que se puede ver envuelta la empresa y, por otra parte, las consideraciones en cuanto a las necesidades de inversión en inventarios llevan un margen de error inherente a la toma de decisiones hecha por humanos, es conveniente tener un respaldo que evite quedarnos sin operar.

Además de los errores de cálculo hay otras dos situaciones que pueden exigir un mayor inventario: Aumento súbito de la demanda o fallas en las entregas de los proveedores. Sin embargo, al igual que el inventario normal de la empresa, las existencias de seguridad implican un aumento en los costos de la entidad, por lo que el monto de éstas debe fijarse de modo que sin afectar la economía interna satisfaga a los clientes en todo momento e incluso se aprovechen oportunidades de venta inesperadas.

Otro aspecto de la seguridad de los inventarios es el de analizar por separado las causas de su insuficiencia o exceso para poder controlarlas. El maestro Madroño cita algunas de ellas:

* Causas del exceso:

- Deseo de no perder reputación mercantil.
- Aprovechamiento de descuentos y ofertas.
- Falta de coordinación entre compras, ventas y producción.
- Falta de planeación de inversiones.
- Fines especulativos.

* Causas de insuficiencia:

- Crisis de recursos financieros que pueden acarrear:
 - Aumento en los costos de control de inventarios.
 - Mercancía deteriorada.
 - Mercancía obsoleta.
 - Tener que bajar precios de venta.
 - Incremento de desperdicios.
 - Pérdida de otras oportunidades de inversión.
 - Incremento en el costo del capital.
 - Alza de las fugas de mercancía.

(Madroño, 1995: 152).

La seguridad de los inventarios, como bienes que son de la empresa, también exige su cuidado físico; de el estado en que se mantiene, del manejo cuidadoso y de evitar extravíos.

Para ello existen también una serie de controles que nombraremos brevemente junto con los que garantizan los otros aspectos de un inventario que pudiéramos decir que es sano.

El primer punto es el control tanto de las cantidades como del correcto almacenamiento del inventario; en cuanto a cantidad ya se habló suficientemente de consideraciones y técnicas para fijarla, en el renglón de almacenamiento se debe buscar que la materia prima o productos no se dañen y que sea fácil su distribución.

El control de la calidad de las entregas de los proveedores evitará rezagos por devoluciones posteriores o gastos por tener que renovarlos.

Otro tipo de control es la administración del riesgo, que no es más que asegurar los inventarios contra posibles siniestros, pero sin que el monto de los seguros tenga repercusiones fuertes en las finanzas.

Un control más que se puede nombrar, difícil y molesto al aplicarse, es la toma de inventario físico; ayuda ésta al aseguramiento de que las condiciones y las cantidades de las existencias, sean las estimadas.

Los vales de entrada y salida de almacenes ayudan a la vigilancia continua del inventario, ya que asignan responsabilidad a los involucrados en la distribución y recepción de sus contenidos.

4.2.4 Alternativas para empresas pequeñas.

Las empresas que no cuentan con recursos económicos suficientes para una administración y control de inventarios más exacta y detallada podrán y deberán ejercer controles y acciones correctivas que les resulten de bajo costo y complejidad.

Pueden realizar tabulaciones del número de artículos en el almacén, hacer anotaciones sencillas sobre la salida del inventario y de las ventas del mismo o por medio de una relación inventario-ventas, cuyo mínimo, al ser alcanzado, fijará el momento en que debe hacerse el reordenamiento (Bolten, 1992: 555).

Generalmente las empresas de menor tamaño se ven obligadas a mantener un margen de inventarios mayor del que desean, porque sus proveedores no se sienten tan comprometidos con ellos como se sienten con empresas mayores, y no siempre surten a tiempo como para que el empresario pueda confiar en cálculos para reordenamiento.

El problema de los inventarios se debe compensar con un manejo hábil del resto del capital de trabajo.

4.3 CUENTAS POR COBRAR.

Las cuentas por cobrar se conforman de documentos por cobrar, acreedores diversos y clientes, siendo éstos últimos de mayor importancia porque son producto de la operación normal de la empresa, que ofrece créditos para atraer mayores ventas. Se consideran pues, como un mal necesario que necesita de una regulación cuidadosa para no descapitalizar al negocio. Algunos de los puntos a cuidar son, según Madroño, los siguientes cuatro:

- * Cuánto invertir en cuentas por cobrar.
- * Líneas máximas de crédito por cliente.
- * Plazos máximos de crédito.
- * Sistema adecuado de cobranzas.

A continuación se hablará de las políticas para cuentas por cobrar.

4.3.1 Políticas.

Las políticas son los lineamientos que va a aplicar la empresa para regular sus créditos a clientes, debiendo buscar que sean adecuadas tanto las políticas como las formas de aplicarlas y darles seguimiento.

Se debe tomar en cuenta la solvencia económica del cliente, antecedentes crediticios y posibilidades de la empresa; así como las variables siguientes:

Volumen de ventas. Es normal esperar que el volumen de ventas se incremente con la concesión de créditos, pero a veces las mismas ventas no permiten dar un plazo extra de tardanza a la captación de ingresos.

- Inversión en cuentas por cobrar. El tener cuentas por cobrar cuesta, porque al aumentar la cartera de clientes se pierde control y algunos de ellos no pagan en tiempo.
- Costos de cobranza. Incluyen los sueldos de cobradores, papelería y demás elementos par hacer efectivo el pago del cliente.

- **Costo de capital.** Los financiamientos que la empresa está obligada a contratar para solventar sus operaciones mientras no recupera el dinero de sus ventas.
- **Gastos por cuentas incobrables.** Hay riesgo, si se relajan las políticas, de hacer transacciones con entidades que no paguen después; perdiéndose no sólo la venta, sino además, dinero extra en procedimientos de cobro.

4.3.2 Vigilancia de las políticas de créditos y del pago de los mismos.

Previo a la concesión de crédito a un cliente ya en particular, es de primera exigencia analizar ciertas variables como la solvencia o capacidad de pago; los antecedentes crediticios que posee, si paga puntualmente aún en épocas de crisis económicas (que dicho sea de paso, son en las que hay más urgencia del cobro de cuentas); la liquidez del cliente en caso de que todos sus acreedores le requirieran los pagos a una vez; el llamado colateral, que es la capacidad de la empresa para garantizar el pago de su mercancía conservando la propiedad de ésta (que no la posesión, obviamente), mientras no sea vendida por el cliente y no se haya cubierto el adeudo que la misma causó; la cuantificación del riesgo, que trata de establecer lo más preciso posible las consecuencias negativas que se pueden presentar por la concesión del crédito.

La información anterior puede obtenerse de los estados financieros que le pidamos al potencial comprador y cotejando estos datos con referencias que nos puedan dar instituciones financieras y otras empresas con quienes haya tenido tratos, calculándose un “plazo promedio de pago” y comparándolo con los planes y posibilidades crediticios de la empresa. Es importante dejar bien establecidas las condiciones en que se está otorgando el crédito que son:

- El periodo del mismo.
- El descuento por pronto pago.

- El periodo para hacerlo válido.
- Intereses moratorios y,
- Causas de cancelación del crédito (como por ejemplo el descubrir que la información presentada es falsa).

(Gitman, 1995: 303).

Cabe señalar que no siempre se tendrá que hacer un estudio tan detallado del cliente; cuando éste muestra signos o ya se sabe que no va a comprar regularmente, no vale la pena darle el crédito o, si la compra es de escaso valor, es ilógico pensar en gastar en una investigación quizás más de lo que estamos recibiendo por dicho concepto.

4.3.3 Cobranza.

Las políticas de cobranza consisten en los métodos utilizados para hacer efectivo el cumplimiento del crédito por parte de los clientes.

No se debe presionar mucho a los compradores sin antecedentes negativos por dos razones principales: La primera, no les agrada la realización de negocios con nuestra empresa y, segunda, no hay que gastar la pólvora en infiernos, es un gasto innecesario cobrar a quien va a pagar confiablemente.

Hay varias etapas por las que pasa la cobranza, que se torna más exigente con el paso del tiempo, siendo la primera una notificación por escrito hecha en amables términos y subiendo de tono si es la segunda o tercera vez que se envía. Las llamadas telefónicas suelen ser el siguiente paso, realizándolas el encargado de las ventas o del crédito, buscando arreglar sin pleitos el adeudo o bien, el abogado de la empresa cuando el cliente asume una postura presumiblemente negativa. Las visitas personales tienen como fin ejercer una presión más directa sobre la persona (física o moral) provista de mercancías por

nosotros. Las agencias de cobro liberan a la empresa del proceso exigente, pero también de un alto porcentaje del monto de las transacciones. Finalmente existe el recurso legal, que debe dejarse como una opción no muy deseable (por su alto costo y ruptura con el cliente), aplicándose cuando los síntomas de morosidad perenne implican una amenaza seria.

Se han desarrollado fórmulas complejas para la explicación y manejo de los cobros, por autores de gran nombre en el mundo de la teoría financiera (como Gitman y Bolten), pero que el profesor Madroño opina deben adecuarse a la realidad de nuestro medio, por lo que propone un modelo que debe obtener información que enseguida se enumera:

1. Utilidad bruta en ventas de contado, por conducto de un estado de resultados.
2. Importe del costo de cobranza, calculado al multiplicar el costo determinado por cobranza a la cartera de crédito.
3. Utilidad bruta ajustada a ventas a crédito y con descuento, se obtiene el nuevo estado de resultados y se le disminuyen los costos de cobranza y descuentos.
4. Costo de incobrabilidad.
5. Determinación de la mejor combinación de ventas a crédito y de contado.

(Madroño, 1995: 118).

Generalmente una cartera de crédito aumenta en las llamadas “temporadas altas” en las empresas comerciales, y en nuestro país es común que al momento de recuperar lo invertido en las cuentas por cobrar la moneda haya perdido valor real, por lo que cualquier entidad que pretenda navegar exitosamente en épocas duras deberá fijar su atención en cómo reducir las cuentas por cobrar mediante la promoción de ventas a contado, ya sea fijando descuentos sobre precios de lista o cargando intereses a los créditos y su incumplimiento y, el

conocido uso de tarjetas bancarias, que permite el cobro ágil y el pago diferido de los clientes.

4.3.4 Financiamiento de las cuentas por cobrar.

Para evitar contraer compromisos que nos permitan soportar la carga de las cuentas por cobrar, se opta por ciertas formas especiales de financiamiento de las mismas.

Para comenzar, encontramos lo que se conoce como factoraje, por medio del cual la empresa entrega la totalidad o una parte de su cartera a otra conocida como factor, que se las arregla para cobrar a los clientes su adeudo y, al hacerlo, retiene una parte para sí por concepto de honorarios. A veces incluso, se venden las deudas al factor, liberando a la empresa de la probabilidad de que éste tampoco pueda hacer efectivo el cobro.

El factoraje presenta las ventajas de que ahorra los gastos de cobranza y por lo regular se asegura el cobro, con la consecuencia de perder un porcentaje de éste.

Otra opción es el seguro de crédito, que es “el pago de la indemnización de una parte proporcional de las pérdidas que sufra el asegurado a consecuencia de la insolvencia total o parcial de sus clientes deudores por créditos comerciales”. Es operado por la Compañía Mexicana de Seguros de Crédito (COMESSEC) que tiene como socios a Bancomext y a 35 compañías de seguros del país, pudiéndose adquirir una póliza global que cubra todos los créditos a clientes por un periodo determinado no mayor a un año o una póliza específica para casos aislados o para operaciones a más de un año. Cubre tanto riesgos comerciales como políticos y se sugiere que se sigan los principios establecidos par su funcionamiento:

1. Principio de la globalidad. Asegurar todas las operaciones para disminuir los riesgos.

2. Principio de participación del riesgo. A parte de pagar sus primas correspondientes, el asegurado debe correr parte del riesgo de incobrabilidad para que se interese por que se hagan efectivas las gestiones para recuperar la cuenta.
3. Principio de la naturaleza de las pérdidas. El seguro sólo cubre la insolvencia del deudor.
4. Principio de la impugnación del contrato comercial. Cuando haya discrepancias entre la empresa y el cliente, la aseguradora no saldrá perjudicada por ningún motivo.
5. Principio de la cobranza. Al haber un seguro, no se libera a la persona vendedora de tratar de recuperar las deudas.
6. Principio de la diferencia con el aval. El seguro se pagará hasta que se compruebe la incobrabilidad y no en casos de una simple mora.

4.4 CUENTAS POR PAGAR.

Es muy común que los proveedores concedan crédito a la empresa, fijándole a ella condiciones específicas, un periodo por el cual va a durar el crédito y en general, acuerdos muy semejantes a los que nosotros establecemos a nuestros clientes. La entidad que goza de estos créditos buscará tener mayores plazos que los que concede a su vez a los clientes, para asegurarse liquidez y un excedente disponible para obtener rendimientos extras (ver subcapítulo 4.1.2).

4.4.1 Políticas.

Aquí, es únicamente citar que la utilización de todo tipo de financiamiento a corto plazo y el porcentaje que representarán de nuestros

activos, depende de la perspectiva de la gerencia, del riesgo que se quiera tomar y del modelo de administración del capital de trabajo que se pretenda.

Es conveniente financiar parte de nuestras operaciones con las cuentas por cobrar, no sólo no se dispone de capital abundante, sino que además se pueden buscar nuevos horizontes de inversión y los financiamientos a largo plazo son muy caros.

Las fórmulas para cuentas por cobrar y efectivo están muy relacionadas con la fijación de un adecuado nivel de financiamiento de alta exigibilidad, de los cuales se hablará de manera más amplia en el subcapítulo siguiente.

4.4.2 Financiamiento.

Las fuentes de financiamiento a corto plazo están principalmente integradas por obligaciones que se adquieren y que vencen en un plazo de un año o menos. Las hay sin garantía, es decir, que no comprometen ninguno de los activos de la empresa y aparecen como documentos por pagar o acumulaciones de pasivo y son resultado de las operaciones normales de la empresa; o con garantía, que requieren de la presentación de un bien que garantice el pago.

4.4.2.1 Fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía.

Generalmente las cuentas por pagar se originan en lo que se denomina "cuenta abierta" en la compra de materias primas. Las condiciones de este tipo de crédito se establecen en la factura y el fin del mismo es precisamente financiar la adquisición de materias primas; entre las condiciones antes citadas se encuentran el periodo de pago, el descuento por pronto pago, intereses moratorios, fecha en que inicio el crédito, entre otras de menor relevancia.

Los pasivos acumulados se forman de los adeudos por servicios ya recibidos cuyo costo no ha sido cubierto. Lo más común en este renglón son los sueldos y salarios y los impuestos; para ambos el tiempo de manipulación es limitado.

Por otro lado, hay fuentes bancarias de fondos a corto plazo sin garantía, de los cuales el más popular en el ámbito empresarial es el autoliquidable; consiste en que los recursos del préstamo van a crear los fondos para pagar el mismo; tiene como finalidad apoyar a las empresas en sus crisis temporales más agudas.

Las fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía que son comúnmente otorgadas a las empresas son tres:

- 1) Documentos de crédito. Se firma un pagaré o letra de cambio donde se establecen las cláusulas del crédito. Se necesitan buenos antecedentes crediticios ya que vencen a treinta o noventa días generalmente. Las tasas de interés que se manejan son bajas y pueden ser de tipo fijo -o con un rango determinado- o bien flotante, provocando estas últimas grandes estragos financieros en el país.

- 2) Líneas de crédito. Es un convenio entre un banco comercial y la empresa, que regularmente funciona por el periodo de un año. Este sistema elimina la necesidad de cuestionar la confiabilidad del cliente cada vez que pide dinero, el banco sólo pedirá estados financieros recientes y proyecciones económicas que tiene la empresa. Para fijar el interés se habla de una tasa mínima mas un porcentaje. Este interés se puede pagar en las parcialidades convenidas o por adelantado en forma de descuento, lo que aumenta la tasa efectiva del mismo. El monto de la línea de crédito es el límite máximo por el que el cliente puede pedir un préstamo, y se fija de acuerdo con medidas restrictivas como pueden ser:
 - Saldos compensatorios. Abrir una cuenta en el banco que represente un pequeño porcentaje de la línea de crédito, de modo que se compruebe la solvencia del cliente.

- Cambios operativos. Es el derecho de revocar la línea de crédito en todo momento que el banco adquiere si no le gusta el rumbo que toma el manejo de la empresa-cliente, o bien quien regirá el futuro de ésta incluyendo sus relaciones crediticias.
- Cancelaciones anuales. Es la exigencia que se establece al prestatario para que tenga un saldo en cero en su crédito por un número cualquiera de días, asegurándose la institución bancaria de que no se convertirá éste en una obligación a largo plazo y que se utiliza en lo pactado al momento de su concesión.

3) Convenios de crédito revolvente. Es una línea de crédito que garantiza al que la consigue la disponibilidad de fondos en todo momento, pero exige una comisión independientemente de los intereses acordados para cada préstamo que se lleve a cabo.

La empresa puede recurrir además a fuentes extraordinarias de financiamiento líquido que no requieren garantía como es la emisión de papel comercial (se citó en el punto 4.1.2 desde un punto de vista de inversión) o los préstamos privados.

4.4.2.1 Fuentes de financiamiento a corto plazo con garantía.

Para las empresas que apenas comienzan o que no tienen historial crediticio, les es difícil obtener préstamos a corto plazo no asegurados y tienen que garantizar con activos las solicitudes de los mismos, que son más costosos y se conceden con un monto tres veces menor al respaldo ofrecido, por lo que deben solicitarse hasta que se han agotado las posibilidades de un financiamiento sin garantías.

Los préstamos asegurados se realizan con la mayor formalidad y de la manera más específica posible.

La garantía, mientras cumple en mayor forma con ciertos requisitos, es más aceptable, el prestamista pondrá mucha atención en:

- Su vigencia. Que no le quede poca vida útil por delante.
- Su liquidez. Que sea fácilmente convertible a efectivo.
- Porcentaje del préstamo.
- Tasas de interés y comisiones.

Los tipos de préstamos con garantías existentes en México son los siguientes:

- 1) Obtenidos de proveedores y acreedores mediante la expedición de títulos de crédito como:
 - Letras de cambio. El girador da orden incondicional al girado para que realice el pago a un tercero llamado beneficiario. No se pueden cobrar intereses y tienen que presentarse para su aceptación.
 - Pagarés. Por medio de ellos el suscriptor se obliga a pagar al beneficiario, pudiéndose pagar intereses normales y también moratorios.
- 2) Obtenidos del sistema financiero mexicano.
 - Préstamos directos o quirografarios. Se establece como garantía un pagaré y un aval. Regularmente son a 90 días.
 - Descuento de documentos. Se entrega a la institución bancaria un título de crédito a nuestro favor, recibiendo a cambio su importe menos la tasa de descuento.
 - Crédito comercial irrevocable. Es para la importación lícita de bienes cualquiera, se realiza mediante una carta de crédito entre el banco nacional que respalda a la empresa importadora y el banco receptor en el extranjero con que trata el vendedor.

- Aceptaciones bancarias. Ahora le toca el turno a la empresa de emitir sus propias letras de cambio bajo su buen nombre para que una institución bancaria las coloque en el mercado de dinero (ver 4.1.2).
- Crédito prendario. Se garantiza con un título de crédito y un bien mueble (prenda), como inventarios que se resguardan en almacenes generales de depósito. Esta prenda servirá para otorgar efectivo hasta por el 70% del monto de la misma, emitiéndose un bono de prenda con el que se exigirá el remate de las garantías si no se cubre el crédito en el vencimiento establecido (Madroño, 1995:70-76).

CAPÍTULO 5.

INVESTIGACIÓN DE LA MUESTRA PARA EL CASO PRÁCTICO.

5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1.1 Objetivos e hipótesis de la investigación

OBJETIVO GENERAL:

Demostrar la importancia de la administración del capital de trabajo para el desarrollo adecuado de una empresa.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Remarcar la importancia de la liquidez en toda empresa.
- Ayudar a sanear las finanzas de las empresas en estudio mediante el diseño, y de ser posible el seguimiento posterior, la aplicación de planes de administración de activos y pasivos circulantes.
- Analizar cuidadosamente cada uno de los componentes del capital de trabajo y el trato que se les da en las empresas.
- Proponer un plan financiero claro y factible que permita a la administración de las empresas el cumplir con sus objetivos de operación.
- Sentar un precedente de la conveniencia de planear formalmente el manejo del capital de trabajo en las organizaciones.

HIPÓTESIS

Mientras más formal y específico sea el control de las cuentas de activos y pasivos a corto plazo de las empresas mayor será la liquidez de las mismas y obtendrán con ello, además de la viabilidad de operación necesaria, la facilidad de aprovechar oportunidades económicas que se les presenten.

5.1.2 Instrumentos para la recolección de datos.

Para la investigación que se llevó a cabo, fue necesario recabar información tanto de manera cualitativa como de manera cuantitativa, por lo que se ha decidido aplicar entrevista y observación en alguna (s) de las empresas seleccionadas para la muestra donde se nos permita el acceso, además de aplicar un cuestionario con el formato que se muestra a partir de la página siguiente:

CUESTIONARIO.

EL OBJETIVO DEL PRESENTE CUESTIONARIO ES DE CARÁCTER Estrictamente Académico. LA INFORMACIÓN QUE AQUÍ SE MANIFIESTE SERÁ UTILIZADA ÚNICAMENTE CON EL FIN DE ESTUDIARLA Y OBTENER LAS CONCLUSIONES NECESARIAS PARA EL TRABAJO DE TESIS PRETENDIDO. ÚNICAMENTE TENDRÁN ACCESO A ELLA EL INTERESADO Y PERSONAL DOCENTE QUE LE ASESORE Y EXAMINE.

1. Cite por favor los datos generales de su empresa.

Giro. _____

Años que lleva laborando. _____

Ubicación. _____

2. ¿Cómo considera la situación actual de su empresa? _____

3. ¿Qué problemas financieros ha tenido últimamente? Señale.

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| - Falta de liquidez. _____ | - Disminución de ventas. _____ |
| - Nula capacidad de pago. _____ | - Cartera vencida de clientes. _____ |
| - Exceso de inventarios. _____ | - Elevación de costos y gastos. _____ |
| - Altos intereses financieros. _____ | |

4. ¿De qué manera ha visto minada su solvencia?

- Pagos a proveedores con retraso. _____
- Pago de intereses moratorios. _____
- Pago atrasado de nóminas, teléfono y demás servicios. _____

5. ¿Podría pagar sus adeudos si en este momento le exigieran la totalidad de sus montos? Sí _____ No _____ ¿A qué atribuye lo anterior? _____

6. ¿Considera que su empresa sigue siendo un buen negocio o que puede llegar a serlo? Sí _____ No _____ ¿por qué? _____

7. ¿Cómo fija el monto de sus existencias en efectivo?

- Por experiencia. _____
- Considerando los egresos mensuales. _____
- No lo considera necesario. _____
- Otros. _____

8. ¿Maneja su negocio un fondo de caja permanente? Sí _____ No _____

9. ¿Conoce técnicas de administración de efectivo? Sí _____ No _____

Indique cuáles _____

10. ¿Realiza usted inversiones a corto plazo? Sí _____ No _____

Alternativas que utiliza _____

11. ¿Maneja usted inventarios elevados? Sí _____ No _____

12. ¿Aprovecha descuentos? Sí _____ No _____

13. ¿Fija usted un estándar de compras o un punto de reordenamiento? (Es decir que si utiliza alguna forma matemática de calcular cuándo debe hacer su pedido para no quedarse sin mercancía ni tener excesos de inventario).

Sí _____ No _____

14. ¿Maneja técnicas de administración de inventarios? Señale cuáles. _____

15. ¿Qué tanto espacio ocupan sus inventarios o qué cuidados especiales le exigen?

16. ¿Tiene mermas por caducidad u obsolescencia? Sí _____ No _____

¿A cuánto ascienden? _____

17. ¿Son cumplidos sus proveedores? Sí _____ No _____

18. ¿De qué manera clasifica y atiende a sus clientes?

- Monto de la compra. _____ - Tiempo como cliente. _____

- Recomendaciones y referencias. _____ - Puntualidad en los pagos. _____
19. ¿Da crédito a sus clientes? Sí _____ No _____
20. ¿Qué procedimiento sigue para otorgar crédito? _____

21. ¿Qué medidas toma con los clientes morosos?
- Cobro de intereses moratorios. _____
 - Suspensión de crédito. _____
 - Cobranza vía legal. _____
22. Indique en qué gastos incurre para la cobranza.
- Gastos de correo. _____
 - Teléfono. _____
 - Abogados. _____
 - Papelería. _____
 - Gastos del cobrador. _____
23. ¿Qué ha hecho para agilizar la cobranza?
- Ofrecer descuentos.
 - Promociones de mercancía
24. ¿Otorga descuentos? ¿Sobre qué bases? _____

25. ¿Qué información le solicitan sus proveedores?
- Estados financieros _____
 - Referencias comerciales y bancarias _____
 - Principales clientes, información general _____
26. ¿Programa sus pagos a los mismos? Sí _____ No _____
27. ¿Qué porcentaje representan sus proveedores con respecto a las deudas totales?
- 10 a 25% _____ 26 a 50% _____ 51 a 75% _____
28. ¿Qué financiamientos a corto plazo tiene con la banca?
- Créditos quirografarios. _____ Créditos prendarios. _____

Créditos revolventes. _____

Otros. _____

29. Causas de que se retrase en los pagos.

- Falta de liquidez. _____

- Disminución de ventas. _____

- Nula capacidad de pago. _____

- Cartera vencida de clientes. _____

- Exceso de inventarios. _____

- Elevación de costos y gastos. _____

- Altos intereses financieros.

30. ¿Sigue algún plan financiero para mejorar su liquidez?

Sí _____ No _____ Explique _____

5.1.3 Determinación de la muestra

Para seleccionar la muestra se partió de los datos de cantidad de empresas pequeñas de giro comercial en la ciudad de Uruapan, proporcionados por la Cámara Nacional de Comercio de la localidad, los cuales no son completamente claros debido a que sus clasificaciones no coinciden con las citadas por los principales autores de administración de pequeñas empresas; dejando sentada la existencia de 25 empresas con once a quince empleados y 72 registradas con más de este número, sin delimitarlas en estratos superiores. Es por ello que la muestra no se obtuvo en base a fórmulas estadísticas sino buscando un pequeño número de comercios de las características de tamaño requeridas con diversas mercancías y que fueran suficientes para revelar una tendencia, al mismo tiempo que permitieran el acceso al conocimiento de su situación financiera de modo confiable. De hecho en un principio la investigación estaba designada para un caso en particular, pero se amplió el campo de la investigación con el fin de validar su importancia y sus conclusiones. Por todo ello, se tiene un grupo de seis empresas muy diferentes entre sí -la primera se dedica a la compra-venta dematerial estructural, en otro caso el objeto de la mercadería son lubricantes para automóviles, otra más de instrumentos musicales, una empacadora de aguacate, una de vinos y licores y otra de refacciones automotrices- cuya confiabilidad es poco o nada cuestionable y de las cuales una destaca por aplicársele además la observación directa (esta empresa era la elegida originalmente para las indagaciones). Cabe mencionar que se habla de la confiabilidad a que se refiere el la frase anterior tiene que ver con el vínculo que se estableció con la gente allegada a la información, pero más que nada se trata de que sólo se busca una tendencia y el análisis de algunos casos. La muestra pequeña tiene las ventajas de un estudio más cercano y profundo de cada uno de los componentes de la misma y de recomendaciones menos

generales. Sin más que decir además de lo encontrado en los estudios, se presentan a continuación los resultados.

5.1.4 Respuestas a los cuestionarios.

A continuación se muestran las respuestas de los encuestados para dar pie al análisis consiguiente; las preguntas de carácter cuantitativo se ilustraron por medio de gráficas para una visión más clara.

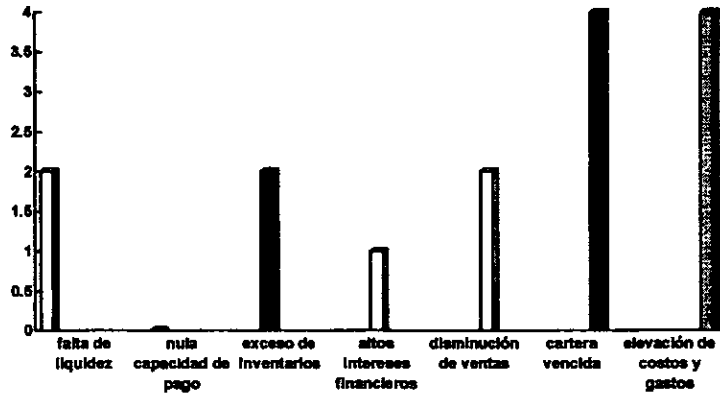
1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

Esta pregunta de reconocimiento reviste mayor importancia de la que se pudiera apreciar a simple vista tratándose de sujetos de investigación que van a permanecer en el anonimato, pero para hacer honor a la verdad tiene dos razones que le dan sustento, siendo la primera de ellas que el giro específico de las empresas obligan a diferentes tratamientos de sus problemas; y la segunda es que dan validez a la muestra al enseñar la variedad y aleatoriedad en su selección además de que no se escogieron empresas que surgieran con desventajas de ubicación o que hayan surgido dentro de la crisis.

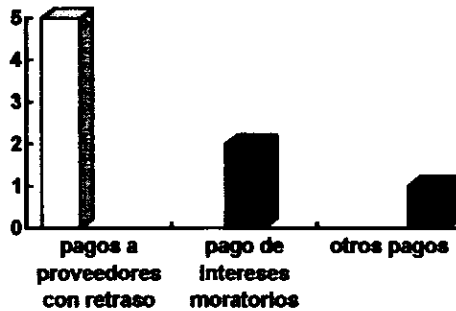
2. ¿CÓMO CONSIDERA LA SITUACIÓN ACTUAL DE SU EMPRESA?

Esta pregunta se planteó con un fin doble, el tratamiento a dar a las empresas según sus condiciones actuales y, por otra parte, indagar si hay una real conciencia de que existen problemas en el negocio o se cae en contradicciones.

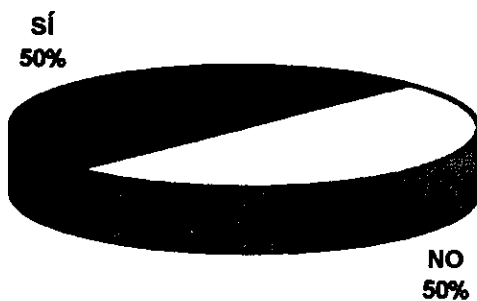
3. PROBLEMAS FINANCIEROS.



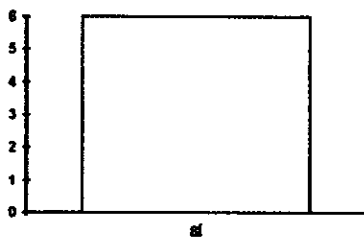
4. SOLVENCIA MINADA.



5. ¿PODRÍA PAGAR TODOS SUS ADEUDOS SI SE LOS EXIGIERAN EN ESTE MOMENTO?

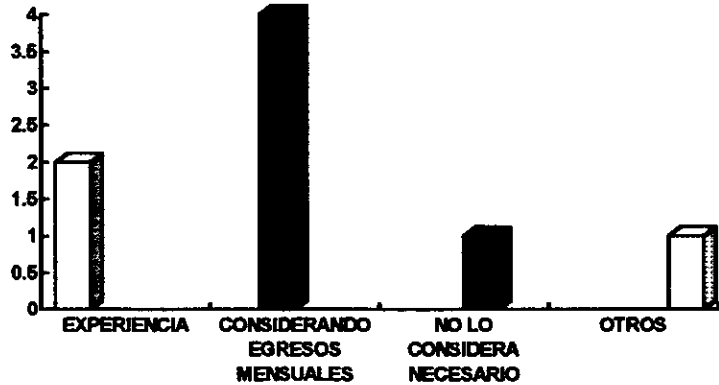


6. ¿SU EMPRESA SIGUE SIENDO UN BUEN NEGOCIO?



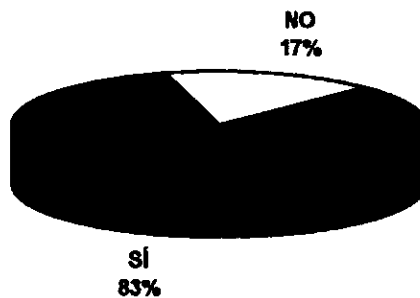
A pesar de las respuestas plasmadas anteriormente, toda la muestra tiene fe en la salvación de su negocio; las razones de ello van desde el crecimiento del mercado y de la calidad que pueden ofrecer, la estabilidad actual (del negocio), la existencia de utilidades hasta la ilusión en el potencial que se tiene (¿o se tuvo?).

7. ¿CÓMO FIJA SUS EXISTENCIAS EN EFECTIVO?

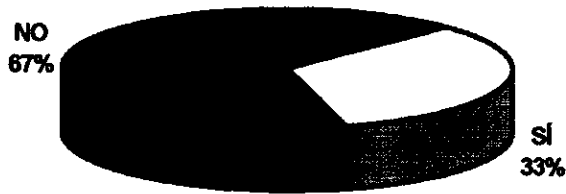


La técnica sugerida por uno de los encuestados con este respecto fue la de un reporte de inventario con costos y existencias.

8. ¿MANEJA UN FONDO DE CAJA PERMANENTE?



9. ¿CONOCE TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO?



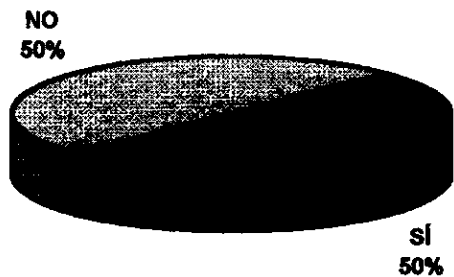
De las dos personas que dijeron conocer técnicas de administración de efectivo una de ellas se limitó a citar la utilización del presupuesto del mismo, mientras que la otra manifestó desconocer el nombre de éstas, llevándonos a la pregunta obligada ¿es eso realmente conocerlas?

10. ¿REALIZA INVERSIONES A CORTO PLAZO?

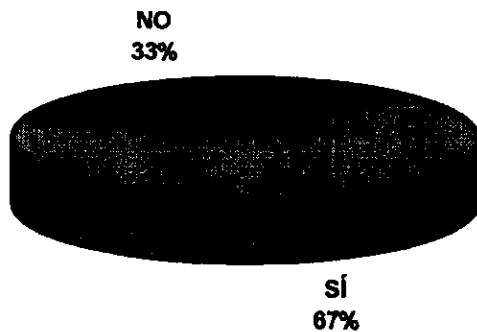


Aquí las respuestas si presentaron opciones más variadas que se comentarán en su momento en el análisis.

11. ¿MANEJA INVENTARIOS ELEVADOS?



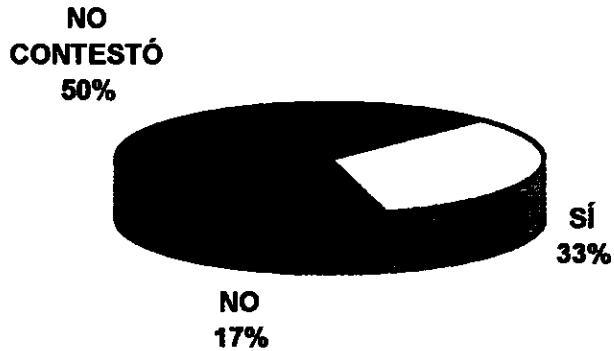
12. ¿APROVECHA DESCUENTOS?



13. ¿TIENE FIJADO ALGÚN PUNTO DE REORDEN?



14. ¿CONOCE TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS?

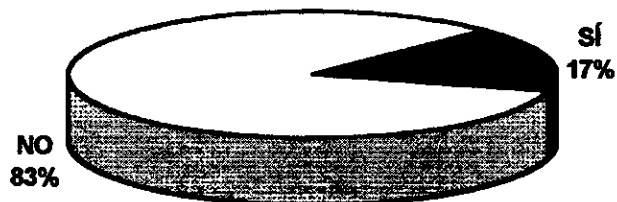


En este punto si quedó manifiesto un desconocimiento total de lo que se estaba hablando, pues se confunde la administración con la valuación de inventarios para efectos contables.

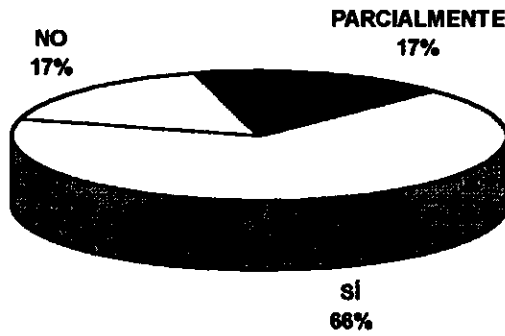
15. ¿QUÉ TANTO ESPACIO OCUPAN SUS INVENTARIOS O QUÉ CUIDADOS ESPECIALES LE EXIGEN?

Esta pregunta será analizada más adelante cuando se toque el punto de los gastos que representan los inventarios.

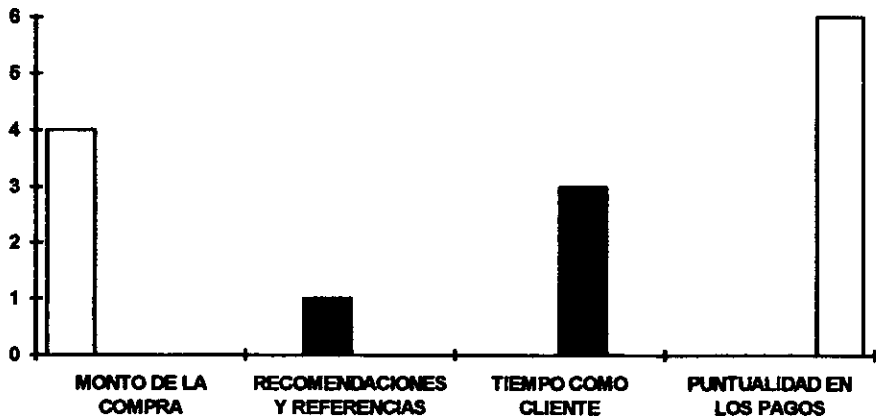
16. ¿TIENE MERMAS POR CADUCIDAD U OBSOLESCENCIA?



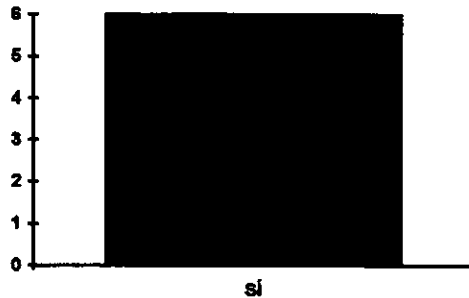
17. ¿SON CUMPLIDOS SUS PROVEEDORES?



18. ¿CÓMO CLASIFICA A SUS CLIENTES?



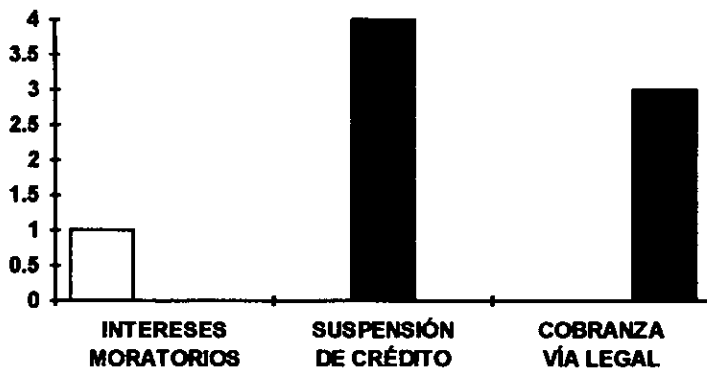
19. ¿OTORGA CRÉDITOS?



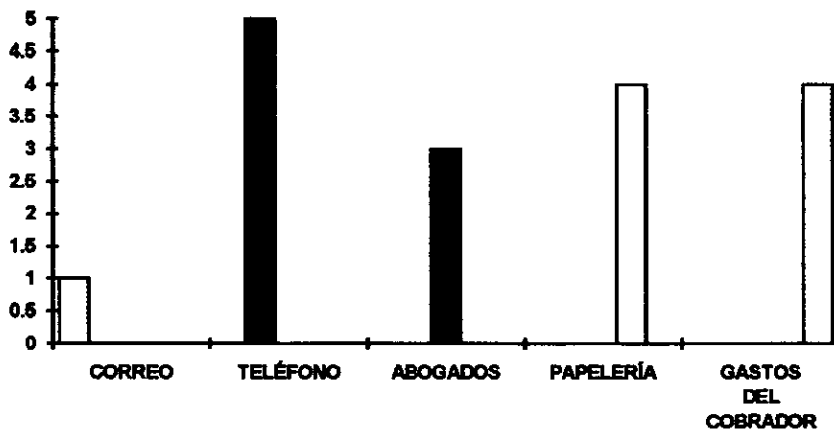
20. ¿QUÉ PROCEDIMIENTO SIGUE PARA OTORGAR CRÉDITO?

La tendencia de las respuestas fue principalmente a trabajar de forma inicial de contado, recibir una solicitud de crédito acompañada de referencias, analizar dicha solicitud con base fundamental en la solvencia económica del cliente y proceder al otorgamiento bajo distintas condiciones.

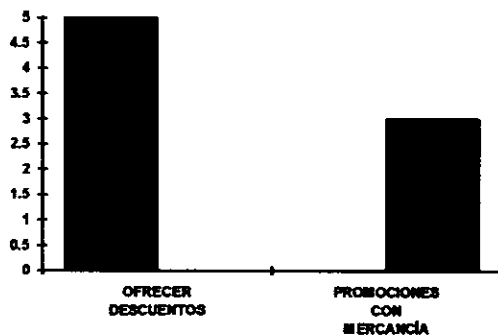
21. ¿QUÉ MEDIDAS TOMA CON LOS CLIENTES MOROSOS?



22. ¿EN QUÉ GASTOS DE COBRANZA INCURRE?



23. ¿QUÉ HA HECHO PARA AGILIZAR LA COBRANZA?



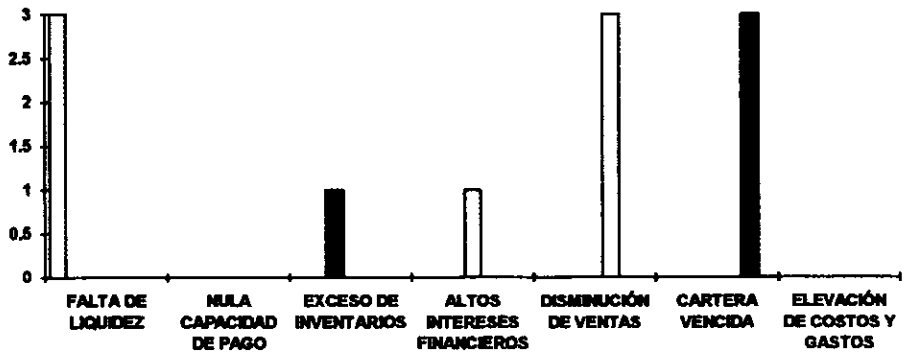
24. ¿OTORGA DESCUENTOS? ¿SOBRE QUÉ BASES?

Las respuestas fueron muy diversas y se estudiará cada caso detenidamente.

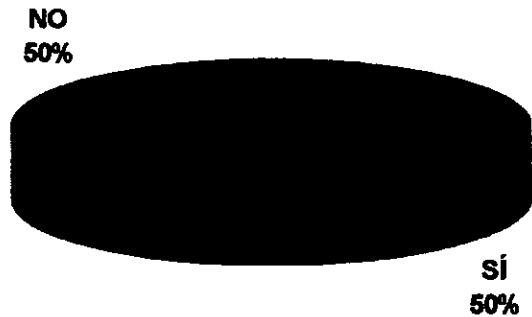
25. ¿QUÉ INFORMACIÓN LE SOLICITAN SUS PROVEEDORES?



29. ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE QUE SE RETRASE EN LOS PAGOS?



30. ¿SIGUE ALGÚN PLAN FINANCIERO?



Las personas que están llevando a cabo un plan financiero lo presentaron de maneras diferentes, siendo en realidad una sola de ellas la que lo está haciendo. Uno de los encuestados no mencionó en que consiste su plan, quien sí lo lleva bien a cabo es en relación con los plazos de proveedores y a clientes; una tercera empresa cita como plan la reducción estricta de gastos, pero eso es más bien una disposición obligada por su situación y no por que se haya contemplado en alguna estrategia normal. Aunque suene repetitivo, queda manifestado el preocupante índice de desconocimiento de técnicas reales de administración financiera de lo más generales combinado con la creencia de estarlas utilizando, lo cual puede ser más peligroso que el simple hecho de no conocerlas o de omitirlas.

En el siguiente punto son presentadas las situaciones de una manera que se preste para tenerlas bajo estudio y que se dé paso a buscarles una solución, aunque sólo sea en una primera fase de propuesta.

Para la mejor interpretación de las gráficas, cabe mencionar que el hecho de que algunas de las mismas tengan un número de respuestas superior al número de encuestados es debido a que se escogieron dos o más opciones no excluyentes.

5.2 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

5.2.1 Problemas.

El problema de las empresas que forman la muestra parece ser, de modo general y principal, el empirismo en cuestiones financieras de primer orden, ya no se diga en lo referente a cómo manejar la liquidez; y por otro lado, la falta de conciencia de la situación real por la que atraviesan y de las amenazas que se les presentan para ensombrecer su futuro. Lo anterior quedó plasmado en las

respuestas, incoherentes en ocasiones, que se dieron a los cuestionarios y a la observación cercana de uno de los casos. Debido a la variedad (que por otra parte da riqueza) de los giros que se hallaron dentro del ramo comercial de las entrevistadas, y a las diferentes situaciones manifestadas, vamos a presentar los problemas particulares de cada una de ellas para después englobarlas en lo que se pueda generalizar, dando pie a propuestas generales y particulares.

La primera empresa maneja un producto perecedero que es necesario mover con cierta rapidez, dice tener problemas de liquidez y pago retrasado a sus proveedores, además de que no podría pagar sus adeudos al momento actual. Muestra coherencia en lo respondido, pero eso no le va a ayudar a mejorar la situación financiera. El que indique que su empresa es un buen negocio no es falso, simplemente tiene un problema por mala planeación de su capital de trabajo que le ha dificultado la operación, pero la situación no es insalvable; lo que afirmamos se apoya en los hechos de que no manifiesta desesperación en sus respuestas y que no considera necesario fijar existencias en efectivo a pesar de que reconoce su falta de liquidez y de que sí maneja un fondo permanente en caja que está demás decir que es insuficiente porque la causa no es el inventario elevado (no tiene) en el que además aprovecha descuentos de compra y no manifiesta en general que le sean un impedimento para laborar de manera adecuada.

El único aspecto que nos hace dudar que la mala fijación de efectivo sea el único problema, es el de que los pagos a proveedores se han estado haciendo con retraso y que sin embargo se habla del aprovechamiento de descuentos, ¿quién concede descuentos en pagos atrasados?; además concede créditos a sus clientes que pueden ocasionarle un periodo de escasez de efectivo si compra al contado para aprovechar descuentos. Por lo manifestado en las respuestas finales, sus relaciones de cuentas por cobrar y pagar en general lo le implican muchos gastos, no tiene créditos bancarios y no tiene un alto índice de morosidad de sus clientes.

Por último, recalca en la causa de el retraso en los pagos la falta de liquidez y aunque dice seguir un plan financiero, no nos da ningún detalle de ello, lo que puede ser que realmente no está bien definido y estructurado.

El siguiente encuestado es, según lo manifiesta, un auténtico sobreviviente de la crisis de 1995, pero que aún tiene problemas con sus inventarios, que no son perecederos pero tampoco un artículo de consumo que por lo mismo se ha estancado en sus ventas. Aunque la razón es diferente, el problema es el mismo que en la empresa anterior: falta de liquidez, imposibilidad de cubrir sus pagos si se le requiriesen de una vez. No es extraño que un negocio que sobrevive a semejante situación económica como la que atravesamos sin ser una potencia comercial se considere bueno, lo que sí es de llamar la atención es que se asiente la problemática de no poder cubrir las obligaciones y se diga que se tiene liquidez.

Este problema se puede hacer mayor en un futuro si los inventarios permanecen inmóviles y sin el manejo de técnicas presupuestales para el efectivo que dice desconocer, aunque por otra parte maneja inversiones a corto plazo que indican un manejo un poco mejor del capital de trabajo.

Nos preguntamos si el problema con los inventarios no es influenciado por la función de compras que quizás toma los descuentos de manera indiscriminada y que al final son perjudiciales, aunado a que no se fija ni siquiera el punto de reorden y no se conocen técnicas de administración de inventarios el espacio que exigen éstos es un gasto que muchas veces no se considera.

Parece no tener problemas en lo que se refiere a cuentas por cobrar y por pagar, siendo sus únicas deudas las imprescindibles cuando se manejan operaciones de crédito comercial.

Para terminar, es muy curioso que no considere necesario un plan financiero en las condiciones actuales de su negocio, dado que éste es un elemento prioritario en cualquier empresa y que su problema de inventarios no parece que se vaya a detener solo, por el contrario lo puede ir ahorcando; siendo el colmo que

teniendo elementos para salir adelante pierda totalmente la capacidad económica de operación por no considerar necesario dejar el empirismo.

El siguiente cuestionario arroja una información inicial bastante halagadora, no hay problemas de liquidez ni de solvencia, se puede pagar y se tiene un mercado en crecimiento, además de que se nota menor empirismo en su manejo del efectivo; sin embargo, ¿hasta que punto una oportunidad tal como un mercado en crecimiento puede llegar a ser un riesgo o un obstáculo para una administración limitada? Es grave el hecho de que se confundan técnicas de administración de inventarios con los métodos de valuación del mismo, dado que maneja inventarios altísimos (para una pequeña empresa tres bodegas hablan de grandes volúmenes de mercancías) que pueden en un momento dado estancarse y restar liquidez si las técnicas para el efectivo no resultaran ser tales. Una situación extraña del caso que se presenta aquí es que sus proveedores no rebasan el 25% de las deudas totales y sin embargo no se tienen créditos con la banca, ¿qué representa el resto de las deudas?

De repente se atrasa en los pagos y las causas que se presentan dan lugar a un análisis muy interesante: cartera vencida de clientes a pesar de los múltiples cuidados manifestados en el trato de las cuentas por cobrar, falta de liquidez ocasional y “disminución de ventas”. De estos últimos dos es raro que no se haya manifestado la falta de liquidez desde un principio como uno de los problemas que se le presentaban a la empresa y la disminución de ventas contraria lo citado en cuanto a un mercado en crecimiento. La falta de un plan financiero para una empresa con miras a expandirse es demasiado grave.

El siguiente cuestionario mostró algunos de los datos más interesantes de toda la muestra, necesita ayuda urgente según lo manifiesta su situación autodefinida como crítica y el cúmulo de problemas financieros manifestados: falta de liquidez, altos intereses financieros, disminución de ventas, cartera de

clientes vencida, elevación de costos y gastos y, si hubiéramos puesto “otros” como opción del cuestionario, es muy posible que incluyera más.

Su falta de solvencia se refleja en los tres aspectos que se le dan a escoger en la pregunta y nos agrega que se ha retrasado en el cumplimiento de otros compromisos además de no poder pagar la totalidad de sus adeudos (obvio), por falta de liquidez y de ventas.

Este caso tiene su punto más desconcertante cuando el encuestado expresa que tiene un buen negocio. No concebimos un buen negocio que no vende, que no tiene liquidez y que está terriblemente endeudado. La empresa puede tener un amplio potencial en el mercado, ofrecer la mejor calidad, pero en la realidad fundada en datos económicos ha fracasado. El estudio de estas respuestas presenta material que parecería escrito por Conan Doyle, porque esta empresa no maneja inventarios elevados, conoce y aplica técnicas de administración de efectivo y no revela un manejo empírico de sus operaciones; la respuesta al por qué se encuentra en problemas se la empieza uno a imaginar cuando se observa la parte de las cuentas por cobrar y por pagar.

En cuanto a la parte final de las preguntas, éstas confirman los principales problemas que se expresaron al principio y cuyas causas creemos se esclarecerán en el siguiente punto; también se revela la desesperación en el plan financiero que parece del FMI: reducción estricta de gastos.

La empresa de la que a continuación examinaremos sus respuestas comienza citando que su situación actual es muy buena y que su único problema financiero es la cartera vencida. El primer aspecto negativo que muestra es la mala planeación financiera al retrasarse en pagos y pagar intereses, si la situación es buena no hay por qué dejar que ello suceda; máxime que dice contar con reservas para cubrir todos sus adeudos y que sigue reportando utilidades.

Se sigue el hilo de la mala planeación financiera al encontrar indicios de que esto ocurre por desconocimiento, pues manifestaron no entender la pregunta relativa a las existencias de efectivo y el no conocer técnicas para su administración. Los problemas de inventario no son una realidad para este negocio pero pueden llegar a existir porque se manejan empíricamente y es el segundo caso que confunde su administración con su valuación.

Además de la cartera vencida, sufren de todos los gastos expuestos para cobrarla, incluyendo el ofrecimiento de descuentos; sin embargo da gusto conocer que no se salen de su esquema de pagos a los proveedores, que son sus únicos acreedores prácticamente. Puede ser que esta empresa sea la que menos ajustes necesite en el presente y la que pueda adaptarse más fácil a algunos cambios para afrontar el futuro.

La última empresa se reservó para este lugar debido a que en ella hubo la facilidad de adquirir información no sólo por medio del cuestionario aplicado sino también por observación. Su situación se manifiesta como estable, pero ello se puede deber a las facilidades del giro, porque por otro lado tiene problemas de inventarios, de baja en las ventas, cartera vencida y la elevación de sus costos y gastos. La cartera vencida ocasiona a su vez el pago retrasado a los proveedores.

No es raro que se cite que el negocio es bueno porque ya indicamos que el giro ha proporcionado muchas facilidades que sólo son medianamente aprovechadas.

Pasando a la parte del cuestionario que se refiere al efectivo, se manifiesta que no se maneja un fondo de caja permanente, pero pudimos constatar lo contrario, aunque éste sólo cubre necesidades pequeñas debido a su monto; no se conocen técnicas de control del efectivo y no se realizan inversiones a corto plazo. En cuanto a inventarios, se buscan los descuentos y se manejan inventarios elevados, pero muy dispares de una a otra mercancía según se observó; lo que

es una franca muestra de que la función de compras está interviniendo de manera negativa en las finanzas de la empresa, en resumen los inventarios están mal manejados.

No se cumplen tampoco las políticas de cuentas por cobrar, pues cada vez las referencias o trámites exigidos para tramitar créditos se vuelven más flexibles y muchas veces no se trabaja con ellos de contado antes de la concesión de los mismos. Se marca la cobranza por la vía legal, pero no se ha aplicado realmente. Los descuentos se aplican sin estándares fijados y sin un control estricto.

Los pagos a proveedores sí se programan, el problema estriba en que no se cumplen los tiempos estipulados. Se habla de un 50% de representación de los proveedores en relación al resto de los acreedores, siendo estos últimos un misterio.

No hay ningún plan financiero establecido y se puede concluir que la función de finanzas no sólo carece de estructuración formal sino que no se le ha dado el cuidado que merece, el empirismo se siente en el ambiente y ello hará que nos ocupemos muy a detalle en los siguientes puntos y en las propuestas en este caso.

Agrupando ahora la problemática de la pequeña empresa comercial en nuestra localidad de modo que se pueda hacer un estudio general, tenemos que las gráficas arrojan como principales problemas financieros la cartera vencida y la elevación de costos y gastos, notándose la influencia de la situación económica en general, pero se suponen otras causas que se tratarán con mayor amplitud en el siguiente punto. En cuanto a los síntomas de falta de solvencia, el que los pagos a proveedores sean los más afectados tiene dos caras; es bueno que no se estén pagando más intereses moratorios que el concepto anterior, porque los costos financieros son realmente altos, sin embargo, los proveedores tienen una paciencia limitada que no debe sobrepasarse so pena de perder la operatividad por falta de mercancías.

El que la solvencia de la mitad de la muestra esté gravemente afectada no es algo inesperado, lo que sí lo es a veces es la poca relación que tiene la crisis económica en relación con la responsabilidad de la mala administración. Es cierto que negocios sin liquidez pueden seguir siendo buenos si superan la etapa de emergencia, pero cuando no son solventes hay que aplicar un plan financiero rápido.

El efectivo sí se toma muy en cuenta en las empresas investigadas, las fallas radican en la falta de conocimientos para un manejo más adecuado y menos azaroso.

Los inventarios son un problema más grave porque no se están observando las reglas de su cuidado financiero; esto traería mayores consecuencias de tratarse de industrias por lo complejo de sus materiales y su diversidad, pero no deja de ser preocupante en la muestra.

La relación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar tiene gran relevancia para los encuestados porque se manifestó la existencia tanto de créditos de los proveedores como de los otorgados a clientes, además de que los problemas que más se repitieron fueron en relación con ambos aspectos. Todas las empresas programan pagos, la falla no ha estado en la planeación, sino en la ejecución de lo estipulado.

Para dar paso a las posibles causas de las zozobras de esta muestra, diremos que es realmente preocupante que no se le dé la importancia requerida al hecho de tener un plan financiero general que permita el accionar de una entidad comercializadora.

5.2.2 Causas posibles.

Siguiendo la tónica del análisis de los problemas, veremos los casos particulares y después agruparemos lo que les es común en los orígenes de los mismos.

La primer empresa se crea problemas adicionales a la mala situación comercial al no fijar técnicamente sus existencias de circulante, esto es un hecho fundamentado en la creencia de que no es necesario que citó en sus respuestas al cuestionario. Pero quizás lo más grave es la interferencia de la función de compras, ¿por qué? Porque si no se exceden en inventarios (se compra sobre pedidos de los clientes) y aparte de ello se llega a retrasar en los pagos y se le concede descuentos es porque están pagando al contado. Es decir, ¿de qué otra forma es que se retrasan en los pagos si se vende todo el inventario de forma relativamente pronta si no es por el periodo de traslado de la mercancía a su destino además del plazo de crédito que conceden que por la disparidad de los plazos de clientes y proveedores y cómo es que consiguen descuentos sino por pagar al contado? No se aprovechan los descuentos de compras por volumen, porque se tendría mayor lentitud en la rotación de inventarios, y un retraso que no se considere como para suspender estos descuentos es porque cae en un periodo de crédito normal (al no cumplirse la condición de contado) o bien se buscan los descuentos por pronto pago dentro del plazo del mismo crédito. En resumen, los días de recuperación del dinero de las ventas son demasiados para poder cubrir las necesidades de efectivo de la organización, pero no se tiene cartera vencida de clientes así que el error está en la relación comercial con los proveedores, agravado ello por la falta de planeación del efectivo. Se nota como antecedente de lo expresado la falta de estructuración de un departamento de finanzas.

El segundo caso es diferente en cuanto al fondo de sus problemas. Afectado en buena medida por la falta de dinero en los bolsillos del común de la gente y el que su producto no es ni por mucho de consumo básico (refacciones), se ha visto abrumado de repente por la cantidad de inventario inmóvil en su bodega. La falta de visión financiera de la administración no le va a ayudar en nada, lo anterior se expresa porque dice abiertamente que no puede pagar todos sus

adeudos pero existe liquidez (?), no todos sus pagos están vencidos, pero un descuido puede atorar sus actividades regulares.

Ya en la parte del cuestionario dedicada a los inventarios se nota francamente que no se controlan en cuanto a las finanzas en lo más mínimo, se manejan las existencias en mercancía a la antigua, comprar lo más que se pueda si se obtiene un mejor precio sin considerar qué tanto se puede vender, qué costos inherentes a esto se verán negativamente afectados, la falta del dinero capturado en las bodegas y los pagos extras que terminan por minimizar o anular el descuento tan ávidamente buscado.

Por los datos salidos de sus respuestas es de considerar lo anterior como el único problema de índole económica de el negocio, pero el que necesita un cambio de perspectiva administrativa más profundo o de lo contrario el que más pronto se convertirá en un dolor de muelas; es frustrante tener con que responder a una situación, tener las piezas necesarias y colocarlas en el lugar inadecuado. Si las ventas y el margen de utilidad no han sido afectados (o han dejado de serlo) por la crisis, es claro que hay un proceso de autodestrucción por mala administración y que la causa de los sufrimientos es interna al 100%.

Las empresas con dificultades no fueron necesariamente un mal negocio desde el principio; esto es lo que debería pensar la gerencia de la tercera entidad interrogada cuando basa su futuro únicamente en la bonanza actual y no en una estructura flexible y sólida a la vez.

La causa de los problemas que tiene la empresa y, más grave aún, de los que se prevén, es la falta de preparación para la expansión en el mercado y de los cuidados que requiere el manejo de dinero y de los activos con que se cuenta. El conflicto aquí puede llegar a asemejarse mucho con el de la refaccionaria, falta de liquidez en alto grado, ocasionada por un exceso de inventarios de lenta rotación que a su vez tiene su origen en un mal diagnóstico de la situación.

**ESTA TESIS NO DEBE
SER DE LA BIBLIOTECA**

La causa del mal estado de las cuentas por cobrar a pesar de todos los puntos que se cuidan para conceder un crédito es sencillamente que no se está cumpliendo con dicho proceso de análisis. Otra empresa más que no ha planeado el modo de cuidar su patrimonio.

La situación grave por la que atraviesa el siguiente objeto de estudio ha sido causada por la acumulación de errores y la ayuda de un mercado sin poder de compra y lleno de competencia. Se contrataron créditos muy altos que están comiéndose los ingresos de la empresa y que no se consideraron como un gasto a corto plazo, al fin y al cabo una parte de los financiamientos a largo plazo siempre es a corto plazo, de hecho hay que pagar mensualidades, que si no se toman y no se tiene una reserva de efectivo para contingencias, son suficientes para hundir al más técnico de los administradores. La operatividad ya ha sido afectada por el hecho de que sólo se puede comprar lo indispensable por falta de dinero y de confianza de los proveedores que además no son cumplidos.

Un negocio así no debería otorgar crédito cual ninguno so pena de pagar recargos por falta de convertibilidad de los mismos.

El plan financiero de desesperación puede ser por la falta de capacidad para cumplir con las obligaciones básicas que ha contraído esta entidad, pero el reducir los gastos no es la solución cuando los sacrificados no se escogen con cuidado.

La causa del retraso en los pagos de la empresa que dijo contar con un operar fructificante no puede ser otra que la mala planeación y la falta de formalidad en el funcionamiento de los aspectos financieros internos. Las fuentes de ingresos no le faltan y los egresos no se salen de lo normal; un problema grave manifiesto suele ser menos peligroso y más rápidamente controlado que la suma de detalles desapercibidos a los cuales se les mantiene un ambiente

propicio para crecer, más aún cuando se dice no tener las herramientas para detectarlos.

El margen de tiempo en que la empresa puede financiarse con dinero de los proveedores es lo suficientemente amplio como para reportar ganancia por ponerlo a trabajar, pero no se está planeando el pago de erogaciones ineludibles y en momentos de menor liquidez o de ventas lentas, puede agravarse la situación.

La empresa que fue sometida a observación manifiesta diversas causas de sus dilemas, como son el incumplimiento de las políticas de crédito, la interferencia de las funciones de ventas y compras, el desconocimiento de la función de finanzas en cuanto a el gran apoyo que representa su estructuración cuidadosa, el descontrol total de los inventarios y la mala planeación de pagos; todo ello aterrizando en la inexistencia de un plan financiero que permita remediar los conflictos que si no son ya graves, sí son una amenaza latente digna de consideración.

Vamos a partir por la interferencia de las otras áreas, las cuales tampoco manifiestan procedimientos técnicos o científicos en su manejo; el almacenamiento de la información indispensable no está actualizado como debería y proporciona información inexacta y a veces poco útil, se basa el criterio de ventas en la mercancía salida y no en los cobros hechos efectivos, las compras no están bien programadas porque se quiere aprovechar descuentos de materiales que a veces abundan en el almacén y escasean otros que originan pérdida de ventas, aunado el problema que se paga con retraso dichos productos y se desembolsan cargos extras; los descuentos en las compras se nulifican por el efecto del exceso de inventario y la falta de liquidez.

Las políticas de crédito no se están aplicando, se autorizan plazos de pago para clientes sin las suficientes referencias o relaciones comerciales con la empresa, lo que ha ocasionado gran porcentaje de cartera vencida y un margen considerable

de cuentas incobrables. Lo peor del caso lo constituye el que no se cobran intereses moratorios ni se actualizan cuentas de hace dos años y en muchas ocasiones se ha renovado el crédito a personas morosas, que en la actualidad recurren al mismo comportamiento para sus pagos.

Agregando causales de incongruencia en el manejo de los créditos, no se respetan los límites fijados para los mismos en cuanto a tiempo y monto, dada la flexibilidad que ha manifestado la gerencia y el incumplimiento de los compradores.

En esta empresa (como en la mayoría de las entidades de tamaño limitado), no se ha visto la importancia que tiene el manejar cuentas claras y precisas a base de un sistema de información financiero y de una planeación económica sólida, cuidándose únicamente aspectos de ventas, compras y fiscales. El recurso financiero es todavía más importante cuanto más escaso es, y es presumible que una pequeña empresa por próspera que sea, no debe darse el lujo de perder su capacidad económica.

Para terminar con las causas específicas de las dificultades de esta organización, es conveniente citar que el retraso en pagos no es justificable más que por descuido y causa el desprendimiento de dinero que puede costar caro en un momento de necesidad.

Estudiando ya en conjunto las causas de los obstáculos con que se tiene que enfrentar la muestra objeto del estudio, definitivamente la elevación de costos y gastos ha sido provocada por la situación macroeconómica pero, aunque recurrente, este no ha sido de los problemas graves porque al fin y al cabo las empresas también subieron sus precios para conservar el margen de utilidad; la cartera vencida, por el contrario, si ocasionó y sigue provocando diversos trastornos al operar cotidiano de los organismos económicos, hallando como causa principal de ello no a la depresión de los mercados tanto como a una mala planeación y control de las cuentas por cobrar.

Los proveedores han sido los sacrificados en los pagos en razón de que sus intereses son menos onerosos que los de otros acreedores, pero la incidencia en este tipo de decisiones trae a la larga consecuencias igual de nefastas que las altas tasas bancarias.

El efectivo siempre es el elemento que más se cuida para efectos de liquidez, pero ha quedado latente el desconocimiento de técnicas para colocarlo donde más provechoso resulte, al igual que el tratamiento para los inventarios, los cuales todavía se observan desde una perspectiva errónea y sin actualizar.

Algo que quedó latente es la necesidad de las empresas en crecimiento de manejar concesiones crediticias a riesgo de perder utilidades y liquidez, contra las consecuencias negativas en ventas de no hacerlo; es por ello que este punto debe manejarse con sumo cuidado y teniendo muy de cerca las cuentas por pagar y el control de efectivo e inversiones negociables.

Los intereses moratorios no se han expandido como medida común de presión para los pagos porque los acreedores "se dan de santos" con que les cubran el importe de los adeudos originales.

La estructuración de las actividades y funciones financieras no es lo que debería y ello es grave.

5.2.3 Relación con otras áreas.

Se nombró a la función de compras como principal interventor externo de los problemas del departamento o actividades de finanzas, porque está realizando sus operaciones en un contexto aislado a las demás necesidades de la entidad, le falta completamente la coordinación y la aceptación con un control de presupuestos por ejemplo. Los descuentos no caen mal cuando la situación es propicia para ello, pero no son la regla de aprovechamiento de oportunidades, donde también podemos hablar de descuentos más atractivos por pagos rápidos o inversiones de efectivo de rendimientos a corto plazo.

Ventas es el otro departamento que necesita relacionarse más con las funciones de obtención y aplicación de recursos monetarios porque está considerando importante el vender aunque sea concediendo créditos costosos para la empresa, siendo que la venta real no se concreta (o por lo menos el beneficio que de ella se espera) en ese momento y que no siempre se hace cautivo al cliente por el simple hecho de tenerle confianza una vez.

Las relaciones públicas también han sido causa de que se tomen ciertas opciones de compra y se acepte el diferimiento en el pago de las cuentas a favor de la empresa, agregando que no todo el personal es el adecuado para la función que desempeñan actualmente.

5.2.4 Grado de dependencia del medio ambiente.

Las empresas que forman esta muestra no presentaron realmente el grado de afectación del ambiente que esperábamos, pero no por ello ausente como causa de la situación en que se encuentran sea buena o mala.

Ya se citó anteriormente que si afecta el monto nominal de los costos y también que se compensa con el manejo de los precios al público, pero no se puede utilizar al medio circundante en ninguno de los casos como responsable único de los obstáculos atravesados o aún no librados, agregando que en la mayoría de ellos no es siquiera la causa primordial.

Las empresas que se han preparado menos para enfrentar casos como el que se vivió y que todavía no nos abandona, es lógico que estén pagando mayores consecuencias, la empresa pequeña ya tiene las armas suficientes como para hacerse de una estructura que le permita una mayor adaptación a las situaciones molestas que provocan los ciclos de la economía. Ya no se está a la altura de las microempresas que tienen que sobrevivir de forma casi fortuita a golpes bajos del sistema económico y es cierto también que son más vulnerables

que las medianas y grandes por lo que a cada una de ellas significa la pérdida de la misma cantidad de recursos.

La organización en la que nos detuvimos un poco más por haber sido objeto de observación directa muestra gran dependencia del medio, que hasta ahora, con altibajos, le ha favorecido, pero de igual forma está expuesta a que le dé la espalda de un momento a otro si no se ponen en juego ciertas tácticas que trataremos de poner en claro en el subcapítulo 5.3.

En general todas las empresas cuyo principal problema sea el exceso de inventarios, tendrán que depender en gran forma de lo que haga su gerencia de mercadotecnia o de ventas para salir adelante, pues el grado de intervención de el mercado es demasiado alto; hay que mover esa mercancía a como dé lugar.

Quienes pugnan por mejorar su cartera, deben tener en cuenta que tienen la situación básicamente en sus manos y deben cimentar muy bien los movimientos que realicen.

5.2.5 Potencialidades.

El mercado parece ser el principal punto de partida para que las empresas estudiadas puedan prosperar, todas ellas han dicho contar con la posibilidad de crecer gracias a las oportunidades latentes de ventas, incluso es ésta la razón de la confusión del caso perdido que piensa que su negocio sigue siendo bueno.

La muestra se encuentra (salvo el caso anteriormente citado) en una buena posición competitiva que no han podido o no han sabido aprovechar por cuestiones financieras mal aplicadas.

Otra de las grandes oportunidades que tienen estas organizaciones es el hecho de que su volumen de operación no es lo demasiado grande como para exigirles un capital tan fuerte como otras empresas, lo que les permite ir mejorando paulatinamente su liquidez si rectifican los manejos faltos de orden y

formalidad que han llevado hasta la fecha. Los negocios que están en condiciones de progreso o de estabilidad pueden mantenerlas y superarlas si ponen un poco de énfasis al manejo de su capital operativo, no todo será realizar grandes y costosos cambios, se dijo en párrafos anteriores que pequeños pero graves detalles podían convertirse en problemas crónicos e incurables para una institución comercial; sin embargo, antes de que se conviertan en eso siguen siendo detalles no tan difíciles de eliminar.

5.3 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.

Llegando a la parte positiva de la investigación, en que se acaban las críticas y se pasa al tratar de ayudar en todo lo posible a quienes tan amablemente abrieron sus puertas a este estudio; hemos de citar la conveniencia de que se cumpla con ciertas normas o requisitos para que lo propuesto pueda convertirse en realidad y que ésta sea satisfactoria. Es por eso que en un subcapítulo posterior se entregarán datos de qué se necesita para implantar las soluciones sugeridas enseguida y cómo llevarse a la práctica.

Habiendo dejado claro todo lo respectivo a los conflictos y sus causas y de la necesidad de existencia de condiciones específicas para eliminarlos o disminuirlos pasamos al primer caso, la empresa sometida a doble técnica de recolección de datos.

La función financiera es prácticamente olvidada o desconocida para este ente con grandes posibilidades de éxito continuo, por lo que es necesario que se tome conciencia de que un negocio ya de estas dimensiones no puede limitar las actividades de ese tipo a la mera cobranza y contabilidad. Se sugiere una presupuestación rigurosamente formal, dando especial interés a lo que se refiere a flujos de efectivo proyectados y presupuestos de compras.

El flujo de efectivo permitirá de una manera sencilla y flexible acostumbrar al personal responsable de tomar decisiones con esta información a delimitar existencias de efectivo y a ampliar el panorama de las fuentes de ingreso rápido con que se cuente para trabajar. El presupuesto de compras se pide con el onjeto de no tomar descuentos a priori sin coordinarse con ventas y finanzas, además de una distribución más racional de las mismas, evitando la disparidad presentada entre líneas de productos.

Es indispensable también un sistema de información financiera y contable más rápido y preciso, desapareciendo la desorganización de las cuentas por cobrar y por pagar. Para el manejo del inventario se debe emplear una técnica que apoye para no tener mermas en la liquidez por aprovechar un descuento inútil a final de cuentas. Las técnicas tanto de manejo de efectivo como de control de la inversión en inventarios no son exactas ni infalibles, pero permiten un equilibrio en las aplicaciones financieras de una empresa. Las inversiones a corto plazo no están muy generalizadas en ciudades pequeñas con negocios de la misma índole, sin embargo hay cuentas bancarias a plazos menores de un año, y valores más que comunes que no son inalcanzables para una empresa con excedentes.

Retomando el tema de inventarios para relacionarlo con las inversiones de sobrantes, es bueno decir que los materiales manejados por esta empresa no ocupan de muchos cuidados especiales pero sí de gran espacio, si por lo menos se fija un punto de reorden se logrará tener espacio extra que puede ser usado para almacenar otro tipo de productos afines o servicios adicionales en donde se invierta algo del circulante con que se contaba para maximizar las utilidades.

Un plan financiero permanente que sufra alteraciones o actualizaciones periódicas es de vital importancia para el funcionamiento de un departamento o por lo menos un encargado de las tareas económicas.

La empresa que nos ocupa a continuación manifestaba una situación económica favorable, la existencia de reservas monetarias y como principales problemas la cartera vencida y los pagos retrasados a sus proveedores.

Un negocio en esas condiciones parece no tener por qué preocuparse, salvo que el mismo rumbo que lleva le va a exigir mucho más que el nulo conocimiento y organización financieros palpables en sus respuestas.

Una programación de pagos a proveedores es urgente debido a que no se halla otra causa que no sea la desorganización para el retraso en los mismos: el plazo de crédito recibido es mayor que el otorgado, hay liquidez y no hay otros acreedores que les presionen. El plan propuesto contemplará no dejar sin efectivo a la entidad pero asimismo evitará el pago de intereses moratorios absurdos, la estructura de capital de trabajo que tiene la empresa es riesgosa cuando disminuyen las ventas si la existencia de reservas se fundamenta en los sesenta días de crédito que tiene de superávit y no en fondos bancarios o de caja suficientes cuando menos para gastos diarios.

Un departamento fijo de finanzas dejaría de lado las confusiones respecto al manejo técnico de inventarios y efectivo.

El caso siguiente quizás nos ocupe mayor tiempo en este capítulo y sus subelementos debido a que tiene un mosaico diverso de dificultades financieras y una de sus opciones sería cerrar.

El aumento en ventas parece imposible en el corto plazo debido a que no se tiene los recursos para hacer crecer el volumen de operación y a que el meollo del asunto es tener rentabilidad y liquidez inmediata.

La situación sí que es desesperante cuando se tiene por un lado la obligación de cumplir los compromisos con los proveedores so pena de quedarse sin materia para operar y por otro préstamos bancarios que absorben rápidamente lo que pudieran aportar las ventas. Los costos y gastos se deben reducir no en razón de las ventas, pero sí un poco; la exageración en esta mengua sería

contraproducente al limitar más todavía la capacidad de operación. Una programación equitativa de pagos a proveedores y acreedores bancarios tiene probabilidad alta de conseguir condiciones de tolerancia por los primeros de modo que no falte con qué trabajar.

El presupuesto de efectivo no está siendo realizado bien o simplemente es un recordatorio de lo mala que es la situación actual, pero no ha sido una herramienta tan eficaz como su alcance se lo permite (ni siquiera convence al dueño de que su negocio es malo).

En lo sucesivo se deberá planear más conservadoramente con relación a la cantidad de mercancías que es conveniente almacenar y buscar una estructura de capital con mayor participación de fuentes internas. Aunque suene trillado se requiere de una reestructuración de las cuentas por cobrar de modo que se obtenga liquidez y se puedan cumplir los compromisos actuales que ahogan la salud empresarial del organismo.

La reducción de gastos ya se dijo que no debe tener el carácter de estricta en aspectos que limiten la capacidad productiva (de servicios) de el negocio, pero sí se deben abrogar todos aquellos lujos que no se pueden solventar.

Aquí se decía que urge una reestructura, pero no va en relación con regatearle al banco, sino de aplicar ésta a todos los sistemas financieros de la empresa, que ha quedado como una pequeña con operación de micro y problemas de grande empresa. Los métodos habrán de seguirse estrictamente para tratar de amainar la situación de alarma.

La entidad que proporcionaba datos de expectativas de crecimiento gracias a un mercado en expansión debería hacerse de un sistema financiero más estructurado antes de lanzarse a una competencia a gran escala, confundió una técnica de valuación con administración de inventarios y no sabe realmente que nombre tiene lo que hace en relación con el efectivo.

El orden que lleva para hacer sus compras aplicado a el manejo del capital de trabajo le hará ver que no es conveniente esa cantidad de inventario cuando se manifiesta una reducción en las ventas, por mínima que sea.

Además, metiéndonos en otros terrenos, es conveniente que se asegure de el cumplimiento de los proveedores antes de pensar en crecer demasiado. Si al periodo de entrega normal, el proceso de venta y los días de crédito; le agregamos un retraso sustancial en la entrega de nuestros suministros, el periodo de recuperación es demasiado amplio para la planeación de la liquidez.

Hubiera sido grato saber qué tipo de acreedores tiene la empresa además de sus proveedores que sólo constituyen un 10 a 25% de las deudas; aunque cabe la posibilidad de que los porcentajes hayan sido mal interpretados y se expresan con relación a activos o capital, lo cual sería una ventaja en cuanto a solvencia.

No ha sido muy halagador como comentábamos antes, el hecho de la contradicción acerca de la liquidez, lo que nos hace pensar que siempre se ha contado con ella, pero empieza a significar un problema a raíz del aumento en el volumen de las operaciones.

Se sugiere la consideración detallada de un plan financiero enfocado a el crecimiento de las actividades para hacer frente quizás a un cambio de ámbito empresarial (de pequeña a mediana empresa) que cuide más el manejo del inventario y la liquidez.

Volvemos ahora a la refaccionaria donde vemos el segundo caso de liquidez en entredicho, teniendo su causa ésta en los inventarios y faltando visión o noción de los conceptos financieros a la administración.

La consideración única de egresos mensuales no es suficiente para fijar el efectivo cuando ya se tiene comprometida su disponibilidad por exceso de almacén. Este negocio debe ampliar su visión de sistemas y encuadrar a su empresa en un contexto tal. Las compras deben hacerse con mayor cuidado y

dejar pasar algunos descuentos para decir sí a otras oportunidades de inversión o que el mercado mismo presente.

Hay que mover un poco más rápido el inventario, por lo que una política de promociones y créditos un poco más flexible puede ayudar en esta ocasión, se tiene un periodo relativamente corto de recuperación por entregas rápidas y un sistema de cobranza ágil que soportan la decisión. La programación de los pagos a proveedores debe llevarse con especial cuidado, quizás estirar todo lo que se pueda el plazo que se recibe de sus parte para apoyar la implantación del sistema, lo que implicaría dejar pasar algunos descuentos que no sean muy significativos.

Nuevamente es preciso recomendar una planeación financiera encaminada a fortalecer los aspectos de liquidez del negocio, enfatizando en el manejo cuidadoso de inventarios en lo referente a la fijación de sus cantidades; ya superó la situación de emergencia apoyado en el financiamiento realizado exclusivamente a través de proveedores y de recursos propios, por lo que una correcta combinación de activos bancarios y de caja con las mercancías le llevará a salir adelante si es cierto que su mercado y su posición competitiva son sólidos.

Para la última empresa (primera en el análisis de los problemas), la que comercializa un percedero, es de primera necesidad que se le induzca en el manejo técnico del efectivo, porque es ahí donde manifiesta su talón de Aquiles, al no tener existencias disponibles de este activo en el momento que se le requiere. Las técnicas de administración de efectivo son muy diversas no sólo en sus características sino en su grado de complejidad, por lo que se puede ir adentrando en ellas poco a poco.

La excesiva toma dedescuentos, puede sustituirse por inversiones a corto plazo del efectivo mejor planeado que dejen rendimientos iguales o mayores al monto de las rebajas, además de que se obtendrá un colchón de tiempo para recuperar

lo vendido a crédito y poder cubrir las obligaciones de los proveedores; los cuales estarán más satisfechos de tener un cliente cumplido en su plazo de crédito que uno incumplido al que se le están otorgando descuentos por suponer que se comportaba de manera contraria.

Los intereses moratorios podrían ser una base para no perder oportunidades por cartera vencida o retrasada, pactados en relación a lo que se pierde por la falta de liquidez y que en un momento dado cubran las faltas de efectivo ocasionadas por el rezago o bien que sean un instrumento que apresure el momento de la recuperación. Para balancear todo lo anterior, se pueden hacer descuentos exclusivamente por pronto pago; si no se ha juzgado conveniente hacer descuentos en el precio de la mercancía para no crear antecedentes de precios inaceptables, los descuentos por apresuramiento del crédito pueden ser por un monto menor al rendimiento que provocaría el tener invertido el importe de la compra por el plazo del crédito.

Se debe tener especificado de manera más clara el tipo de planeación económica a llevarse y que éste tenga el enfoque obligado por la falta de liquidez, es decir que su camino sea el que lleve a la empresa a controlar sus pasivos y activos a corto plazo más eficientemente.

De manera general se ha evaluado hasta aquí la condición de cada una de las empresas y también los resultados que se puedan conjuntar en un todo, esto último para no perder de vista algunos de los objetivos de la tesis que se encaminan a dejar claras pruebas de el manejo insuficiente de las finanzas en la localidad a nivel de pequeños comercios, específicamente en el aspecto de capital de trabajo, que ha sido la causa del cierre de muchas empresas con potencial.

Además se ha indicado que se tiene que hacer para solucionar todas estas carencias, siendo turno ahora de señalar las condiciones necesarias para llevar a buen término la implantación de los procedimientos del cambio. De ahí que en

el siguiente capítulo se pidan esas condiciones para posteriormente describir los procesos de forma más clara y detenida.

5.3.1 Condiciones necesarias para la implantación de propuestas.

Después del último párrafo del punto anterior que sirvió de preámbulo al presente, no queda más que comenzar a citar las herramientas requeridas para un trabajo de aplicación de soluciones fructificante.

La primera petición rebasa casi la obviedad, un departamento de finanzas o por lo menos un encargado formal de esta función. Con decir que debe ser formal el encargo no exigimos un especialista en finanzas o un puesto nuevo en la empresa; lo nuevo debe ser el enfoque dado a esta parte de la administración, que puede ser llevada a cabo por la misma gerencia, por el propietario o por quién se designe especialmente para ello. Se juzga conveniente la asesoría por lo menos en el momento inicial de la implantación y de la asimilación de las técnicas de capital de trabajo, en el caso de que no se desee colocar una persona extra.

A su vez también se pide que se tenga control por escrito de los aspectos involucrados en el capital de trabajo y que la información que al respecto se proporcione al gente encargada de tomar las decisiones de la materia llegue en forma oportuna; es triste y peligroso el hecho de que la información contable y financiera llegue con cierta tardanza de modo muy frecuente, dificultando no digamos la planeación, sino la acción misma.

Está por demás decir también que se deben coordinar con la naciente función de finanzas las áreas de compras y ventas, de modo que acepten que ya no van a tener el control de las operaciones de crédito ni de las decisiones sobre plazos y manejos para adquisiciones, sino que tendrán que reportar un plan ordenado explicando que ventajas consideran existentes en aprovechar la operación solicitada al departamento o encargado de finanzas.

Por último el porcentaje más alto del éxito buscado una vez cumplidas las disposiciones anteriores estriba en el enfoque de sistemas, el cual será aplicado al momento de ver los aspectos de capital de trabajo; es decir, que el efectivo sin considerar las técnicas de inventario no sirve, ni el islamiento de las cuentas por cobrar o por pagar.

Esperando se tomen en cuenta las sugerencias, y dándolo por un supuesto para fines exclusivos de este trabajo, no queda más que pasar directamente a la implantación de las mismas.

5.3.2 Método de aplicación de las propuestas.

Debido a que una empresa pequeña no siempre tiene las herramientas de información necesarias para seguir una planeación a largo plazo en aspectos económicos (no está exenta de hacerlo en otras áreas) de manera exacta, se propone subsanar esta deficiencia o desventaja por medio de planes financieros a corto plazo que se estén revisando constantemente, para por lo menos hacerse de una liquidez permanente que, por otro lado, salió a relucir como la dificultad mayor de empresas estables o con emergencias.

Este plan financiero de corto plazo o conjunto de planes, deberán contemplar los cuatro integrantes del capital de trabajo ampliamente analizados en forma tanto teórica como práctica y adaptarlos en lo que se refiere a características más específicas de cada organismo que no hayan salido a la luz después del estudio.

Se recordará que una empresa tenía facilidades de su ámbito y que se le observó directamente. Pues bien, detallando lo que se le planteaba como posible solución, debe eslabonar todos los procesos aislados que tiene en relación con las finanzas, coordinar las acciones de compras con la situación de cuentas por cobrar y por pagar así como las ventas diarias y la situación bancaria interna. La

elaboración de presupuestos de operación continuos le significarían el método idóneo para eslabonar esa información, además de flujos de efectivo completos que no incluyan utilidades o existencias anteriores de dinero, es decir que se pide un control de los movimientos económicos de un periodo determinado sin la influencia más que de imponderables (que estarán contemplados en la presupuestación) y no de situaciones dadas que no necesariamente podremos arrastrar por siempre.

Los inventarios deberán ser clasificados también en función a la contribución o influencia que tienen en la economía de la empresa, ya sea por método ABC o cualquier otra forma que convenga al negocio. Se nos ocurre que también se realice un estudio interno para averiguar si ciertos materiales están más relacionados que otros con las ventas a crédito y cuales no, de modo que no se les tome de manera conjunta para calcularles su rotación y los cálculos de necesidades de efectivo sean más exactos. El enorme espacio físico de estos productos hace posible pensar que se manejen líneas afines de mayor movimiento al suprimir pedidos innecesarios de mercancías, con lo cual se estaría generando una ganancia para cubrir descuentos perdidos por volumen.

La jerarquización equitativa de las funciones de finanzas, compras y ventas tomará tiempo; pero es necesario acostumbrarse a trabajar con una estructura de ese tipo.

Las cuentas por cobrar necesitan un mejor seguimiento que tal vez pueda ser apoyado por sistemas de cómputo más especializados; hay que decir que al parecer la gerencia ya está trabajando en ello y sólo resta poner claramente las políticas de crédito, tanto del que se solicita como, principalmente, del que se otorga y que no se ha podido recuperar según lo planeado.

Las políticas de crédito deben mostrar ya cierta rigidez de acuerdo al monto y plazo por el que se está otorgando la línea.

La tendencia que debe tomar la empresa de la mala programación de sus pagos no es más que la creación de una unidad interna de planeación financiera a corto plazo. El presupuesto de efectivo le ayudará a contemplar los pagos que se deben hacer y disponer con tiempo de ese dinero. Asimismo se contempla factible el manejo más conservador de la relación de cuentas por cobrar y por pagar para prevenir situaciones no esperadas. Un margen de sesenta días para financiarse con los proveedores es un gran logro, pero debe apoyarse con una utilización inteligente de los recursos y ventas sólidas, que el inventario no lastre parte de esos recursos o la descapitalización.

La mesa de dinero a sesenta días que se ha estado empleando representa un riesgo si se le alimenta con la totalidad de los recursos, las reservas pueden no cubrir gastos repentinos combinados con un atorón de las ventas.

El presupuesto de efectivo se hace urgente en la empresa de la situación alarmante, además, en base a sus bajas ventas debe tratar de salir adelante o incluso considerar la posibilidad de rendirse.

Para salvar su empresa, el o los propietarios deben empezar a presionar suavemente por el lado de los proveedores para hacerles ver como ya no les pueden consumir las mismas cantidades de antaño a pesar de las posibilidades del mercado. Les presentan un plan detallado y real de su potencial considerando la existencia de liquidez, de modo que si les interesa como cliente le den plazo de pago. Habrá que cuidar que las adquisiciones sean las indispensables para operar a un volumen que permita financiar las labores, el pago a los acreedores bancarios y la reinversión paulatina. Los pagos al banco tienen preferencia sobre los acreedores debido a la flexibilidad que pueden mostrar éstos por el interés de la relación comercial, mientras que el banco ya entregó su parte del convenio y ahora busca sacarle el mayor jugo posible a su inversión.

La reducción de gastos no es tan urgente como se ha estado utilizando. Cuando se disminuyen tanto las erogaciones de una empresa, termina por manejar volúmenes de trabajo que de todos modos no cubren sus requerimientos. Si ya no se le ocurre a este negocio que exista la posibilidad de hacer que esos gastos sean inversiones, ya no tiene remedio.

Ya se citaba que los planes financieros de la empresa, como su presupuesto de efectivo, sólo le están otorgando información inútil. No reflejan las condiciones del negocio ni un control o una salida.

Tampoco aquí se debe arrastrar en dicho instrumento los resultados anteriores, pues desvirtúan la información acerca del futuro con operación reducida pero estructura de capital diferente.

Para la empresa que piensa ampliar su campo de acción pondremos el dedo en el renglón respecto a substituir el excedente de inventarios por tiempos de entrega más rápidos, de modo que los recursos líquidos se incrementen .

van a necesitar también detallar la rotación de efectivo, inventarios y cuentas por cobrar; una presupuestación operativa que refleja los cambios esperados a raíz del crecimiento y la estructuración de un departamento de finanzas, aquí sí se pide la mayor formalidad y personal capacitado completamente para afrontar volúmenes de operación más grandes.

La refaccionaria sólo necesita deshacerse de la idea del excesivo inventario como una necesidad, realizar flujos de efectivo proyectados y calcular la rotación de sus inventarios.

La estabilización de las finanzas de la empresa sin inventarios dependerá de el manejo que se dé a los descuentos, cuando no sea necesario aprovecharlos es bueno pensar en crear excedentes de otras formas. El uso de descuentos por parte de proveedores no es más que por ellos crear un rendimiento con la

agilización del pago, lo mismo lo podría realizar esta empresa con el dinero financiado por plazos de crédito que reciban y por descuentos por pronto pago de sus acreditados, lo que además permitirá soportar el periodo de recuperación de la totalidad de los créditos concedidos.

CONCLUSIONES.

Después de terminado el estudio en sus dos fases, parece claro que la hipótesis planteada al inicio de éste se cumple en su totalidad, muchas empresas no están explotando toda su capacidad debido al bajo valor que han dado a una estructura financiera definida con exactitud. No hay en ellas un control estricto de los recursos y obligaciones a largo plazo, ocasionando no sólo que no se aprovechen oportunidades, sino que teniendo el potencial para salir adelante se encuentran enfrascadas en problemas de magnitudes diversas que, si en la actualidad no todos ellos son graves, si pueden cambiar el curso de sus actividades a largo plazo.

La investigación ha permitido además de lo anterior, el conocer que la localidad cuenta con pequeñas empresas que trabajan con estructuras de micro, la visión limitada que se tiene de la administración de negocios en general al contemplar a una empresa como una entidad que tiene que comprar para luego vender a un precio más alto (en el caso de los comercios), y que el éxito reside en vender algo de calidad a buen precio y con gran surtido.

Se deja sentada pues, la necesidad de un enfoque más amplio de la administración, dando especial importancia a el manejo de los recursos financieros y dentro de éstos, aquellos que tienen actividad diaria dentro de la empresa.

Los objetivos de la investigación quedaron satisfechos a excepción de la ayuda que se pretende dar a las empresas para que tengan una economía sana y en crecimiento; se habla de la ayuda en presente porque de ahí precisamente es de donde nace la insatisfacción, no en cuanto al objetivo en realidad, pero sí a la falta de posibilidades para que se apliquen realmente todas las propuestas y que el apoyo llegue a ser real.

La realización de esta tesis, la demostración de la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos nos dejan tranquilos sólo en parte, porque estos mismos elementos que se citaron han despertado nuevas inquietudes y revelado más situaciones de las esperadas. Ha quedado claro que la pequeña empresa uruapense está muy lejos de cumplir con los objetivos que se tienen fundamentados teóricamente para ellas, que la administración de los negocios no lleva bases sólidas en la ciudad, que hay un desconocimiento enorme de lo que implica el manejo financiero de una entidad y de la importancia que ello reviste, de la tendencia a temer a la información que contenga fórmulas o números que no sean obvios en su interpretación.

Se descubrió también que la mayoría de los problemas que padecen las empresas en la actualidad son de índole interna, tienen su causa en la forma diaria de trabajar de las mismas y realmente tienen potencial para desarrollarse en una zona que no está siendo bien explotada de acuerdo a su tamaño e importancia regional.

En cuanto a las inquietudes que se mencionaron, éstas van más allá de conocer el resultado que las propuestas puedan generar en las organizaciones que se prestaron para el estudio si se llegan a aplicar, sino que se enfocan a cómo lograr que trascienda el deseo de manejar una administración más técnica en los negocios y cómo resolver los conflictos financieros de los entes productivos de la localidad, creando conciencia de la relevancia de estar actualizados en todos los aspectos que conciernen a ser generador de utilidades y una fuente de empleos y satisfactores para la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA.

- Gitman, Lawrence. **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.** Editorial Harla. 1995.
- Madroño, Manuel Enrique. **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CIRCULANTE.** Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1995.
- Van Horne, James C. **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.** Editorial Prentice Hall. 1993.
- Moreno Fernández, Joaquín A. **LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. Información, análisis, recursos y planeación.** Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1995.
- Bolten, Steven E. **MANUAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.** Noriega editores. 1992.
- Ortega Pérez de León, Armando. **LA INFORMACIÓN FINANCIERA. Estabilidad, inflación, precios específicos cambiantes.** Unión tipográfica editorial iberoamericana.- Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas. 1989.
- Marmolejo, Martín. **INVERSIONES. Práctica, metodología, estrategia y filosofía.** Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas. 1994.

- Leenders, Michiel; Fearon, Harold E.; England, Wilbur B. **ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y MATERIALES.** Editorial CECSA. 1992.
- Rodríguez, Leonardo. **PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA.** Grupo Editorial Iberoamérica. 1989.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. **CÓMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.** Editorial ECASA. 1993.
- Mercado, Salvador. **ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.** Estrategias de crecimiento. Editorial PAC. 1995.
- Pickle, Hal B.; Abrahamson, Royce L. **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.** Editorial Limusa. 1990.
- Glos, Raymond; Steade, Richard; Lowry, James. **LA EMPRESA Y SU MEDIO.** Grupo Editorial Iberoamérica.
- Trueba Urbina, Alberto; Trueba Barrera, Jorge. **LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Comentarios, prontuario, jurisprudencia y bibliografía.** Editorial Porrúa. 1994.
- Miranda, Francisco. **URUAPAN.** Gobierno del estado de Michoacán de Ocampo. 1979.
- Vázquez Gutiérrez, Jorge A.; Gasca Bretón, Hugo. **INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN.** En la revista *Adminístrate Hoy* # 25. Editorial SICCO. 1996.

- **Vázquez Gutiérrez, Jorge A.; Gasca Bretón, Hugo. UDIBONOS. Ventajas y desventajas.** En la Revista *Adminístrate hoy* # 25. Editorial SICCO. 1996

- **López Cabrera, Franco. EL MERCADO DE DERIVADOS (OPCIONES).** En la Revista *Adminístrate hoy* # 30. Editorial SICCO. 1996

- **Montaño Sánchez, Francisco Arturo. EL SEGURO DE CRÉDITO.** En la Revista *Adminístrate hoy* # 30. Editorial SICCO. 1996.

- **GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO.** Selecciones del Reader's Digest. 1988.