

231

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

FINANZAS CORPORATIVAS.

"ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN UNA  
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS"

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A  
MARIELA IVONNE RUBIO SANCHEZ

ASESOR. C.P RAMON HERNANDEZ VARGAS

2678093

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI. EDO. DE MEX.

1998



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVIENNA DE  
MEXICO

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

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Finanzas Corporativas. Administración del Efectivo en una Empresa Distribuidora de Pinturas".

que presenta la pasante: Mariela Ivonne Rubio Sánchez,  
con número de cuenta: 8908316-3 para obtener el Título de:  
Licenciada en Contaduría.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 3 de noviembre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>C.P. Ramón Hernández Vargas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>

**A mis padres,  
con todo mi amor, admiración  
y gratitud, ya que sin su  
infinito cariño y apoyo no hubiera podido  
llegar hasta aquí.**

**A la Universidad y a los profesores,  
de quienes recibí mi formación  
profesional.**

**A todos mis amigos y compañeros,  
que me alentaron a conseguir  
esta meta.**

## INDICE

	Pág.
<b>OBJETIVOS</b>	1
<b>INTRODUCCION</b>	3
<b>CAPITULO I. CONCEPTOS GENERALES ACERCA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.</b>	
1.1 Concepto de administración	5
1.2 El proceso administrativo	6
1.3 La administración financiera	8
1.4 Objetivos de la administración financiera	10
1.5 La administración del capital de trabajo	11
<b>CAPITULO II. ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.</b>	
2.1 Concepto del efectivo	15
2.1.1 Objetivos de mantener efectivo	15
2.2 La administración del efectivo	17
2.3 Objetivos de la administración del efectivo	18
2.4 Técnicas aplicables a la administración del efectivo	20
2.4.1 Técnicas usuales	20
2.4.1.1 Razones financieras	20
2.4.1.1.1 Capital neto de trabajo	22

2.4.1.1.2	Índice de solvencia (Razón del circulante)	23
2.4.1.1.3	Prueba rápida (Prueba del ácido)	24
2.4.1.1.4	Periodo de cobranza promedio	25
2.4.1.1.5	Periodo de pago promedio	27
2.4.1.1.6	Índice de endeudamiento	28
2.4.1.1.7	Rotación del inventario	28
2.4.1.1.8	Antigüedad del inventario	30
2.4.1.2	El ciclo de caja o plazo medio de efectivo	30
2.4.1.2.1	Estrategias para disminuir el ciclo de caja	32
2.4.1.3	Rotación del efectivo	33
2.4.1.4	Nivel óptimo de efectivo	35
2.4.1.5	Costo de mantenimiento de efectivo	36
2.4.2	Técnicas matemáticas	36
2.4.2.1	Modelo de Baumol	37
2.4.3	Método de porcentos financieros	39
2.4.4	Método de tendencias	40
2.5	Principales deficiencias en la administración del efectivo	41
2.6	Controles para la administración del efectivo	42
<b>CAPITULO III. CASO PRACTICO</b>		<b>45</b>
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>79</b>

## OBJETIVOS.

### GENERAL

Hacer eficiente el uso de los recursos monetarios de una empresa dedicada a la distribución de pinturas, con el fin de cubrir sus obligaciones puntualmente y evitar mantener efectivo ocioso en caso de presentarse sobrantes.

### PARTICULARES

1. - Establecer las posibles razones por las cuales las obligaciones a corto plazo de una empresa distribuidora de pinturas, no están siendo cubiertas oportunamente a su vencimiento.
2. - Definir los pasos a seguir que mejorarán la liquidez de la organización, mediante el manejo óptimo del efectivo, para el pago de pasivos propios de la operación, así como desembolsos imprevistos.
3. - Elaborar un análisis basándose en razones financieras que involucren o puedan tener influencia sobre la liquidez de la empresa.

4. - Determinar el ciclo de caja de una empresa distribuidora de pinturas y cotejarlo contra el teórico, para determinar las desviaciones negativas y proponer las posibles soluciones.

5. - Determinar las estrategias adecuadas para acelerar las entradas de efectivo y retardar las salidas del mismo.

6. - Calcular cuál es el saldo óptimo de efectivo para las operaciones de la empresa.

7. – Evaluar la actuación de la empresa en las cuentas por cobrar.

8. – Evaluar la actuación de la empresa en las cuentas por pagar.



## INTRODUCCION.

Hoy día, en que estamos viviendo una escasez de recursos monetarios o que tiene un costo tan elevado el conseguirlos, (si es que logramos tener acceso a ellos), es necesario eficientar la administración del efectivo con que contamos en las organizaciones, evitando recursos ociosos y aprendiendo a aprovechar las fuentes de financiamiento intrínsecas de la operación normal que desarrollamos día a día.

Es menester del administrador financiero, conocer además de las herramientas y técnicas propias de la administración financiera, el conocer la operación de la empresa, así como sus debilidades y puntos fuertes, ya que todo esto le servirá para poder tener un panorama más amplio y así tomar la mejor de las decisiones.

El presente trabajo desarrolla el tema de la administración del efectivo, la cual puede ser aplicada por toda empresa, sin importar su tamaño, giro, o ubicación dentro del mercado, debido a que es uno de los pilares más importantes dentro de las organizaciones porque dependiendo de su buena o mala ejecución la empresa podrá seguir con sus operaciones.

En el capítulo I se desarrolla brevemente los principios de la administración en general, la cual es nuestro punto de partida, para

posteriormente adentrarnos en la administración financiera y tratar al capital de trabajo.

En el capítulo II se aborda la administración del efectivo, el cual es el tema que nos atañe; partiendo del concepto del efectivo y tocando algunas de las técnicas que pueden aplicarse con el fin de manejar eficientemente el efectivo.

En el último capítulo se desarrolla un caso práctico, partiendo de ciertos supuestos planteados de una organización, en base a los cuales se elabora un análisis, un diagnóstico de la problemática presentada por esta empresa y las posibles alternativas, concluyendo con la toma de decisiones que solucionarán el o los problemas presentados.

## CAPITULO I. CONCEPTOS GENERALES ACERCA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

### 1.1 Concepto de administración

El hombre aprendió a administrar desde el momento mismo en que decidió dejar su vida nómada y se convirtió en sedentario, aunque en esos momentos no se le reconociera como tal, pero el hecho de crear las primeras asociaciones para sobrevivir los obligó a aplicar una administración empírica.

“La palabra “administración” viene del latín *administratio* que significa acción de administrar. Y el término “administrar” está compuesto por *ad* y *ministrare* que significan conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.”<sup>1</sup>

A continuación se enuncian distintos conceptos acerca de la administración:

Para Agustín Reyes Ponce la administración “es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jiménez Castro, Wilburg: Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. 4ª Edición. México, 1974. Fondo de Cultura Económica. P 23

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas: 1ª parte. 1ª Edición. México, 1966. LIMUSA. P. 27

El autor Joaquín Rodríguez Valencia nos dice que la administración es el "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado."<sup>3</sup>

"Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr."<sup>4</sup>

En resumen podemos concluir que la **administración** es el conjunto de principios y técnicas, aplicados de manera eficiente a los recursos tanto humanos como materiales y técnicos, para la consecución de un fin común y de acuerdo a un proceso, para la toma de decisiones adecuadas.

## 1.2 El proceso administrativo

De acuerdo a la clasificación neoclásica o moderna del proceso administrativo, tenemos que los elementos que lo integran son la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

---

<sup>3</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín: Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. 1ª Edición. México, 1989. ECASA. P 5

<sup>4</sup> Jiménez Castro, Wilburg: Op Cit. (1) P.23

La **planeación** se encarga de analizar las posibles alternativas por las que puede optar una organización, con el propósito de seleccionar la mejor a futuro que cumpla con los objetivos organizacionales.

En la **organización** se coordinan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, señalando las responsabilidades y autoridad de cada elemento involucrado.

La etapa de la **integración** proporciona los recursos humanos, técnicos y materiales para realizar las actividades definidas.

Es misión de la **dirección** el conseguir que se lleven a cabo las actividades para las cuales se cuentan ya con los recursos necesarios.

En el **control** se vigila que las actividades se estén llevando a cabo de acuerdo a lo planeado y que los recursos asignados se ocupen también de acuerdo a lo planeado. De no ser así, se determinan las desviaciones y se aplican medidas correctivas.

En todas las funciones que realice el administrador financiero deben de tomarse en cuenta los pasos del proceso administrativo, con el propósito de que se obtengan los resultados deseados y así conseguir los objetivos de la organización.

### 1.3 La administración financiera

"Las finanzas pueden ser definidas como el arte y ciencia de administrar el dinero... Las finanzas se ocupan del proceso, las instituciones, los mercados e instrumentos relacionados con la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos."<sup>5</sup>

J. Lawrence Gitman en su libro "Fundamentos de Administración Financiera" nos dice que las finanzas encuentran su campo de acción dentro de los servicios financieros y la administración financiera.

Los servicios financieros comprenden toda clase de asesorías y productos financieros adecuados tanto a personas físicas y morales como al mismo estado.

La administración financiera engloba todas las tareas a que se dedica el administrador financiero en las organizaciones, como presupuestar, hacer pronósticos financieros, administrar el efectivo, el crédito, analizar las inversiones, hacerse de fondos, etc. Todos estos asuntos dirigidos a la maximización de los recursos financieros.

---

<sup>5</sup> Gitman, Lawrence J.: Fundamentos de Administración Financiera. 7ª Edición. México, 1997. Harla. P. 4

El autor Abraham Perdomo nos dice que la administración financiera "Es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados, mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas".<sup>6</sup>

En mi opinión la **administración financiera** es el conjunto de actividades que realiza el administrador financiero en la empresa, con el propósito de maximizar los recursos con que cuenta y hacerse de fondos en caso de necesitarlos para la operación de la misma, y así conseguir que la organización crezca sanamente en el sentido financiero.

Según Abraham Perdomo en "Administración Financiera del Capital de Trabajo" la administración financiera comprende 4 partes: el análisis financiero, la planeación financiera, el control financiero y la toma de decisiones.

En el **análisis financiero** se recopila la información del pasado a estudiarse con el fin de evaluar la situación de la empresa.

---

<sup>6</sup> Perdomo Moreno, Abraham: Elementos Básicos de Administración Financiera 4ª. Edición México, 1985. ECASA. P. 13

La **planeación financiera** se encarga de lo mismo, con la diferencia de que utiliza la información del futuro para evaluar la posible posición que tendrá la empresa.

El **control financiero** estudia simultáneamente el pasado y futuro, para detectar las desviaciones resultantes y en caso de ser desfavorables aplicar medidas de corrección, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

La **toma de decisiones** tiene por objeto elegir la mejor de las posibles alternativas en base al estudio previo que de ellas se haya hecho.

#### **1.4 Objetivos de la administración financiera**

Tomando como antecedente el estudio de distintos autores puedo resumir los objetivos que persigue la administración financiera como sigue:

- a) Planear el crecimiento de la empresa para prever anticipadamente los requerimientos de ésta en el futuro.
- b) Allegarse de los recursos necesarios para cubrir las operaciones de la organización, ya sea por aportaciones, préstamos o cualquier otro medio que resulte favorable.



- c) Asignar éstos recursos de acuerdo a los planes establecidos y a las necesidades que se vayan suscitando en la empresa.
- d) Promover el aprovechamiento óptimo de los recursos financieros con que se cuente.
- e) Minimizar la incertidumbre que conllevan todas las inversiones, con el fin de evitar en lo posible una pérdida.
- f) Utilizar todos los elementos a su alcance, para aplicar las herramientas necesarias de análisis, planeación y control, que consigan los objetivos establecidos por la empresa.

### **1.5 La administración del capital de trabajo**

El **capital de trabajo** está representado por la inversión de la empresa en activos a corto plazo, ésta incluye el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios.

El **capital neto de trabajo** es la diferencia que existe entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo de un ente económico, también es conceptualizado como "... la porción del activo circulante de la empresa financiada con fondos a largo plazo (la suma de deuda a largo plazo y capital

contable) que excede los requerimientos de financiamiento del activo fijo de la empresa.”<sup>7</sup>

“Suele describirse a la administración del capital de trabajo como aquella que involucra el manejo de estos activos – es decir, efectivo y valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios – y el manejo de los pasivos circulantes.”<sup>8</sup>

La buena administración del capital de trabajo dará como resultado liquidez a la empresa, y al ser aquélla un elemento esencial para la sobrevivencia de la organización (ya que de ella depende toda la operación de la organización), es necesario tomarla muy en cuenta.

Como acaba de mencionarse, la administración del capital de trabajo implica aspectos esenciales en la vida de las organizaciones, por lo que la pone como uno de los aspectos importantes a considerar para la “salud” financiera de las empresas.

---

<sup>7</sup> Gitman, Lawrence J.: Op. Cit. (5) P 700

<sup>8</sup> Van Horne, James C.: Administración Financiera. 10ª. Edición. México, 1997 Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. P. 359

Al respecto J. Fred Weston y Eugene F. Brigham nos dicen que la administración del capital de trabajo es importante por las siguientes razones:

- a) Muchos de los administradores financieros dedican la mayor parte de su tiempo a las operaciones internas cotidianas de sus empresas, operaciones que por su naturaleza caen dentro de la administración del capital de trabajo.
- b) Generalmente, los activos circulantes representan el 60% de los activos totales de la empresa, ya que su proporción es elevada y tienden a ser un activo relativamente volátil, requieren de atención especial para cuidarlos.
- c) La administración del capital de trabajo es especialmente importante para las empresas pequeñas debido a que por lo general, su acceso a los mercados de capital a largo plazo es limitado, y han de echar mano de su crédito comercial o en el mejor de los casos de préstamos del banco a corto plazo.
- d) Existe una estrecha relación entre el crecimiento de las ventas y las necesidades de financiamiento de los activos circulantes, ya que si las ventas se elevasen la inversión en las cuentas por cobrar

también lo hará. El aumento en las ventas también ocasiona la necesidad de inventarios mayores para respaldarlas y junto con éste, también el aumento de saldos de efectivo para solventarlos. Estas necesidades y otras han de ser financiadas, por lo que se hace imprescindible que el administrador se mantenga al tanto de las ventas y de los factores que puedan afectar el capital de trabajo de la organización.

Podemos resumir que el **objetivo** primordial de la administración del capital de trabajo es cuidar cada uno de los recursos del activo circulante (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario), y del pasivo a corto plazo (cuentas por pagar, documentos por pagar y pasivos acumulados) de la empresa, con el fin de alcanzar el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.

## **CAPÍTULO II. ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.**

### **2.1 Concepto del efectivo**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos presenta un concepto de efectivo en el boletín C-1 de la serie C "Principios aplicables a partidas o conceptos específicos" dentro de los Principios de contabilidad generalmente aceptados:

"El renglón del **efectivo** debe estar constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como: depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados."<sup>9</sup>

#### **2.1.1 Objetivos de mantener efectivo**

John Maynard Keynes en su obra "The General Theory of Employment, Interest, and Money" identifica tres objetivos por los cuales han

---

<sup>9</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. 13ª Edición. México, 1998. IMCP. Boletín C-1

de mantenerse reservas de efectivo en las organizaciones, a niveles razonables, los siguientes:

- 1) **Objetivo de transacción:** todas las empresas requieren de una cantidad de efectivo a su disposición con el fin de realizar sus operaciones diarias, como son compra de inventarios, pago de servicios, etc. Dicha cantidad depende de la naturaleza de la organización.
  
- 2) **Objetivo precautorio:** además de las operaciones cotidianas propias de la empresa, también se presentan sucesos inesperados motivados por urgencias, operaciones contingentes, accidentes, etc. Éstos pueden ser solventados por ejemplo, con la venta de valores fácilmente negociables.
  
- 3) **Objetivo especulativo:** en el negocio se han de tener los recursos suficientes para aprovechar las oportunidades que se presenten, tales como compras de contado con descuentos importantes.

Según Abraham Perdomo Moreno en su título "Administración Financiera del Capital de Trabajo" puede agregarse un cuarto objetivo o razón para mantener efectivo:

4) **Objetivo compensatorio:** se da cuando la organización se ha comprometido con instituciones de crédito a mantener saldos mínimos en sus cuentas derivado de los servicios que ésta le presta.

En síntesis, podemos concluir que las empresas mantienen efectivo y valores negociables a su alcance, con el fin de reducir al máximo la posibilidad de caer en insolvencia, teniendo a su alcance recursos líquidos para concretar operaciones tanto previstas como imprevistas.

## 2.2 La administración del efectivo

En la administración del efectivo se manejan todas los recursos financieros más líquidos del ente económico, con el fin de maximizar su disponibilidad y los intereses en las inversiones efectuadas.

Para llevarla a cabo, el administrador financiero ha de conocer con anticipación cuáles son los compromisos adquiridos y los recursos con que cuenta o puede contar en el futuro para hacerles frente oportunamente. La clave del éxito en la administración del efectivo es precisamente ésta, anticipar y programar las entradas y salidas de efectivo.

En todas las organizaciones existe el dinero en dos posiciones: excedente o faltante. Ambas son inadecuadas desde el punto de vista financiero, ya que en la primera posición el dinero se encuentra ocioso sin generar algún beneficio y en la segunda tendrían que pagarse las obligaciones con una carga financiera por la demora de su cumplimiento.

### **2.3 Objetivos de la administración del efectivo**

"Tiene por objeto manejar adecuadamente el efectivo en caja y bancos para pagar normalmente los pasivos y erogaciones imprevistas, así como reducir el riesgo de una crisis de liquidez."<sup>10</sup>

Con el fin de administrar eficientemente los recursos de efectivo, se requiere que previamente se haya realizado la fijación de los objetivos a cumplir en éste rubro:

1. Evitar desperdicios: lo que se lleva a cabo controlando de cerca las erogaciones en que se incurran, para no caer en gastos superfluos.
2. Reducir al máximo los imprevistos: Se sabe que los imprevistos

---

<sup>10</sup> Perdomo Moreno, Abraham: Op. Cit. (6) P. 223



son eventos no controlables, por lo que sólo nos resta hacer que su efecto sea lo menos dañino posible dentro de la empresa.

3. Controlar las inversiones: Siempre existe el peligro latente de que se realicen inversiones excesivas, que repercutirán en una recuperación lenta del efectivo que se les invirtió. Por lo que es aconsejable ajustarse al presupuesto de caja y así evitar que la organización entre en un estado de falta de liquidez.
4. Aprovechar los descuentos: En el caso de contar con excedentes de efectivo, es bueno revisar las condiciones de las obligaciones a cubrir próximamente, identificando por un lado las que nos producen intereses y por otro lado las que nos otorguen un descuento en caso de un pago anticipado, con el fin de determinar si es conveniente tomar dichos beneficios y adelantar su pago.
5. Invertir en instrumentos de recuperación inmediata: sólo cuando se cuentan con recursos ociosos, el propósito es evitar problemas de liquidez y obtener intereses adicionales.

## **2.4 Técnicas aplicables a la administración del efectivo**

Las técnicas son todas las herramientas de las cuales nos valemos para alcanzar un objetivo u objetivos dentro de cualquier área del saber humano. Dentro de la administración del efectivo podemos clasificarlas como:

- Técnicas usuales, y
- Técnicas matemáticas.

### **2.4.1 Técnicas usuales**

Las técnicas usuales a su vez también las clasificamos en:

- Razones financieras
- El ciclo de caja o plazo medio de efectivo
- Rotación del efectivo

#### **2.4.1.1 Razones financieras**

Este método consiste en determinar las relaciones de dependencia que existen entre los distintos rubros de los estados financieros, se determinan al comparar geoméricamente las cifras.

Se utilizá para comparar la situación de la empresa con respecto a otras en circunstancias más o menos similares (análisis transversal o seccional momentáneo) o con respecto a ella misma a través del tiempo (análisis longitudinal o en periodos o series de tiempo).

Se dice que son simples cuando se obtienen de la relación entre dos o más cifras y estándar cuando se ha comparado el resultado con parámetros preestablecidos sobre la base de estudios.

El analista al realizar su estudio, ha de poner atención a las desviaciones significativas que encuentre en sus resultados, ya sean positivas o negativas e investigar acerca de ellas con el fin de justificar dicha variación.

Las razones financieras básicas se dividen en:

- Índices de liquidez: miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- Índices de actividad: miden la velocidad en que algunas cuentas se convierten en ventas o en efectivo

- Índices de endeudamiento: indican la cantidad de recursos de terceros dentro de la empresa utilizados para generar utilidades.
- Índices de rentabilidad: permiten evaluar las utilidades que está redituando la empresa en referencia a las ventas, los activos, la inversión de accionistas o el valor de las acciones.

Los tres primeros se enfocan a la medición del riesgo y el cuarto al del rendimiento.

Para fines del presente trabajo sólo se abordarán las razones financieras que se consideren relacionadas con la administración del efectivo, o sea, que puedan darnos algún indicio si su liquidez se viera afectada (una empresa "líquida" es la que tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo conforme a sus vencimientos y con cierta holgura).

#### **2.4.1.1.1 Capital neto de trabajo**

Aunque el capital neto de trabajo no es realmente un índice, es empleado comúnmente para medir la liquidez general. Es eficaz en el control interno de la organización, ya que es sólo útil en comparación con los índices de la misma en periodos distintos. Su cálculo es el siguiente:

Capital neto de trabajo = Activos circulantes – Pasivos a corto plazo

También puede determinarse el capital neto de trabajo como un porcentaje de las ventas, en la forma siguiente:

$$\frac{\text{Capital neto de trabajo}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Cuanto mayor sea el resultado, mayor será la liquidez que tenga la empresa.

#### 2.4.1.1.2 Índice de solvencia (Razón del circulante)

Es una de las razones financieras más usadas por los analistas. Juzga la capacidad que posee la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo comparándolas con los recursos de corto plazo de que dispone

$$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos a corto plazo}}$$

Mientras mayor sea, mayor será su capacidad, aunque en términos generales podemos considerar como recomendable un índice de 2 0.

Existe un inconveniente en la aplicación de esta razón, y es que no toma en cuenta la liquidez individual de los elementos del activo circulante;

como ejemplos más representativos están el efectivo y los inventarios que al compararlos nos damos cuenta que no poseen la misma liquidez.

Si la unidad la dividimos entre el índice de solvencia, y el cociente resultante se resta de la unidad, la diferencia multiplicada por 100 será el porcentaje en que podemos reducir los activos circulantes sin imposibilitar a la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Es importante mencionar que siempre que el índice nos arroje un resultado de 1.0, el capital neto de trabajo será igual a cero y si el resultado es menor a 1.0 el capital neto de trabajo quedará negativo.

#### **2.4.1.1.3 Prueba rápida (Prueba del ácido)**

La prueba rápida es más precisa en la determinación de la liquidez; es igual al índice de solvencia, con la excepción de que se excluye al inventario, por ser el activo circulante con menor liquidez

$$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos a corto plazo}}$$

Se recomienda tener una razón de prueba rápida mínima de 1.0, aunque así como el índice de solvencia y en general todos los índices, los

valores considerados como aceptables o inaceptables, dependerán de la naturaleza de la empresa y de su entorno económico.

Cuando se tiene liquidez excesiva, se reduce el riesgo de no satisfacer las deudas a corto plazo llegado su vencimiento, pero disminuye la rentabilidad, ya que los activos circulantes son menos rentables que los fijos y los pasivos a corto plazo suelen ser un financiamiento menos costoso que el de largo plazo.

#### **2.4.1.1.4 Periodo de cobranza promedio**

Cuando el analista sospecha la existencia de problemas en puntos específicos de la empresa, debe realizar un examen particular de ellos, problemas como pueden ser la cobranza de las cuentas de los clientes.

La razón del periodo de cobranza promedio puede ser usada como un buen parámetro para medir las políticas de cobro que se tienen implantadas, y en general, también para evaluar el desempeño del departamento de crédito y cobranza de la empresa. Ésta se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{360}}$$

Representa los días que en promedio la empresa tarda en recuperar las cuentas por cobrar, por concepto de ventas a crédito a clientes.

Es necesario hacer mención de que, cuando las ventas son de tipo estacional o en los últimos meses del año han tenido un crecimiento exagerado, de tal forma que el saldo de cuentas por cobrar se encuentra elevado, no es conveniente utilizar el saldo al cierre del ejercicio, ya que no será representativo.

Ahora bien, cuando se obtiene un periodo de cobranza promedio demasiado bajo éste puede ser resultado de políticas de crédito restrictivas, donde las ventas pudieran estarse recortando en forma indebida y las utilidades obtenidas estar por debajo de lo que podrían estar, de no ser así.

Por otra parte un periodo de cobranza demasiado alto apunta hacia políticas demasiado liberales, que también disminuyen las utilidades, ya que muchas de las cuentas por cobrar vencidas pudieran convertirse en cuentas incobrables.



#### 2.4.1.1.5 Periodo de pago promedio

El periodo de pago promedio o edad promedio de las cuentas por pagar, indica los días en que se pagan éstas cuentas contraídas por la empresa, y se calcula como sigue:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales}} \times 360$$

Existe una similitud con respecto al cálculo del periodo de cobranza promedio, y es que si se tiene conocimiento de que el saldo de las cuentas por pagar está excedido por compras estacionales al final del ejercicio, será mejor tomar un promedio de los saldos al principio y al final del periodo, y si fuese necesario se calcula a base de los saldos mensuales, con el fin de evitar resultados equivocados, que nos llevarían a conclusiones también equivocadas.

En el caso de las empresas comercializadoras, si no se contara con el monto de las compras, podría usarse el costo de ventas, ya que son pocos los valres agregados éstas aumentan a las compras que efectúan.

Este índice es valioso para los proveedores, ya que pueden darse idea, de si los créditos que otorgarán a futuro, les serán cubiertos con oportunidad a su vencimiento.

#### **2.4.1.1.6 Índice de endeudamiento**

En este índice se mide qué proporción representan los activos que fueron proporcionados por los acreedores de la empresa. Entre más alto sea significa que es mayor la cantidad de dinero procedente de terceros que se utiliza para los fines de la empresa. La fórmula es:

$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

#### **2.4.1.1.7 Rotación del inventario**

La rotación del inventario mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa. Se calcula dividiendo el costo de ventas del periodo que se estudia entre el inventario:

$$\frac{\text{Costo de las mercancías vendidas}}{\text{Inventario}}$$

Es importante señalar la necesidad de que el saldo del inventario, sea el promedio del inventario al principio y al final del periodo, y si existieran variantes importantes derivadas de fenómenos de la estación, deberá calcularse un promedio más elaborado, por ejemplo con los saldos mensuales del periodo.

Mientras más alta sea la rotación, significará un resultado mejor, aunque hay que cuidar que dicho resultado no sea el efecto de un nivel demasiado bajo en los inventarios que provoque frecuentes agotamientos de éste.

Una rotación baja nos indica que el inventario es de movimiento lento o que existen cantidades importantes en existencia de productos obsoletos, que harían que el inventario no pudiera ser tratado como un activo circulante.

En ocasiones cuando se tienen problemas con la rotación de los inventarios, y si se cuenta con la información suficiente, es útil calcular la rotación por categorías o por productos, ya que el desequilibrio pudiera ser causado por elementos específicos y no por el "todo", como se podría pensar de primera instancia.

Así detectado el problema, se procede a investigarlo a fondo para determinar sus causas e implantar las posibles soluciones.

En términos generales el parámetro que nos indica si nuestra rotación es buena o mala no es el resultado mismo que se obtenga de la rotación, sino la comparación de ésta con la de otras empresas del mismo ramo, ya que no puede ser la misma para una empresa que produce que para una que sólo comercializa.

#### **2.4.1.1.8 Antigüedad del inventario**

La antigüedad del inventario no es más que el promedio de los días en que se vende el inventario. En su fórmula intervienen el número de días del periodo en que se tiene interés y la rotación del inventario, obtenida como ya se explicó en el punto anterior:

Días del periodo  
Rotación de inventarios

#### **2.4.1.2 El ciclo de caja o plazo medio de efectivo**

"Por ciclo de caja debe entenderse el tiempo que transcurre entre el momento en que se efectúan las salidas de efectivo, hasta el momento de la recuperación del mismo."<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Madroño Cosío, Manuel Enrique. Administración Financiera del Circulante. 3ª Edición México, 1991 Instituto Mexicano de Contadores Públicos P 87

“El ciclo de caja de una empresa representa el tiempo transcurrido entre el pago de los insumos de producción y el momento en que la empresa recibe el pago resultante de la venta del producto terminado que contiene tales insumos.”<sup>12</sup>

De lo anterior podemos resumir que el **ciclo de caja** es el tiempo que tarda en regresar a la empresa, el efectivo que invirtió inicialmente en los insumos incluidos en los productos o servicios que vende.

Para J. Lawrence Gilman el estudio del ciclo de caja se deriva de dos elementos: el ciclo de operación y el periodo de pago promedio.

EL **ciclo de operación** es el tiempo que transcurre desde el momento en que se consumen los insumos de la producción hasta el momento en que se realiza la cobranza, producto de las ventas.

Este ciclo se determina sumando los días de la antigüedad del inventario y los días del periodo de cobranza promedio.

---

<sup>12</sup> Gilman, J Lawrence Op. Cit. (5) P. 760

El **período de pago promedio**, como ya se mencionó, es el tiempo que tarda una empresa en pagar los insumos que le son necesarios en la obtención de sus productos o servicios.

Para obtener el ciclo de caja se resta del ciclo de operación el periodo de pago promedio.

$$\text{Ciclo de caja} = (\text{Antigüedad de inventario} + \text{Periodo de cobranza promedio}) - \text{Periodo de pago promedio}$$

#### 2.4.1.2.1 Estrategias para disminuir el ciclo de caja

Es evidente que las estrategias para la disminución de los días del ciclo de caja se derivan de los tres elementos que lo componen, y J. Lawrence Gitman lo resume de la siguiente forma:

- 1) **Antigüedad del inventario.**- disminuir en la medida de lo posible, el período de tiempo que la empresa mantiene sus inventarios, así como evitar los que sean obsoletos y bajar al mínimo el nivel de los de lento movimiento, siempre cuidando que no se caiga en faltantes de inventarios, que a su vez pueden repercutir en la pérdida de ventas.

2) **Periodo de cobranza promedio.**- también buscar su disminución.

Sin propiciar con esto la cancelación de posibles ventas, derivada de una presión excesiva por parte del departamento de cobranza, en su afán de acelerar la recuperación de las cuentas y mejor optando por ofrecer descuentos por pronto pago a los clientes (sólo en el caso de que las condiciones de la empresa así lo permitan)

3) **Periodo de pago promedio.**- aumentarlo; sin ocasionar que la imagen crediticia con que cuenta la empresa se vea afectada negativamente, ya que al ser los proveedores una fuente de financiamiento espontánea y muy importante para todas las organizaciones, hay que conservarla. Una opción es buscar o negociar los descuentos por pronto pago con los proveedores.

### 2.4.1.3 Rotación del efectivo

Para Abraham Perdomo Moreno la rotación del efectivo es "el número de veces que el efectivo en caja y bancos rota en un periodo o ejercicio".<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Perdomo Moreno, Abraham: Administración Financiera del Capital de Trabajo. 3ª Edición México, 1997. ECAFSA P. 103

La rotación del efectivo o rotación de caja es el número de ciclos de caja que se presentan en el transcurso de un año, o sea, el número de veces que hay que proveer a la caja de la empresa con efectivo, con el fin de que ésta pueda cubrir las necesidades que se presenten en la empresa.

Para determinarla podemos hacer uso de dos fórmulas:

- 1)  $\frac{\text{No. de días del año comercial}}{\text{Ciclo de caja}}$  ó
- 2)  $\frac{\text{Desembolsos anuales}}{\text{Saldo promedio de caja}}$

Esta es una herramienta importante en la determinación del fondo fijo de la caja, ya que el resultado hay que evaluarlo y decidir si el monto del fondo es suficiente o estamos cayendo en insuficiencias.

También es importante tomar en cuenta que cada reembolso de efectivo a la caja tiene un costo, el cual dependerá de los medios con que cuenta la empresa para realizarlos.



#### 2.4.1.4 Nivel óptimo de efectivo

El nivel óptimo de efectivo que debe existir en la caja y bancos de una empresa, es el que necesite para el desarrollo normal de sus operaciones, adicionándole un porcentaje que pueda cubrir los imprevistos que puedan presentarse, así como los saldos compensatorios que se le exijan.

Dicho porcentaje adicional asignado para cubrir imprevistos y saldos compensatorios, recibe el nombre de colchón financiero, o reserva de fondos de efectivo y puede calcularse como un porcentaje de las ventas.

Para su cálculo existen diversas fórmulas, como dos que se presentan a continuación:

Fórmula 1:

$$\left[ \frac{\text{Desembolses de efectivo en el periodo}}{\text{Rotación de efectivo en el periodo}} \right] + \% \text{ de Colchón financiero}$$

Fórmula 2:

$$\left[ \frac{\text{Nivel de fondos de efectivo}}{2} \right] 1 + \text{Tasa de reserva de efectivo}$$

El nivel de fondos de efectivo se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Nivel de fondos de efectivo} = \sqrt{\frac{2 (\text{CFD}) (\text{DEP})}{\text{CPP}}}$$

CFD = Costo fijo de desembolso

DEP = Desembolsos de efectivo del periodo

CPP = Costo porcentual promedio

#### 2.4.1.5 Costo de mantenimiento de efectivo

El costo de mantenimiento de efectivo es lo que le cuesta a la empresa mantener saldos de efectivo en la caja y los bancos, ya que si dichos recursos se encontraran en algún instrumento de inversión a corto plazo, estarían obteniendo un beneficio. Se obtiene multiplicando el costo porcentual promedio por el saldo óptimo de efectivo.

Costo porcentual promedio X Saldo óptimo de efectivo

#### 2.4.2 Técnicas matemáticas

Las técnicas matemáticas, al igual que las técnicas usuales, van encaminadas a proponer modelos teóricos para hacer eficiente la administración del efectivo dentro de las empresas.

Dentro de las técnicas matemáticas encontramos una muy usual, el Modelo de Baumol, que a continuación se tratará.

#### 2.4.2.1 Modelo de Baumol

"William Baumol en su obra "The Transactions Demand for Cash. an Inventory Theoretic Approach" trata de forma teórica de determinar qué cantidad de efectivo puede obtener una empresa a un costo mínimo, asimismo conocer el costo de mantener saldos ociosos que podrían invertirse en valores."<sup>14</sup>

El punto es determinar el saldo óptimo en caja, el cual será el que minimice los costos totales que se involucran en el manejo del efectivo, o sea, todos los costos fijos en que se incurren al efectuar una transferencia y los costos de oportunidad, que son las ganancias que se dejan de percibir al mantener saldos de caja.

En éste modelo se parten de varios supuestos como que las entradas de efectivo se realizan al final de periodos de tiempo y las salidas fluyen constantemente, las inversiones en valores se utilizan para reembolsar el efectivo para operaciones diarias a través de transferencias de fondos, así

---

<sup>14</sup> Madroño Cosío, Manuel Enrique. Op.Cit (11) P. 92

como también el efectivo puede convertirse fácilmente en inversiones temporales.

Se toman en cuenta tres puntos básicos:

- 1) El costo de convertir las inversiones en valores a efectivo,
- 2) El costo de mantener efectivo en lugar de tenerlo invertido, y
- 3) La cantidad de conversión económica, que es la cantidad de costo mínimo de inversión en valores que se convertirá en efectivo.

$$C = \sqrt{\frac{2bT}{i}}$$

C = nivel óptimo de caja

b = costo fijo de una transferencia

T = Necesidad de efectivo de la empresa durante el periodo de pronóstico

i = tasa de interés real en inversiones temporarias para el periodo analizado.

El saldo óptimo de caja se dará por aquél importe que minimice los costos totales involucrados en el manejo del efectivo, es decir, la suma de los costos fijos asociados con las transferencias y los costos de oportunidad

denotados por las ganancias que se dejan de percibir al mantener saldos de caja.

### 2.4.3 Método de porcentos financieros

Consiste en determinar la proporción que representa cada uno de los rubros de los estados financieros con respecto al todo del cual forman parte.

Parte del axioma matemático: "el todo es igual a la suma de sus partes", de donde al todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un porcentaje relativo.

Puede aplicarse a estados financieros estáticos, dinámicos, básicos o secundarios

El procedimiento de porcentos financieros facilita la comparación de los distintos conceptos y cifras de los estados financieros de una empresa, con los de empresas del giro, con cierre a la misma fecha o comprendiendo el mismo período y se determina dividiendo la cifra parcial entre la cifra base y multiplicando el resultado por cien.

$$\frac{\text{Cifra parcial}}{\text{Cifra base}} \times 100$$

#### 2.4.4 Método de tendencias

Con base en este método se determina la propensión que van presentando las cifras de los estados financieros, de una empresa determinada. Puede determinarse en valores (tendencia absoluta) o en porcentajes (tendencia relativa).

Las cifras de los estados financieros a comparar deben ser a la misma fecha de cierre o por el mismo periodo, además de que las reglas de valuación a los que fueron sometidos deben de ser las mismas.

Para obtener la tendencia relativa o porcentual aplicamos la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cifra comparada}}{\text{Cifra base}} \times 100$$

En general su aplicación es limitada, por lo que se recomienda que en un análisis financiero no sea la única herramienta que se aplique.

Por ser un análisis de tipo exploratorio, sólo indica los posibles problemas que tenga la empresa, pero es trabajo del analista el hacer estudios posteriores más profundos con el fin de determinar la causa de esos problemas y recomendar las medidas que juzgue necesarias.

## 2.5 Principales deficiencias en la administración del efectivo

Manuel Enrique Madroño hace un resumen de las principales causas y efectos de los faltantes y excesos del efectivo<sup>15</sup>.

Causas de la carencia:

- Deficiente administración de la empresa
- Ineficiente recuperación de la cartera, provocada por la falta de observancia de las políticas de cobranza
- Inadecuado otorgamiento del crédito
- Exceso en gastos de manejo y custodia de inventarios
- Exceso de inventarios

Efectos de la carencia:

- Pago de intereses por créditos obtenidos
- Altos gastos de manejo y control de inventarios
- Pérdidas por cuentas por cobrar que no se convertirán en efectivo

---

<sup>15</sup> Madroño Cosío, Manuel Enrique: Op. Cit. (11) P. 101

- Gastos duplicados o inadecuados para el fin de la empresa
- Altos gastos de cobranza
- Pérdida por mercancía obsoleta

Causas del exceso:

- Inadecuado mantenimiento de saldos de efectivo en caja y bancos
- Cobranza recuperada en forma anticipada provocada por una inadecuada promoción

Efectos del exceso:

- Pérdidas de los rendimientos que generaría la inversión canalizada a un medio que les reditúe
- Incremento a los costos de cobranza

## 2.5 Controles para la administración del efectivo

Para que el administrador financiero tenga un panorama general de la situación del efectivo que está administrando y pueda manejar en forma clara y adecuada sus disponibilidades, requiere de algunos controles, como los siguientes:



1. **Presupuesto de efectivo.-** Permite al administrador financiero prever las necesidades futuras de la empresa, con el fin de sincronizar las entradas de efectivo con las salidas.

El objetivo es cumplir con las obligaciones contraídas por la empresa a tiempo, saber cuando solicitar créditos ante situaciones especiales de faltantes y saber cuándo invertir en el caso de excedentes.

2. **Control de efectivo.-** Se refiere a tener conocimiento diario de la posición que está manteniendo el efectivo, o sea, el movimiento de las entradas y las salidas que se presentan. Es recomendable elaborar un reporte de caja y bancos diario, ya que en él se refleja el flujo diario de los recursos monetarios de la empresa, además que nos permite tener un control de los cheques que se han expedido para evitar caer en sobregiros de las cuentas.

3. **Control de pagos.-** Consiste en implantar mecanismos que permitan dar a conocer con oportunidad al administrador financiero, las fechas próximas en que deberán realizarse los pagos, para que éste pueda manejar con eficiencia y anticipadamente los recursos con que cuenta.

4. **Control de cobros.-** Es similar al control de pagos, o sea, también se implantan mecanismos con el fin de conocer los montos de los cobros a efectuarse a futuro y las fechas en que esperan recibirse.

Es aconsejable que este reporte se elabore en base a las fechas de vencimiento de las cuentas por cobrar para conocer las cuentas que se hayan recuperado anticipadamente.

5. **Reporte de descuentos obtenidos.-** Este reporte dará a conocer las cantidades que se han ganado o dejado de ganar por concepto de pago anticipado de cuentas por pagar, derivadas del aprovechamiento o rechazo de las facilidades otorgadas por los acreedores de la empresa para liquidar las deudas contraídas con ellos.

Con esta información, el administrador financiero podrá decidir en qué momentos puede aprovechar los descuentos por pronto pago que se le ofrezcan y cuáles tomar por ser más ventajosos.

### CAPITULO III. CASO PRACTICO.

#### Antecedentes de la empresa "Comercializadora de Pinturas, S.A. de C.V."

La empresa "Comercializadora de Pinturas" se constituyó a principios de 1950; su bodega y oficinas principales se encuentran ubicadas en el Estado de México. Para la mejor distribución de sus productos existen otras tres bodegas en el interior de la República Mexicana, que también cuentan con sus propias oficinas, encargadas de la administración de cada una de ellas.

Su objeto social es la compra-venta de pinturas decorativas, automotivas e impermeabilizantes

Dentro de sus políticas contables tenemos que la compañía incorpora los efectos de la inflación en la información financiera en base a las disposiciones del Boletín B-10 y sus adecuaciones, por lo que las cifras de los estados financieros se expresan en pesos de poder adquisitivo de sus fechas respectivas.

Toda la información contable generada en las bodegas foráneas es enviada y procesada en las oficinas principales.

Su mercado es muy competido y la distribución de sus productos se maneja principalmente a través de pequeñas tiendas.

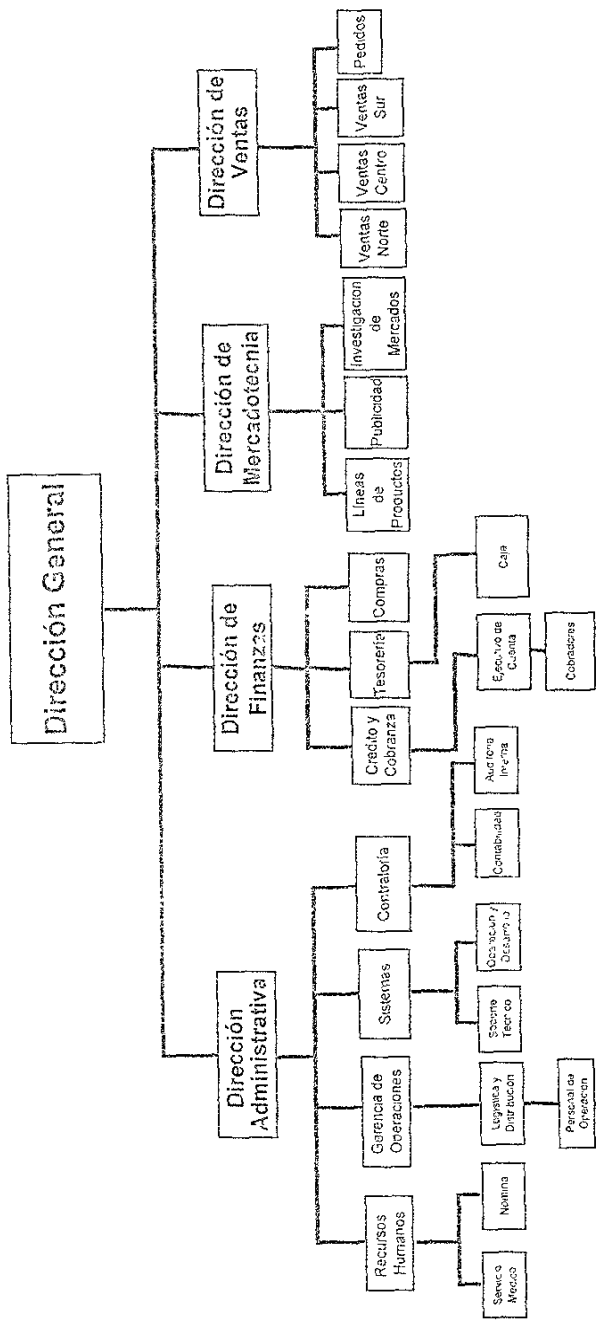
La empresa otorga crédito por 8 días a sus clientes del área metropolitana y a los del interior de la República por 15 días.

Con respecto a los proveedores, se han negociado condiciones generales de pago de 30 días.

La función financiera la lleva a cabo el departamento de Finanzas y la función contable es realizada por la Contraloría a través del departamento de Contabilidad. Por lo que dichas funciones se encuentran debidamente separadas.

El director general de "Comercializadora de Pinturas, S.A. de C.V." desea hacer un análisis de la compañía, ya que se han presentado problemas en la liquidez de la misma, lo cual ha ocasionado el incumplimiento de sus obligaciones.

La estructura organizacional es la que se presenta en el siguiente organigrama:



Esta empresa es de tipo familiar y la administración de la misma está a cargo de sus elementos, por lo que de alguna forma se entorpecen las funciones

Los estados financieros proporcionados por la empresa, son los que a continuación se muestran.

Cabe hacer mención que dicha información fue toda la que se pudo obtener del contador general, el cual es un elemento de reciente ingreso en la organización, y argumentó que fue todo lo que le fue entregado por su antecesor.

## Definición del problema

- ¿Son las políticas relacionadas con el crédito y la cobranza adecuadas?
- ¿Los días del ciclo de caja que se presentan, van acordes con los días del ciclo teórico?
- ¿Están cubriéndose las cuentas por pagar dentro de los plazos establecidos con los proveedores?
- ¿Es la empresa solvente?
- ¿Cuenta la empresa con liquidez?
- ¿El efectivo es suficiente y adecuado a la empresa?
- ¿Existe un sobreendeudamiento que afecte la liquidez a futuro?
- ¿Está la rotación del inventario afectando la liquidez de la empresa?
- ¿Está huyendo adecuadamente el efectivo?

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA  
 (EN MILES DE PESOS)

	31 DE DICIEMBRE DE		
	1995	1996	1997
<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
EFFECTIVO	15,511	27,880	79,658
CLIENTES	304,612	425,781	378,173
OTROS DEUDORES	5,819	6,534	15,318
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	3,644	3,255	0
ESTIMACION CTAS. INCOBRABLES	(5,052)	(4,195)	(9,576)
INVENTARIOS	130,963	116,612	155,761
ANTICIPO A PROVEEDORES	9,110	7,371	0
PAGOS ANTICIPADOS	1,907	1,168	0
PUBLICIDAD PAG. POR ANTICIP.	7,438	0	0
<b>SUMA DEL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>473,952</b>	<b>564,406</b>	<b>619,334</b>
<b>FIJO</b>			
MAQUINARIA Y EQUIPO	39,916	45,384	62,092
DEPRECIACION ACUMULADA	(14,494)	(15,070)	(23,494)
<b>SUMA DEL ACTIVO FIJO</b>	<b>25,422</b>	<b>30,314</b>	<b>38,598</b>
<b>DIFERIDO</b>			
GASTOS DE INSTALACION	5,148	4,834	6,302
DEPOSITOS EN GARANTIA	371	164	0
OTROS ACTIVOS	603	489	302
<b>SUMA DEL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>6,122</b>	<b>5,487</b>	<b>6,694</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>505,496</b>	<b>620,207</b>	<b>664,626</b>



COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA  
 (EN MILES DE PESOS)

	31 DE DICIEMBRE DE		
	1995	1996	1997
<b>PASIVO</b>			
<b>A CORTO PLAZO</b>			
PRESTAMOS BANCARIOS	18,542	14,435	4,500
PROVEEDORES	329,747	433,407	436,706
ACREEDORES DIVERSOS	3,280	7,244	5,498
IMPUESTOS POR PAGAR	3,212	5,696	7,025
PARTICIPACION DE LOS TRAB. EN LA UTILIDAD POR PAGAR	2,562	5,433	5,617
PRIMA DE ANTIGÜEDAD	292	353	549
<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<b>357,635</b>	<b>466,568</b>	<b>459,895</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
CAPITAL SOCIAL	5,761	6,214	6,667
RESERVA LEGAL	2,760	2,977	3,211
UTILIDADES ACUMULADAS	125,470	136,249	172,261
UTILIDAD DEL EJERCICIO (INSUFICIENCIA) EXCESO EN LA ACT. DEL CAPITAL CONTABLE	11,450	11,958	26,941
	2,420	(3,759)	(4,310)
<b>SUMA DEL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>147,861</b>	<b>153,639</b>	<b>204,731</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>505,496</b>	<b>620,207</b>	<b>664,626</b>

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
 ESTADOS DE RESULTADOS  
 (EN MILES DE PESOS)

	EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE		
	1995	1996	1997
VENTAS NETAS	1,812,666	1,893,578	2,262,715
COSTO DE VENTAS	1,610,371	1,705,693	2,044,768
UTILIDAD BRUTA	202,295	187,885	217,927
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE ALMACEN	63,346	52,711	81,462
GASTOS DE VENTA	60,651	52,261	73,602
GASTOS DE ADMINISTRACION	33,356	37,961	52,623
GASTOS DE PUBLICIDAD	58,453	50,546	57,542
	215,806	193,499	265,229
UTILIDAD DE OPERACION	(13,511)	(5,614)	(47,302)
OTROS INGRESOS:			
ING. POR FACTURACION PUBLICIDAD	26,856	34,812	54,353
OTROS	5,801	9,896	36,151
	32,657	44,708	90,504
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:			
INTERESES NETO	(5,049)	(2,270)	5,314
FLUCTUACIONES CAMB. (NETO)	2,687	763	1,392
EFECTO MONETARIO	11,236	(1,075)	139
	8,874	(2,582)	6,845
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTO. SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DE TRABAJADORES EN LA UTILIDAD	28,020	36,512	50,047
IMPUESTO SOBRE LA RENTA P.T.U	14,008	19,139	17,641
	2,552	5,415	5,465
UTILIDAD NETA	11,450	11,958	26,941

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
 ANEXO 4. ANALISIS E IMPACTOS INTEGRALES  
 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA

31 DE DICIEMBRE DE

	1995		1996		1997	
	ANALISIS		ANALISIS		ANALISIS	
	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
EFFECTIVO	3.07%	3.27%	4.50%	4.77%	11.99%	12.86%
CLIENTES	60.26%	64.27%	68.65%	72.86%	56.90%	61.06%
OTROS DEUDORES	1.15%	1.23%	1.05%	1.12%	2.30%	2.47%
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	0.72%	0.77%	0.52%	0.56%	0.00%	0.00%
ESTIMACION CTAS. INCOBRABLES	-1.00%	-1.07%	-0.68%	-0.72%	-1.44%	-1.55%
INVENTARIOS	25.91%	27.63%	13.80%	19.95%	23.44%	25.15%
ANTICIPO A PROVEEDORES	1.80%	1.92%	1.19%	1.26%	0.00%	0.00%
PAGOS ANICIPIADOS	0.30%	0.40%	0.15%	0.20%	0.00%	0.00%
PUBLICIDAD PAG. POR ANTICIP.	1.47%	1.57%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
SUMA DEL ACTIVO CIRCULANTE	93.76%	100.00%	94.23%	100.00%	93.19%	100.00%
<b>FIJO</b>						
MAQUINARIA Y EQUIPO	7.90%	157.01%	7.32%	149.71%	9.34%	150.87%
DEPRECIACION ACUMULADA	-2.87%	-57.01%	-2.43%	-49.71%	-3.53%	-60.87%
SUMA DEL ACTIVO FIJO	5.03%	100.00%	4.89%	100.00%	5.81%	100.00%
<b>DIFERIDO</b>						
GASTOS DE INSTALACION	1.02%	84.09%	0.78%	83.10%	0.95%	94.14%
DEPOSITOS EN GARANTIA	0.07%	6.06%	0.03%	2.99%	0.00%	0.00%
OTROS ACTIVOS	0.12%	9.85%	0.08%	8.91%	0.06%	5.86%
SUMA DEL ACTIVO DIFERIDO	1.21%	100.00%	0.83%	100.00%	1.01%	100.00%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<u>100.00%</u>		<u>100.00%</u>		<u>100.00%</u>	

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
**ANEXO 1. ANALISIS EN PORCENTAJOS INTEGRALES**  
**ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA**

	1995		1996		1997	
	ANALISIS PARCIAL	ANALISIS PARCIAL	ANALISIS PARCIAL	ANALISIS PARCIAL	ANALISIS PARCIAL	ANALISIS PARCIAL
<b>PASIVO</b>						
<b>A CORTO PLAZO</b>						
PRESTAMOS BANCARIOS	3.67%	5.18%	2.33%	3.09%	0.68%	0.96%
FUENDEADORES	65.23%	92.20%	69.68%	92.89%	65.71%	94.96%
ACREEDORES DIVERSOS	0.65%	0.92%	1.17%	1.59%	0.83%	1.20%
IMPUESTOS POR PAGAR	0.64%	0.90%	0.92%	1.22%	1.06%	1.53%
PARTICIPACION DE LOS TRAB. EN LA UTILIDAD POR PAGAR	0.51%	0.72%	0.88%	1.16%	0.85%	1.22%
PRIMA DE ANTIGÜEDAD	0.03%	0.03%	0.06%	0.03%	0.08%	0.12%
<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<b>70.75%</b>	<b>100.00%</b>	<b>75.23%</b>	<b>100.00%</b>	<b>69.20%</b>	<b>100.00%</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>						
CAPITAL SOCIAL	1.14%	3.90%	1.00%	4.04%	1.00%	3.26%
RESERVA LEGAL	0.55%	1.87%	0.48%	1.94%	0.48%	1.57%
UTILIDADES ACUMULADAS	24.82%	84.86%	21.97%	88.68%	25.92%	84.14%
UTILIDAD DEL EJERCICIO (INSUFICIENCIA) EXCESO EN LA ACT. DEL CAPITAL CONTABLE	2.27%	7.74%	1.93%	7.76%	4.05%	13.16%
	0.48%	1.64%	-0.61%	-2.45%	-0.65%	-2.12%
<b>SUMA DEL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>29.25%</b>	<b>100.00%</b>	<b>24.77%</b>	<b>100.00%</b>	<b>30.80%</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
 ANEXO 1. ANALISIS EN PORCIENTOS INTEGRALES  
 ESTADOS DE RESULTADOS

	EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE		
	1995	1996	1997
VENTAS NETAS	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS	88.85%	90.07%	90.37%
UTILIDAD BRUTA	11.15%	9.93%	9.63%
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE ALMACEN	3.49%	2.78%	3.60%
GASTOS DE VENTA	3.35%	2.76%	3.25%
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.84%	2.01%	2.33%
GASTOS DE PUBLICIDAD	3.22%	2.67%	2.54%
	11.90%	10.22%	11.72%
UTILIDAD DE OPERACION	-0.75%	-0.29%	-2.09%
OTROS INGRESOS			
ING. POR FACTURACION PUBLICIDAD	1.48%	1.84%	2.40%
OTROS	0.32%	0.52%	1.60%
	1.80%	2.36%	4.00%
CTO. INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO			
INTERESES NETO	-0.28%	-0.12%	0.23%
FLUCTUACIONES CAMB (NETO)	0.15%	0.04%	0.06%
EFECTO MONETARIO	0.62%	-0.06%	0.01%
	0.49%	-0.14%	0.30%
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DE TRABAJADORES EN LA UTILIDAD	1.54%	1.93%	2.21%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0.77%	1.01%	0.78%
P.T.U	0.14%	0.29%	0.24%
UTILIDAD NETA	0.63%	0.63%	1.19%

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
 ANEXO 2. ANALISIS DE TENDENCIAS PORCENTUALES  
 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA

	31 DE DICIEMBRE DE		
	1995	1996	1997
A C T I V O	AÑO BASE		
<b>CIRCULANTE</b>			
EFFECTIVO	100.00%	179.74%	513.56%
CLIENTES	100.00%	139.78%	124.15%
OTROS DEUDORES	100.00%	112.29%	263.24%
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	100.00%	89.32%	0.00%
ESTIMACION CTAS. INCOBRABLES	100.00%	83.04%	189.55%
INVENTARIOS	100.00%	89.04%	118.94%
ANTICIPO A PROVEEDORES	100.00%	80.91%	0.00%
PAGOS ANTICIPADOS	100.00%	61.25%	0.00%
PUBLICIDAD PAG POR ANTICIP	100.00%	0.00%	0.00%
SUMA DEL ACTIVO CIRCULANTE	100.00%	123.30%	130.67%
<b>FIJO</b>			
MAQUINARIA Y EQUIPO	100.00%	113.70%	155.56%
DEPRECIACION ACUMULADA	100.00%	103.97%	162.09%
SUMA DEL ACTIVO FIJO	100.00%	119.24%	151.83%
<b>DIFERIDO</b>			
GASTOS DE INSTALACION	100.00%	93.90%	122.42%
DEPOSITOS EN GARANTIA	100.00%	44.20%	0.00%
OTROS ACTIVOS	100.00%	81.09%	65.01%
SUMA DEL ACTIVO DIFERIDO	100.00%	113.50%	143.58%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	100.00%	122.69%	131.48%

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
 ANEXO 2. ANALISIS DE TENDENCIAS PORCENTUALES  
 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA

	31 DE DICIEMBRE DE		
	1995	1996	1997
	AÑO BASE		
<b>PASIVO</b>			
<b>A CORTO PLAZO</b>			
PRESTAMOS BANCARIOS	100.00%	77.85%	24.27%
PROVEEDORES	100.00%	131.44%	132.44%
ACREEDORES DIVERSOS	100.00%	220.85%	167.62%
IMPUESTOS POR PAGAR	100.00%	177.33%	218.71%
PARTICIPACION DE LOS TRAB EN LA UTILIDAD POR PAGAR	100.00%	212.06%	219.24%
PRIMA DE ANTIGÜEDAD	100.00%	120.89%	188.01%
SUMA DEL PASIVO	100.00%	130.46%	128.59%
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
CAPITAL SOCIAL	100.00%	107.86%	115.73%
RESERVA LEGAL	100.00%	107.86%	116.34%
UTILIDADES ACUMULADAS	100.00%	108.59%	137.29%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	100.00%	104.44%	235.29%
(INSUFICIENCIA) EXCESO EN LA ACT. DEL CAPITAL CONTABLE	100.00%	-155.33%	-179.71%
SUMA DEL CAPITAL CONTABLE	100.00%	103.91%	138.46%
<b>TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL</b>	100.00%	122.69%	131.48%

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
**ANEXO 2. ANALISIS DE TENDENCIAS PORCENTUALES**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**

	EJERCICIOS TERMINADOS		
	AL 31 DE DICIEMBRE DE		
	1995	1996	1997
AÑO BASE			
VENTAS NETAS	100.00%	104.46%	124.83%
COSTO DE VENTAS	100.00%	105.92%	126.98%
UTILIDAD BRUTA	100.00%	92.88%	107.73%
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE ALMACEN	100.00%	83.21%	128.60%
GASTOS DE VENTA	100.00%	86.17%	121.35%
GASTOS DE ADMINISTRACION	100.00%	113.87%	157.76%
GASTOS DE PUBLICIDAD	100.00%	86.47%	98.44%
	100.00%	89.66%	122.90%
UTILIDAD DE OPERACION	100.00%	41.55%	350.10%
OTROS INGRESOS			
ING. POR FACTURACION PUBLICIDAD	100.00%	129.62%	202.39%
OTROS	100.00%	170.59%	623.19%
	100.00%	136.90%	277.14%
CTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:			
INTERESES NETO	100.00%	44.96%	-105.25%
FLUCTUACIONES CAMB (NETO)	100.00%	28.40%	51.80%
EFECTO MONETARIO	100.00%	-9.57%	1.24%
	100.00%	-29.10%	77.14%
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTO.			
SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DE			
TRABAJADORES EN LA UTILIDAD	100.00%	130.31%	178.61%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	100.00%	136.63%	125.94%
P T U	100.00%	211.36%	213.31%
UTILIDAD NETA	100.00%	104.44%	235.29%



COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
RESUMEN DE ANEXOS 3, 4, 5 Y 6

	SE LEE COMO	1995	1996	1997
1.- CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$	116,317	117,838	159,439
2.- SOLVENCIA	\$	1.3252	1.2526	1 3467
3.- REDUCCION DE ACT. CIRCUL.	%	24.5419	20 1637	25 7436
4.- PRUEBA RAPIDA	\$	0.9590	1.0026	1 0080
5.- PERIODO DE COBRANZA PROM.	DIAS	53 34	71.56	53 05
6.- PERIODO DE PAGO PROMEDIO	DIAS	54.64	56.15	53.20
7.- ENDEUDAMIENTO	\$	0.7075	0.7523	0 6920
8.- ROTACION DEL INVENTARIO	VECES	12.30	14.63	13 13
9.- ANTIGUEDAD DEL INVENTARIO	DIAS	29.68	25.02	27 80
10.- CICLO DE CAJA	DIAS	28.38	40.44	27 65
11.- ROTACION DEL EFECTIVO	VECES	12 86	9.05	13 20
12.- NIVEL OPTIMO DE EFECTIVO	\$	245,562	434,886	321,878
13.- COSTO DE MANTTO. DE EFVO.	\$	54,024	113,070	93,345
14.- REAPROVISIONAMIENTO	\$	49,870	55,998	56,265
15.- CTO. TOTAL DE ADMON. EFVO.	\$	11,014 7	14,587.8	16,265 4

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
ANEXO 3. ANALISIS POR RAZONES FINANCIERAS

1.- CAPITAL NETO DE TRABAJO

	1995	1996	1997
ACTIVOS CIRCULANTES	473,952	584,406	619,334
- PASIVOS A CORTO PLAZO	357,635	466,568	459,895
= CAPITAL NETO DE TRABAJO	116,317	117,838	159,439

2.- INDICE DE SOLVENCIA (O RAZON DEL CIRCULANTE)

	1995	1996	1997
<u>ACTIVOS CIRCULANTES</u>	473,952	584,406	619,334
<u>PASIVOS A CORTO PLAZO</u>	357,635	466,568	459,895
INDICE DE SOLVENCIA	1 3252	1 2526	1 3467

3.- PORCENTAJE EN QUE PUEDEN REDUCIRSE LOS ACTIVOS CIRCULANTES  
SIN IMPOSIBILITAR EL PAGO DE PASIVOS A CORTO PLAZO

	1995	1996	1997
A 1 / INDICE DE SOLVENCIA	0 7546	0 7984	0 7426
B: 1 - A	0 2454	0 2016	0 2574
B x 100 (% DE REDUCCION)	24 5419	20 1637	25 7436

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
ANEXO 3. ANALISIS POR RAZONES FINANCIERAS

4.- PRUEBA RAPIDA (PRUEBA DEL ACIDO)

	1995	1996	1997
ACTIVOS CIRCULANTES	473,952	584,406	619,334
-INVENTARIOS	130,963	116,612	155,761
A DIFERENCIA	342,989	467,794	463,573
B PASIVOS A CORTO PLAZO	357,635	466,568	459,895
PRUEBA RAPIDA ( A / B )	0.9590	1.0026	1 0080

5.- PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO

	1995	1996	1997
A: CUENTAS POR COBRAR	304,612	425,781	378,173
VENTAS	2,084,566	2,177,615	2,602,122
DIAS DEL PERIODO	365	366	365
B: PROMEDIO DE VENTAS DIARIAS	5,711	5,950	7,129
PERIODO DE COBRANZA PROM ( A / B )	53.34	71.56	53.05

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
ANEXO 3. ANALISIS POR RAZONES FINANCIERAS

6.- PERIODO DE PAGO PROMEDIO

	1995	1996	1997
A: CUENTAS POR PAGAR	329,747	433,407	436,706
COMPRAS	2,202,554	2,825,299	2,996,224
DIAS DEL PERIODO	365	366	365
B: PROMEDIO DE COMPRAS DIARIAS	6,034.39	7,719.40	8,208.83
PERIODO DE PAGO PROM ( A / B )	54.64	56.15	53.20

7.- INDICE (O RAZON) DE ENDEUDAMIENTO

	1995	1996	1997
<u>PASIVOS TOTALES</u>	<u>357,635</u>	<u>466,568</u>	<u>459,895</u>
<u>ACTIVOS TOTALES</u>	<u>505,496</u>	<u>620,207</u>	<u>664,626</u>
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	0.7075	0.7523	0.6920

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
ANEXO 3. ANALISIS POR RAZONES FINANCIERAS

8.- ROTACION DE INVENTARIO

	1995	1996	1997
COSTO DE MERCANCIAS VENDIDAS	1,610,371	1,705,693	2,044,788
INVENTARIO	130 963	116,612	155,761
ROTACION DE INVENTARIO	12 30	14 63	13.13

9.- ANTIGÜEDAD DEL INVENTARIO

	1995	1996	1997
DIAS DEL PERIODO	365	366	365
ROTACION DE INVENTARIO	12 30	14 63	13 13
ANTIGÜEDAD DE INVENTARIO	29 68	25.02	27.80

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
ANEXO 4

10.- DETERMINACION DEL CICLO DE CAJA

	1995	1996	1997	TEORICO
ANTIGÜEDAD DEL INVENTARIO	29.68	25.02	27.80	21
PERIODO DE COBRANZA	53.34	71.56	53.05	11
PERIODO DE PAGO	54.64	56.15	53.20	30
ANTIGÜEDAD DEL INVENTARIO	29.68	25.02	27.80	21.00
+ PERIODO DE COBRANZA	53.34	71.56	53.05	11.00
SUMA	83.02	96.58	80.85	32.00
- PERIODO DE PAGO	54.64	56.15	53.20	30.00
<b>CICLO DE CAJA (DIAS)</b>	<b>28.38</b>	<b>40.44</b>	<b>27.65</b>	<b>2.00</b>

11.- ROTACION DE EFECTIVO

	1995	1996	1997	TEORICO
ROTACION EFECTIVO = $\frac{\text{DIAS DEL PERIODO}}{\text{CICLO DE CAJA}}$	$\frac{365}{28.38}$	$\frac{366}{40.44}$	$\frac{365}{27.65}$	$\frac{365}{2.00}$
<b>ROTACION DE EFECTIVO (VECES)</b>	<b>12.86</b>	<b>9.05</b>	<b>13.20</b>	<b>182.50</b>

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
ANEXO 5

12.- NIVEL OPTIMO DE EFECTIVO

	1995	1996	1997
A: DESEMBOLSOS DE EFECTIVO	2,820,292	3,514,244	3,793,689
B: ROTACION DE EFECTIVO	12.86	9.05	13.20
C: A / B	219,252	388,291	287,391
D. % COLCHON FINANCIERO (12%)	26,310	46,595	34,487
C + D: NIVEL OPTIMO DE EFVO.	245,562	434,886	321,878

13.- COSTO DE MANTENIMIENTO DE EFECTIVO

	1995	1996	1997
COSTO PORCENTUAL PROMEDIO	22.00%	26.00%	29.00%
X SALDO OPTIMO DE EFECTIVO	245,562	434,886	321,878
= COSTO MANTTO. DE EFECTIVO	54,024	113,070	93,345

COMERCIALIZADORA DE PINTURAS, S.A. DE C.V.  
ANEXO 6

14.- MODELO DE BAUMOL

	1995	1996	1997
b (CTO. FIJO DE UNA TRANSFER )	97 00	116 00	121 00
T (NECESIDAD DE EFECTIVO)	2 820 292	3 514,244	3,793.689
i (TASA DE INTERES REAL)	22 00%	26.00%	29.00%
A $2b \times T$	547,136,648	815,304,666	918,072,786
C. $\sqrt{A / i}$ CANTIDAD A RECIBIR EN CADA REAPROVISIONAMIENTO	49,870	55,998	56,265
D- T / C No. DE VECES QUE SE REAPROVISIONA CON EFECTIVO	57	63	67
E- C / 2 SALDO PROMEDIO DE EFECTIVO	24,934 84	27,999 05	28,132 58
F: ( b X D ) + ( i X E ) COSTO TOTAL DE ADMON. DE EFECTIVO	11 014 7	14 587 8	16.265 4



## Análisis

Como puede observarse en el Anexo 1, que corresponde al análisis por porcentajes de los estados financieros proporcionados por la administración de la empresa, la inversión en efectivo que se presenta va incrementándose de 1995 a 1996 con cierta razonabilidad, pero para 1997 la razonabilidad se pierde, al aumentar 5 veces con respecto a 1995 a pesar de que el nivel óptimo de efectivo no guarda la misma proporción en dichos años, lo que nos sugiere que existió en 1997 efectivo ocioso en la empresa que bien pudo haber sido ocupado en conceptos más redituables que éste

Las cuentas por cobrar de clientes representan en promedio a lo largo de 1995, 1996 y 1997 un 61.93% del total del activo, éste es un porcentaje muy alto; además si consideramos el periodo promedio de cobro que en estos años no disminuyó a menos de 53 días y llegó hasta los 72 en 1996 es evidente que existe un grave problema con la cobranza de la cartera de clientes de "Comercializadora de Pinturas, S.A. de C.V.", ya que sus políticas indican que los clientes tienen 7 ó 15 días para liquidar sus adeudos dependiendo de su ubicación.

A pesar de que en 1997 disminuyó éste rubro con respecto a 1995, se encontró lejos de lo estipulado en políticas

El inventario ocupa el segundo lugar en importancia con respecto al activo total, si observamos la rotación veremos que en general, es constante en los tres años y da la impresión de aparente estabilidad comparada con la rotación teórica del inventario que es de 16 veces (365 días entre la antigüedad del inventario de 23 días) se encuentra por debajo de ella en los tres años.

Aunque lo que podría estar sucediendo es que dicho saldo estuviera formado por mercancía de lento movimiento u obsoleta, por lo cual se recomienda hacer una investigación más profunda en este punto con el fin de eliminar esta posibilidad y asegurarnos de que el inventario es realmente "líquido" y que no existen problemas en las ventas

NOTA.- Para efectos del presente trabajo la investigación no pudo realizarse, ya que no se tuvo acceso a la información por ser su acceso restringido.

Para terminar con el inventario, la antigüedad teórica de 21 días comparada con las presentadas en cada año de 30, 25 y 28 días respectivamente, está alejada de la realidad. En la investigación antes sugerida también se llegarían a las razones del movimiento lento de los inventarios, ya que va de la mano con la rotación

El activo circulante representa más del 90% del activo total de la empresa, lo cual significa que la inversión en activos fijos es escasa, como puede comprobarse en sus estados financieros, lo que a primera vista daría la impresión de buena solvencia al ser "líquida" la mayor parte del activo, pero tomando en consideración lo anteriormente expuesto con respecto a las cuentas por cobrar y los inventarios podemos concluir que la empresa tiene problemas de solvencia

Con los resultados del índice de solvencia, es evidente que no es una empresa muy solvente, tomando en cuenta que en general un índice igual a 2.0 es razonable. Aunque hacemos la aclaración de que la razonabilidad del índice depende muchas veces de la clase de organización de que se trate

El porcentaje en que podrían reducirse los activos circulantes sin correr el peligro de no cubrir las deudas a corto plazo, equivalente al 20%, cifra que no es objetiva

El porcentaje es elevado, sólo porque el activo circulante representa una gran parte del activo total, pero si tomamos en cuenta lo ya expuesto con respecto a los clientes (lenta recuperación) y el inventario (lento movimiento), la conclusión a la que llegamos inicialmente cambiaría, ya que la reducción en los activos circulantes sólo los haría más insolventes porque la "disponibilidad" de estos activos no es la que se supone deberían de tener

El periodo de pago promedio es de 55 días aproximadamente para los tres años, comparado con las condiciones de 30 días que otorgan los proveedores, apreciamos que es deficiente, ya que se les está pagando casi en el doble de días que se han negociado, por lo que no es difícil que la imagen crediticia de la empresa se esté deteriorando.

Aspecto relevante por evaluar, ya que en un futuro cercano podría perder sus proveedores importantes y verse obligado a aceptar las condiciones y precios de otros proveedores sustitutos que no sean igual de ventajosas para la empresa.

El ciclo de caja, como ya se explicó, se deriva de la antigüedad del inventario, del periodo de cobranza y el de pago; en el caso de esta empresa se está presentando muy alto comparado con los dos días que en teoría debería de tardar la recuperación del efectivo que se invirtió, desde la compra del inventario hasta que se realiza la cobranza de las ventas de dicho inventario, el ciclo menor es en 1997 con 28 días y el mayor es en 1996 con 40 días.

La razón principal de que el ciclo de caja sea alto, es el periodo de cobranza, ya que la empresa tarda demasiados días en recuperar las cuentas por cobrar.

ESTAS TESIS NO DEBE  
SER EL VISO  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La rotación del efectivo que en teoría debería ser de 182.5 veces, lo que significa que en el periodo de un año habría de presentarse 182.5 veces el ciclo de caja, no tiene relación alguna con los que vienen presentándose desde 1995, que difícilmente llegan a 13 veces en 1997.

El índice de endeudamiento indica que cada peso del activo está siendo financiado aproximadamente 70 centavos propiedad de terceros. Esto quiere decir que las utilidades son generadas en un 70% gracias al financiamiento de los acreedores.

Como se puede ver, si esta razón se relaciona con la del periodo de pago promedio, sus resultados son acordes, ya que la empresa encuentra su mejor apoyo en el financiamiento a corto plazo, que es producto natural de los negocios y que es prácticamente gratuito, o por lo menos no compromete a la empresa a pagar un costo fijo por él y por un periodo predeterminado.

El capital de trabajo neto es positivo para todos los años, lo que se interpreta como la parte del activo circulante financiada con fondos a largo plazo (tanto por pasivo a largo plazo como capital contable, en su caso). Por lo que aparentemente la empresa se encuentra en "buenas" condiciones para afrontar sus obligaciones a vencimiento próximo, con las salvedades ya mencionadas con anterioridad.

El costo de haber mantenido efectivo se duplicó en 1996 con respecto a 1995 y disminuyó un poco en 1997.

Tanto el monto de los reaprovisionamientos de efectivo como el costo total de la administración del efectivo son razonables para los tres años

Pasando al análisis del estado de resultados en porcentos, llama la atención que la utilidad bruta, la cual se presenta con un porcentaje mínimo, es absorbida por los gastos de operación, lo que da por consecuencia que la utilidad de operación quede en rojo, y son los otros ingresos los que ayudan a que al final exista utilidad neta, aunque su proporción es mínima con respecto a las ventas

En mi opinión el costo de ventas es muy elevado, lo cual no deja que el margen de utilidad bruta sea suficiente para cubrir los gastos de operación.

La utilidad neta fue más allá del doble en 1997 si se compara con la de 1995, el inconveniente es que a pesar de haberse duplicado, los porcentajes fueron pequeños

En el ejercicio de 1996 la utilidad bruta disminuyó, a pesar de haberse incrementado las ventas, ya que el costo de ventas también aumentó excediendo el incremento que se presentó en las ventas

El decremento en los gastos de operación fue importante, por eso es que la pérdida de operación que venía de 1995 fue disminuida en un 41% para 1996.

Durante 1997 hubo incremento en las ventas, por lo tanto también en su costo y en los gastos de operación, pero al final, la pérdida de operación aumentó sin guardar proporción con los incrementos mencionados ya que los costos y los gastos no crecieron de acuerdo a las ventas, si no que se dispararon, y fueron los otros ingresos los que salvaron el resultado del ejercicio para obtener utilidad

## Solución

Como se apreció en el análisis de la empresa "Comercializadora de Pinturas, S.A. de C.V.", el problema principal es el incumplimiento de sus pasivos a corto plazo, en mi opinión derivada de la deficiente recuperación de su cartera de clientes.

Es evidente que el flujo de efectivo de la empresa no es el más adecuado, pues las entradas no son suficientes y las salidas no pueden ser cubiertas a tiempo

Con el propósito de mejorar el cobro de sus cuentas pendientes, se propone en primer lugar una evaluación de las condiciones de los clientes, ya que el que no cumplan pagando sus cuentas vencidas oportunamente, puede ser consecuencia de que en el momento en que se abrió su línea de crédito y se investigaron sus referencias crediticias, así como su solvencia y liquidez, no se hiciera a fondo y esto nos traiga como consecuencia en el presente, el que los cobros se encuentren tan atrasados

Además esto podría ocasionar que después de transcurrido determinado tiempo, las cuentas se vayan convirtiendo en cuentas incobrables que afectarán la situación financiera de la empresa.



El número de días en que se cobran las cuentas por cobrar nos sirven para medir el desempeño del departamento

Tomando como base lo anterior, podría decir que tal vez existen problemas con respecto a los métodos de cobranza, quizás los cobradores no están cuarentando sus rutas completas, no respetar los horarios que tienen establecidos los clientes para los pagos, etc., o por otra parte los ejecutivos de cuenta están siendo demasiado flexibles con las políticas de cobro de la empresa y simplemente no ponen atención a los clientes

En general una forma de acelerar los cobros es el otorgamiento a los clientes de descuentos por pronto pago, sólo en la medida en que su costo no exceda el beneficio que puedan traer, aunque para la situación específica de la empresa, no me parecen convenientes por su poco margen de utilidad.

Una forma de erradicar la falta de interés del personal del departamento de crédito y cobranza puede ser otorgándoles un porcentaje de la cobranza que consigan mensualmente u otorgando bonos si cumplen con objetivos preestablecidos en la cobranza.

Aunque posiblemente habría que ser más drásticos, realizar un análisis y evaluación del personal del área y en caso de ser necesario reestructurarlo.

Con respecto a las políticas de crédito que otorga la empresa a simple vista parecen algo estrictas, pues es raro encontrar en el mercado quien otorgue sólo 7 ó 15 días de crédito. Hace falta una evaluación más profunda y determinar si ésta política está justificada, y en caso contrario, volver a establecerla.

Por otra parte, es necesario que el administrador financiero elabore un presupuesto de caja por lo menos semanal y de preferencia diario, ya que con base en éste podría determinar a futuro las entradas y salidas de efectivo que se presentarán con la finalidad de prever y eliminar en lo posible los imprevistos, así como anticiparse a los posibles faltantes y determinar con oportunidad cuál será la fuente de fondos de la que se abastecerá

También es necesario que el administrador conozca la programación de los pagos, por lo menos con una semana de anticipación aunque sólo sean los pagos que ya se conocen o los de rutina, ya que los imprevistos serán reducidos en número. Por lo que todas las áreas de la empresa deben de estar enteradas de este requerimiento y tomar las medidas que sean necesarias.

Con respecto a los descuentos por pronto pago que otorgan algunos clientes, sería de utilidad que el departamento de compras proporcione al administrador financiero una lista de los proveedores que los otorgan y los plazos a los que se aplican, para que éste pueda decidir si puede hacer uso de ellos en base a sus disponibilidades así como al beneficio que traigan consigo

Otra opción es el renegociar las condiciones de crédito con los proveedores para que las deudas contraídas con ellos se hagan exigibles en plazos mayores.

Con respecto al ciclo de caja sólo nos resta tocar uno de sus elementos, el inventario. Como ya se mencionó, su rotación está por debajo de lo esperado pero no en un nivel crítico.

Lo que procedería es revisar la rotación individual de los productos con el fin de determinar si es alguno de ellos específicamente el causante del retraso en la rotación, o si son todos en general. Así como para investigar cuáles son los inventarios de lento movimiento para minimizar sus niveles así como prescindir los obsoletos y eliminar su costo de mantenimiento

Todas estas medidas traerían como consecuencia una disminución en los días del ciclo de caja de la empresa

El encargado de las finanzas debe evaluar las posibilidades a su alcance en cuanto a las inversiones y a las empresas que prestan servicios por dotación de valores para que con esta información pueda tomar la opción que más convenga a la organización. Evitando los fondos ociosos si se llegaran a presentar, así como los gastos elevados por reaprovisionamiento de efectivo.

Tocando el tema del endeudamiento de la empresa, y con base en el índice del mismo nombre, el que se esté financiando el 70% de las operaciones de la empresa con las deudas a corto plazo, es para ella muy ventajoso pues su costo es nulo o realmente mínimo. Sin embargo el que dichas cuentas no se paguen oportunamente provoca malestar en los acreedores, así como que la imagen de la empresa ante terceros se dañe, ocasionando que ésta fuente de financiamiento, tan frágil y ventajosa, se pueda perder

Con respecto al elevado costo de ventas de las mercancías, así como los gastos de operación, se recomienda hacer un análisis especial de los mismos, para evaluar sus razones y las medidas a tomar con el fin de disminuirlos dentro de lo razonable, haciendo a la empresa más rentable.

## CONCLUSIONES

En relación a lo anteriormente expuesto, puedo aseverar que entre los objetivos primordiales que deben perseguir todas las empresas con perspectivas de sobrevivencia en el mundo actual de los negocios, y hacerlo con éxito, está la administración financiera, y dentro de ésta en específico la administración del efectivo, ya que con ella se asegura el futuro de la organización, pues es la encargada, entre otras funciones, de proveer los recursos necesarios tanto para la operación diaria como para los eventos imprevistos.

Los estudiosos de las finanzas han desarrollado una serie de técnicas y controles aplicables a la administración del efectivo, de las que hoy en día echamos mano con el fin de hacerla más eficiente y así poder incrementar la rentabilidad de la empresa.

Por último, no obstante que contamos con técnicas y controles que mejoran notablemente la administración del efectivo, es necesario mencionar que para la eficiente administración del mismo, se requiere de la experiencia, la habilidad y el criterio profesional del administrador financiero, pues no existen fórmulas únicas que nos aseguren el éxito en las tareas que emprendamos.

## BIBLIOGRAFIA

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera 7ª Edición México, 1997 Harla

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa 4ª Edición México, 1974. Fondo de Cultura Económica

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas: 1ª Parte 1ª Edición México, 1966 LIMUSA

Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas 1ª Edición. México, 1989 ECASA.

Perdomo Moreno, Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera 4ª Edición México, 1985. ECASA.

Van Horne, James C. Administración Financiera 10ª Edición México, 1997 Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados 13ª Edición. México, 1998 IMCP.

Madroño Cosío, Manuel Enrique: Administración Financiera del Circulante. 3ª Edición. México, 1991. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Perdomo Moreno Abraham. Administración Financiera del Capital de Trabajo 3ª Edición México 1997. ECAFSA.

Weston, J. Fred Brigham, Eugene F · Fundamentos de Administración  
Financiera 7ª Edición México Mc Graw Hill

Stevenson, Richard A Fundamentos de Finanzas México Mc Graw  
Hill

Perdomo Moreno, Abraham Administración Financiera de  
Inversiones 1 México ECASA .

Basagaña, Eduardo J y Colaboradores Temas de Administración  
Financiera 2ª Parte 4ª Edición. México, 1993 Ediciones Macchi

Olea Franco, Pedro Manual de Técnicas de Investigación  
Documental 18ª Edición. México, 1989. Editorial Esfinge