

6



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**FINANZAS CORPORATIVAS. FLUJO DE EFECTIVO COMO
CONTROL EN EL CAPITAL DE TRABAJO DE UNA FABRICA
DE HILOS**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
PATRICIA CHAVEZ DELGADO

ASESOR: C.P. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000

2000



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.

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

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



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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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. "Flujo de Efectivo como Control en el Capital de
Trabajo de una Fábrica de Hilos".

que presenta la pasante: Patricia Chávez Delgado

con número de cuenta: 09102481-1 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>C.P. Rafael Mejía Rodríguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u>	<u>[Firma]</u>

ADIOS:

POR PERMITIRME LLEGAR A
ESTE MOMENTO EN COMPAÑÍA DE
MIS SERES QUERIDOS.

A MIS PADRES:

POR TODOS LOS SACRIFICIOS
QUE HAN HECHO Y EL APOYO QUE
SIEMPRE ME HAN BRINDADO
PARA EL LOGRO DE MI SUPERACIÓN.
POR APOYARME SIEMPRE
DÁNDOME TODO SIN ESPERAR
NADA A CAMBIO.

A MIS HERMANOS:

POR LO QUE SIGNIFICA SABER
QUE CUENTO CON ELLOS CADA VEZ
QUE LO NECESITO.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉJICO Y EN
ESPECIAL A LA FACULTAD DE
ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
POR HABERME DADO LA
OPORTUNIDAD DE ASISTIR A SUS
AULAS.

A TODOS LOS PROFESORES POR LOS
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS
QUE ME TRANSMITIERON. EN
ESPECIAL AL C. P. RAFAEL MEJÍA
RODRÍGUEZ POR SU TIEMPO Y
PACIENCIA EN LA REALIZACIÓN
DE ESTE TRABAJO.

A RODOLFO MARTÍN PRADO Y A
TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE
DE ALGUNA MANERA ME
APOYARON PARA LLEGAR AL
TÉRMINO DE ESTE TRABAJO.

FLUJO DE EFECTIVO COMO CONTROL EN EL CAPITAL DE TRABAJO DE UNA FÁBRICA DE HILOS

ÍNDICE

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. FLUJO DE EFECTIVO

1.1. Concepto	2
1.2. Elementos	3
1.3. Clasificación	6

CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

2.1. Concepto	16
2.2. Elementos	20
2.3. Controles que se Establecen	41

CASO PRÁCTICO	
Problemática	44
Análisis y Diagnóstico	48
Sugerencias de Control	58
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	63

OBJETIVOS

Detectar anomalías en la aplicación y obtención del capital de trabajo a través del flujo de efectivo y así proponer sus correcciones.

Determinar cuáles son las partidas que incurrieron en los cambios del capital de trabajo y ver si éstas se realizaron de la mejor manera, y si no es así proponer que en lo futuro se efectúen correctamente.

INTRODUCCIÓN

Debido a la complejidad del entorno económico las empresas se ven en la necesidad de contar con información financiera veraz y oportuna que les permita tomar decisiones adecuadas.

Para lo cual el flujo de efectivo representa un instrumento financiero idóneo, ya que a través de él se conoce de dónde se originaron los recursos, tanto propios como ajenos, y cómo fueron utilizados. Con esta información se logra determinar si el capital de trabajo es adecuado para las operaciones necesarias que una entidad requiere.

Por lo tanto, este trabajo se desarrolló con la finalidad de poder comprender desde qué es un flujo de efectivo hasta la aplicación de éste como un medio de control para detectar y corregir deficiencias en el capital de trabajo.

De acuerdo con lo anterior se desarrollarán dos capítulos y un caso práctico.

En el primer capítulo se presentará lo que se entiende como flujo de efectivo, los elementos que lo integran, así como su clasificación.

En el segundo capítulo se mostrará el concepto de administración del capital de trabajo, así como los elementos que lo conforman haciendo mención de cómo se puede lograr mantenerlos en niveles óptimos y cómo se puede establecer el control por medio del flujo de efectivo.

Finalmente se presentará un caso práctico para mostrar la importancia del flujo de efectivo como un instrumento de control en el capital de trabajo.

CAPÍTULO 1.

FLUJO DE EFECTIVO

Para el administrador financiero resulta de gran importancia saber si cuenta con un adecuado capital neto de trabajo para el buen funcionamiento de la empresa, y una forma de controlarlo es a través del manejo del efectivo ya que es vital en el ciclo financiero de una entidad saber si el efectivo disponible es suficiente o no para solventar las necesidades de la empresa.

Por lo tanto, debido a la necesidad de tener efectivo para realizar las operaciones de las entidades, es necesario contar con un procedimiento capaz de mostrar las entradas y salidas de dinero, que nos permita observar y determinar carencias y excesos de efectivo antes, durante y posteriormente a cada período, para poder dar solución a cada tipo de anomalías que se presenten y en la mejor manera posible, este procedimiento es el flujo de efectivo.

1.1 Concepto

“El flujo de efectivo muestra la cantidad de dinero con que cuenta la empresa, en un período determinado de tiempo demostrando detalladamente las fuentes de donde se obtuvieron los ingresos y porque conceptos se erogan los gastos y que al final nos muestra un saldo real, el cual nos indica que tanta liquidez tiene la empresa para poder hacer frente a sus necesidades.” (Lara, citado por Rodríguez, p. 33)

Oswald D. Bowlin, en su obra *Análisis Financiero Guía para la toma de Decisiones*, define al flujo de efectivo como un estado financiero que mide la diferencia entre las entradas y las salidas de caja durante un intervalo particular de tiempo.

Cristóbal del Río, en su obra El Presupuesto, lo considera como el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia pecunaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en períodos futuros determinados, con el objeto de planeación y control del dinero.

Entonces el flujo de efectivo es un documento que muestra las entradas y salidas de un período determinado ya sea presente, pasado o futuro.

Por lo tanto, el flujo de efectivo es una herramienta que permite saber en forma oportuna si existe insuficiencias o si hay excesos de dinero, y en base a esto se cuenta con el tiempo suficiente para buscar la mejor fuente de financiamiento, o bien, buscar cuáles son las mejores fuentes de inversión en relación a su rentabilidad y disponibilidad.

1.2. Elementos

Saldo Inicial

Es la cantidad de dinero con el que se inicia las operaciones en un periodo determinado. Este saldo debe ser igual al que se presenta en el estado de la situación financiera en el renglón de bancos al finalizar el período anterior.

Entradas de Efectivo

Son todos los cobros realizados en un período determinado a clientes por ventas a contado y a crédito, denominados como ingresos propios de

la operación; así como intereses cobrados, venta de activo o desperdicio, los cuales se pueden agrupar bajo el concepto de productos financieros y otros productos respectivamente.

Saldo Disponible

Es el total de dinero con que se cuenta para realizar sus operaciones, y es la suma del saldo inicial más las entradas de efectivo.

Salidas de Efectivo

Es la suma de todas las erogaciones realizadas por la empresa por conceptos de pago de sueldos y salarios, proveedores, acreedores, etc. que se realizan en el período.

Saldo de la Operación

Es la diferencia entre el saldo disponible y salidas de efectivo donde se pueden tener dos tipos de resultados, de acuerdo al volumen de entradas y salidas, positivo o negativo.

Si las entradas son mayores a las salidas el resultado es positivo e indica que la posición en caja es favorable y se requiere de un medio de inversión para el efectivo sobrante. Si las salidas son mayores a las entradas el resultado es negativo lo cual indica que es desfavorable y se tiene que buscar la mejor alternativa para un financiamiento.

En base al saldo de la operación se tiene que determinar que se necesita para llegar al saldo final, si una inversión o un financiamiento, y

tomar decisiones para evitar insuficiencia de efectivo o exceso de éste que provoque un desequilibrio en el capital neto de trabajo.

Saldo Final

Es el importe mínimo de efectivo que debe mantener la empresa para el desarrollo de sus operaciones.

Forma de Presentación

COMPAÑÍA X, S. A. DE C. V.
FLUJO DE EFECTIVO 19_____

Saldo Inicial

Ingresos

- Ventas al contado
- Cobro a clientes
- Cobros al personal
- Préstamos del banco
- Suma

Saldo Disponible

Egresos

- Pago a proveedores
- Pago de sueldos y salarios
- Gastos de fabricación
- Gastos de venta
- Gastos de administración
- Pago de intereses
- Documentos por pagar
- Impuestos
- Suma

Saldo de la Operación

- Financiamiento
- Inversión

Saldo Final

1.3. Clasificación

El flujo de efectivo se puede efectuar en base a la historia contable de la empresa, a los movimientos diarios de caja y bancos o en forma anticipada.

Y según Fonseca Aguirre Angélica, en su tesis Flujo de Efectivo como Herramienta de Control en una Microempresa de Transporte, el flujo de efectivo se puede clasificar en: 1) Pasado (Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo), 2) Presente (Flujo de Caja) y 3) Futuro (Flujo de Efectivo Presupuestado).

Aunque cabe mencionar que según Ceron Álvarez Ausencia, en su tesis El Flujo de Efectivo Instrumento de Control en la Pequeña Empresa, establece que dentro del flujo de efectivo se encuentra varios tipos dependiendo de su elaboración, finalidad y tiempo.

Elaboración	Real Proforma Comparativos (Real – Proforma)
Finalidad	De Proyectos De Operación Apoyos Financieros
Tiempo	A Corto Plazo A Largo Plazo

Para el desarrollo de este trabajo se tomará en cuenta la primer clasificación.

1.3.1 Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo

“Es el estado financiero básico que muestra en pesos los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado”.¹

El Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo tiene las siguientes características:

- ✓ Es un estado financiero básico.
- ✓ Es un estado financiero dinámico.
- ✓ Nos muestra la comparación de dos estados de situación financiera y determina la diferencia entre ambos, éstas nos indica el movimiento acumulado durante un período en las diferentes cuentas de balance.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su obra Principios de Contabilidad, establece el objetivo de este estado, su estructura general y el mecanismo para su elaboración los cuales se describen a continuación:

Objetivo

El objetivo de este estado es proporcionar información relevante y condensada relativa a un período determinado, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales a los proporcionados por otros estados para:

¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. p. 196

- a) Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- b) Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- c) Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos, y en su caso, para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- d) Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.

Estructura General del Estado

Dentro del conjunto de actividades desarrolladas por las empresas, se ha hecho cada vez más evidente que los recursos se generan y/o utilizan en tres áreas principales:

- a) Dentro del curso de sus operaciones.
- b) Como consecuencia de los financiamientos obtenidos y de la amortización real de los mismos, tanto a corto como a largo plazo.
- c) En función de inversiones y/o desinversiones efectuadas.

Por lo tanto, los recursos generados o utilizados durante el período se deberán clasificar en:

- a) De operación.
- b) De financiamiento.
- c) De inversión.

Mecanismo para su Elaboración

Se debe partir de la utilidad o pérdida neta. Los cambios en la situación financiera se determinarán por diferencias entre los distintos rubros del balance inicial y final, clasificados en los tres grupos antes mencionados.

Cuando por su importancia y significado convenga destacar algunos movimientos que no sería posible apreciar de presentarse únicamente la diferencia entre los saldos iniciales y finales, estas operaciones deberán presentarse por separado.

Los movimientos contables que sólo representen traspasos y no impliquen modificaciones en la estructura financiera de las empresas, como es el caso de la capitalización de utilidades, incrementos en la reserva legal, etc., se debe omitir su presentación en el estado de cambios en la situación financiera.

Una limitación de éste método es que a simple vista no se sabe el motivo de las variaciones de los rubros de los estados financieros, por lo que se requiere de una investigación más profunda.

1.3.2. Flujo de Caja

César Calvo Langarica, en su obra *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*, menciona que el flujo de caja es aquella por medio de la cual se conocen al detalle las fuentes monetarias de que se vale una empresa y el uso que se les dé, siendo un control eficaz que evita canalizar los recursos en efectivo en forma indiscriminada, que produjera un desequilibrio en la solvencia o estabilidad de sus pagos.

Características

- Estado financiero básico.
- Es un estado dinámico.
- Muestra las diferencias entre las entradas y salidas de dinero durante un periodo determinado.

Objetivos

El flujo de efectivo tiene como finalidad:

- Manejo adecuado del efectivo.
- Base para el presupuesto de caja.
- Toma de decisiones a corto y largo plazo.
- Proyectos de inversión.
- Políticas de expansión.
- Coordinación de las entradas de efectivo en función de sus pagos.

Además permite conocer la solvencia a corto plazo, es decir, si la empresa está en disposición de hacer frente a los compromisos adquiridos

con vencimiento inmediato, de lo cual dependerá en gran medida que pueda seguir operando la compañía.

1.3.3. Flujo de Efectivo Presupuestado

Según Angélica Fonseca Aguirre, en su tesis *Flujo de Efectivo como Herramienta de Control en una Microempresa de Transporte*, menciona que el flujo de efectivo presupuestado es la estimación de las entradas en dinero a la empresa a través de un cobro probable a sus clientes y de posibles fuentes de financiamiento, y de los desembolsos basados en presupuestos de compras y gastos correspondiente a un período determinado. Son estimaciones de los ingresos y egresos de caja durante un período futuro.

Objetivos

Y en cuanto a los objetivos de este flujo indica que son los siguientes:

- ◆ Permite una coordinación entre las entradas y salidas de efectivo, para mantener un saldo satisfactorio de efectivo.
- ◆ Ayuda a planear las posibles expansiones de la empresa, ya que es un instrumento informativo acerca de los fondos disponibles para las ampliaciones y establecimientos de nuevas plantas si se considera necesario, y determinación de su capital de trabajo.
- ◆ Permite a la compañía aprovechar los descuentos por pronto pago y planear las compras.

- ◆ Permite prever los requerimientos de fondos provenientes de fuentes externas, procurando negociar préstamos con las condiciones más favorables posibles y en el momento oportuno.
- ◆ Determina las cantidades de dinero susceptible de inversión.

Elaboración del Presupuesto de Flujo de Efectivo

La función del presupuesto de flujo de efectivo es proyectar las entradas y salidas de dinero, con el propósito de cumplir las operaciones planeadas por la empresa y aprovechar los recursos financieros disponibles en efectivo.

Para cumplir con esta función es necesaria la colaboración de varias áreas de la empresa, ya que cada departamento debe elaborar el pronóstico de su área para después entregarlo al administrador de finanzas quien se encarga de analizarlo para integrarlo como un solo presupuesto.

Jesús Juárez Ramírez, en su tesis *El Efectivo y Trascendencia en el Estado de Cambios en la Situación Financiera*, menciona lo siguiente:

El primer presupuesto que se debe elaborar es el de ventas, en el cual se anotaran las unidades a vender por cada agente, a fin de establecer los objetivos de cada área y responsabilizarlos de su ejecución.

Para cuantificar las unidades a vender se deben conocer las tendencias de la empresa en el renglón de ventas a fin de obtener un pronóstico razonable.

Como siguiente paso es necesario conocer los niveles de producción, a fin de cuantificar la producción terminada y en proceso necesarias para soportar las ventas previstas, así como los inventarios deseados en cada etapa del período establecido. Se incluyen las posibilidades de producción, disponibilidad de mano de obra, de materiales, así como el tiempo de proceso y el control de inventarios.

En el presupuesto de compras, se utilizan los datos recomendados por producción y ventas, complementado por una adecuada planeación de inventarios. Este presupuesto es de gran importancia ya que su formulación incorrecta ocasionará problemas a producción por no tener los materiales necesarios, y a ventas por no tener las mercancías disponibles para su comercialización.

Después se debe realizar el presupuesto de operación. Para tal efecto se debe efectuar un análisis de tendencias para estar en condiciones de prever lo que puede acontecer a futuro estableciendo su fecha de erogación.

También se debe identificar y prever las nuevas inversiones que se pretende efectuar en el período presupuestal, describiendo tipo de bien, fecha esperada de inversión, y área a la cual se le va otorgar el bien.

Posteriormente se elabora el presupuesto de impuestos a los cuales estará sujeta la empresa.

Con estos datos se elabora el primer estado financiero presupuestado que es el flujo de efectivo.

Por lo tanto para la elaboración de este presupuesto es necesario conocer algunos factores tales como:

- ❖ Conocer las políticas de crédito establecidas por la empresa.
- ❖ Conocer los acuerdos con clientes y deudores acerca de las políticas de cobro de la compañía.
- ❖ Los ingresos que se obtienen por venta de desperdicio o venta de activo fijo.
- ❖ Obtención de intereses por inversión en bancos.
- ❖ Conocer las políticas de pagos que establece la empresa.
- ❖ Conocer acuerdos con los proveedores y acreedores sobre las condiciones de pago.
- ❖ Pago de sueldos y salarios y de servicios en cuanto a su periodicidad.
- ❖ Selección de las fuentes de financiamiento.
- ❖ Fijar el saldo ideal o necesario de efectivo en cada periodo.

En base a los datos que se obtengan conforme al procedimiento mencionado se determinan los ingresos y egresos presupuestado del flujo de caja.

CAPÍTULO 2.

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

2.1. Concepto

"Administración financiera del capital de trabajo se define como la parte de la administración financiera, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar con detalle, pagar el mejor salario al trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor, estrategias de la competencia, preservación ecológica y las necesidades del Estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad, para tomar decisiones acertadas al determinar los niveles apropiados de inversión y liquidez del activo circulante, así como de endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo influidas por la compensación entre riesgo y rentabilidad".²

También se considera como la "Administración de los activos circulantes de la empresa (efectivo y valores comerciales, cuentas por cobrar e inventarios) y el financiamiento (en especial pasivos circulantes) que se necesita para sostener los activos circulantes".³

Según Abraham Perdomo Moreno, en su obra Elementos Básicos de Administración Financiera, la administración del capital de trabajo tiene por objeto manejar adecuadamente el activo y pasivo circulante de una empresa para mantenerlos a un nivel aceptable y evitar caer en estado de insolvencia y aún de quiebra.

También menciona que de lo anterior se desprende que los activos circulantes de una empresa (caja, bancos, clientes, deudores, inventarios,

² Perdomo Moreno, Abraham. Administración Financiera del Capital del Trabajo. Capítulo 1. p.20

³ Van Horne, James C. Fundamentos de Administración Financiera. Capítulo 8 p 251

etc.) deben de administrarse eficientemente; mantener liquidez, sin mantenerlos a niveles altos.

Y que los pasivos circulantes (proveedores, acreedores, etc.) fuentes de financiamiento a corto plazo, deben de administrarse cautelosamente para obtenerlos, controlarlos y utilizarse de la mejor manera posible.

En sí la administración financiera del capital de trabajo se refiere al manejo de cada uno de los elementos que integran el activo circulante y pasivo a corto plazo.

Según Lawrence J. Gitman, en su obra Fundamentos de administración financiera, menciona que en las empresas manufactureras el activo circulante suele representar alrededor de 40% del activo total, y el pasivo a corto plazo cerca del 26% del financiamiento total, de esto se deriva que la administración financiera a corto plazo sea una de las actividades más importantes de los administradores financieros.

Algunas formas de conceptualizar el capital neto de trabajo son las siguientes:

“Es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo de una empresa”.⁴

“Puede definirse como los recursos de una empresa dentro de un ciclo económico, utilizados para el logro de la solvencia, estabilidad, productividad y rendimiento de un negocio”.⁵

⁴ Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. Capítulo 16. p. 701.

⁵ Calvo Langarica, César. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Capítulo XII. p. 220

Se puede decir que el capital neto de trabajo es la comparación entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo de un ente económico.

César Calvo Langarica, en su obra *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*, establece que siempre y cuando los activos circulantes superen a los pasivos a corto plazo habrá capital neto de trabajo. Y no existe capital neto de trabajo cuando el pasivo a corto plazo es igual o mayor que el activo circulante.

Aunque cabe mencionar que Lawrence J. Gitman (en su obra ya citada) en el primer caso mencionado en el párrafo anterior considera que la empresa dispone de capital neto de trabajo positivo y representa la porción del activo circulante de la empresa financiada con fondos a largo plazo. Y en el segundo caso dice que la empresa padece de un capital neto de trabajo negativo, y es la porción del activo fijo financiada con pasivo a corto plazo.

De cualquier modo, si el activo circulante es igual o menor al pasivo a corto plazo, desde el punto de vista financiero se corre el riesgo de que una empresa no pueda cubrir sus obligaciones a corto plazo y por lo tanto incurre en una insolvencia técnica, siendo lo más probable que el negocio pase a manos de terceros.

Fórmula del Capital Neto de Trabajo

$$\text{CNT} = \text{AC} - \text{PCP}$$

AC = Activo Circulante

PCP = Pasivo a Corto Plazo

CNT = Capital Neto de Trabajo

Si $AC > PCP$

Activo Circulante	Pasivo a Corto Plazo
Capital Neto de Trabajo	Pasivo a Largo Plazo
Activo Fijo Y Diferido	Y Capital Contable

En resumen la administración del capital de trabajo es manejar adecuadamente cada uno de los recursos del activo circulante (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios), y del pasivo a corto plazo (proveedores, acreedores, documentos por pagar) de la empresa, con el fin de alcanzar el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. Por lo tanto, su buena administración dará como resultado solvencia a la empresa, y al ser ésta un elemento esencial para el funcionamiento de la organización, ya que de ella depende toda la operación de la organización, resulta de gran importancia tomarla en cuenta.

2.2. Elementos

2.2.1. Efectivo e Inversiones Temporales

La administración del efectivo e inversiones temporales representan una de las partes más importantes del capital de trabajo debido a que son los activos más líquidos o circulantes de la empresa. Por esta razón se establecen controles más rígidos para aprovecharlos de la mejor manera posible, es decir, se busca el equilibrio entre rendimiento y riesgo, tratando de obtener el mayor rendimiento posible al menor costo. Además, es recomendable poner en práctica el principio de acelerar las entradas de efectivo y retrasar los desembolsos lo más posible en una entidad.

Definición de Efectivo e Inversiones Temporales

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su obra Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, menciona que el renglón de efectivo debe estar constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como: depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados.

Las inversiones temporales están representadas por valores negociables o por cualquier otro instrumento de inversión, convertibles en efectivo en el corto plazo y tienen por objeto, normalmente, obtener un rendimiento hasta el momento en que estos recursos sean utilizados por la entidad. Los valores negociables son aquellos que se cotizan en bolsas de valores o son operados a través del sistema financiero.

Por lo tanto a ambos se les considera como inversiones disponibles.

El efectivo se registra bajo el rubro de Caja y Bancos, los valores que se convierten fácilmente y de manera inmediata a efectivo se registran bajo el nombre de Inversiones Temporales.

Objetivos de Mantener Efectivo

Cuatro objetivos por los cuales han de mantenerse reservas de efectivo en las organizaciones a niveles razonables, según Abraham Perdomo Moreno en su obra Administración Financiera del Capital de Trabajo son:

- a) *Objetivo operacional.* Para que la empresa realice sus operaciones normales en forma ordinaria.
- b) *Objetivo precansional.* Motivado por urgencias, imprevistos, operaciones contingentes, tales como huelgas, incendio, etc., o bien, cuando los flujos de efectivo no son los que se esperaban.
- c) *Objetivo especulativo.* Para aprovechar oportunidades, tales como compras de contado con buenos descuentos.
- d) *Objetivo compensatorio.* Cuando la empresa se obliga con instituciones de crédito, a mantener un saldo mínimo determinado, en sus cuentas de cheques, motivado por los servicios que proporciona la institución bancaria a la empresa.

Se puede decir que las empresas mantienen efectivo e inversiones temporales a su alcance para reducir al máximo el riesgo de estar en insolvencia, contando con recursos líquidos para cumplir tanto con sus obligaciones normales como las imprevistas.

Administración Eficiente del Disponible

Para poder optimizar el efectivo se logra a través del control de entradas y salidas por medio de flujos de efectivo, así como la cooperación de cada uno de los departamentos de la entidad, debido a que dichas entradas y salidas son realizadas por cada uno de ellos y en base a necesidades de cada período.

Si el efectivo existente para el período no es suficiente para solventar las necesidades de la empresa, hay que buscar la forma menos costosa de financiamiento.

Cuando exista un exceso de efectivo, no deberá tenerse en caja o en bancos porque ahí permanece ocioso, por eso deberá invertirse en valores de realización inmediata, tratando de que sean de fácil convertibilidad para disponer de él cuando se requiera.

De acuerdo a los apuntes de la materia Evaluación de las Inversiones del C. P. Jorge López Marín las estrategias básicas de la empresa en el manejo de efectivo son:

1. Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar la reputación crediticia de la empresa y aprovechando cualquier descuento favorable por pronto pago.

2. Rotar el inventario tan rápidamente como sea posible evitando el agotamiento de existencia que puede ocasionar un cierre en la producción.
3. Rescatar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible utilizando los descuentos por pronto pago siempre que se justifique.

Políticas de Inversión de Excedentes

Cuando exista exceso de efectivo se deberá buscar invertirlo buscando obtener mayores beneficios sin perder de vista la fácil convertibilidad. Algunas sugerencias son:

- Los sobrantes temporales de efectivo deberán invertirse en valores de realización inmediata, los cuales deberán ser lo más rentable posible y de fácil conversión a efectivo.
- Aplicarlo al pago de pasivos cuando éstos contengan restricciones a la administración que causen intereses muy altos.
- Planear la adquisición de bienes permanentes para el desarrollo de la entidad.
- Promover la inversión o creación de nuevos productos renovando o actualizando los ya existentes para que la empresa sea más competitiva.

Políticas de Financiamiento para Insuficiencias

Se tiene que buscar las mejores fuentes de financiamiento tomando en cuenta el costo, exigibilidad y las restricciones que impongan.

Cabe mencionar que para detectar las anomalías del efectivo se emplean el índice de solvencia inmediata, el de liquidez y el del capital de trabajo, los cuales demuestran si la empresa tiene exceso o insuficiencias de disponible.

Análisis de Solvencia

1) Razón de Solvencia Inmediata:

$$\frac{\text{Activo circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Esta razón mide la capacidad de pago inmediata que tiene la compañía y debe ser cercana a la unidad para considerarla razonable.

2) Razón de Liquidez:

$$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Esta razón se aplica para conocer la capacidad de pago a la vista que tiene la empresa para cumplir obligaciones exigibles a plazos sumamente cortos.

El cálculo de esta razón se lleva a cabo dividiendo la suma de los activos disponibles entre el pasivo a corto plazo, entendiendo por activos disponibles los saldos que tengan en efectivo en caja y bancos e inversiones temporales, es decir, activos de fácil realización.

2.2.2. Cuentas por Cobrar

La administración de las cuentas por cobrar es de gran importancia debido a que se generan por la actividad normal de la empresa. Para lo cual se deben establecer políticas adecuadas para que el crédito que se otorgue y la cobranza que se realiza se lleven a cabo bajo un buen funcionamiento que permita su pronta recuperación y contar con el efectivo necesario para solventar las operaciones propias de la empresa.

Definición de Cuentas por Cobrar

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su obra Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, menciona que las cuentas por cobrar representan los derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar:

- a) A cargo de clientes.

- b) A cargo de otros deudores.

El primer grupo se integra de los créditos que otorga la empresa derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que

representen la actividad normal de la misma.

El segundo grupo se refiere a los deudores diversos que están representados por préstamos al personal de la empresa o a terceras personas, por ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc.

Administración Eficiente de las Cuentas por Cobrar

Para tener un buen control y lograr un nivel adecuado de las cuentas por cobrar, es necesario conocer el giro de la empresa, la situación económica en que se desenvuelve así como también las políticas administrativas de aspectos como los siguientes:

1. *Volumen de ventas:* Sobre la base del volumen de ventas se determina un porcentaje de las ventas que se deberá realizar a crédito y es este porcentaje el que establece el nivel óptimo que deberá prevalecer en cuentas por cobrar en promedio.
2. *Fijación del plazo de cobro:* Fijar el plazo de cobro máximo que se otorgará a los clientes, el cual deberá ser menor o igual al que conceden los proveedores.
3. *Magnitud de cuentas incobrables:* Una vez que ha quedado determinado el nivel óptimo de cuentas por cobrar sobre la base del volumen de ventas se hace la estimación de cuentas malas que se espera que resulten por los créditos concedidos, lo cual sirve de base de comparación con los resultados que se obtengan al final de cada periodo de las cuentas incobrables y cuando la variación sea incrementada, resultará necesario que se revise el

nivel de las cuentas por cobrar, así como las políticas relativas al crédito y cobranza.

4. *Relación con otros rubros:* Por medio del método de análisis de por cientos integrales se puede verificar que el nivel óptimo de cuentas por cobrar sea adecuado, siempre y cuando este guarde una proporción adecuada con los otros rubros del balance, sus características propias y la situación económica del medio ambiente que rodee a la entidad.

Evaluación en el Otorgamiento de Crédito

El analista financiero en coordinación con los ejecutivos del departamento de Crédito y Cobranzas, establecen las políticas de crédito generales de la empresa, así como los procedimientos a seguir para el otorgamiento del crédito y la realización de la cobranza, para lo cual se debe hacer ciertas consideraciones tales como:

1. **Análisis en el otorgamiento de crédito:** Para el otorgamiento de crédito se deben seleccionar entre los clientes que lo solicitan, para lo cual es necesario llevar a cabo una investigación por cualquiera de los siguientes métodos: agencias especializadas de crédito, investigación crediticia en bancos, análisis a sus estados financieros, entrevistas personales o cualquiera de las combinaciones entre ellos, tratando de realizar esta investigación en el menor tiempo posible y al menor costo.

En cuanto a la capacidad de pago, el analista deberá analizar los estados financieros del cliente aplicando principalmente las

razones financieras de solvencia, estabilidad y rentabilidad, así como los índices de rotación de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Para el otorgamiento de crédito por lo general es conveniente utilizar las cinco Ces del crédito que son capital, carácter, condiciones, capacidad y colateral. De acuerdo a lo que menciona Lawrence J. Gitman, en su obra Fundamentos de Administración Financiera, a continuación se describen brevemente cada una de ellas:

- a) *Carácter*: Antecedentes del solicitante en lo que se refiere al cumplimiento de sus obligaciones financieras, contractuales y morales. La evaluación del carácter se basa en su historial de pago y en los procesos legales en su contra, ya sean resueltos o pendientes.
- b) *Capacidad*: Facultad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado. El análisis de los estados financieros, en especial las razones de liquidez y de endeudamiento, suele ser la base para la evaluación de la capacidad del solicitante.
- c) *Capital*: Solidez financiera del solicitante de acuerdo con su situación patrimonial. La evaluación del capital del solicitante suele basarse en sus razones de pasivo/capital y de rentabilidad.
- d) *Colateral*: Monto en activos de que dispone el solicitante para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, también será mayor la probabilidad de que la

empresa recupere sus fondos en caso de incumplimiento del cliente.

- e) **Condiciones:** Situación económica y empresarial actual. Para la evaluación de las condiciones se realiza un análisis de las condiciones económicas y empresariales generales, así como de las circunstancias especiales que puedan afectar al solicitante o a la empresa.

En base a los resultados de la investigación de crédito y capacidad de pago se toma la decisión de otorgar o no el crédito solicitado, de ser afirmativa esta situación se deberá dar a conocer al mismo tiempo el límite de crédito y el plazo concedido.

- 2. Procedimientos de cobranza:** Existen procedimientos para la cobranza vigente y otros para la cobranza vencida, la diferencia entre estas radica en la forma de realizar los cobros, los cuales pueden ser:

- Llamadas telefónicas.
- Visitas personales.
- Notificación por escrito.
- Recursos legales.
- Agencias de cobro.
- Factoraje.

- 3. Control de la cobranza:** Este aspecto debe estar presente durante toda la administración de las cuentas por cobrar, ya que nos proporciona de manera oportuna la información que se

necesite con respecto a la situación crediticia por cliente o antigüedad de saldos.

Además el administrador financiero deberá vigilar que el área de facturación trabaje en coordinación el área de crédito y cobranza, controlando que:

- Se facture a tiempo.
- Se envíe la factura de inmediato a revisión.
- Se cobre y deposite a tiempo.
- Se ponga de acuerdo con crédito y el área comercial para vender productos fuera de moda dentro de una mezcla donde el precio no este debajo de su costo.

Políticas de Cobranza

Son los procedimientos establecidos por la administración de la empresa con la finalidad de que esta sea realizada de la forma más eficaz, por esta razón se deberá seguir paso a paso estos procesos, para verificar su efectividad o regularla de ser necesario.

Ventas a crédito con o sin descuento: Esta política es relativa a un período de tiempo determinado (plazo de cobro), dentro del cual se pueden establecer dos variables:

Plazo de cobro sin descuento: Donde el período de tiempo otorgado al cliente será el único instrumento de crédito que se le concede a este. Ejemplo: a 30, 60 o 90 días.

Plazo de cobro con descuento: Por la necesidad de efectivo en las empresas se hizo necesario un mecanismo para aplicar la cobranza y con este reducir la inversión en este rubro y aumentar así el efectivo disponible, para acelerar más el capital neto de trabajo se utiliza como instrumento de crédito el conceder a los clientes la posibilidad de cubrir sus adeudos antes de que se venzan, otorgándoles un descuento por pronto pago. Ejemplo: crédito al 5% de descuento por pronto pago en los diez primeros días del plazo concedido, neto al vencimiento del plazo de 30 días (5/10 Neto 30).

Análisis de Rotación de Cartera

Para vigilar y controlar el plazo de cobro concedido a los clientes se puede utilizar la siguiente razón:

1) Razón de Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar:

$$\frac{\text{Ventas Netas o Ventas Netas a Crédito más IVA}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar a Clientes}}$$

2) Razón de Plazo de Cobro en Cuentas por Cobrar:

$$\frac{\text{Número de Días del Período}}{\text{Índice de Rotación}}$$

Por medio de estas razones se juzga la eficiencia de la política administrativa seguida, ya que muestra el número de veces que se recupera la inversión. Entre mayor sea el índice de rotación más rápida

será la recuperación del efectivo; y en el plazo nos muestra el número de días de cobro a los clientes. Hay que procurar siempre que el plazo de cobro sea menor o por lo menos igual al plazo que nos conceden los proveedores.

2.2.3 Inventarios

Resulta de gran importancia la correcta administración de inventarios para poder convertirlo rápidamente en cartera y finalmente en efectivo. Para llevar a cabo dicho objetivo es necesario que el administrador financiero logre una buena comunicación entre los gerentes de los departamentos de ventas, producción y compras, debido a que por lo general cada cual tiene un punto de vista diferente acerca del nivel adecuado de inventario.

Por otro lado se debe buscar obtener y manejar las mejores técnicas que existan para la adquisición y control de los inventarios, logrando reducir los costos y gastos que se originan por la compra y manejo de los inventarios en las empresas.

Definición de Inventarios

“El rubro de inventarios los constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancía o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones.”⁶

⁶ Ob. Cit. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. p. 222

Dentro de una empresa manufacturera se puede considerar a los inventarios como todos aquellos costos incurridos en relación a las materias primas, productos con cierto proceso y los productos terminados.

Razón para Mantener Inventarios

- ❖ Permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantáneas. Debemos contar con existencias a la cual recurrir rápidamente para que los clientes no tengan que esperar hasta que termine el largo proceso productivo.
- ❖ Permite hacer frente a la competencia normalmente el cliente recurrirá a otra persona si no se satisface su demanda de manera rápida y completa.
- ❖ Permite reducir costos al evitar un exceso de inventario.

Técnicas de Administración

Control de Inventarios por el Método ABC

En los apuntes de la materia de Evaluación de las Inversiones del C. P. Jorge López Marín menciona que este análisis está basado en la aplicación del principio de la distribución donde frecuentemente un pequeño número de artículos importantes dominan los resultados; mientras que otro extremo existe un gran número de artículos cuyo volumen es tan pequeño que tiene poco efecto en los artículos.

El método ABC consiste en clasificar cada partida del inventario de acuerdo con la importancia que tiene en relación con el valor total de la inversión.

Se agruparán en las siguientes categorías:

- A Representan pocos artículos y alto porcentaje de valor.
- B Representan artículos de mediana importancia tanto en número como en valor.
- C Son muchos artículos de poco valor representativo.

Características del Grupo A

Control máximo (estricto)

1. Registro de inventarios perpetuos al día.
2. Control individual de cada producto.
3. Revisión continua.
4. Aplicación de técnicas precisas de control de existencias.

Características del Grupo B

1. Registro de inventarios perpetuos actualizados semanalmente.
2. Control por grupos de partidas.
3. Revisión periódica.
4. Aplicación de técnicas generales de control.

Características del Grupo C

Costo mínimo de control

1. Registro de inventarios perpetuos al mínimo.

2. Minimizar frecuencias de resurtidos.
3. Revisión anual.

Determinación del Lote Óptimo de Compras

La determinación del lote óptimo de compras sirve como base para decidir sobre el tamaño de pedido de las compras, y cumplir con tres objetivos principales:

- a) Reducir al mínimo posible el nivel de inventarios.
- b) Reducir al mínimo posibles faltantes.
- c) Reducir los gastos de adquisición y almacenamiento.

La fórmula para calcular el lote óptimo de compras es la siguiente:

$$\text{Loc} = \sqrt{\frac{2UP}{M}}$$

Donde:

Loc = Lote óptimo de compras

U = Unidades solicitadas

P = Costo de pedido

M = Costo de mantener

Para determinar un nivel adecuado de inventarios es necesario también de tomar en cuenta lo siguiente:

a) Costo de Mantenimiento: El nivel óptimo de inventarios debe estar en el punto de equilibrio donde los costos de mantenimiento no excedan a los beneficios que se obtengan por tener inventarios disponibles. Los costos adicionales son erogaciones que realiza la empresa con el objeto de mantener, almacenar, controlar y proteger a los inventarios.

b) Rotación de Inventarios: Otra forma de determinar el nivel óptimo de los inventarios es a través de las razones financieras de índice de rotación de inventarios, pues entre mayor sea el índice de rotación menor será la inversión sin movimientos y viceversa.

Razón de Índice de Rotación de Inventarios:

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

Razón de Plazo de Venta:

$$\frac{\text{Número de Días del Período}}{\text{Índice de Rotación}}$$

Por medio de estas razones nos permite conocer el número de veces que se han vendido los inventarios, asimismo, conocer el número de días promedio para vender dichos inventarios.

Para que esta política administrativa sea eficiente es necesario que el índice de rotación sea mayor ya que será más rápida la recuperación del efectivo.

2.2.4. Cuentas por Pagar a Corto Plazo

Las cuentas por pagar a corto plazo son consideradas como una fuente de financiamiento originada por las operaciones normales de las compañías. Por tal motivo es recomendable que las empresas pongan un especial cuidado en el manejo de los pasivos a corto plazo para aprovechar al máximo esta fuente de financiamiento tanto como les sea posible sin perjudicar su imagen crediticia.

Definición de Cuentas por Pagar a Corto Plazo

Las cuentas y documentos por pagar “comprenden obligaciones presentes provenientes de operaciones o transacciones pasadas, tales como: la adquisición de mercancías o servicios, pérdidas o gastos en que se ha incurrido, o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.”⁷

Por lo tanto “comprenden las cuentas por pagar a proveedores, adeudos con compañías afiliadas, gastos e impuestos acumulados por pagar, anticipos de clientes, dividendos por pagar, provisión para impuestos sobre la renta y participación de utilidades para trabajadores”.⁸

De los adeudos mencionados son a corto plazo los que se tenga la obligación de pagarlos al termino de un año o menos y son los que forman parte del capital de trabajo.

Las deudas a corto plazo se dan con la finalidad de financiar las inversiones del activo circulante.

⁷ Ob. Cit. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. p. 267.

⁸ Moreno Fernández Joaquín A. La Administración Financiera del Capital de Trabajo. Parte IV. p. 171

Condiciones de Crédito

La fuente de financiamiento de corto plazo que no tiene ningún costo es el proveedor. Por tal motivo si éstos otorgan descuentos por pronto pago se deberá analizar que es más conveniente, si aceptar el descuento por pronto pago o pagar al vencimiento del plazo establecido. Para esto es importante reconocer el costo por renunciar a los descuentos por pronto pago, utilizando la siguiente fórmula:

$$C = \frac{DPP}{100\% - DPP} \times \frac{360}{N}$$

Donde:

C = Costo de renunciar a un descuento por pronto pago.

DPP = Descuento por pronto pago estipulado en %.

N = Número de días que puede retardarse el pago al renunciar al descuento por pronto pago.

El resultado de esta fórmula representa el interés pagado por la empresa a fin de conservar su dinero al demorar su pago durante cierto número de días.

Políticas de Financiamiento en Cuentas por Pagar

Son los procedimientos que se deben establecer en las empresas con la finalidad de retrasar los pagos por el mayor tiempo posible, sin que esto afecte la reputación crediticia y se tenga que pagar intereses moratorios.

1. Elevar al máximo el financiamiento con proveedores, a través de fijar los más días posibles de crédito en contratos temporales, y fijación de precios favorables que estén por abajo del mercado.
2. Aprovechar descuentos por pago al contado, pronto pago o por pago anticipado. Fortalecer las negociaciones, mediante las buenas relaciones que tenga el Administrador Financiero y el Jefe de Crédito y Cobranzas con los representantes de ventas de los proveedores.
3. Nivel de endeudamiento de la empresa, estar pendiente de la relación de solvencia que la empresa pueda tener para no comprometerla más de lo debido. Generalmente, se establecen parámetros de nivel de endeudamiento en tres grupos: la conservadora que sería de 40%/60%; la normal que sería de 45%/55% y la agresiva estaría en niveles superiores a 50%/50%.
4. Pagos al vencimiento, retener unos días más el pago sin que pueda afectar la reputación crediticia de la compañía, es decir, que se realicen los pagos de acuerdo a las políticas establecidas para todos los pagos, las cuales pueden ser: la fecha, horario y forma de pago.

Fecha de pago: Determinar un día a la semana como fecha de pago, lo cual origina que no se paguen deudas con vencimiento anterior a ésta fecha.

Forma de pago: Pagar con cheque proporciona dos beneficios, es una forma de protección tanto para la empresa como para el proveedor, y por otro lado retrasa su convertibilidad en efectivo.

Horario de pago: Determinar un horario específico de pago provoca que los proveedores y acreedores cuenten con personal disponible para que cobren en dicho horario o se les pagará hasta la próxima semana.

Rotación de Cuentas por Pagar

1) Razón de Índice de Rotación de Cuentas por Pagar:

$$\frac{\text{Compras Netas más IVA}}{\text{Promedio de Proveedores}}$$

2) Razón de Plazo de Pago en Cuentas por Pagar:

$$\frac{\text{Número de Días del Período}}{\text{Índice de Rotación}}$$

El resultado de estas razones muestra la eficiencia en la utilización del crédito concedido por los proveedores, y se conoce si la empresa trabaja con ventaja de crédito. Para cubrir una buena política administrativa el índice de rotación debe ser menor. El plazo se refiere al número de días promedio para pagar a proveedores.

Tal vez existen otros métodos para controlar y mantener en niveles adecuados cada uno de los elementos que integran el capital de trabajo, pero para la realización de este trabajo de seminario consideré conveniente no profundizar más al respecto.

2.3. Controles que se establecen

En base a la elaboración del flujo de efectivo presupuestado se puede utilizar como un instrumento de control al compararlo con lo realizado y determinar variaciones o desviaciones, mismas que se deben estudiar y analizar, para dar lugar a medidas correctivas.

Cristóbal del Río González, en su obra *El Presupuesto*, establece que debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

- ❖ Localizar el área del problema.
- ❖ Celebrar pláticas con los supervisores y funcionarios de dicha área.
- ❖ Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- ❖ Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- ❖ Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de auditoría interna.
- ❖ Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
- ❖ Investigando y delimitando el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas, y la forma en que se

obtuvieron.

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y quizá modificarse el presupuesto, siempre en vía de superación.

El análisis de las variaciones permitirá, a la Administración, determinar qué área de la organización no está trabajando adecuadamente con las funciones que se asignaron, y cuáles están cumpliendo normal o superiormente.

Por otro lado cabe mencionar que si se parte del Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo analizando las variaciones de los rubros de activo circulante y pasivo a corto plazo, es decir, identificando cuáles fueron los orígenes y aplicaciones de los conceptos que integran el capital de trabajo se puede controlar éste, ya que de esta forma se pueden detectar posibles deficiencias y mejorar la liquidez de la empresa.

CASO PRÁCTICO

PROBLEMÁTICA

La industria textil (hilados), llamada Sol, S. A. de C. V., tiene el problema de no saber la razón de su falta de liquidez y si ésta es debido a situaciones de índole administrativo-contable, y qué es lo que debe efectuar para que en el futuro no se continúe con esta anomalía.

Por este motivo se tendrá que efectuar el análisis financiero y por ese medio, diagnosticar qué es lo que no funciona adecuadamente y proponer su corrección como medio de control para sus perspectivas inmediatas y mediatas.

Sol, S. A. de C. V., es una empresa que fue constituida el 1º de junio de 1971.

Su principal actividad es la fabricación, producción, adquisición, enajenación, exportación y distribución por cuenta propia y ajena de toda clase de hilos y tejidos de fibras naturales y sintéticas, así como el acabado de los mismos.

La misión de la compañía es proporcionar la mayor variedad de colores y texturas de hilos para la industria textil, con la mayor eficiencia y servicio.

La filosofía de Sol, S. A. de C. V. tiene su fundamento en la siguiente premisa: El cliente es el primero, por tal motivo esta organización se autodetermina como una empresa tendiente a mantener vigentes dos aspectos entre los cuales tenemos:

Satisfacer al cliente.

Mejorar el nivel de calidad.

Su visión consiste en brindar calidad y precio en variedad de colores y texturas de hilos, así como tejidos de fibras sintéticas y naturales, que requieran los clientes, con el firme propósito de ser la mejor alternativa para trascender y mantenerse a la vanguardia empresarial.

Sus estados financieros son los siguientes:

SOL, S. A. DE C. V.

BALANCE GENERAL POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 y 1998
(Datos reales a \$)

	1999	1998		1999	1998
<u>A C T I V O</u>			<u>P A S I V O</u>		
<u>Circulante:</u>			<u>A Corto Plazo:</u>		
Efectivo e Inversiones Temporales	655,829	653,105	P. T. U. por Pagar	279,696	304,310
Otras Cuentas por Cobrar	85,372	16,049	Impuestos por Pagar	540,437	277,372
Compañías Afiliadas	2,929,643	5,633,982	Proveedores	4,843,677	2,302,307
Impuestos a Favor	555,308	1,368,378	Acreedores Diversos	640,990	377,192
Inventarios	5,243,417	5,077,875	Compañías Afiliadas	8,003,132	15,334,761
Pagos Anticipados	187,266	4,646	SUMA EL PASIVO	14,307,932	18,595,942
Suma	<u>9,656,835</u>	<u>12,754,035</u>			
<u>Maquinaria y Equipo (Neto):</u>	<u>17,844,121</u>	<u>16,954,216</u>			
<u>Otros Activos:</u>			<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
Gastos de Organización e Instalación (Neto):	28,218	30,729	Capital Social	5,300,000	5,300,000
Depósitos en Garantía	27,262	37,661	Reserva Legal	548,077	276,683
Suma	<u>55,480</u>	<u>68,390</u>	Resultados Acumulados	5,332,622	176,134
SUMA EL ACTIVO	<u>27,556,436</u>	<u>29,776,641</u>	Resultado del Ejercicio	2,067,805	5,427,882
			SUMA EL CAPITAL	13,248,504	11,180,699
			SUMA EL PASIVO Y EL CAPITAL	27,556,436	29,776,641

SOL, S. A. DE C. V.

Estado de Resultados por los ejercicios del 1° de enero al
31 de diciembre de 1999 y 1998.
(Datos reales a \$)

	1999	1998
Ventas	60,568,365	39,262,050
Costo de Ventas	52,927,320	30,640,829
UTILIDAD BRUTA	<u>7,641,045</u>	<u>8,621,221</u>
GASTOS DE OPERACION:		
Gastos de Venta	293,453	164,712
Gastos de Administración	1,654,564	927,526
Suma	<u>1,948,017</u>	<u>1,092,238</u>
RESULTADO EN OPERACION	<u>5,693,028</u>	<u>7,528,983</u>
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:		
Intereses y Fluctuaciones Cambiarias a Favor	431,408	659,380
Intereses y Fluctuaciones Cambiarias a Cargo	3,280,619	2,156,729
Suma	<u>2,849,211</u>	<u>1,497,349</u>
OTROS PRODUCTOS:		
Otros Productos	21,337	35,980
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	<u>2,865,154</u>	<u>6,067,614</u>
Impuesto al Activo	517,653	335,422
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	279,696	304,310
Suma	<u>797,349</u>	<u>639,732</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>2,067,805</u>	<u>5,427,882</u>

**ANÁLISIS
Y
DIAGNÓSTICO**

SOL, S. A. DE C. V.

Comparativo por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 1999 y 1998.
(Datos reales a S)

	1999	1998	ORIGEN	APLICACIÓN
<u>A C T I V O</u>				
<u>Circulante:</u>				
Efectivo e Inversiones Temporales	655,829	653,105		2,724
Otras Cuentas por Cobrar	85,372	16,049		69,323
Compañías Afiliadas	2,929,643	5,633,982	2,704,339	
Impuestos a Favor	555,308	1,368,378	813,070	
Inventarios	5,243,417	5,077,875		165,542
Pagos Anticipados	187,266	4,646		182,620
Suma	<u>9,656,835</u>	<u>12,754,035</u>		
<u>Fijo:</u>				
Activo en Proceso	427,690	439,652	11,962	
Maquinaria y Equipo Industrial	29,972,023	26,111,226		3,860,797
Mobiliario y Equipo de Oficina	92,098	92,098		
Equipo de Transporte	211,009	126,009		85,000
Equipo Preventivo Anticontaminante	68,494	68,494		
Equipo de Cómputo	217,910	155,245		62,665
Depreciación Acumulada	(13,145,103)	(10,038,508)	3,106,595	
Suma	<u>17,844,121</u>	<u>16,954,216</u>		
<u>Difendo</u>				
Gastos de Organización e Instalación	51,468	51,468	-	
Amortización Acumulada	(23,250)	(20,739)	2,511	
Depositos en Garantía	27,262	37,661	10,399	
Suma	<u>55,480</u>	<u>68,390</u>		
Suma el Activo	<u>27,556,436</u>	<u>29,776,641</u>		
<u>P A S I V O</u>				
<u>A Corto Plazo:</u>				
P. T. U. por Pagar	279,696	304,310		24,614
Impuestos por Pagar	540,437	277,372	263,065	
Proveedores	4,843,677	2,302,307	2,541,370	
Acreedores Diversos	640,990	377,192	263,798	
Compañías Afiliadas	8,003,132	15,334,761		7,331,629
SUMA EL PASIVO	<u>14,307,932</u>	<u>18,595,942</u>		
<u>CAPITAL CONTABLE</u>				
Capital Social	5,300,000	5,300,000		
Reserva Legal	548,077	276,683		
Resultados Acumulados	5,332,622	176,134		
Resultado del Ejercicio	2,067,805	5,127,882	2,067,805	
SUMA EL CAPITAL	<u>13,248,504</u>	<u>11,180,699</u>		
SUMA EL PASIVO Y EL CAPITAL	<u>27,556,436</u>	<u>29,776,641</u>	<u>11,784,914</u>	<u>11,784,914</u>

SOL. S. A. DE C. V.

Comparativo del Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo
por el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 1999.

	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIÓN
RECURSOS GENERADOS POR LA OPERACIÓN:			
- Resultado del Ejercicio	\$ 2,067,805	\$ 2,899,275	(831,470)
Partidas Aplicadas a Resultados que no Requirieron la Utilización de Recursos:			
- Depreciación y Amortización	3,109,106	1,405,708	1,703,398
- Devolución de Activo Fijo	11,962	0	11,962
Suma	5,188,873	4,304,983	\$83,890
PARTIDAS RELACIONADAS CON LA OPERACIÓN:			
Aumento (Disminución) en:			
P. T. U. por Pagar	(24,614)	29,752	(54,366)
Impuestos por Pagar	263,065	(49,037)	312,102
Proveedores	2,541,370	884,188	1,657,182
Acreedores Diversos	263,798	102,490	161,308
Compañías Afiliadas	(7,331,629)	900,521	(8,232,150)
- (Aumento) Disminución en:			
Cuentas por Cobrar	0	(16,675)	16,675
Otras Cuentas por Cobrar	(69,323)	(11,643)	(57,680)
Compañías Afiliadas	2,704,339	(1,786,189)	4,490,528
Impuestos a Favor	813,070	(109,329)	922,399
Inventarios	(165,542)	(1,926,238)	1,760,696
Pagos Anticipados	(182,620)	(2,550)	(180,070)
Depositos en Garantía	10,399	23,286	(12,887)
Suma	(1,177,687)	(1,961,424)	783,737
Total Recursos Generados (Utilizados) por la Operación	4,011,186	2,343,559	1,667,627
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIV. DE FINANCIAMIENTO:			
- Aumento (Disminución) en:			
Dividendos Pagados	0	0	0
Total de Recursos Generados (Utilizados) en Activ. de Financiamiento	0	0	0
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIV. DE INVERSIÓN:			
- (Aumento) Disminución en:			
Maquinaria y Equipo	(4,008,462)	(507,816)	(3,500,646)
Total de Recursos Generados (Utilizados) en Actividades de Inversión	(4,008,462)	(507,816)	(3,500,646)
AUMENTO (DISMINUCION) DE EFECTIVO E INV. TEMPORALES			
Efectivo e Inversiones Temporales al Principio del Periodo	2,724	1,835,743	(1,833,019)
Efectivo e Inversiones Temporales al Final del Periodo	653,105	653,105	0
Efectivo e Inversiones Temporales al Final del Periodo	655,829	2,488,848	(1,833,019)

Informe del comparativo del Estado de Situación Financiera en Base a Efectivo por el período del 1º de enero al 31 de diciembre de 1999 real contra presupuestado.

En primer lugar observamos una variación negativa debido a que en el presupuesto del resultado del ejercicio se determinó una cantidad mayor siendo la variación \$ 831 470.

La depreciación y amortización del ejercicio nos muestra que hubo un incremento en la compra de maquinaria por \$ 3 500 646 más de lo que se había presupuestado y por ende repercutió en la depreciación en \$ 1 703 398 ocasionando que el resultado del ejercicio se disminuyera.

Si bien es cierto que los rubros tocados hasta ahorita pertenecen al activo fijo y al capital, en el sentido del análisis que se está manejando no tendría relación alguna por no formar parte del capital de trabajo pero, debemos tener en cuenta que todo movimiento que se dé en la empresa normalmente va a tener repercusiones en las cuentas del capital contable directa o indirectamente y principalmente en caja y bancos.

Por otro lado, en las cuentas por cobrar y las compañías afiliadas se había pronosticado un incremento y la comparación nos indica que se dio en realidad una disminución resultando una variación de \$ 16 675 y \$ 4 490 528 respectivamente; lo cual nos señala que la principal fuente de recursos, es decir origen del efectivo, se obtiene de clientes debido a que se mejoró la rotación de esta cuenta logrando convertirla en forma más rápida en dinero disponible para las operaciones de la empresa, aunque cabe mencionar que esto no quiere decir que la compañía tenga liquidez, pues se tendría que analizar primero el nivel de las deudas.

En los proveedores el aumento fue mayor a lo presupuestado en \$ 1 657 182. Esto nos hace pensar que se ha mejorado la eficiencia en el uso de crédito con proveedores, tratando de retardar los pagos el más tiempo posible y adquirir la materia prima que requiera producción para las posibles ventas.

En el inventario la variación nos señala que se había determinado un incremento mayor resultando una variación negativa de \$ 1 760 696. Esto nos señala que cierta parte de los recursos se destina a la adquisición de la materia prima.

En cuanto a las cuentas por pagar con compañías afiliadas se observa una variación negativa por \$ 8 232 150, pues se había pronosticado un incremento en lugar de una disminución como sucedió en realidad; con esto nos podemos dar cuenta que la mayor parte del efectivo es destinado al pago de sus deudas con compañías afiliadas por la compra de materiales pero principalmente por un préstamo.

En impuestos por pagar hubo un incremento, pues en el presupuesto se determinó una cantidad menor por \$ 312 102, esto fue debido en gran parte a que se tuvo que pagar al final Impuesto al Activo el cual resultó ser mayor a los pagos provisionales ocasionando dicho aumento.

Hubo una disminución de los impuestos a favor resultando una variación de \$ 922 399, debido principalmente a que el saldo a favor de IVA de 1998 se fue acreditando en los pagos provisionales de 1999, lo cual no se tenía contemplado.

Como ya se mencionó el resultado del ejercicio se esperaba por una cantidad mayor por ende la PTU por pagar lejos de aumentar se disminuyó ocasionando una variación negativa por \$ 54 366.

En acreedores diversos hubo una variación positiva, pues el resultado fue mayor a lo esperado por \$ 161 308, dicho incremento se originó debido a las pólizas de seguro adquiridas por la compañía para asegurar las mercancías en tránsito y el equipo de transporte, lo cual repercutió en el aumento de los pagos anticipados por más de \$ 180 070.

Por último cabe mencionar que el saldo final del efectivo e inversiones temporales real fue de \$ 655 829 y lo esperado era por \$ 2 490 173, lo cual nos muestra que hubo una insuficiencia de efectivo por \$ 1 833 019, debido a que el dinero fue destinado principalmente, como ya se mencionó, a liquidar sus deudas con las compañías afiliadas y a la compra de maquinaria.

Por lo tanto, con esto nos podemos dar cuenta de que la compañía utilizó fuentes de financiamiento a corto plazo en la adquisición de infraestructura ocasionando un desequilibrio en el capital de trabajo.

SOL, S. A. DE C. V.

Estado de Variaciones en el Capital de Trabajo al
31 de diciembre de 1999.

	ORIGEN	APLICACIÓN
<u>A C T I V O</u>		
<u>Circulante:</u>		
Efectivo e Inversiones Temporales		2,724
Otras Cuentas por Cobrar		69,323
Compañías Afiliadas	2,704,339	
Impuestos a Favor	813,070	
Inventarios		165,542
Pagos Anticipados		182,620
<u>P A S I V O</u>		
<u>A Corto Plazo:</u>		
P. T. U. por Pagar		24,614
Impuestos por Pagar	263,065	
Proveedores	2,541,370	
Acreedores Diversos	263,798	
Compañías Afiliadas		7,331,629
Aumento en el Capital de Trabajo	1,190,810	
SUMA EL PASIVO	<u>7,776,452</u>	= <u>7,776,452</u>

	1999	1998		
Activo Circulante	9,656,835	12,754,035		
Pasivo a Corto Plazo	14,307,932	18,595,942		
Capital Neto de Trabajo	<u>(4,651,097)</u>	<u>(5,841,907)</u>	=	1,190,810

Del estado de cambios en el capital de trabajo correspondiente a 1999 se observa lo siguiente:

La empresa obtuvo un total de recursos en los rubros que integran el capital de trabajo por \$ 6 585 642, el cual proviene principalmente de proveedores y de las cuentas por cobrar pues representan el 39% y el 41% respectivamente.

Por el lado de las aplicaciones se encontró en forma predominante la disminución de las cuentas por pagar con compañías afiliadas, ya que del total de las aplicaciones por \$ 7 776 452 el 94% lo integra dicha cuenta.

Con lo anterior se hace evidente que las aplicaciones son mayores a los orígenes y que éstos son destinados principalmente a cubrir sus deudas a corto plazo con sus compañías afiliadas, quedando al final un capital de trabajo negativo.

SOL, S. A. DE C. V.

Balance General al 31 de diciembre de 1999.
Por cientos Integrales

	Importe \$	P %	T		Importe \$	P %	T
<u>A C T I V O</u>				<u>P A S I V O</u>			
<u>Circulante:</u>				<u>A Corto Plazo:</u>			
Efectivo e Inversiones Temporales	655,829	7	2	P. T. U. por Pagar	279,696	2	1
Otras Cuentas por Cobrar	85,372	1	0	Impuestos por Pagar	540,437	4	2
Compañías Afiliadas	2,929,643	30	11	Proveedores	4,843,677	34	18
Impuestos a Favor	555,308	6	2	Acreedores Diversos	640,990	4	2
Inventarios	5,243,417	54	19	Compañías Afiliadas	8,003,132	56	29
Pagos Anticipados	187,266	2	1	SUMA EL PASIVO	14,307,932	100	52
Suma	<u>9,656,835</u>	<u>100</u>	<u>35</u>				
Maquinaria y Equipo (Neto):	<u>17,844,121</u>		<u>65</u>				
Otros Activos:				<u>CAPITAL CONTABLE</u>			
Gastos de Organización e Instalación (Neto):	28,218		0	Capital Social	5,300,000		19
Depósitos en Garantía	27,262		0	Reserva Legal	548,077		2
Suma	<u>55,480</u>		<u>0</u>	Resultados Acumulados	5,332,622		19
SUMA EL ACTIVO	<u>27,556,436</u>		<u>100</u>	Resultado del Ejercicio	2,067,805		8
				SUMA EL CAPITAL	13,248,504		48
				SUMA EL PASIVO Y EL CAPITAL	27,556,436		100

En el análisis de por cientos integrales nos muestra que tenemos demasiados inventarios, 54% parcial y 19% total, por lo que es recomendable evaluar la administración de estos y estableciendo políticas que regulen en forma más estricta esta función. Por otro lado vemos que existe el 30% y 11% respectivamente (parciales y totales) de compañías afiliadas, situación que en relación al pasivo es del 56% y 29%, lo que quiere decir que las empresas afiliadas le han prestado más a Sol, S. A. de C. V. de lo que ésta les ha prestado, quizás debido a la falta de liquidez.

Aunque es mínimo los porcentajes de impuestos a favor, estos no deberían aparecer porque demuestran errores de cálculo en el pago de impuestos (falta de control contable en la elaboración de las declaraciones).

Los rubros de efectivo e inversiones temporales nos muestran que dada la constante falta de efectivo la empresa ha tratado de mantener efectivo a su disposición para hacer frente a sus obligaciones.

En el pasivo observamos que proveedores tienen el 34% y 18%, parcial y total respectivamente, la cual es otra cifra importante dentro del capital de trabajo analizado por este método, que se debe cuidar y por ello establecer controles para no permitir el descuido de falta de pago, cuando éstos sean exigidos por ellos, ya que esto acarrearía la pérdida de la capacidad crediticia.

SUGERENCIAS DE CONTROL

Según lo mostrado a través del análisis y diagnóstico del capital de trabajo de la empresa Sol, S. A. de C. V. por el año de 1999, tenemos que:

1. Revisar la administración de los inventarios, y establecer medidas de control para su mayor efectividad. Al no conocer la entidad, éstos podrían ser en:
 - a) Programas de ventas: Para cuantificar las unidades a vender a fin de obtener un pronóstico razonable en la elaboración de un presupuesto de flujo de efectivo identificando el monto de los ingresos.
 - b) Presupuestos de consumo: Se debe conocer los niveles de producción a fin de cuantificar la materia prima que se requiera para la producción con la finalidad de poder soportar las ventas previstas.
 - c) Políticas de compras: En base a los datos que proporcione producción y ventas se puede determinar el lote óptimo de compras para reducir los gastos de adquisición y almacenamiento.
 - d) Máximos y mínimos en las existencias: Contar con un nivel óptimo en el inventario permite evitar una sobre inversión en este rubro que perjudique la liquidez de la empresa.

2. Establecer calendarios de pago a proveedores y acreedores para determinar fechas de pago, y así mantener una buena reputación crediticia. Además hay que estar pendientes de la relación de solvencia que la empresa pueda tener para no comprometerla más de lo debido ocasionando un desequilibrio en el capital de trabajo.

3. Por último establecer el control del efectivo a través del flujo de efectivo en forma permanente, para conocer con tiempo suficiente, las carencias de efectivo y así prever su financiamiento con menores costos y si se diese el caso de excedentes invertir éstos de la mejor manera. Todo esto no sólo en el capital de trabajo, pero si como de manera primordial, porque así lograremos invertir el capital de trabajo negativo que tiene la empresa y trabajar con una mayor tranquilidad financiera.

ESTA TESIS NO PUEDE
SER DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES

Como pudimos observar a través del desarrollo de este trabajo, la elaboración del flujo de efectivo en forma comparativa se puede utilizar como medio de control en el capital de trabajo, al determinar variaciones o desviaciones, mismas que se deben estudiar y analizar, para dar lugar a medidas correctivas que le permita a la entidad un mayor crecimiento.

Esto es posible debido a que en el flujo de efectivo se esquematiza todas las actividades realizadas o por efectuar en un período de tiempo, permitiendo a través de él identificar los recursos que ha obtenido una empresa y la aplicación que se le ha hecho a los mismos, es decir, que nos muestra los cambios efectuados en la situación financiera de la empresa por las operaciones practicadas o esperadas en un período determinado.

Por esto podemos observar que al realizar los flujos de efectivo en presente, pasado y futuro nos brinda un excelente instrumento para establecer y ejecutar el control del capital de trabajo como paso primordial y en forma general para toda actividad de la empresa.

El capital de trabajo juega un papel sumamente importante para la realización de las operaciones necesarias que una entidad requiere, ya que si el activo circulante es menor o igual al pasivo a corto plazo se corre el riesgo de que una empresa no pueda cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Por lo tanto es conveniente contar con una administración financiera en el capital de trabajo, para mantener niveles adecuados en cada uno de los rubros que integran el ciclo financiero a corto plazo, para lo cual es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

- Mantener el efectivo necesario para reducir al máximo el riesgo de estar en insolvencia y poder cumplir tanto con sus obligaciones normales como las imprevistas.
- A través del flujo de efectivo evitar los faltantes y sobrantes de efectivo buscando una fuente de financiamiento o un medio de inversión, según sea el caso, para evitar un desequilibrio en el capital de trabajo.
- Acelerar la cobranza tan rápidamente como sea posible utilizando descuentos por pronto pago siempre que sea necesario para su pronta recuperación y contar con el efectivo necesario.
- Fijar el plazo de cobro máximo que se otorgará a los clientes, el cual deberá ser menor o igual al que conceden los proveedores.
- Rotar el inventario tan rápidamente como sea posible para convertirlo en cartera y finalmente en efectivo, evitando el agotamiento de existencias.
- A través del lote óptimo de compras mantener un nivel adecuado de inventarios para reducir costos evitando que se dé un exceso de inversión en este rubro que ocasione gastos de almacenamiento.
- Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar la reputación crediticia de la empresa, para lo cual sería necesario establecer un horario de pago.

- Analizar qué conviene más cuando los proveedores otorgan descuentos, si pagar al vencimiento del plazo establecido o aceptar el descuento por pronto pago.

- Cuidar el nivel de endeudamiento de la empresa para no comprometerla más de lo debido ocasionando que pase a ser propiedad de terceros.

Además hay que tener presente que en toda organización, del tamaño y giro que sea, lo más importante y donde requiere el mayor control es el efectivo tanto en su captación como en su uso, no importando que las políticas establecidas en relación a ello sean para una empresa familiar o un consorcio empresarial, éstas políticas deben basarse a la congruencia, tamaño y necesidades de cada empresa. Quizá sea la única política en la empresa familiar o no, pero sí debe ser siempre la principal en éstas como en todas las demás.

BIBLIOGRAFÍA

Bowlin Oswald D. Análisis Financiero. Editorial Mc Graw-Hill. México 1989.

Calvo Langarica, César. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Editorial PAC, S. A. de C. V. México, 10ª edición, 2000.

Ceron Álvarez, Ausencia. El Flujo de Efectivo Instrumento de Control en la Pequeña Empresa. (Tesis profesional para optar por el grado de Licenciada en Contaduría). Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, México, 1997.

Del Río González, Cristóbal. El Presupuesto. Editorial ECASA, México, 2ª edición, 1988.

Elizondo López, Arturo. Metodología de la Investigación Contable. Editorial ECASA, México, 1ª edición, 1993.

Fonseca Aguirre Angélica y Dávila Reyes Juan. Flujo de Efectivo como Herramienta de Control en una Microempresa de Transporte. (Tesis profesional para optar por el grado de Licenciado en Contaduría). Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, México, 1998.

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

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Novena edición, México 1994.

López Marín Jorge. Apuntes de Evaluación de las Inversiones.1996

Moreno Fernández, Joaquín A. La Administración Financiera del Capital de Trabajo. Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, A. C.

Perdomo Moreno, Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Editorial ECASA, México 1996.

Perdomo Moreno, Abraham. Administración Financiera del Capital de Trabajo. Editorial ECASA, México 1996.

Rodríguez Aranday, Javier. Flujo de Efectivo Alcance y Proyección. (Tesis que para obtener el grado de Licenciado en Contaduría). Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, México, 1998.

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