

167  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

FINANZAS CORPORATIVAS

ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR  
DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**VERONICA MONDRAGON CHAVEZ**

ASESOR. C.P. JORGE LOPEZ MARIN

267935

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDC. 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  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
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 de las Cuentas por Pagar de una Empresa de Productos  
de Limpieza

que presenta la pasante: Verónica Mondragón Chávez  
con número de cuenta: 9361533-2 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 05 de Noviembre de 1998

|         |                             |        |
|---------|-----------------------------|--------|
| MODULO: | PROFESOR:                   | FIRMA: |
| III     | C.P. Jorge López Marin      |        |
| IV      | C.P. Epifanio Pineda        |        |
| I       | C.P. Rafael Mejía Rodríguez |        |

## ***DEDICATORIAS***

**A Dios:** Por darme la oportunidad de vivir y concluir mi carrera.

**A Mis Padres:** Por su apoyo constante, su amor y sobre todo por creer en mí, ya que sin ellos no lo hubiera logrado. Los AMO.

**A Mis Hermanos:** por creer en mí, quiero decirle a todos que son parte muy importante en mi vida y les agradezco todo el cariño que me han brindado. Mario quiero que sepas que así como muchas personas llegan a titularse tú también puedes lograrlo, cree no es difícil, sino al contrario es algo maravilloso.

**Armando:** A ti amor, por todo el cariño que me diste desde el primer día, y por tu promesa de hacerlo siempre. Estoy feliz por haberte conocido y saber que contare con tu amor y confianza toda la vida. Quiero que sepas que TE AMO y que gracias a ti hoy concluyo lo que siempre quise hacer "Titularme".

**A tu familia:** por su ayuda y su amistad.

**A Verónica Mondragón Chavez:** Por confiar ciegamente en mí.

**A cada uno de los profesores de la Facultad** por brindarme sus conocimientos y por creer en nosotros los jóvenes.

**En especial a:**

**C.P. Jorge López Marín** por su ayuda incondicional.

**C.P. Arturo Sánchez Mondragón.**

**Ing. José Antonio López G.**

**Y profesores del seminario de Finanzas Corporativas.**

**A mis compañeros** de la carrera por su amistad.

**Y a la Universidad** por permitirme ser parte de ella.

**ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR DE UNA EMPRESA  
DE ARTICULOS DE LIMPIEZA**

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>INTRODUCCION</b> .....   | 1           |
| <br><b>CAPITULO I.</b>  |             |
| <b>ASPECTOS GENERALES</b>   |             |
| 1.1 Concepto de Cuentas por Pagar. ....   | 2           |
| 1.2 Objetivo de las Cuentas por Pagar. ....                                     | 4           |
| 1.3 Origen de las negociaciones. ....   | 5           |
| 1.3.1 Compras Nacionales. ....  | 7           |
| 1.3.2 Compras de Importación. ....  | 8           |
| 1.4 Aspectos Contables y Fiscales. ....   | 9           |
| 1.5 Interrelación con otras Áreas. ....   | 15          |
| 1.6 Clasificación de las Cuentas por Pagar. ....                                | 24          |
| <br><b>CAPITULO II.</b>   |             |
| <b>ADMINISTRACION FINANCIERA DE LAS CUENTAS<br/>POR PAGAR.</b>                  |             |
| 2.1 Administración de las Cuentas por Pagar. ....                               | 28          |
| 2.2 Fuentes de Financiamientos. ....  | 30          |
| 2.3 Nivel de Financiamiento con Cuentas por Pagar. ....                         | 41          |
| 2.4 Políticas de Financiamientos. ....  | 43          |
| 2.5 Efectos de la Inflación y Devaluación de las Cuentas por<br>Pagar. ....     | 46          |
| 2.6 Importancia de las Cuentas por Pagar dentro del Capital de<br>Trabajo. .... | 48          |
| 2.7 Importancia de la Liquidez. ....  | 50          |
| 2.8 Análisis Financiero de Proveedores. ....                                    | 53          |
| <br><b>CAPITULO III.</b>  |             |
| <b>CASO PRACTICO</b> .....  | 59          |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....   | 79          |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....   | 80          |

## INTRODUCCION

Generalmente la administración de una empresa pone gran cuidado y énfasis en departamentos como ventas, producción y cuentas por cobrar; sin embargo por medio de este trabajo veremos que el departamento de cuentas por pagar juega un gran papel dentro de la organización y el control de la compañía.

Conoceremos los departamentos que se relacionan directamente con cuentas por pagar, detallare el modo de administrar eficientemente el departamento, y encontraremos mediante un ejemplo práctico como es que una empresa puede pensar que administra bien sus cuentas por pagar, sin saber si la forma en que emplea sus recursos es la correcta. Puede ser que el empresario olvide que las cuentas por pagar son el financiamiento inmediato a corto plazo, que bien administrado da a la empresa una mejor solvencia económica y a la vez puede asegurar mejores condiciones de venta, si en el momento de realizar las compras y los pagos se negocian condiciones favorables.

Finalmente presentare una serie de alternativas para que el departamento de cuentas por pagar sea más eficiente y lograr así junto con otras áreas lograr los objetivos planteados por la empresa.

## CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES

### I.1 CONCEPTO DE CUENTAS POR COBRAR

Generalmente las Cuentas por Pagar junto con los pasivos acumulados, los impuestos por pagar, las cuentas por cobrar y los inventarios; conforman la principal fuente de financiamiento de las empresas.

Nos permiten obtener un financiamiento a un bajo costo por parte de los proveedores, dicho recurso no tiene un plazo mayor a un año, por tal motivo es considerado financiamiento a corto plazo. Se consideran fuentes espontaneas de financiamiento, debido a que resultan de las operaciones diarias de las empresas.

A medida que transcurre el tiempo, han existido diversas opiniones del concepto de cuentas por pagar, ya que cada autor la define de acuerdo a la situación de cada empresa, aunque todos generalizan que forman parte del circulante, y que las empresas tienen el compromiso y obligación de cumplir con la promesa de pago en el tiempo establecido, ya sea por la adquisición de mercancías o servicios.

Es importante tomar en cuenta diferentes conceptos, para formarnos un criterio sobre este rubro:

“Las cuentas por pagar constituyen una forma de crédito comercial. Es decir, son los créditos a corto plazo que los proveedores conceden a la empresa.”. (1)

(1) Steven E. Bolten, *Administración. Financiera, México, Limusa, 1983, p. 597.*

Otros autores de materia contable definen lo siguiente:

El pasivo circulante comprende obligaciones presentes provenientes de las operaciones o transacciones pasadas tales como la adquisición de mercancías o servicios públicos, pérdidas o gastos que han incurrido o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo. (2)

De acuerdo al boletín C-9 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., “Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que conforman el Activo”.

Como podemos observar los diferentes autores manejan un concepto muy similar de las cuentas por pagar. Por lo anterior podemos formar un concepto de cuentas por pagar más claro:

Cuentas por pagar son compromisos u obligaciones que la empresa contrae de operaciones diarias con proveedores y acreedores, con la promesa de pago en un tiempo determinado no mayor a un año.

(2) *Moreno Fernández Joaquín, Contabilidad Intermedia I Los Activos y Pasivos Circulantes, México, p. 139.*



## **1.2 OBJETIVO DE LAS CUENTAS POR PAGAR.**

Dentro de las empresas es importante que cada departamento cuente con objetivos particulares, para así cumplir el objetivo general de la misma.

Algunos de los objetivos más importantes se encuentran dentro del departamento de cuentas por pagar, como son:

- La obtención de créditos con proveedores, mediante la negociación de recibir extensión de plazo de crédito en compras particularmente grandes de características peculiares.
- Alcanzar la eficiencia y control administrativo y contable.
- Establecer procedimientos para realizar y solicitar pagos.

Como objetivo de los financiamientos con cuentas por pagar, es obtener el mayor financiamiento aprovechando los créditos especiales con proveedores, mediante la negociación de extensión de plazo del crédito en compras de mayor volumen.

### 1.3 ORIGEN DE LAS NEGOCIACIONES

Las cuentas por pagar se originan generalmente por la adquisición de materias primas o por el uso o goce de un bien o servicio, estas operaciones se presentan diariamente en las empresas, cuando el comprador solicita a un vendedor materia prima o un servicio previamente requerido por el departamento solicitante amparado con una orden de compra, la cual va debidamente autorizada por el jefe de área y en ocasiones por el Director General, de acuerdo a la magnitud de cada empresa. Estableciéndose el compromiso por ambas partes, el documento que soporta o avala dicho compromiso por un aparte es la orden de compra.

Una vez que se cuente con la documentación necesaria el departamento de cuentas por pagar, tomara en cuenta ciertos criterios como son; los días de crédito o plazo a pagar a partir de la fecha de revisión, precios, aspectos fiscales, especificaciones y características del material, cantidad, etc., aspectos que son necesarios para soportar correctamente y sin lugar a duda la elaboración del pago de las facturas.

El gerente administrativo tiene la facultad de decidir cuando es conveniente liquidar las obligaciones que se contraen con los proveedores, ya que de acuerdo a los reportes que son presentados por el departamento de cuentas por pagar y cuentas por cobrar conjuntamente, se elabora el Estado de Flujo de Efectivo (Cash Flow), estado que muestra los recursos con los que cuenta la empresa para poder hacer frente a las obligaciones inmediatas.

La regla general es utilizar el crédito comercial para financiar a corto plazo; ya que el pago debe efectuarse en este mismo. (3)

(3) Steven E. Bolten, *Administración Financiera, México, Limusa, 1983, p. 598.*

Cabe señalar que cuando se solicita la contratación de un servicio se establecen reglas, las cuales se estipulan en un contrato que deberá ser firmado por ambas partes, en caso de que se este de acuerdo con cada uno de los puntos o cláusulas contenidas en él.

Esto con el fin de que si en algún momento no se cumple alguna cláusula por parte del vendedor, la empresa puede pedir a la otra parte que se lleve a cabo la prestación de acuerdo a como fue estipulado en el contrato. Por ejemplo; el mantenimiento preventivo de las máquinas.

Cuando el proveedor nos concede crédito, lo hace mediante una investigación de la situación económica, solicitándonos estados financieros dictaminados en el caso de que la empresa sea dictaminada por un contador público externo a la compañía, así como referencias comerciales y bancarias; dependiendo de la confiabilidad que le proporcionen los documentos solicitados y de la certeza para abrir nuestra cuenta de que sus mercancías serán liquidadas una vez remitidas a nuestro almacén. El proveedor decidirá si es conveniente concedernos crédito o no. Si este opta por la concesión de plazo de pago, las mercancías deberán ser entregadas a nuestro almacén, con la remisión y factura según lo convenga el proveedor, así como la orden de compra del pedido original respectivamente, la entrega será justificada por el sello de entrada de las mercancías al almacén, la fecha, nombre y firma del almacenista; a partir de este momento se empieza a reconocer el compromiso de pago.

Dependiendo de las primeras operaciones y en base al cumplimiento que se tenga al liquidar el pago, el proveedor ampliará tanto el volumen de materias primas, así como el plazo de crédito o pago. Probablemente descuentos por volumen de compras o bien descuentos por pronto pago.

En ocasiones el proveedor deposita sus mercancías en el almacén del cliente, para que estas sean ocupadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, en este caso estamos hablando de la cuenta abierta.

### 1.3.1 COMPRAS NACIONALES

Las adquisiciones de materias primas, bienes y servicios o de cualquier otro material, dependen del departamento de compras. Departamento que tiene como función principal el revisar y detectar cuando los inventarios existentes se encuentren bajos, así como la recepción de requisiciones de compras de material, este procederá a realizar una investigación de aquellos proveedores que ofrecen un mejor servicio, precio y calidad mediante diferentes cotizaciones que son proporcionadas por cada uno de ellos, sin olvidar el financiamiento o plazo de crédito otorgado.

Lo anterior nos ayudará para la realización de un análisis de las condiciones y características que son ofrecidas por nuestros proveedores y a su vez tomar la mejor opción, la cual no deberá de afectar las políticas establecidas por la empresa.

A las adquisiciones que son efectuadas con proveedores nacionales no se les carga ningún concepto extra o impuesto de importación, en cambio si las mercancías del proveedor son importadas, por su parte este ya cargo anticipadamente en el precio todos los conceptos o gastos que son ocasionados por la importación de mercancías.

Por lo anterior resulta de suma importancia que exista una distinción de los proveedores nacionales y extranjeros.

### 1.3.2 COMPRAS DE IMPORTACION

Las compras de importación por lo general son conceptos que son manejados en el comercio exterior.

El comercio exterior se define como el intercambio de productos, objetos del comercio; que se efectúan entre comerciantes de diferentes países.

Se dice que el comercio exterior es recíproco e internacional, por un lado las operaciones comerciales entre las empresas de distintas partes del mundo, originan el comercio recíproco. Y por otro lado el comercio internacional se forma por dos corrientes de transacciones de entradas y salidas de mercancías de un país a otro. De ahí el origen de las importaciones y exportaciones de mercancías entre países, de acuerdo a tratados internacionales que existen entre países de libre comercio. Las importaciones obedecen a la entrada legal de mercancías y las exportaciones a la salida legal de la misma. Por lo tanto, lo anterior sustenta el comercio entre las naciones.

Esta actividad es de gran importancia ya que si por algún motivo en el país de origen de la empresa no se encuentra el producto que se requiere para determinada producción o simplemente resulta más barato y de mayor calidad en el extranjero, surge la necesidad de importar mercancías y maquinaria con alta tecnología de otros países; o bien, si existen empresas en las cuales la casa matriz se encuentra en otro país, es necesario importar mercancías de la planta.

Cada país de acuerdo a sus políticas económicas adoptan varias normas que le permiten controlar rígidamente el comercio exterior. Por lo tanto, el comercio exterior aumentará o disminuirá conforme a sus doctrinas de libre comercio.

Por el contrario el proteccionismo nos señala que el gobierno regulará esta actividad, a través de impuestos arancelarios que impiden la libre entrada de mercancías, las cuales compiten con las nacionales.

Si mezclamos dichas teorías se obtendría libre cambio y proteccionismo. Sin embargo los gobiernos para cubrir su mercado nacional, imponen impuestos arancelarios altos, los cuales originan el incremento del costo de las mercancías extranjeras, así como el establecimiento de aduanas tanto para importaciones como exportaciones.

Por un lado el gobierno protege al mercado nacional con el establecimiento de aduanas, así como por la imposición de permisos previos de control con altas tarifas arancelarias en las importaciones y exportaciones.

El control de las exportaciones tiene como objetivo proteger principalmente el abastecimiento del consumo nacional; al igual que las importaciones, la protección de la industria nacional, así como el beneficio y aseguramiento del trabajo de los ciudadanos.

De acuerdo a lo anterior, es necesario analizar las ventajas y desventajas que trae consigo la importación y exportación de productos, ya que si se toma en cuenta únicamente lo antes señalado, se pensaría en dejar el mercado internacional, pero de alguna manera debemos formar parte de este. (Globalización).

Por lo que se refiere a las tarifas arancelarias con relación a las entradas y salidas de productos y artículos del país, estas son calculadas en base al peso y valor de las mismas. Esta actividad es regulada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, mediante las aduanas. Las aduanas son los entes que regulan y vigilan que las leyes de comercio exterior se cumplan, estas se encuentran situadas en las fronteras de un país, así como en los puertos principales, aeropuertos, recintos fiscales, etc.

Las aduanas fueron creadas para impedir que se realicen operaciones de entrada y salida libre de mercancías sin que cumplan cada uno de los requisitos que fueron señalados por cada ente regulador, o cuando se trate de efectos cuyo tráfico se encuentre protegido o sometido a requisitos especiales que deben cumplirse, como las normas. Por ejemplo la NOM. (Norma Oficial Mexicana).

En lo que se refiere a los impuestos del comercio exterior, estos son reglamentados en las tarifas aduaneras y son conocidos como derechos aduanales.

Los trámites necesarios a la llegada de mercancías en la aduana son:

- Entregar a la aduana la mercancía, acompañada de documentos que serán proporcionados por el representante autorizado (agente aduanal).
- Formulación del pedimento, en el frente contiene al detalle la declaración de los bultos, las señales de identificación y las descripciones; clases de mercancías, número de factura, valor comercial, valor de los incrementables, el nombre de la importadora. Posteriormente al ser examinado y aprobado su ingreso se ordena revisión física de la misma de acuerdo al visto bueno del empleado de la aduana.

Posteriormente de la revisión aduanera, se procederá al llenado del reverso del pedimento en donde se establecerá la cotización o tarifa aplicable. En el mismo documento se calcularán los derechos, basándose en el valor de la mercancía, en el cual se deberá de distinguir el peso legal y el bruto. En lo que se refiere al peso bruto, este incluye empaques actuales y la mercancía.

El pedimento, las guías o conocimiento, las listas de empaque y las facturas comerciales consulares deben entrar juntas, estas últimas serán copias fotostaticas de las facturas autorizadas por el Cónsul, ésta es gestionando por el exportador.

La visa consular permite el embarque de las mercancías a nuestro país, para la obtención de esta se pagarán derechos consulares. Una vez cumplido lo anterior, se retirarán de la aduana tanto la mercancía como los documentos que la acompañan para la entrega a los consignatarios.

En México, las mercancías importadas se revisan por el vista aduanal, representante del Gobierno. Al revisarse se cotizará la tarifa a pagar, ésta se aplica por el peso de la mercancía, para restringir las importaciones se pagan tanto la cuota de peso como la de valor. Una vez cotizada, el agente aduanal representante del importador, fórmula el pedimento de importación pagando los derechos aduanales y recibir ya la mercancía nacionalizada, la cual será embarcada hacia su destino final. Por lo que se refiere al agente aduanal, este cobrará su comisión y gastos que se originaron desde el momento en que la mercancía se embarca del país de origen hasta el de país de recepción, los cuales son liquidados en su momento por él.

Las aduanas establecidas por todo el país son justificadas por el artículo 131 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que dice:

“Es facultad privativa de la federación, gravar las mercancías que se importen, o que transiten por el territorio nacional, así como reglamentar en todo tiempo y aun prohibir por motivos de seguridad, la circulación en el interior de la República de toda clase de efectos, cualquiera que sea su procedencia pero sin que la misma federación pueda establecer ni dictar en el Distrito y Territorios Federales los impuestos y las Leyes que expresan las fracciones VI y VII del artículo 117”. (4)

El Congreso de la Unión facultará al ejecutivo para aumentar, disminuir o suprimir las cuotas de importación o exportación.

Es necesario que el departamento de compras tenga en su conocimiento el proceso anterior, considerar el tiempo y trámites para evitar demoras en la entrega de la mercancía y se prosiga con la producción de la empresa.

(4) *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, p. 118.



## 1.4 ASPECTOS CONTABLES Y FICALES

### 1.4.1 ASPECTOS CONTABLES.

Dentro del departamento de cuentas por pagar es necesario considerar diversos aspectos, pues al girar o realizar un pago determinado se debe de conocer la aplicación de las cuentas que originan cada una de las transacciones efectuadas por la empresa, se deben de efectuar los cargos correspondientes pues de aquí depende la cancelación de los pasivos, que en el momento en que se originó la adquisición de mercancías o la prestación de un bien o servicio, se creó la provisión de la cuenta de proveedores, la cual afecto las partidas de gastos, provisión de algunos impuestos, etc.

La importancia de cubrir con certeza y oportunidad estos conceptos radica en la forma de cómo se toman las decisiones y saber como se encuentra financieramente la empresa. Conocer cuanto gasta en algunos rubros, cuales son sus pasivos, con relación a las declaraciones de impuestos saber el monto que va a pagar, entre otros gastos. Es indispensable que la persona que sea responsable directa del departamento de pagos tenga conocimientos contables, ya que este departamento al procesar los gastos erogados por la empresa, afecta directamente las cuentas de la contabilidad general. "El registro de los documentos y cuentas por pagar se hace generalmente destinando una cuenta mayor para cada uno de los conceptos que integran los documentos y cuentas por pagar". Dichos registros se realizan conforme al catálogo de cuentas general de la empresa y mediante la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

El sistema contable debe de asegurar la adecuada captación de las operaciones diarias de la compañía. Esta se apoya en la dualidad económica de las operaciones, tomando en cuenta la base en que se sustenta, que es la partida doble; en donde un pasivo aumento con un aumento de activo o una disminución de capital o de otro pasivo. Y por el contrario, los pasivos disminuyen por una disminución del activo o por un aumento de capital o de otro pasivo.

Al recibir la empresa una mercancía en su almacén por parte de un proveedor se tienen: un aumento de activo por la mercancía recibida y un aumento de pasivo a favor del proveedor por el importe de las mercancías. En el caso que se realice el pago al proveedor por las mercancías recibidas se tienen: una disminución de pasivo por el pago del importe de las mercancías y por consiguiente una disminución del activo por el importe del cheque que se expide a favor del proveedor.

En todas las transacciones que realiza la empresa existen dos puntos de control, uno en cada una de las cuentas que se afectan, tanto de cargo como de crédito.

Todos los pagos que deba efectuar la empresa deben de ser registrados previamente a través de cuentas de pasivo, esto con el fin de que la empresa tenga registros de cada una de las transacciones y se puedan consultar invariablemente en caso necesario. Es decir si se efectúan pagos a proveedores y su registro se realiza directamente a la cuenta de gastos a través de las cuentas de cheques, se pierde fácilmente la transacción y por la tanto el control del registro, ocasionando así que se pierda el control de las cuentas por pagar.

Las transacciones que son registradas por estos conceptos son muy numerosas e importantes, por lo que resulta necesario que exista un control interno que salvaguarde la integridad de las operaciones y a su vez esta permita el llevar a cabo un registro que proporcione información veraz y oportuna, con la finalidad de consultar cada uno de los movimientos y saldos en cualquier fecha o período.

En la administración financiera de la empresa, el administrador financiero debe de implantar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarden los activos y sobre todo el patrimonio de los socios y accionistas, manteniendo a su vez el vital funcionamiento e integración de la empresa.

#### **1.4.2 ASPECTOS FISCALES.**

Por lo que respecta al aspecto fiscal, el departamento de cuentas por pagar es el único mediador entre los proveedores y la compañía, en lo que se refiere a la revisión de la documentación que ampara un pago antes de proceder a su elaboración, para este efecto tomará en cuenta las disposiciones establecidas en la Ley.

Todos los documentos para poder ser deducibles deberán contener:

- Nombre de la compañía a quien se expide.
- Dirección fiscal.
- Lugar y fecha de expedición.
- Importe en letra, número y moneda a pagar.
- Descripción del producto o servicio.
- Cantidad y calidad.
- Mención del documento ya sea factura, recibo de honorarios, nota de cargo, etc.
- Folio del documento.
- Deberá ser siempre original.
- Al calce del documento los datos de la imprenta que imprimió ese documento, así como el tiraje y vigencia de los documentos.
- Deberá estar impreso en la factura el nombre, dirección, registro federal de causantes, teléfono, etc., de quien expide el documento.
- Por ningún motivo presentará tachaduras o enmendaduras de ningún índole.

## **1.5 INTERRELACION CON OTRAS AREAS**

Entender la relación existente entre todas las áreas de una organización, es fundamental para lograr los objetivos para los cuales fue creada.

Algunas áreas probablemente no tengan relación directa pero de alguna forma afectan a otras.

En el caso de las cuentas por pagar, que se considera como un departamento de servicios y relacionado con todas las áreas, se deben de coordinar sus funciones de acuerdo al proceso administrativo para no afectar los objetivos generales.

Veamos como se relaciona con algunas áreas de la empresa y cual es su papel dentro de otros departamentos.

### **1.5.1 DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Partiendo de los presupuestos de ventas encontramos la relación entre cuentas por pagar y esta área. Dependiendo de las unidades o volumen que se pretenden vender en un período se determinan tanto los ingresos como los egresos. En base al pronóstico de ventas se presupuestan las compras y la producción, los gastos indirectos, etc.; ya que es el punto base de todas las operaciones de la empresa, si no se vendiera no se tendría ninguna razón para la existencia de la misma. El departamento de cuentas por pagar tomara en cuenta los presupuestos de ventas para determinar en base a ellos cuanto y cuando requerirá más o menos efectivo.

El comportamiento de las ventas afectará a toda la compañía, entre más ventas se tengan más ingresos habrá una vez realizado su cobro, esto a su vez servirá a parte de las inversiones, para cubrir todos los compromisos derivados de las compras realizadas; el pago de mano de obra empleada desde su producción hasta el personal que se ocupará para desplazar, colocar el producto y administrar la empresa.

### **1.5.2 PLANEACION DE LA PRODUCCION.**

Como anteriormente se dijo dependiendo de las ventas se realiza la planeación de la producción, esta área a su vez elaborará su programa para saber cuanta materia prima se necesitará adquirir para la elaboración planeada de las unidades a vender y las fechas en que deberán ser entregadas para aprovechar la capacidad productiva de las instalaciones, con la coordinación de compras. En este programa se tendrá un conocimiento más preciso de las unidades a cubrir que serán atendidas con más precisión por el departamento de cuentas por pagar, pues de acuerdo a los períodos de producción se determinarán los compromisos más próximos.

Las ventas deben de aprovechar la capacidad de producción instalada, cuando las ventas no son suficientes los efectos perjudican a la empresa y más aún cuando se tienen instalaciones muy grandes, por ejemplo cuando el gasto de mantenimiento es alto, esto recae en el departamento de cuentas por pagar, ya no tendrá los ingresos suficientes para liquidar compromisos inmediatos.

### **1.5.3 COMPRAS**

Al recibir el programa de producción compras procederá a planear y a ponerse en contacto con los proveedores para formular un programa de compras y de entregas.

En base a ese programa se tendrá un conocimiento más exacto aun de los requerimientos de efectivo en las fechas determinadas. Este departamento además de pasar a cuentas por pagar su programa y las necesidades de adquisiciones, dará origen una serie de obligaciones para la compañía y más que nada para cuentas por pagar ya que tendrá que cumplir con el pago de las compras en los plazos señalados.

Compras emitirá el primer documento formal para sustentar la compra y el pago. En dicho documento que ahora llamaremos "orden de compra", se establecerán las características del producto, la cantidad requerida, el precio unitario, así como las condiciones de crédito que serán respetadas por el proveedor y el cliente.

La importancia de la orden de compra para el departamento de cuentas por pagar radica en que nos presenta los lineamientos a seguir para la programación de pagos así como los precios, cantidades, etc., a los cuales se tiene que respetar por ambas partes. Compras avisará de todas las modificaciones que por algún motivo afecten a la primera.

Es necesario que cuentas por pagar mantenga los compromisos cumplidos a tiempo ya que de este dependen los plazos de crédito que compras logra para la compañía, en ocasiones son condiciones de crédito tan amplios que ayudan a mantener un capital de trabajo alto, pues bien sabemos que es la inversión que una empresa mantiene en sus activos a corto plazo: efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales e inventarios.

Como vemos ambos departamentos tiene una relación muy estrecha pues sus decisiones por ambas partes ayudarán o perjudicarán a cualquiera de los dos y es necesario que ambos trabajen con lineamientos de responsabilidad bien establecidos y conozcan los efectos que dañan al otro, para poder ser corregidos en su momento.

#### **1.5.4 ALMACENES**

Su intervención en el departamento de cuentas por pagar, es indispensable, pues reportará cada entrada o salida de materia prima directamente mediante notas de entrada de mercancías, al departamento de costos y contabilidad para su registro correspondiente.

El almacenista tiene la responsabilidad de elaborar en su momento las notas de entrada especificando en esta la cantidad, el número de factura o remisión del proveedor, la descripción del material recibido, una vez habiendo enviado este documento a los departamentos involucrados. El departamento de cuentas por pagar por su parte verificará que las cantidades consideradas en la factura correspondan a las mercancías recibidas por el almacenista, las cuales son las checadas en las notas de entrada al almacén, los precios unitarios, los aspectos contables y fiscales, los cuales son de suma importancia tanto para la captura en el departamento de contabilidad como para la programación de pago o en su defecto aclarar y ajustar las diferencias.

Si por algún motivo, una vez entregada y reportada la mercancía hubiese alguna devolución, el almacenista a su vez reportará mediante una nota de salida a los departamentos respectivos la descripción del material devuelto, la cantidad, fecha y los motivos que dieron origen a la devolución de las mercancías. Este documento será considerado por el departamento de cuentas por pagar para su descuento y registro de la misma.

Como podemos observar, la intervención de almacén es importante pues de sus reportes depende la creación de la provisión de proveedores, la cual se irá cubriendo de acuerdo a la programación de pagos.

### **1.5.5 CONTABILIDAD**

La relación con esta área se remota, desde que se realizó la primera operación comercial que efectuaban los pueblos desde a.C.

La necesidad de registrar cada operación que se lleva a cabo y la repercusión que estas tienen en la elaboración de los estados financieros, los cuales nos ayudan a visualizar el desarrollo de las empresas y que nos permiten corregir posibles desviaciones y errores de cada periodo; por lo tanto le corresponde al departamento de cuentas por pagar aportar gran

parte de esta información que ayudará a la formación de los reportes y estados financieros, el perfil del encargado de este departamento tendrá que ser una persona con conocimientos administrativos y contables.

Las aplicaciones contables que se realizan nos ayudan en un principio a concentrar en diferentes rubros los gastos o investigaciones que se efectúan en el momento. De esta información sabremos en que renglón se gasta más y que departamento lo hace, teniendo un parámetro o presupuesto para cada área, el cual tendrá que ser vigilado para que en su momento sea comentado y revisado cual es el problema, para que así se den varias alternativas y soluciones para corregir las desviaciones inmediatas que presenta la empresa.

Algunos de estos controles se coordinan entre contabilidad y cuentas por pagar. Como podemos apreciar gran parte de la contabilización recae en la responsabilidad de cuentas por pagar, el cual sirve de gran apoyo a esta área.

Al realizar los pagos se generan pólizas de egresos, las cuales deben ser cuidadosamente integradas y revisadas desde los conceptos hasta los requisitos fiscales.

Lo anterior se realiza en primer lugar por que hay que justificar cualquier pago y en segundo por la auditoria que se realiza cada año en donde se checan todos los aspectos tanto de contabilización contable como fiscal y apoyo a documental de egresos; estas auditorias se llevan a cabo para justificar las declaraciones de los impuestos que realiza la compañía periódicamente.

Es necesario que se vigilen todas las cuentas y en especial la cuenta de proveedores, cuenta que más afecta el departamento de cuentas por pagar, ya que se puede correr el riesgo de que se volteen los saldos, teniendo así un descontrol realmente de los pasivos y obligaciones que tiene la compañía y también en otros renglones importantes, pues como bien se sabe la información emitida por contabilidad esta dirigida en diferentes usuarios los cuales necesitan esa información verídica y oportuna.



## 1.5.6 TESORERIA

Esta área tiene una gran responsabilidad ya que es la que controla los ingresos y los egresos así como las investigaciones en bancos para lograr la eficiente administración de los recursos de la empresa.

Es importante controlar los ingresos y los egresos y mantenerlos en equilibrio para poder cumplir con los compromisos adquiridos por la compañía y no crear problemas de solvencia ya que no se podrían alcanzar los objetivos para lo cual fue creada.

Es necesario que tesorería controle el saldo en bancos para evitar los cheques devueltos por insuficiencia de fondos .

Es función de tesorería controlar los recursos propios y obtener préstamos de terceros, por lo que se refiere a las ventas estas representan para tesorería los ingresos que se realizan mediante la cobranza.

Por tal motivo es necesario elaborar un ciclo de flujo de efectivo que ayude a controlar cada uno de los ingresos y egresos de la compañía, para saber en que momento la empresa tiene una solvencia aceptable y pueda tener inversiones temporales, o bien para la solicitud de préstamos de terceros a corto plazo.

Tesorería tendrá ingresos por:

- Ventas de contado
- Cobranza
- Venta de artículos obsoletos
- Venta de activos
- Productos financieros
- Financiamiento (Intereses ganados)
- Aportaciones al capital
- Fondo inicial

Al mismo tiempo sus egresos serán afectados por:

- Sueldos y salarios
- Compras
- Cuentas por pagar
- Impuestos
- Gratificaciones
- Servicios ( luz, teléfono etc.)
- Predial
- Comisiones
- Publicidad
- Etc.

La elaboración de flujo de caja se efectuará en base al salario inicial de caja, ingresos domesticados por cobranza y los egresos por cuentas por pagar.

Los principales egresos esperados en una empresa provienen de las ventas de contado y a crédito. Las ventas a crédito se materializan cuando los clientes y deudores pagan. En los ingresos del ciclo del capital del trabajo provienen las actividades de ventas.

Por otra parte, en un lado de capital de trabajo, los pagos tienen que estar denominados por dos elementos:

- Los pagos a proveedores
- Los pagos de sueldos y salarios

Aunque hay muchas variaciones, de una a otra empresa en general, se puede decir que las materias primas y los sueldos y salarios representan el 70 u 80 % del salario de los gastos presupuestados.

En resumen para controlar el flujo de efectivo se debe contar siempre con la información adecuada para cobranzas y cuentas por pagar.

### 1.5.7 FINANZAS

El director de finanzas, deberá ser uso de los recursos con los que cuenta la compañía de una manera eficiente para así alcanzar sus objetivos y lograr los mejores resultados.

Además de manejar el uso de los créditos comerciales de las cuentas por pagar de la empresa, cuentas por cobrar y de financiamiento de inventarios como fuentes de recursos.

Si el financiero hace uso inteligente de estos recursos y los controla, los convertiría en fuentes de financiamiento sin costo y si con ganancias como es el caso de las cuentas por pagar, sin embargo al embarcar el proveedor la mercancía a nuestra compañía nos otorga un crédito sin firma bajo promesa de pago pero antes se convertirá para nosotros en capital de egresos o también garantía para poder obtener créditos bancarios para proseguir con las operaciones.

Finanzas sabrá cuando y como utilizar el crédito y como deberá controlar los créditos a corto plazo ( cuentas por pagar) y los de largo plazo activos a largo plazo.

La relación más representativa de cuentas por pagar con finanzas en resumen es por la representación que tienen las cuentas por pagar como fuente de financiamiento.

### 1.5.8 OTRAS ( MERCADOTECNIA, SISTEMAS, ETC.)

Cuentas por pagar como bien sabemos, es un departamento que tiene relación con casi todas las áreas de una compañía con algunas más que con otras pero la importancia de la información manejada es tal que afecta el desarrollo de la empresa, por tal motivo hablaremos brevemente de otras áreas relacionadas con este departamento.

Por ejemplo mercadotecnia, es un departamento que se encarga de estudiar la aceptación de los productos en el mercado a su vez de dar a conocerlos por medio de los canales de comunicación como son: la televisión, la radio, etc. toda esta publicidad tiene costos muy altos es importante que comunique en su presupuesto cuando requiera de efectivo y considerarlo en el presupuesto del flujo de efectivo de la empresa.

Con el departamento de sistemas se estudiara la manera de simplificar y controlar por medio de la computación los sistemas que nos ayudan a tener una información veraz y oportuna y confiable, evitando la duplicidad de pagos y los malos manejos, involucrando a las demás áreas que directamente generan la información base para la creación de pasivos y poder aportar al máximo la información generada para la toma de decisiones y control de las desviaciones de nuestros objetivos.

Con el área de nuevos proyectos de inversión también es importante ya que al igual que mercadotecnia aunque sus operaciones son pocas, también e cierto son muy costosas.

Con control de calidad para saber si la materia prima adquirida cumplió con las características requeridas o se procede a la devolución de las mercancías, lo cual será reportado directamente al almacén para su devolución y a cuentas por pagar para soportar y detener ese pago y solicitar la nota de crédito correspondiente.

Así como estas áreas, a grandes rasgos puede ver algunas otras de acuerdo con la compañía que son de gran importancia.

Como vemos todo enfoca a las cantidades y al tiempo en los que se tiene que cubrir los pagos, para así obtener información con oportuna certera.

## 1.6 CLASIFICACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR.

### 1.6.1 GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR

Las cuentas de gastos acumulados representan una fuente espontánea de financiamiento. (5)

Forman parte del pasivo a corto plazo conceptos tales como: interés por pagar, gastos por servicios como luz, agua, teléfonos, faxes, regalías, etc. Las retenciones (cuentas de acumulación), más comunes son para salarios e impuestos, para ambas cuentas se incurre en el costo o se acumulan pero no se pagan. Por lo general, se especifica la fecha cuando la acumulación ya tiene que ser pagada.

Los impuestos acumulados por pagar, los integran el impuesto sobre la renta, la participación de utilidades a los trabajadores, las cuotas al seguro social, tanto lo retenido a los empleados como la parte patronal, el impuesto sobre productos de trabajo, el impuesto al valor agregado, el INFONAVIT, el SAR, etc.

Los gastos acumulados por lo general en las empresas representan cargos a los resultados de las operaciones por servicios recibidos, por beneficios devengados aplicables al periodo terminado a la fecha de la información financiera.

Una buena administración debe vigilar que no se vengán arrastrando faltantes en provisiones mensuales registradas, se recomienda ajustar su monto a la fecha en que se realiza su pago respectivo. Estas diferencias deben ajustarse en el momento que se conocen para que la administración tenga una información actualizada.

(5) James Van Horne, *Fundamentos de Administración Financiera*, 8va. edic., México 1994, p. 350.

Otra parte importante del control administrativo es ejercida a través del presupuesto de operación, que determina las cantidades que deben llevarse a gastos y las contracuentas por pagar en los períodos respectivos.

Uno de los conceptos más importantes de los gastos acumulados por pagar son las nóminas que implican pagos significativos, que influyen en forma importante en el capital de trabajo de la empresa. Su control se inicia desde la autorización que se tiene para contratar empleados y obreros hasta su pago en los períodos correspondientes.

A través del presupuesto anual se puede controlar su monto a pagar con bastante eficiencia, ya que los aumentos de sueldo y contrataciones se realizarán dentro del período en los meses planeados y en los porcentajes acordados.

De las nóminas y listas de rayas se derivan pasivos por conceptos de cantidades retenidas y deducidas de los impuestos brutos de sueldos y salarios, por lo que no necesitan realizarse estimaciones de pasivos individuales para estos conceptos. Sin embargo deberán estimarse los pasivos por las cantidades con cargo a la empresa, por conceptos tales como: seguro social, INFONAVIT, impuesto sobre el producto del trabajo, etc. Los salarios se suelen pagar cada semana, cada dos semanas, quincenalmente o cada mes.

## 1.6.2 IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR

Mensualmente debe estimarse el pasivo correspondiente de los diferentes impuestos que gravan las operaciones de la empresa. Algunos de ellos son calculados en forma automática a través de los sistemas establecidos en la operación, como puede ser: El IVA, que se obtiene del proceso de facturación, o el ISR que grava a los sueldos y salarios que se obtienen en el proceso de las nóminas. Otros impuestos deben calcularse en forma individual con los resultados operativos, antes del cierre del período.

El ISR que grava las utilidades de la empresa resulta ser un cálculo complicado en la mayoría de las veces, y su administración requiere la intervención de un Contador dada la importancia que tiene dentro de los resultados de la empresa.

Debe estimarse mensualmente en forma consistente la provisión y dada su importancia debe ser revisada por personas diferentes al que efectúa el cálculo como puede ser: el Contralor, el Director de Finanzas o Gerente General, dependiendo del tamaño y de la organización de la empresa.

Se deben tomar las medidas necesarias para que pueda ser su importe cubierto al fisco en las fechas o en los plazos que señala la ley. Debe recordarse que los pagos provisionales son diferentes a las provisiones de pasivo que deban hacerse y son determinados de acuerdo a coeficientes y utilidades del año anterior.

La participación de utilidades a los trabajadores debe estimarse mensualmente y registrar su efecto en los resultados de la empresa y en el pasivo correspondiente. Su cálculo es similar al del ISR. Su efecto influye en el capital de trabajo pero no requiere de fondos sino hasta el año siguiente, en el que debe de efectuarse el pago.

Por lo general al igual que las cuentas por pagar las acumulaciones tienden a incrementarse con el nivel de las operaciones de la empresa. Por ejemplo, según aumentan las ventas, por lo general, aumentan los costos de mano de obra y junto con ellos los salarios acumulados. Según aumentan las utilidades aumentan los impuestos acumulados en una proporción casi directa.

### 1.6.3 OTRAS CUENTAS POR PAGAR.

Forman parte de este concepto todas las operaciones individuales que no provienen de operaciones representativas de producción de venta, ni constituyen operaciones rutinarias sino más bien son esporádicas, pero de cualquier forma se deben de controlar.

Como es el caso de:

Anticipos de clientes. En este punto se incorporan los anticipos de clientes que no es una práctica usual en los negocios, sin embargo, en algunos es común solicitar a los clientes anticipos a cuenta de los servicios que se prestarán o por la adquisición de bienes como maquinaria y equipo. Por lo regular, existen contratos escritos en los cuales se fijan los montos de los anticipos, la fecha de entrega y en ocasiones la forma de amortizarlos.

Al recibirse los anticipos se controlan y registran como una obligación o pasivo de la empresa, que será liquidado a través de la prestación de servicios o entrega de mercancías o bienes.

Cuando se reciben los anticipos deben administrarse con cautela y los fondos deben ser empleados para cubrir el destino para lo que fueron solicitados, por ejemplo: la adquisición de materias primas, materiales, compra de equipo, pago de nóminas, etc. Con frecuencia estos fondos son desviados para otros fines dando como resultado en muchas ocasiones que la empresa tenga un desequilibrio financiero y no pueda hacer frente a sus obligaciones contractuales.



## CAPITULO 2.

### ADMINISTRACION FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR PAGAR

#### 2.1 ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR.

El éxito de una buena administración de las cuentas por pagar depende de la veracidad y oportunidad de la información de la empresa, que permita tomar decisiones todos los días.

Dicha información puede ser:

- 1) La información real actual.
- 2) Relativa del presupuesto operativo de la empresa.
- 3) La realización de programas globales de pagos que serán modificados mensualmente, una vez que se conozcan los datos reales del mes anterior, para que se puedan llevar a cabo las modificaciones para los siguientes meses.
- 4) Informe periódico (semanal o mensual) a tesorería de los saldos de cuentas por pagar que deben liquidarse, calendarizado por semana para los próximos 30 días por lo menos. Este informe es efectuado a través de un programa en la computadora, el cual agrupa los saldos de proveedores por día de vencimiento de acuerdo a los plazos de crédito otorgados a la empresa. Lo recomendable es que se realice un acumulado por separado de saldos de cada proveedor por día de vencimiento y éstos concentrarlos en un informe global de pagos de proveedores.
- 5) Informe de cuentas por pagar que han dejado de pagarse por problemas varios como calidad de productos, surtidos incompletos, descuentos rechazados por el proveedor, aumentos de precios del proveedor que no fueron notificados y por los cuales no se esta de acuerdo, etc.

Los informes deben de complementarse con los datos de pagos que se deben de realizar por concepto de nóminas, impuestos, honorarios y otros gastos. Esto con la finalidad de que se tenga un programa de pagos por semana, y que se conozcan las necesidades de efectivo.

Lo anterior es importante ya que cuando se establecen contratos de crédito con nuevos proveedores, es necesario que la información de la empresa sea veraz y oportuna y proporcione la certeza de que tiene capacidad de pago para cumplir con sus compromisos u obligaciones a corto plazo.

## 2.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

### 2.2.1 CREDITO COMERCIAL.

El crédito comercial es una fuente espontánea de financiamiento que surge de transacciones ordinarias de las empresas. (6)

El crédito comercial (cuentas por pagar) es una fuente muy importante de crédito para empresas pequeñas y es utilizada, hasta cierto número por todas las empresas. Los términos de crédito varían de una industria a otra. En ocasiones la cantidad o plazo de crédito disponible para la compañía depende del volumen de compras y de su capacidad de pago.

Este tipo de crédito se da en tres formas: La cuenta abierta, las aceptaciones comerciales y el pagaré. (7)

#### 2.2.1.a LA CUENTA ABIERTA.

Es la concesión de crédito otorgado a la empresa por parte de los proveedores, que le permiten tomar posesión de las mercancías y pagar por ellas en un plazo corto de acuerdo a lo condiciones establecidas desde un principio por ambas partes.

La cuenta abierta es la forma más común del crédito comercial y se inicia cuando se envía al proveedor la orden de compra de la requisición de determinadas mercancías, al recibirla el vendedor embarca las mercancías al comprador, enviándole la factura que especifica las mercancías enviadas, el precio, el importe total que debe y las condiciones de la venta.

(6) *Weston J.Fred/Brigman F.Eugene, Fundamentos de Administración Financiera, México , Nueva Editorial Interamericana, p. 260.*

(7) *Steven E. Bolten, Administración Financiera, México 1983, Editorial Limusa, p. 597.*

Por lo que respecta al departamento de cuentas por pagar, este deberá de cerciorarse que las cantidades recibidas coincidan con lo señalado en la factura, que los precios y las condiciones de crédito sean las que inicialmente se negociaron.

Por lo tanto, la factura es el reconocimiento formal de la deuda y poco antes de su vencimiento, el comprador procederá a liquidarla con la expedición de un cheque o realizando una transferencia a la cuenta bancaria del proveedor.

En el crédito de cuenta abierta el comprador no firma un documento o garantía formal que sirva de evidencia del importe que se adeuda al proveedor. Si no que el proveedor concede el crédito sobre la base de investigación del crédito al comprador, este aparece en el Balance General como cuentas por pagar.

### **2.2.1.b ACEPTACION COMERCIAL.**

La aceptación comercial es el convenio en el cual se reconoce formalmente la deuda del comprador, mediante el uso de cheques pagaderos al proveedor en un futuro, o por medio de giros y letras de cambio.

Por lo regular el vendedor al recibir una orden de compra por parte del comprador investiga y comprueba el crédito de pago concedido, una vez comprobado el crédito el vendedor extiende una letra de cambio sobre el comprador por el importe total de la compra, obligándose la empresa a pagar el importe de la letra de cambio en un tiempo determinado. Por lo que respecta al vendedor este no entregará las mercancías si aún no se ha aceptado y firmado la letra de cambio por el importe de la deuda. Al ser aceptada dicho documento, el comprador nombra un Banco en el cual se pagará la letra de cambio cuando venza el plazo de crédito, o bien el banco puede aceptar la responsabilidad de pago en caso de que la empresa incurra en cumplimiento, en ese momento la letra de cambio se convierte en una aceptación comercial.

### **2.2.1.c EL PAGARE.**

Es un promesa incondicional de pago de una persona a otra, a un plazo y por un monto determinado, siendo nominativo o al portador. Por lo general los proveedores recurren al pagaré cuando se enfrentan con clientes morosos, quedando de esta manera asentada la obligación de pago en la fecha establecida.

A pesar de la seguridad legal que presenta para un proveedor operar con la aceptación comercial o el pagaré, la mayoría de las empresas trabajan con la forma de la cuenta abierta, debido a la alta competencia del mercado. Por lo que se refiere a las empresas que fungen como compradoras el riesgo resulta menor y no ponen en peligro su reputación ante el Banco y sus proveedores.

El saldo que muestra el Balance General de la empresa en el rubro de proveedores, representa un crédito comercial en cuenta abierta; y las aceptaciones comerciales y el pagaré aparecen en la contabilidad como documentos por pagar.

### **2.2.2 CONDICIONES DEL CREDITO.**

Los proveedores pueden fijar las condiciones en que esperan recibir el pago por el otorgamiento de crédito. (8)

Las condiciones de crédito más comunes son:

#### **2.2.2.a COBRO ANTES DEL ENVIO (C.A.E.)**

Cobro exigible antes de la entrega de mercancías cuando el proveedor no conoce al comprador y tiene duda de la capacidad de pago del cliente. Por lo general espera hasta que el Banco apruebe el cheque para emitir las mercancías a la empresa.

#### **2.2.2.b COBRO AL ENTREGAR.**

Significa que las mercancías deben ser pagadas contra entrega, este tipo de condición es establecida por el proveedor como una forma de garantía por el pronto pago. Por lo regular el proveedor da instrucciones precisas al transportista o compañía de mensajería de no hacer entrega de las mercancías a menos que el importe que indica la factura sea pagado. En ocasiones cuando la empresa no recibe los artículos o productos, el transportista debe de devolverlos al proveedor quien absorberá el costo de los envíos.

(8) Steven E. Bolten, *Administración Financiera, México 1983, Editorial Limusa, pág. 600.*

### **2.2.2.c GIRO A LA VISTA – CONOCIMIENTO DE EMBARQUE (G.V. – C.E.)**

Este tipo de crédito garantiza el pago al proveedor antes de que el cliente tome posesión de las mercancías. Por lo que se refiere al conocimiento de embarque, este indica que los artículos se ponen a bordo del transporte y están en camino. Y el giro a la vista es un documento que exige un pago inmediato.

Es decir, el proveedor embarca las mercancías y remite tanto el giro a la vista como el conocimiento de embarque a un Banco asignado. Por lo tanto la empresa compradora deberá ponerse en contacto con el Banco y pagar el giro a la cuenta del proveedor, antes de recibir el conocimiento de embarque.

Es importante que el comprador presente al transportista el conocimiento de embarque para que pueda recibir las mercancías. En esta modalidad el proveedor no concede crédito.

### **2.2.2.d PAGO AL CONTADO SIN DESCUENTO.**

En el crédito comercial “Pago al Contado”, significa que el proveedor concede a la empresa un tiempo razonable de una semana o 10 días para pagar después de que reciba las mercancías. En este tipo de crédito no existe descuento por pronto pago.

### **2.2.2.f CONDICIONES CREDITICIAS DEL PERIODO NETO.**

En este tipo de crédito el proveedor especifica el tiempo que permite para liquidar el pago, se expresa como "Neto 30 días", "Neto 45 días", o bien otro período más corto o más largo, de acuerdo a la capacidad de la empresa.

Una vez que se inicia el período de crédito, la cuenta debe pagarse totalmente dentro del período estipulado. Además de extender el crédito, el proveedor puede conceder a la empresa un descuento por pronto pago en el precio de compra, si la cuenta se liquida antes de que transcurra en su totalidad el período de crédito concedido. Por ejemplo; "2/10 neto 30 días", significa que el comprador puede obtener un descuento del 2% del importe total de la compra, si paga dentro de los diez días o de lo contrario pagará el total del crédito a los 30 días.

### **2.2.2.g CONCESIONES EN PAGOS.**

Algunos proveedores utilizan la concesión de pago para estimular a sus clientes a colocar sus pedidos y mercancías antes del período fuerte de ventas. Estas concesiones son consideradas estacionales, es decir, los compradores son beneficiados con la ampliación de créditos, pagando las mercancías hasta encontrarse en el período de ventas.

### **2.2.2.h CREDITO AJUSTADO A LA TEMPORADA.**

En ocasiones el patrón de ventas de una empresa depende de la temporada, por lo que el proveedor embarca mercancías antes de la época de ventas, esperando el pago en una fecha posterior, cuando las ventas aumenten. De esta forma el proveedor podrá disminuir los costos de almacenamiento que fueron incurridos por las mercancías. El comprador por su parte tomará posesión de las mercancías antes de la temporada de ventas y podrá vender algunos artículos antes de la venta de temporada.



Este tipo de crédito le permite a la empresa vender las mercancías antes y durante la temporada antes de pagar por ellas, si la fecha de pago es posterior.

Por otra parte la empresa deberá de cubrir el costo del inventario desde el momento en que recibe las mercancías y hasta el momento de su venta.

#### **2.2.2.i LIBRE A BORDO (L.A.B. ó F.O.B.)**

En este caso el proveedor cubre sus gastos de envío, inspección y otros, hasta el lugar que se designe. Una vez que las mercancías lleguen a su destino, el comprador por su parte pagará los demás gastos adicionales.

#### **2.2.2.j COSTO, SEGURO Y FLETE (C.S.F. ó C.J.R.)**

Este tipo de crédito consiste principalmente en que el precio autorizado por el proveedor incluye el costo de las mercancías, los cargos por seguro, el empaque y el flete hasta el lugar de destino específico.

### **2.2.3 CREDITO COMERCIAL COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO.**

El crédito comercial es una fuente de fondos, debido a que el comprador no tiene que pagar las mercancías en el momento en que las recibe, sino se le otorga un plazo para liquidarlas.

Las empresas deben de aprovechar el crédito comercial en las compras siempre que sea posible, aunque se ofrezca sólo por unos días. Por lo que resulta importante comprar a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de crédito, tomando en cuenta el precio, calidad y entrega de los productos, así como su capacidad de producción, evitando pagar las cuentas a crédito antes de su vencimiento, excepto en el caso de descuentos por pronto pago que se pueden aprovechar y por consiguiente que le beneficien a la empresa.

## 2.2.4 COSTO DEL CREDITO COMERCIAL.

Cuando las empresas obtienen crédito comercial a través de sus proveedores, obtienen una fuente de financiamiento a corto plazo, la cual le traerá ciertos beneficios, como el no tener que desembolsar inmediatamente el dinero. En el caso de que el proveedor ofrezca descuentos por pronto pago y estos no sean aprovechados, la empresa compradora incurrirá en un costo de financiamiento. Del mismo modo, si la empresa liquida su factura en la fecha final del vencimiento del período neto y no se le ofrecen descuentos por pronto pago, no existirá costo por el uso del crédito comercial durante el período neto. Si se ofrece descuento por pronto pago y este es aprovechado adecuadamente por la empresa no habrá costo por el uso del crédito comercial durante el período de descuento. Sin embargo, si se ofrece descuento por pronto pago y este no es aprovechado se incurre en un costo financiero, también llamado costo del crédito comercial adicional.

Por ejemplo, si las condiciones de crédito son: 2/10 neto 30, la empresa usará los fondos durante veinte días adicionales si no aprovecha el descuento por pronto pago y paga hasta la fecha de vencimiento. En el caso de una factura de \$ 10,000.00 si se aprovecha el descuento por pronto pago, el costo del producto será de \$ 9,800.00 y los \$ 200.00 representarán el costo del crédito comercial adicional, que tendrá que pagarse al perder el descuento.

El costo anual del crédito comercial será:

$$\text{C.A.C.C.} = \frac{\% \text{ D.}}{(10,000 - \% \text{ D.})} \times \frac{360}{\text{F.P.} - \text{P.D.}}$$

Donde:

C.A.C.C. = Costo anual del crédito comercial.  
% D. = Porcentaje de descuento.  
F.P. = Fecha de pago.  
P.D. = Período de descuento.  
360 = Días comercial

Despejando la fórmula:

$$\text{C.A.C.C.} = \frac{2}{(10,000 - 2\%)} \times \frac{360}{(30 - 10)}$$

$$\text{C.A.C.C.} = \frac{2}{(9,800)} \times \frac{360}{(20)}$$

$$\text{C.A.C.C.} = 36.7 \%$$

Se observa que el crédito comercial puede ser una forma muy cara de financiamiento a corto plazo cuando se ofrece un descuento por pronto pago y no se aprovecha.

Por lo contrario, el crédito comercial disminuye cuando el período neto se vuelve más largo en relación con el descuento. Si en lugar de las condiciones anteriores, se tuviera un crédito de 2/10 neto 60; el costo anual del crédito será:

$$\text{C.A.C.C.} = \frac{2}{(10,000 - 2\%)} \times \frac{360}{(60 - 10)}$$

$$\text{C.A.C.C.} = \frac{2}{(9,800)} \times \frac{360}{(50)}$$

$$\text{C.A.C.C.} = 14.7 \%$$

Se suponen situaciones de descuento de "2/10", para situaciones en las cuales el pago sea realizado en la fecha de pago final, por lo que se observa que el costo del crédito comercial disminuye según aumenta el período neto. Es decir, si una empresa no aprovecha el descuento por pronto pago puede disminuir su costo de crédito comercial alargando el tiempo para realizar el pago.

### **2.2.4.a EXTENSION DE LAS CUENTAS POR PAGAR.**

La empresa puede diferir sus pagos más allá del período neto lo cual genera financiamiento a corto plazo adicional para la empresa, el cual no es concedido por el proveedor. Sin embargo es necesario considerar los siguientes aspectos: <sup>(9)</sup>

- El costo del descuento por pronto pago perdido en el caso de que exista.
- Los recargos por retardo del pago de acuerdo al período fijado de crédito o los intereses que puedan ser cargados; dependiendo de la industria, y el posible deterioro en la clasificación de crédito, en su reputación ya que puede quedar catalogado como cliente moroso, así como el riesgo de perder el crédito o condiciones de venta más estrictas.

### **2.2.5 PRESTAMOS BANCARIOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.**

#### **2.2.5.1 PRESTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO.**

Los bancos comerciales, cuyos préstamos aparecen en el balance de la empresa como documentos por pagar, ocupan el segundo lugar en importancia dentro del crédito comercial como fuente de financiamiento a corto plazo. Los bancos ocupan una posición clave en los mercados de dinero a corto plazo y a plazo intermedio. Su influencia es en realidad más grande de lo que parece ser, a juzgar por la cantidad de dinero que prestan, ya que los bancos comerciales proporcionan fondos no espontáneos. A medida que aumentan las necesidades de financiamiento de una empresa, esta solicita a su banco que le proporcione fondos adicionales. Si la requisición es negada, ya sea por que la empresa no satisfaga las normas de crédito del banco o porque las condiciones del crédito sean restrictivas, la empresa se vera forzada a reducir su tasa de crecimiento.

<sup>(9)</sup> James C. Van Horne, *Fundamentos de Administración Financiera, México, 1994. Edt. Prentice Hall. p. 347.*

Estos préstamos se caracterizan por ser sin garantía, en algunos casos los préstamos bancarios a corto plazo están garantizados por la venta o cesión de cuentas por cobrar, inventarios u otros tipos de garantía. El principal uso de los préstamos a corto plazo es financiar los activos circulantes temporales, es decir la acumulación de las cuentas de inventario y cuentas por cobrar, derivados de las ventas de temporada.

La conversión a efectivo de estos circulantes capacita a la empresa a liquidar sus préstamos a corto plazo.

### **2.2.5.2 PRESTAMOS BANCARIOS A MEDIANA Y LARGO PLAZO.**

Los fondos a mediano y largo plazo se buscan más para inversiones en planta y equipo y en activos circulantes permanentes (inventarios y cuentas por cobrar), que para financiar los cambios estacionales en los activos circulantes.

Los bancos comerciales representan el primer proveedor de los fondos a mediano y largo plazo en forma de "préstamo a plazo", y por lo general se hacen a varios años. En ocasiones el préstamo a mediano y largo plazo resultan ser más económicos cuando se trata de financiar las deudas a corto plazo, que los préstamos a corto plazo, por la forma de liquidarlos a plazo, pero esto también depende de los intereses que se carguen a estos préstamos.

### 2.3 NIVEL DE FINANCIAMIENTO CON CUENTAS POR PAGAR.

El nivel de financiamiento de las cuentas por pagar esta determinado principalmente por el nivel de compras de inventarios que son los que fijan las erogaciones que se deben de realizar en los días y meses siguientes. En menor grado pero en forma significativa influyen los conceptos de gastos, los cuales son necesarios de pagar como nóminas, servicios recibidos (luz, agua, teléfonos, etc.), fletes, impuestos, accesorios y gastos acumulados que no afectan directamente al inventario.

En el caso de la construcción de nuevas plantas o ampliación de las existentes, las inversiones en inmuebles, planta y equipo llegan a ser importantes para estos conceptos capitalizables.

Por lo que el nivel de las cuentas por pagar, se verá afectado en forma muy importante por la acción de tesorería de la empresa ya que es el departamento o área financiera la cual decide el monto de lo que se debe pagar o dejarse pendiente en el caso de que no existan los fondos suficientes para poder cumplir con las obligaciones en el momento determinado.

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

Las condiciones crediticias se obtienen cuando con anterioridad se programan las compras que se efectuarán de acuerdo al presupuesto de ventas y producción, esto con la finalidad de realizar un convenio con el proveedor y hacerle de su conocimiento el volumen de compras estimadas que utilizará, para que así le otorgue un plazo más amplio de crédito, o bien un descuento por volumen de compras.

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

Cuando las empresas tienen problemas de pagos y son consumidores o distribuidores importantes con un historial crediticio bueno, pueden llegar a un acuerdo con sus proveedores para que los adeudos atrasados sean considerados para pagarse en pagos diferidos durante los próximos meses o años. Generalmente en este tipo de casos, se espera que las nuevas compras se realicen en cuenta abierta y en condiciones normales para ser pagadas en su vencimiento.

La perspectiva de más negocios estimula a los proveedores a aceptar acuerdos de pagos diferidos. Si el proveedor esta vendiendo con una contribución alta se amplia la oportunidad de obtener este tipo de financiamiento.

Es importante que el nivel de cuentas por pagar se vigile en razón con la solvencia de la empresa.

## 2.4 POLITICAS DE FINANCIAMIENTO CON CUENTAS POR PAGAR.

Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar tienen como objetivo principal el elevar el financiamiento que no tiene costo para la empresa. Así como el obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presenten condiciones para ser negociados y establecer el nivel de endeudamiento para la misma. (10)

El financiamiento de proveedores se recibe a través de la práctica comercial de cuenta abierta. En esta forma de crédito comercial se efectúan y registran las transacciones sin documentar la deuda a través de pagarés o letras de cambio. Sin embargo existen empresas en las cuales se documenta la venta con títulos de crédito, para poder ser negociados posteriormente por el proveedor; en este tipo de empresa generalmente sus bienes de consumo son duraderos como por ejemplo la maquinaria, el equipo, automóviles, vehículos, refrigeradores, etc.

El pago de intereses se genera por la falta de pago oportuno, es considerada una práctica común en algunos giros de negocios. Por lo tanto la solvencia moral del proveedor es importante, para tener seguridad en la formalidad de tratos comerciales contenidos en la calidad, servicio y precio.

En ocasiones cuando las operaciones con un proveedor tienen un significado muy importante dentro de la empresa, es recomendable solicitar al proveedor su situación financiera con el fin de conocer su permanencia en el mercado y la confiabilidad que se puede tener en los suministros futuros, ya que de lo contrario repercutirá de una manera considerable en el abastecimiento de materiales para la producción.

La responsabilidad de fijar las políticas de financiamiento recae en la administración financiera, en coordinación con la dirección de compras. Y por lo que se refiere a la dirección general esta deberá conocerlas y aprobarlas.

(10)Joaquín A. Moreno / Sergio Rivas Merino, *La Administración Financiera del Capital de Trabajo*, I.M.C.P. AC, México, p. 179.



Las políticas principales de financiamiento que deberán ser establecidas por la administración son las siguientes:

**Elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo.** Consiste en la fijación de parámetros o plazos de crédito que se reciben de proveedores, así como el aprovechamiento de descuentos por pronto pago o pago anticipado.

Es decir, la obtención de crédito con proveedores se fija con parámetros en términos de días de crédito, y estos se fijan de acuerdo a los diferentes insumos que se adquieran por la empresa.

Los días de crédito de financiamiento deben establecerse dependiendo de la oferta y la demanda del mercado ya que cada grupo o tipo de insumos es diferente.

Un ejemplo de lo anterior, se observa en las tiendas de autoservicio donde los suministros de leche, carne, verduras, etc., no tienen financiamiento y deben ser pagados de contado, en cambio los productos como vinos, ropa, artículos para el hogar, entre otros; tienen un financiamiento de 90 o 120 días. Existen otros artículos como conservas, salchichonería, que se negocian con financiamientos de 30 o 60 días.

En ocasiones al negociar con los proveedores mejores condiciones o plazos de financiamiento, se tiene el peligro de incrementos en precios de compra o una baja en calidad de insumos. Por lo que resulta importante que los materiales sean cotizados por lo menos con dos proveedores, para así ejercer un control efectivo en la calidad de los insumos requeridos.

**Aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado.** Como regla general debe negociarse y determinar si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado.

Una parte fundamental en la administración financiera de las cuentas por pagar lo conforma el contacto formal y continuo de los departamentos de compras y finanzas con los proveedores más importantes, con el fin de optimizar plazos, descuentos, que beneficiarán a la empresa considerablemente.

**Nivel de endeudamiento de la empresa.** Esta política se encuentra relacionada principalmente con los límites de solvencia que la empresa puede tener; es decir la relación que deben tener los pasivos con el capital contable de la empresa. Generalmente es de una relación de Deuda / Capital.

En el caso de que la relación sea 40% / 60%, la solvencia de la empresa es considerada conservadora, si la relación es de 45% / 55% se tiene una solvencia normal y una relación de 50% / 50%, se dice que es agresiva. Arriba de esta última relación generalmente se considera que la situación financiera de la empresa se debilita.

**Vigilar las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación de la moneda.** Es importante vigilar las cuentas por pagar, ya que estas son pasivos monetarios los cuales se encuentran expuestas a la inflación. Por lo que los adeudos en moneda extranjera producen pérdidas por la devaluación de la moneda.

## 2.5 EFECTOS DE LA INFLACION Y DEVALUACION DE LAS CUENTAS POR PAGAR.

Las cuentas por pagar son pasivos monetarios, puesto que representan un determinado número de unidades monetarias por pagar, que no son susceptibles de modificación en cuanto a monto y por lo tanto no pueden corregirse, ya que su importe permanece siempre determinado por la cantidad de unidades que representan.

En el caso de una devaluación de la moneda que representa el reconocimiento oficial de la inflación en relación a una moneda extranjera, cambia el monto a pagar en pesos de las cuentas por pagar en moneda extranjera, por lo que resulta indispensable reconocer la pérdida realizada por el tipo de cambio nuevo.

En épocas durante las cuales la tasa de inflación es de consideración, los proveedores cambian sus políticas ya que su inversión se encuentra expuesta a los efectos nocivos de la inflación. En estas condiciones es recomendable vigilar el crédito contratado con los proveedores ya que tratarán de reducir los plazos de crédito concedidos, o bien aumentar los precios unitarios de los productos.

Es decir, al presentarse una inflación alta y por consiguiente una escasez de dinero, las empresas comienzan a protegerse financieramente. Al hacer más estrictas sus normas para la concesión de créditos comerciales.

De acuerdo a lo anterior, es importante que una empresa se gane la confianza de los proveedores, esto se logra mostrando una situación financiera aceptable, veraz y oportuna, la certeza de pago de deudas con prontitud. No obstante si lo anterior resulta desfavorable se puede obtener crédito comercial ofreciendo planes realistas en los cuales se mejoraría su situación.

Las cuentas por pagar en moneda extranjera deben atenderse en forma especial, de acuerdo a los factores siguientes:

- a) Que su importe no llegue a límites que puedan poner a la empresa en peligro por una devaluación de la moneda. Esta situación ha sido experimentada en varias ocasiones en nuestro país en los últimos años y han sido numerosas las empresas con colapsos financieros, que han tenido que suspender sus pagos y muchas de ellas llegan a la quiebra.
- b) Actualización de las deudas en moneda extranjera a moneda nacional, para que mensualmente se muestre la deuda actualizada que debe pagarse.
- c) Su registro por tratarse de una dualidad de monedas debe ser eficiente.

Una buena administración en épocas de inflación y devaluación debe medir la exposición de la empresa en forma constante para determinar y minimizar sus efectos.

## 2.6 IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS POR PAGAR DENTRO DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Las cuentas por pagar constituyen en la mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes a corto plazo, dentro de las cuales se incluyen adeudos por adquisición de mercancías y servicios que son necesarios para las operaciones de producción y venta dentro de la empresa. Así como adeudos por gastos que no afectan los inventarios, sino que se consideran directamente en las cuentas de gastos, como son los honorarios profesionales, anuncios publicitarios, rentas, servicios varios, etc., los cuales son aplicados directamente a resultados. Además de incluirse pasivos originados por adquisiciones de maquinaria y equipos, que representan una inversión de activos no monetarios.

Es importante conocer el financiamiento que se recibe de proveedores por la adquisición de insumos para la producción o venta. Por lo que resulta necesario contar con información verídica y oportuna de los pasivos relacionados con proveedores.

La fórmula de financiamiento de proveedores es:

$$\frac{\text{Pasivos a favor de Proveedores}}{\text{Inventarios}} = \frac{4182}{8320} = 50.3 \%$$

El resultado del 50% representa el financiamiento sin costo que ha recibido y tiene la empresa de sus proveedores sobre la inversión de los inventarios.

Por lo tanto, el financiamiento varía dependiendo del giro de la empresa. En el caso de tiendas de autoservicio, el financiamiento tiende a ser mayor y como consecuencia el capital de trabajo financiado por la aportación de los accionistas disminuye.

El promedio de financiamiento de los proveedores depende en cierta forma de las condiciones económicas de la oferta y la demanda de insumos que se adquieran y de la oportunidad que tenga la empresa para negociar los descuentos por pronto pago o pago oportuno.

Sin embargo, una buena o mala administración de las cuentas por pagar afectará directamente la liquidez y el flujo de efectivo de la empresa, ya sea en menor o mayor grado.

## 2.7 IMPORTANCIA DE LA LIQUIDEZ.

En términos financieros se define a la liquidez como la capacidad económica que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo en la fecha de vencimiento. Es decir, constituye la solvencia financiera de la empresa, y se determina al restar del activo circulante el pasivo circulante.

En el medio financiero se sabe que una solvencia óptima sería una razón 2 a 1, sin embargo existen empresas que con un adecuado manejo de su capital de trabajo operan en forma adecuada con menos de 2.

En toda empresa de cualquier magnitud, la liquidez es el alma del flujo de efectivo de fondos operacional, de ahí el buen o mal manejo que se tenga de los elementos que lo integran, así como del adecuado manejo del capital de trabajo; impactarán directamente en el exceso o falta de liquidez en los negocios, originando con ello un desequilibrio financiero.

Existen factores internos que afectan la liquidez que pueden ser controlados por la misma administración; sin embargo hay factores externos a la empresa que escapan a su control. Es necesario saber que medidas adoptar para contrarrestar sus efectos.

Al analizar con detenimiento el financiamiento a corto plazo de una empresa, se ve que la velocidad con la que se cobra el efectivo, el proceso de adquisición de materiales y servicios, así como su venta y recuperación. De esta manera como un engranaje la liquidez será cíclica y estable, sin embargo en el ciclo financiero existen elementos que pueden interrumpir su estabilidad y solidez financiera.

Los factores que influyen en la pérdida de la liquidez son:

- a) **La Inflación.** Se define como el factor externo no controlable por la administración de la compañía. La inflación como consecuencia del desequilibrio económico reflejo de las crisis que sean suscitado en México a raíz de los acontecimientos políticos de 1994, generaron un impacto económico sin precedentes en la mayoría de las empresas ya que muchas de ellas quebraron, se fusionaron o se declararon en suspensión de pagos.

Efectos de la inflación sobre los elementos del ciclo financiero de corto plazo.

**Efectivo.** Conlleva al riesgo de no ser suficiente para cubrir las operaciones básicas de la empresa como son: Reponer las mismas unidades de inventario, pagar el crecimiento normal necesario de la compañía.

**Cuentas por Cobrar.** Tienden a incrementarse en una magnitud superior al crecimiento real de la empresa, tienden a absorber una mayor porción de Capital de Trabajo y a dificultar el financiamiento del mismo. La empresa al mantener altas inversiones en cuentas por cobrar sufre pérdidas por exposición a la inflación.

**Inventarios.** En épocas inflacionarias se presenta escasez, provocada por ocultamiento de los productos con fines especulativos y las demandas adicionales de los fabricantes que requieren más materiales para garantizar sus programas de producción a precios actuales.

**Pasivo a Corto Plazo.** Los proveedores establecen condiciones de crédito más rígidas, teniendo que pagar precios más altos con créditos limitados. Es en ese momento en que la presión de falta de Liquidez se empieza a sentir sobre la Estructura Financiera de la empresa para minimizar los efectos de la inflación, es necesario establecer políticas sobre estructura financiera que son las tendientes a preservar la inversión de capital por los propietarios de la empresa, es necesario implantar normas que regulen la contratación de financiamiento externo, con el propósito de mantener una posición sana y estable.



Cuando las empresas presentan problemas de liquidez, en ocasiones aunque se disminuyan los gastos, no es suficiente y tendrá que forzosamente solicitar un crédito con altas tasas de interés, originando con esto que la empresa se vuelva más insolvente para responder a sus obligaciones.

b) **Problemas de Estructura Financiera.** Uno de los fines de la administración financiera es administrar el capital de trabajo, sin embargo cuando algunos de los elementos que integran dicho capital escapan al control del administrador financiero, estos pueden generar una pérdida paulatina de liquidez a la empresa.

Las razones de este desequilibrio normalmente se deben a la falta de una adecuada política financiera que regule cada uno de los conceptos que conforman el capital de trabajo de la empresa.

De acuerdo a lo anterior es necesario que el administrador financiero de la empresa cuide cada uno los elementos que integran el capital de trabajo de la empresa. Por lo que se refiere a las obligaciones a corto plazo, es conveniente solicitar apoyo crediticio adicional a los proveedores, ya que la empresa al obtenerlo estará en posición de obtener margen para que su capital de trabajo le genere la liquidez requerida, antes de establecer convenios de préstamos benéficos, los cuales ocasionaran tasas altas. Así como el establecimiento de políticas que tengan como finalidad principal el elevar el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presenten condiciones para ser negociados y establecer el nivel de endeudamiento para la misma.

Un factor que no se puede pasar por alto es que algunos empresarios con el afán de hacer crecer sus empresas más de lo que sus propios recursos le permiten, suelen distraer el capital de trabajo en la adquisición de activos fijos, generando con ello una presión adicional sobre la solvencia del negocio, además de generar un desequilibrio, ya que las nuevas adquisiciones serán financiadas por créditos a largo plazo si así lo permite la estructura financiera de la empresa o con aportaciones de capital.

## **2.8 ANALISIS FINANCIERO DE LAS CUENTAS POR PAGAR.**

Para saber si las inversiones en clientes y proveedores son las adecuadas, si las políticas de crédito y de pagos han sido las correctas a aplicar, etc., es necesario realizar un análisis financiero de las cuentas por cobrar y por pagar que es el tema principal en este momento.

El análisis financiero de las cuentas se lleva a cabo mediante la utilización de instrumentos o métodos que ayudan a evaluarlas, tales instrumentos son denominados: Razones Financieras.

Las razones financieras han sido diseñadas para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros y deben utilizarse para evaluar los desempeños de la compañía en sus cuentas por cobrar y por pagar.

### **2.8.1 RAZONES FINANCIERAS.**

Las razones financieras que se utilizan para analizar las cuentas por cobrar y por pagar son: (11)

1. Razones de Liquidez.- Indican la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que éstas vencen.
2. Razones de Actividad o Utilización.- Indican el grado hasta el cual rotan los activos, o son usadas para apoyar las ventas.
3. Razones de Palanca Financiera.- Indican el grado hasta el cual se usan fondos de una deuda o del pasivo para financiar los activos y generar utilidades.

### 2.8.1.1 RAZONES DE LIQUIDEZ.

Mediante esta razón se analiza la posición de liquidez de la empresa; es decir; la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo en las fechas de su vencimiento.

El análisis de liquidez de una empresa, se centra en la relación existente entre los activos y los pasivos circulantes. Dos son las razones que se usan para medir la posición de liquidez de la empresa: la de solvencia o circulante y la razón de prueba al ácido.

#### 1) Razón de Solvencia o Circulante.

La razón circulante se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. Mide la capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo con los activos circulantes, una razón de circulante de 2.0 se considera a veces aceptable; sin embargo, la aceptabilidad de un valor depende del campo industrial en el que opera la empresa. En ocasiones si la razón circulante es muy baja, significa que la empresa puede enfrentar algunas dificultades para cubrir sus cuentas, en cambio una razón muy alta señala que los fondos no se están empleando adecuadamente. Es importante señalar que cuando una empresa tiene una razón de circulante de 1.0, su capital de trabajo será cero.

Esta razón, puede también indicar cuando se tienen cantidades excesivas en inventario, ya sea obsoleto o de lento movimiento, o que puede ser excesiva la inversión en cuentas por cobrar, o pueden haber saldos de efectivo ociosos.

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

Para mejorar el índice la empresa tendría que recurrir a:

- Aportaciones de capital adicional.
- Liquidación de activos no circulantes.
- Obtención de pasivos no circulantes.

## 2) Razón de Prueba Rápida (Prueba al Ácido).

Esta razón se calcula dividiendo el activo circulante menos los inventarios entre el pasivo circulante. En ella se mide el grado hasta el cual el efectivo, los valores realizables y las cuentas por cobrar cubren las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón prueba al ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Las alternativas para mejorar este índice son:

- Aportaciones de capital adicional.
- Liquidación de activos no circulantes.
- Obtención de pasivos no circulantes.
- La posible liquidación de inventarios a precios castigados.

### 2.8.1.2 RAZONES DE ACTIVIDAD O UTILIZACION.

Esta razón indica la manera en que la empresa está utilizando el total de sus activos para apoyar las ventas, la utilización de sus activos fijos, sus inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

## 2) Rotación del total de Activos.

Se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales de la empresa.

$$\text{Rotación del total de Activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total de Activos}}$$

## 2) Rotación del Inventario.

La actividad o liquidez del inventario de una empresa se mide normalmente por su rotación. Su resultado será significativo sólo si se compara con el de otras empresas del mismo ramo o con la rotación del inventario anterior de la empresa.

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Inventario}}$$

La rotación del inventario puede convertirse en un plazo de inventario promedio dividiéndola entre 365 días.

## 2) Rotación de Cuentas por Cobrar y Periodo Promedio de Cobranza.

Su propósito es medir la liquidez de las cuentas por cobrar, cada cuanto las cuentas por cobrar se cobran, para así evaluar las políticas de crédito y cobranza establecidas por la empresa.

$$\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Plazo de cobranza promedio} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas Anuales}}{360}}$$

El plazo medio de cobranza sólo es significativo en relación con los términos de crédito de la empresa. Si por ejemplo la empresa maneja términos de crédito de 30 días a los clientes, y su plazo de cobranza promedio indica 47.0 días, entonces la empresa esta manejando un mal crédito o una cobranza ineficiente o ambas cosas a la vez.

## 2) Rotación de Cuentas por Pagar y Período Promedio de Pago.

Cuando una empresa se vuelve menos líquida cada vez, es muy probable que tenga dificultades en pagar puntualmente a sus proveedores. La rotación de las cuentas por pagar y el período de pago promedio ayudarán a descubrir el problema que origina tal situación. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de las Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales o Costo de lo Vendido}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Plazo de pago promedio} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{360}}$$

El resultado sólo es significativo con respecto a las condiciones usuales de crédito promedio que se le concede a la empresa. Si los proveedores de la empresa conceden crédito de 30 días, y de acuerdo al resultado se obtiene un plazo de pago promedio de 65.0 días, la empresa tiene una categoría crediticia baja. Por el contrario si a la empresa se le otorgan créditos de 60 días, su crédito se considera aceptable.

La relación entre el periodo de cobranza de la empresa y su periodo promedio de pagos, es de gran importancia para su ciclo de efectivo y para su posición de liquidez.

### **2.8.1.3 RAZONES DE PALANCA FINANCIERA.**

Miden el grado de endeudamiento de una empresa, indican el monto de terceros que se usa para generar utilidades.

#### **1) Razón o Índice de Endeudamiento.**

Esta razón mide la proporción de los activos totales que han sido financiados por los fondos de las deudas o pasivos de la empresa. Cuanto mayor sea este índice, mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se esté utilizando para generar ganancias. La razón se calcula como sigue:

$$\text{Rotación de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

## **CAPITULO III.**

### **CASO PRACTICO**

#### **3.1 ANTECEDENTES.**

En el año de 1978 se fundó en Estados Unidos de Norteamérica la empresa IEP (Innovative Environment Product), con la creación del Mirachem 100, producto de limpieza para motores de automóvil principalmente. Aunque su finalidad era constituirlo en México, pero desafortunadamente el fundador del Mirachem, el Sr. James Gibson Edwards no contaba con el capital necesario para la constitución de la sociedad.

En 1988 fue creado el Now Multiusos con el fin de cubrir primordialmente las necesidades del hogar.

Para el año de 1995, el Sr. James Gibson se asocia con el Sr. Patrick Jay Doughty y deciden constituir la sociedad en México con capital extranjero; a partir de esta fecha por política a nivel internacional, la administración es manejada por personal de origen mexicano; aunque la administración, la contabilidad, la producción, y demás áreas importantes dentro de la empresa son vigiladas y auditadas mensualmente por personal extranjero.

La matriz de la empresa se encuentra ubicada en el estado de Tempe Arizona, además de contar con una planta de producción en los Angeles California y distribuidores al alrededor de la ciudad de Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y Puerto Rico.

Entre sus actividades, la empresa se dedica a la compra y venta al mayoreo, producción, comercialización y distribución de productos de limpieza nacionales o extranjeros. Además de la compra y venta de maquinaria y equipos relacionados con su producción.



Su base principal de clientes esta representada por cadenas de centros comerciales como son; Sam's, Home Mart, Aurrera, Comercial Mexicana, entre otros, y por Aerolíneas como es el caso de Aeromexico, Mexicana de Aviación, etc.

Sensacional es una empresa que siempre esta preocupada por brindar un servicio de excelencia a sus clientes, además cuenta con normas de ecología, ya que los productos son biodegradables, por lo mismo nuestros clientes desde los distribuidores hasta el consumidor reconocen ampliamente la calidad del producto, por lo que siguen día con día consumiendo y demandando el producto.

Algunos de los aspectos operativos más importantes son los siguientes:

- Ofrece plazos a crédito de 45 días.
- Los proveedores le otorgan crédito de 60 días.
- La política de inventarios es mantenerlos no más de 30 días.
- El porcentaje de sus canales de distribución esta representado por áreas de la siguiente forma:

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| Centros Comerciales | 70 %        |
| Aerolíneas          | <u>30 %</u> |
| Total Mercado       | 100 %       |

La administración actual se esta enfrentando a una situación cada día más difícil ya que ha tenido problemas en su liquidez y pago a proveedores. Con el objeto de poder analizar que es lo que sucede, la empresa proporciona la siguiente información.

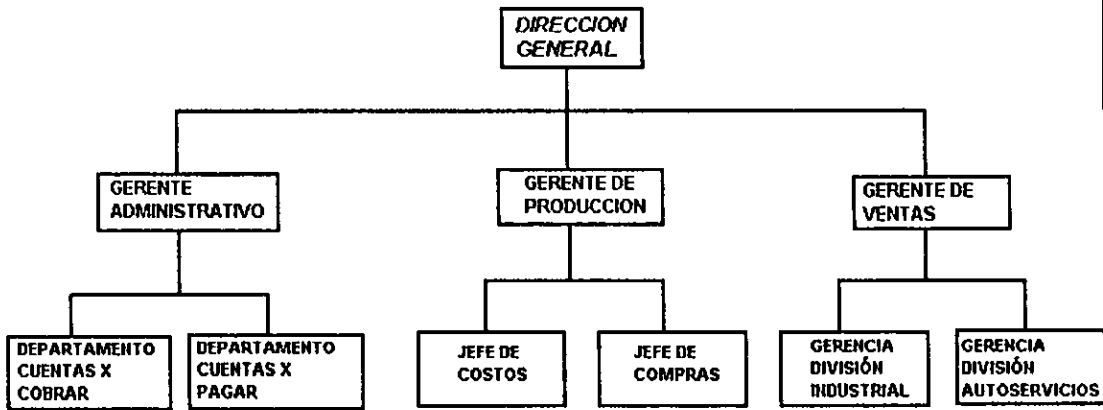
1. Estado de Situación Financiera de 1996 y 1997. (Anexo 1 y 3)
2. Estado de Resultados de 1997. (Anexo 2 y 4)
3. Flujo de Efectivo de 1997. (Anexo 9)
4. Cédula de programación de pagos a proveedores. (Anexo 8)

### 3.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

La compañía SENSACIONAL, S.A. de C.V. se encuentra en una etapa de crecimiento por lo que el Director General solicita al departamento administrativo realice un estudio financiero para ver la situación que mantiene la misma. Lo anterior es debido a que el saldo que tiene en efectivo, aunque cubre los costos y gastos operativos de la compañía. No es suficiente para cubrir la totalidad de sus pasivos.

- ¿Es elevado el saldo de cuentas por pagar?
- ¿Es correcto el número de días de pago?
- ¿Qué tan atrasados están los pagos a proveedores?
- ¿Las políticas de pago a proveedores son adecuadas para la compañía?
- ¿La empresa tiene una liquidez aceptable?
- ¿El rendimiento se ve afectado significativamente con el retraso de las cuentas por cobrar y cuentas incobrables?

**ORGANIGRAMA**  
**SENSACIONAL, S.A. DE C.V.**



**SENSACIONAL S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL CORRESPONDIENTE**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996**  
(MILES DE PESOS)

Anexo 1

| Activo                            | Pasivo       |                                      |              |
|-----------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|
| Activo circulante                 | Importes     | A Corto Plazo                        | Importes     |
| Bancos                            | 1,040        | Proveedores                          | 879          |
| Clientes                          | 4,535        | Cuentas por pagar intercompañías     | 4,311        |
| Cuentas por pagar intercompañías  | 586          | Impuestos por pagar                  | 113          |
| Inventarios de materias primas    | 1,130        | Acreeedores diversos                 | 154          |
| Inventarios de producto terminado | 153          |                                      |              |
| <b>Total de activo circulante</b> | <b>7,444</b> | <b>Total de pasivo a corto plazo</b> | <b>5,457</b> |
| <br>                              |              | <br>                                 |              |
| <b>Activo fijo</b>                |              | <b>A Largo Plazo</b>                 |              |
| Maquinaria y equipo               | 288          | Cuentas por pagar a largo plazo      | 617          |
| Mobiliario y equipo de oficina    | 104          | <b>Total pasivo a largo plazo</b>    | <b>617</b>   |
| Equipo de transporte              | 97           |                                      |              |
| Depreciación acumulada            | ( 141)       | <b>Total pasivo</b>                  | <b>6,074</b> |
| <b>Total de activo fijo</b>       | <b>348</b>   |                                      |              |
| <br>                              |              | <br>                                 |              |
| <b>Activo diferido</b>            |              | <b>CAPITAL CONTABLE</b>              |              |
| Depósitos en garantía             | 22           | Capital social                       | 350          |
| <b>Total de activo diferido</b>   | <b>22</b>    | Utilidad o pérdida del ejercicio ant | 483          |
|                                   |              | Reserva de capital                   | 1            |
|                                   |              | Utilidad o pérdida del ejercicio     | 906          |
|                                   |              | <b>Total del capital</b>             | <b>1,740</b> |
| <br>                              |              | <br>                                 |              |
| <b>Total del activo</b>           | <b>7,814</b> | <b>Suma Pasivo + Capital</b>         | <b>7,814</b> |

**SENSACIONAL S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTES**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996**  
(MILES DE PESOS)

Anexo 2

| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>                             | <b>IMPORTE</b>    | <b>%</b> |
|---|-------------------|----------|
| VENTAS NETAS  | 17,092            | 100.00   |
| TOTAL VENTAS OPERACIONALES                                | <u>17,092</u>     | 100.00   |
| COSTO DE VENTAS   | 12,266            | 71.76    |
| UTILIDAD BRUTA  | <u>4,826</u>      | 28.24    |
| <br><b>GASTOS OPERACIONALES</b>                           |                   |          |
| GASTOS VENTAS   | 3,282             | 19.20    |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                                  | 652               | 3.82     |
| TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN                              | <u>3,934</u>      | 23.02    |
| UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL                            | <u>892</u>        | 5.22     |
| <br><b>OTROS INGRESOS</b>                                 |                   |          |
| OTROS INGRESOS  |                   |          |
| INGRESOS NO OPERACIONALES                                 | 14                | 0.09     |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS<br>Y PARTIDAS EXTRAORDINARIAS | <u>906</u>        | 5.31     |
| ISR   | 0                 | 0.00     |
| PTU   | <u>0</u>          | 0.00     |
| UTILIDAD NETA   | <u><u>906</u></u> | 5.31     |

**SENSACIONAL S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL CORRESPONDIENTE**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997**  
(MILES DE PESOS)

Anexo 3

| Activo                            |               | Pasivo                               |               |
|-----------------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|
| <b>Activo circulante</b>          |               | <b>A Corto Plazo</b>                 |               |
| Bancos                            | 1,948         | Proveedores                          | 3,201         |
| Clientes                          | 7,291         | Cuentas por pagar intercompañías     | 8,650         |
| Cuentas por pagar intercompañías  | 1,016         | Impuestos por pagar                  | 299           |
| Inventarios de materias primas    | 2,955         | Acreedores diversos                  | 60            |
| Inventarios de producto terminado | 703           |                                      |               |
| Pagos anticipados                 | 43            |                                      |               |
| Otros activos                     | 461           | <b>Total de pasivo circulante</b>    | <b>12,210</b> |
| <b>Total de activo circulante</b> | <b>14,417</b> |                                      |               |
| <b>Activo fijo</b>                |               | <b>A Largo Plazo</b>                 |               |
| Maquinaria y equipo               | 419           | Cuentas por pagar a largo plazo      | 437           |
| Mobiliario y equipo de oficina    | 279           | <b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>    | <b>437</b>    |
| Equipo de transporte              | 97            |                                      |               |
| Gastos de instalación             | 435           | <b>Total pasivo</b>                  | <b>12,647</b> |
| Depreciación acumulada            | ( 249 )       |                                      |               |
| <b>Total de activo fijo</b>       | <b>981</b>    |                                      |               |
| <b>Activo diferido</b>            |               | <b>CAPITAL CONTABLE</b>              |               |
| Depósitos en garantía             | 72            | Capital social                       | 350           |
| <b>Total de activo diferido</b>   | <b>72</b>     | Utilidad o pérdida del ejercicio ant | 1,489         |
|                                   |               | Reserva de capital                   | 6             |
|                                   |               | Utilidad o pérdida del ejercicio     | 978           |
|                                   |               | <b>Total del capital</b>             | <b>2,823</b>  |
| <b>Total del activo</b>           | <b>15,470</b> | <b>Suma Pasivo + Capital</b>         | <b>15,470</b> |

**SENSACIONAL S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTES**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997**  
(MILES DE PESOS)

Anexo 4

| INGRESOS OPERACIONALES                                    | IMPORTES | %      |
|---|----------|--------|
| VENTAS NETAS  | 20,877   | 100.00 |
| TOTAL VENTAS OPERACIONALES                                | 20,877   | 100.00 |
| COSTO DE VENTAS   | 15,647   | 74.95  |
| UTILIDAD BRUTA  | 5,230    | 25.05  |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                               |          |        |
| GASTOS VENTAS   | 3,508    | 16.80  |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                                  | 761      | 3.65   |
| TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN                              | 4,269    | 20.45  |
| UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL                            | 961      | 4.60   |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                                     |          |        |
| OTROS INGRESOS  |          |        |
| INGRESOS NO OPERACIONALES                                 | 17       | 0.08   |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS<br>Y PARTIDAS EXTRAORDINARIAS | 978      | 4.68   |
| ISR   | 0        | 0      |
| PTU   | 0        | 0      |
| UTILIDAD NETA   | 978      | 4.68   |

## RAZONES FINANCIERAS 1996

INDICE DE LIQUIDEZ*CAPITAL NETO DE TRABAJO*

$$\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE} = 7,444 - 5,457 = \underline{1987}$$

*INDICE DE SOLVENCIA*

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{7,444}{5,457} = \underline{1.36}$$

*PRUEBA RAPIDA (DEL ACIDO)*

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{7,444 - 1,283}{5,457} = \underline{1.13}$$

INDICE DE ACTIVIDAD*ROTACION DEL INVENTARIO*

$$\frac{\text{COSTO DE MERCANCIA VENDIDA}}{\text{INVENTARIO}} = \frac{12,266}{1,283} = \underline{9.56}$$

*DIAS PROMEDIO DE INVENTARIO*

$$\frac{365}{\text{ROTACION DEL INVENTARIO}} = \frac{365}{9.56} = \underline{38 \text{ DIAS}}$$

*PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR*

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\frac{\text{VENTAS ANUALES}}{360}} = \frac{5,121}{\frac{17,092}{360}} = \underline{106.69}$$

*PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR*

$$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR}}{\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{360}} = \frac{5,457}{\frac{12,266}{360}} = \underline{160.50}$$



**ROTACION DE ACTIVOS FIJOS**

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS NETOS}} = \frac{17,092}{348} = \underline{49.11}$$

**ROTACION DE ACTIVOS FIJOS TOTALES**

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS TOTALES}} = \frac{17,092}{489} = \underline{34.95}$$

**INDICE DE ENDEUDAMIENTO**

**GRADO DE ENDEUDAMIENTO**

**INDICE DE ENDEUDAMIENTO**

$$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{7,814}{6,074} = \underline{1.29}$$

**INDICE DE RENTABILIDAD**

**ESTADO DE RESULTADOS EN FORMA PORCENTUAL.**

**MARGEN BRUTO DE UTILIDADES**

$$\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE MERCANC. VENDIDA}}{\text{VENTAS}}$$

Es decir:

$$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}} = \frac{4,826}{17,092} = \underline{28.24 \%}$$

**MARGEN DE UTILIDAD EN OPERACION**

$$\frac{\text{UTILIDAD EN OPERACION}}{\text{VENTAS}} = \frac{892}{17,092} = \underline{5.22 \%}$$

**MARGEN NETO DE UTILIDADES**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTOS}}{\text{VENTAS}} = \frac{906}{17,092} = \underline{5.31 \%}$$

## RAZONES FINANCIERAS 1997

INDICE DE LIQUIDEZ**CAPITAL NETO DE TRABAJO**

$$\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE} = (14,417 - 12,210) = \underline{2207}$$

**INDICE DE SOLVENCIA**

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{14,417}{12,210} = \underline{1.18}$$

**PRUEBA RAPIDA (DEL ACIDO)**

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{(14,417 - 3,658)}{12,210} = \underline{0.88}$$

INDICE DE ACTIVIDAD**ROTACION DEL INVENTARIO**

$$\frac{\text{COSTO DE MERCANCIA VENDIDA}}{\text{INVENTARIO}} = \frac{15,647}{3,658} = \underline{4.28}$$

**DIAS PROMEDIO DE INVENTARIO**

$$\frac{365}{\text{ROTACION DEL INVENTARIO}} = \frac{365}{4.28} = \underline{85 \text{ DIAS}}$$

**PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR**

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\frac{\text{VENTAS ANUALES}}{360}} = \frac{8,307}{\frac{20,877}{360}} = \underline{143.25}$$

**PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR**

$$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR}}{\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{360}} = \frac{12,210}{\frac{15,647}{360}} = \underline{280.95}$$

**ROTACION DE ACTIVOS FIJOS**

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS NETOS}} = \frac{20,877}{981} = \underline{21.28}$$

**ROTACION DE ACTIVOS FIJOS TOTALES**

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS TOTALES}} = \frac{20,877}{1230} = \underline{16.97}$$

**INDICE DE ENDEUDAMIENTO**

**GRADO DE ENDEUDAMIENTO**

**INDICE DE ENDEUDAMIENTO**

$$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{12,647}{15,470} = \underline{0.81}$$

**INDICE DE RENTABILIDAD**

**ESTADO DE RESULTADOS EN FORMA PORCENTUAL.**

**MARGEN BRUTO DE UTILIDADES**

$$\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE MERCANC. VENDIDA}}{\text{VENTAS}}$$

Es decir:

$$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}} = \frac{5,230}{20,877} = \underline{25.05 \%}$$

**MARGEN DE UTILIDAD EN OPERACION**

$$\frac{\text{UTILIDAD EN OPERACION}}{\text{VENTAS}} = \frac{961}{20,877} = \underline{4.60 \%}$$

**MARGEN NETO DE UTILIDADES**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPTOS}}{\text{VENTAS}}$$

= ~~EXHA~~ TESIS ~~100%~~ DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### 3.3 ANALISIS REALIZADO

#### LIQUIDEZ

| RAZON                     | 1997     | 1996    |
|---------------------------|----------|---------|
| Capital neto de trabajo   | \$ 2,207 | \$ 1987 |
| Solvencia                 | \$ 1.18  | \$ 1.36 |
| Prueba rápida (del ácido) | \$ 0.88  | \$ 1.13 |

En base a la razón de liquidez podemos observar, que la empresa tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, ya que presenta un capital de trabajo de \$ 2,207.00 para 1997 y \$ 1,987 para 1996 mismo que aumentó de un año a otro. Indicando a su vez que los bienes disponibles de la empresa cubren sus deudas y obligaciones a corto plazo. Aunque es importante cuidar el capital neto de trabajo ya que si existen compromisos a largo plazo la compañía no podrá cubrirlos adecuadamente.

La razón de solvencia nos indica que la compañía dispone de \$ 1.18 de activo circulante para hacer frente a cada \$ 1.00 de pasivo a corto plazo para 1997, es decir por cada peso de pasivo que se debe a corto plazo se tienen un \$ 1.00 de activo circulante. Para 1996 cuenta con \$ 1.36. Por lo tanto, mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo.

La prueba rápida o también conocida como prueba del ácido excluye los inventarios ya que es la parte menos líquida de los activos circulantes, nos indica que la compañía presenta problemas de liquidez en 1997, únicamente cuenta con 88 centavos para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

En general la empresa presenta una liquidez baja, es decir sus activos cubren las deudas contraídas a corto plazo, pero si existen factores externos no considerados por la compañía; por ejemplo una devaluación de la moneda, esta traerá consigo un incremento en cuentas por pagar en el rubro de proveedores, por lo tanto la empresa con los recursos con los que cuenta no podrá cubrir sus obligaciones a corto plazo y tendrá problemas considerables dentro de su liquidez, por lo que resulta necesario que el administrador de la empresa tome en cuenta medidas para mejorar el índice de liquidez como:

- La aportaciones de capital adicional por parte de los accionistas, liquidación de activos no circulantes, así como la obtención de pasivos no circulantes.

### ACTIVIDAD

| RAZON                             | 1997     | 1996     |
|-----------------------------------|----------|----------|
| Rotación inventario días promedio | 85 días  | 38 días  |
| Promedio de cuentas por cobrar    | 143 días | 107 días |
| Promedio de cuentas por pagar     | 281 días | 160 días |
| Rotación de activos fijos         | 21 veces | 49 veces |
| Rotación de activos totales       | 17 veces | 35 veces |

La rotación de inventario aumento considerablemente en los días promedio en que se vende el inventario ya que en 1997 fue de 85 días y de 38 días para 1996.; así mismo sus días promedio de inventario incrementan, lo cual indica que la empresa tiene niveles excesivos, o bien materiales dañados u obsoletos, desde luego improductivos, los cuales representan una inversión con una tasa de rendimiento muy pequeña o igual a cero. Además de que no cumple con su política de mantener el inventario 30 días en la empresa.

En las cuentas por cobrar la empresa tiene problemas, el promedio de cobranza promedio según la política es de 45 días, y en 1996 la recuperación de cuentas por cobrar fue realizada en 107 días en promedio, como se puede observar existe un atraso considerable de 62 días y en 1997 la situación empeora ya que la recuperación aún es más lenta, esta es realizada a 143 días en promedio.

Resulta necesario que se analice de forma considerable la cartera de clientes ya que puede existir morosidad con algunos de ellos, o bien corregir la política de la empresa.

El índice de pago de cuentas por pagar es de 160 días para 1996 y 281 días para 1997, lo cual nos indica que la empresa se está financiando con terceras personas en este caso de sus proveedores. Resulta importante analizar esta razón con las políticas de pago de la compañía ya que esta es de 60 días y si observamos es alto el promedio de los días que la empresa se tarda en pagar sus deudas a corto plazo. Cabe señalar que la compañía obtiene una capacidad crediticia alta por medio de la casa matriz, ya que esta otorga un plazo ilimitado de pago de sus cuentas.

La rotación de sus activos fijos, que muestra la empresa a fin de generar las ventas en 1997, mejoro con relación a 1996.

### ENDEUDAMIENTO

| RAZON                             | 1997    | 1996    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Activos totales / Pasivos totales | \$ 0.81 | \$ 1.29 |

Podemos observar que la compañía tiene aparentes problemas de capacidad de pago ya que su índice de endeudamiento para 1997 es de 0.81 y para 1996 1.29, lo que significa que está trabajando con un financiamiento del 81% en 1997 y más del 100% en 1996 de terceras personas, lo cual ocasiona que la empresa se debilite. Esta medida podría corregirse si el adeudo de la casa matriz se capitalizará con las cuentas por cobrar a su cargo.

## RENTABILIDAD

| RAZON                        | 1997    | 1996    |
|------------------------------|---------|---------|
| Margen bruto de utilidades   | 25.05 % | 28.24 % |
| Margen utilidad de operación | 4.60 %  | 5.22 %  |
| Margen neto de utilidades    | 4.68 %  | 5.31 %  |

En cuanto al margen de utilidad de la compañía tenemos que en base a las utilidades netas hay un 5.31% como margen de utilidad para 1996 y un 4.68% para 1997, dándose un decremento en el margen neto de utilidad de un año a otro. Dicho margen es considerado malo, ya que la empresa como margen neto de utilidad estima un 25 %. Algunos de los motivos del resultado de este margen es que una de las cadenas de clientes de la empresa cobra anualmente la cantidad de \$ 1,500.00 en demostraciones del producto, así como los gastos originados por promociones, las cuales son absorbidas en su totalidad por la empresa.

| SENSACIONAL S.A. DE C.V.<br>PROGRAMACION DE PAGOS A PROVEEDORES<br>(MILES DE PESOS) AÑO 1998 |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proveedor  | Total        | 07-Ene     | 14-Ene     | 21-Ene     | 28-Ene     | 04-Feb     | 11-Feb     | 18-Feb     | 25-Feb     | 04-Mzo     |
| Ind. Buinmor. S.A.   | 34           |            |            |            | 3          | 15         | 8          |            |            | 8          |
| CCL Label S.A.   | 240          | 7          |            | 129        |            |            | 59         | 45         |            |            |
| Cajas y Emp. S.A.  | 218          | 51         |            | 51         | 17         |            | 83         | 16         |            |            |
| Grupo Plastec S.A.   | 196          | 33         | 32         | 20         | 23         | 8          | 38         | 42         |            |            |
| Pasti-Enva. S.A.   | 584          | 52         | 87         | 35         | 51         | 73         | 83         | 95         | 108        |            |
| Química 7 S.A.   | 621          |            | 86         |            | 62         | 66         | 36         | 84         | 42         | 245        |
| Química Nobleza S.A.   | 4            |            | 1          |            |            | 3          |            |            |            |            |
| Prove Quim. S.A.   | 19           |            |            | 5          | 6          | 8          |            |            |            |            |
| Etiqueta S.A.  | 231          |            | 18         | 54         |            | 27         | 1          | 64         | 67         |            |
| Visaplast S.A.   | 10           | 10         |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Brunel & Sucar C   | 6            |            | 1          | 5          |            |            |            |            |            |            |
| Propack S.A.   | 4            |            |            |            |            | 4          |            |            |            |            |
| Corrugados y Troq.   | 24           |            |            |            |            |            |            | 24         |            |            |
| Fco. Noriega   | 15           |            |            | 7          | 4          | 4          |            |            |            |            |
| Border Transfer  | 49           |            |            | 29         | 10         | 10         |            |            |            |            |
| Servi Temp.  | 422          | 84         |            | 81         |            |            | 94         |            | 163        |            |
| Aroh Grupo   | 90           | 21         | 28         | 16         |            |            | 25         |            |            |            |
| Manpower S.A.  | 9            | 2          | 7          |            |            |            |            |            |            |            |
| Transp. García   | 19           | 4          | 4          | 3          | 4          | 4          |            |            |            |            |
| Despacho Tavel   | 5            |            | 5          |            |            |            |            |            |            |            |
| Inmobiliaria Sahara  | 114          |            |            | 57         |            |            |            | 57         |            |            |
| Infor. Aplic. Constr.  | 19           | 19         |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Jerger<br>(transformador)  | 54           | 54         |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Chep. México   | 48           |            | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          | 6          |
| Transp. Tres Guerras   | 3            | 1          | 2          |            |            |            |            |            |            |            |
| Irma Alejandra   | 18           | 9          |            |            |            |            | 9          |            |            |            |
| Conj. Ind. Cuautitlan  | 8            | 5          |            |            |            |            | 3          |            |            |            |
| Biper Comm   | 6            |            | 3          |            |            |            | 3          |            |            |            |
| Grupo Joman  | 25           | 25         |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Aragón Luna Gerardo  | 2            | 2          |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Operagua Izcalli   | 30           | 30         |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Radiomovil Dipsa   | 1            | 1          |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Alonso (tram. Legal)   | 3            | 3          |            |            |            |            |            |            |            |            |
| NVA Wal Mart   | 19           | 19         |            |            |            |            |            |            |            |            |
| American Express   | 17           |            | 17         |            |            |            |            |            |            |            |
| Xerox Mexicana   | 4            |            | 2          |            |            |            | 2          |            |            |            |
| Telmex   | 30           |            | 30         |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>3,201</b> | <b>432</b> | <b>329</b> | <b>498</b> | <b>186</b> | <b>228</b> | <b>450</b> | <b>433</b> | <b>394</b> | <b>251</b> |



La programación de pago a proveedores anterior es de suma importancia en todo tipo de empresa no importando su magnitud, ya que permite al encargado de las cuentas por pagar programar semana con semana la fecha límite de pago de las obligaciones a corto plazo, esto con la finalidad de que no existan problemas con los proveedores y no consideren a la empresa como morosa. Cuando la empresa tenga problemas de liquidez tendrá la seguridad de que los proveedores les concederán más días de financiamiento o bien les permitirán retrasar su pago tal vez una semana después o hasta 15 días, si es que así lo requiera la empresa.

Se recomienda que a parte del programa en el que se concentran todos los pagos que se realizarán a los proveedores se lleve a cabo una cédula individual de pago por cada proveedor de la empresa, en el cual se considere y se anoten los días de crédito que nos son concedidos, así como la fecha de revisión que en el caso de la empresa son los días miércoles de cada semana, el número de factura, notas de crédito o de cargo si las hubiese, esto para saber que facturas se deben de pagar y en que fecha y para aclaraciones con los proveedores.

Es recomendable que dicha programación en ocasiones sea revisada por el jefe inmediato de la persona que se encuentra al cargo de las cuentas por pagar, ya que en ocasiones se puede prestar a malos manejos de las cuentas y de los pagos.

Cada semana antes de la fecha de pago o vencimiento de las cuentas por pagar este reporte será entregado al Gerente Administrativo, para que determine que pagos se pueden realizar de acuerdo al flujo de efectivo.

| <b>SENSACIONAL S.A. DE C.V.</b>                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE ENERO DE 1998.</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>(MILES DE PESOS)</b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Fecha</b>                                     | <b>02-Ene</b>    | <b>07-Ene</b>    | <b>14-Ene</b>    | <b>21-Ene</b>    | <b>28-Ene</b>    |
| <b>Inicio del Balance</b>                        |                  | <b>1,948</b>     | <b>1,671</b>     | <b>508</b>       | <b>326</b>       |
| Ind. Buinmor. S.A.                               |                  |                  |                  |                  | 3                |
| CCL Label S.A.                                   |                  | 7                |                  | 129              |                  |
| Cajas y Emp. S.A.                                |                  | 51               |                  | 51               | 17               |
| Grupo Plasteo S.A.                               |                  | 33               | 32               | 20               | 23               |
| Pastil-Enva. S.A.                                |                  | 52               | 87               | 35               | 51               |
| Química 7 S.A.                                   |                  |                  | 86               |                  | 62               |
| Química Nobleza S.A                              |                  |                  | 1                |                  |                  |
| Prove Quim. S.A.                                 |                  |                  |                  | 5                | 6                |
| Etiqueta S.A.                                    |                  |                  | 18               | 54               |                  |
| Visaplast S.A.                                   |                  | 10               |                  |                  |                  |
| Brunel & Suca C                                  |                  |                  | 1                | 5                |                  |
| Fco. Noriega                                     |                  |                  |                  | 7                | 4                |
| Border Transfer                                  |                  |                  |                  | 29               | 10               |
| Servi Temp.                                      |                  | 84               |                  | 81               |                  |
| Aroh Grupo                                       |                  | 21               | 28               | 16               |                  |
| Manpower S.A.                                    |                  | 2                | 7                |                  |                  |
| Transp. Garcia                                   |                  | 4                | 4                | 3                | 4                |
| Despacho Tavel                                   |                  |                  | 5                |                  |                  |
| Inmobiliaria Sahara                              |                  |                  |                  | 57               |                  |
| Infor. Aplic. Constr.                            |                  | 19               |                  |                  |                  |
| Jerger (transformador)                           |                  | 54               |                  |                  |                  |
| Chep, México                                     |                  |                  | 6                | 6                | 6                |
| Transp. Tres Guerras                             |                  | 1                | 2                |                  |                  |
| Irma Alejandra                                   |                  | 9                |                  |                  |                  |
| Conj. Ind. Cuautitlan                            |                  | 5                |                  |                  |                  |
| Biper Comm                                       |                  |                  | 3                |                  |                  |
| Grupo Joman                                      |                  | 25               |                  |                  |                  |
| Aragón Luna Gerardo                              |                  | 2                |                  |                  |                  |
| Operagua Izcalli                                 |                  | 30               |                  |                  |                  |
| Radiomovil Dipsa                                 |                  | 1                |                  |                  |                  |
| Alonso ( tram. Legal)                            |                  | 3                |                  |                  |                  |
| NVA Wal Mart                                     |                  | 19               |                  |                  |                  |
| American Express                                 |                  |                  | 17               |                  | 90               |
| Xerox Mexicana                                   |                  |                  | 2                |                  |                  |
| Telmex   |                  |                  | 30               |                  |                  |
| Trasferencias a IEP                              |                  | 1,000            | 1,000            |                  |                  |
| <b>TOTAL de Pagos</b>                            |                  | <b>1,432</b>     | <b>1,329</b>     | <b>498</b>       | <b>276</b>       |
| <b>Saldo al final de la semana</b>               |                  | <b>516</b>       | <b>342</b>       | <b>20</b>        | <b>50</b>        |
| <b>Fecha</b>                                     | <b>31-02 Ene</b> | <b>03-07 Feb</b> | <b>08-14 Feb</b> | <b>15-21 Feb</b> | <b>22-28 Feb</b> |
| <b>Ingresos</b>                                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Sam's  |                  | 1,023            | 97               | 217              | 221              |
| Home Mart  |                  | 30               | 17               | 9                |                  |
| Soriana  |                  | 17               | 5                | 25               |                  |
| Total Home                                       |                  | 21               |                  | 15               | 1                |
| Comercial Mexicana                               |                  | 4                | 5                | 3                | 36               |
| Aurrera  |                  | 24               |                  | 22               | 43               |
| Mexicana   |                  | 34               | 39               | 15               | 152              |
| Grupo Scandy                                     |                  | 1                | 3                |                  | 8                |
| Cumins Dexel S.A. de C.V.                        |                  | 1                |                  |                  |                  |
| <b>Total de Ingresos</b>                         |                  | <b>1,155</b>     | <b>69</b>        | <b>306</b>       | <b>461</b>       |
| <b>Fin del balance</b>                           | <b>1948</b>      | <b>1,671</b>     | <b>508</b>       | <b>326</b>       | <b>511</b>       |

El Anexo 9 nos muestra el flujo de efectivo de la empresa Sensacional, S.A. de C.V., este estado nos indica los recursos con los que cuenta la empresa en un periodo y las obligaciones a corto plazo que deben de pagarse en la fecha señalada. Se obtiene principalmente de las cédulas que son proporcionadas con anticipación por el departamento de cuentas por cobrar y por pagar, así como por el reporte o libro de bancos (efectivo disponible). En este estado la empresa sabe que recursos tiene y analiza si es necesario pedir mayor financiamiento con sus proveedores, los cuales son financiamientos sin costo, o bien pedir préstamos bancarios, siempre y cuando sea la única solución.

Si observamos el flujo de efectivo la empresa al inicio del ejercicio cuenta con \$ 1,908 para poder cubrir sus deudas a corto plazo el día 07 de Enero de 1998 por la cantidad de \$ 1,432; quedando un saldo en efectivo de \$ 516 más los cobros efectuados del 31 de Diciembre de 1997 al 07 de Enero de 1998 por \$ 1,155. La compañía para cubrir sus obligaciones de la siguiente semana cuenta con efectivo de \$ 1,671 y así sucesivamente.

Si se observa la empresa no presenta problemas en el pago a proveedores de acuerdo al flujo de efectivo, pero si presenta un gran problema de liquidez, ya que la mayoría del dinero que recupera en el cobro de sus clientes es utilizado para pagar las deudas a corto plazo con los proveedores. Quedándose con efectivo limitado para compromisos inmediatos, por lo tanto no podrá cubrirlos adecuadamente, y es ahí donde se verá con problemas de pago.

La compañía realiza compras en dólares, estas compras son de importación realizadas en la casa matriz, si observamos en el estado de situación financiera del ejercicio de 1997, las cuentas por pagar de intercompañías es el doble de las compras de materias primas con proveedores extranjeros, por lo tanto resulta necesario buscar varias alternativas para la adquisición de productos mexicanos, ya que como vemos en nuestro país existen devaluaciones de la moneda significativas que originan que las deudas que la empresa tiene con proveedores extranjeros crezca significativamente, y la empresa tendrá problemas con su liquidez, ya que la liquidez que ha presentado año con año no podrá cubrir ni siquiera las deudas contraídas con proveedores a corto plazo. Y tendrá que recurrir a préstamos bancarios con tasas de interés altas.

## ALTERNATIVAS:

- La empresa necesita reducir los gastos de venta y de administración en una forma considerable, ya que esto afecta las cuentas por pagar y por tanto el resultado de la operación. Además de analizar de que forma las cadenas de centros comerciales absorban una parte de las promociones, así como los pagos por demostraciones, ya que son demasiados altos y repercuten en las utilidades netas de la empresa.
- Cambiar las políticas de pago de 60 a 75 días. De acuerdo al análisis financiero efectuado, nos percatamos que la empresa se financia de terceras personas en un 81% para 1997.
- De igual forma cambiar las políticas de crédito a 45 días. Debido a que la recuperación de la cartera de clientes afecta considerablemente la liquidez de la compañía, ocasionando con ello que no se cubran las obligaciones a corto plazo con los proveedores.
- Aumentar los precios de venta de los productos, ya que la empresa desde el año de 1995 ha seguido manejando los mismos precios, y no ha considera la devaluación de la moneda existente. Lo cual repercute considerablemente en los costos de venta, los cuales serán excesivos en relación con las ventas.

## CONCLUSIONES

El nuevo mercado mundial, la globalización y los sistemas de calidad impuestos en el fin de este viejo siglo nos hacen voltear la vista atrás, para analizar, y si es necesario reorganizar las tareas que en una empresa pueden brindar esa eficiencia tan buscada hoy día.

Este trabajo es solo una muestra de que la eficiencia de una empresa, no es una meta alcanzada algún día, sino es una meta que se encuentra a diario, modernizando y ajustando las políticas administrativas acorde a las políticas económicas mundiales y a los objetivos perseguidos por la misma.

Finalmente considero que el trabajo expuesto servirá como una base teórica para futuros estudios del modelo administrativo actual, y finalmente este departamento de cuentas por pagar tendrá la importancia requerida dentro de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**- Fundamentos de Administración Financiera**

J. Fred Weston / Eugene F. Brigham  
Nueva Editorial Interamericana  
México, 1985

**- Administración Financiera**

Steven E. Bolten  
Limusa  
México, 1983

**- Contabilidad Intermedia I**

Moreno Fernández Joaquín  
Mc Graw Hill  
México, 1984

**- Fundamentos de Administración Financiera**

James C. Van Horne  
Prentice Hall  
10ª Edición  
México, 1994

**- Fundamentos de Administración Financiera**

Lawrence J. Gitman  
Harla  
3ª Edición  
México, 1993

**- La Administración Financiera del Capital de Trabajo**

Joaquín A. Moreno / Sergio Rivas Merino  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
México, 1997

**- Administración Financiera**

Lawrence D. Schall / Charles W. Haley  
Mc Graw Hill  
México, 1990

**- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**