



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION  
FISCAL FINANCIERA EN LAS  
EMPRESAS.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

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

**PATRICIA RODRIGUEZ CASTELAN**

**LEOPOLDO PEREZ AVENDAÑO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:**

**C. P. MARTHA ORTIZ SOTRES**

**MEXICO, D. F.**

**1983**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

I N D I C E.

Pags.

INTRODUCCION.

CAPITULO I.

OBJETIVOS DE LA PLANEACION FISCAL FINANCIERA. 4

CAPITULO II.

LA PLANEACION FISCAL FINANCIERA EN EL CAPITAL DE TRABAJO. 11

2.1. EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS. 19

2.1.1. Importancia de una adecuada administración

2.1.2. Como lograr un manejo eficiente del efectivo

2.1.3. Determinación del flujo de efectivo

2.1.4. Ejemplo de un flujo de efectivo

2.2. DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR. 34

2.2.1. Planeación estratégica financiera

2.2.2. Como lograr un nivel adecuado de las cuentas por cobrar

2.2.3. La función del crédito

2.2.4. Como lograr un sistema de cobranza eficiente

2.3. INVENTARIOS. 52

2.3.1. Planeación estratégica financiera

2.3.2. Inventarios mediante pronóstico de ventas

2.3.3. Los faltantes de inventario y la manera de evitarlos

2.3.4. Costo de los inventarios. Su control

2.3.5. Sistema A.B.C.

2.3.6. Técnicas para determinar el lote económico de compra

2.3.7. Punto de reorden

	Pags.
2.4. PASIVO A CORTO PLAZO.	93
2.4.1. Bancos	
2.4.2. Proveedores	
2.4.3. Acreedores	
2.4.4. Pasivo acumulado	
2.5. CONSIDERACIONES DE CARACTER FISCAL	106
CONCLUSIONES.	112
BIBLIOGRAFIA.	116
ANEXOS.	

## **INTRODUCCION.**

## INTRODUCCION.

Los constantes cambios que ha sufrido el mundo de las finanzas, debido a la espiral inflacionaria propiciada por diversas fuerzas económicas y políticas a nivel mundial, han creado la necesidad de que en las empresas se utilicen herramientas de análisis financiero, cada día más importantes para su desarrollo económico.

La urgencia de prever situaciones en las cuales, el Capital de Trabajo viene a ser un factor preponderante, ha generado la importancia que tiene una adecuada planeación y control de recursos, buscando para ello el tipo de organización y - la forma de dirección idónea para un mejor funcionamiento de las empresas.

La influencia del vecino País del Norte, por medio de las ideas y tendencias acerca de la forma de dirigir sus grandes empresas, así como de su más desarrollada tecnología, ha - impulsado el avance nacional, pero al mismo tiempo ha sido causa de confusión, puesto que nuestro País no se encuentra a igual nivel económico, tecnológico y de régimen tributario, por lo que las ideas y tendencias no pueden ser aplicadas - exactamente, sino deben adecuarse a nuestro medio y necesidades.

En el presente seminario de investigación se pretende dar énfasis a la importancia que tiene la planeación fiscal financiera en las empresas, por medio de algunos conceptos, análisis característicos y estrategias fiscales -siendo el propósito un bosquejo de planeación fiscal, más no un tratado de estrategias fiscales- mostrando los objetivos y las actividades más relevantes dentro del capital de trabajo, que pueden ser entre otras una base para la toma de decisiones.

La elección del tema relativo a la planeación fiscal financiera en las empresas, fue debido al gran interés que debe despertar en el Licenciado en Contaduría, así como en el Ejecutivo de Finanzas, puesto que en la actualidad se encuentran ante el grave problema de la escasez de recursos monetarios y el alto costo para obtenerlos, motivado por los efectos de la inflación que se deja sentir en todos los sectores y niveles del País. Y es aquí donde se debe poner en juego toda la capacidad profesional y habilidad para mantener en operación a la empresa y más aún para que ésta no se desvíe en el logro de sus objetivos. Reduciendo en conjunto al máximo su carga fiscal, logrando una empresa fiscalmente sana que ofrezca óptimos rendimientos y sea una garantía para terceros.

El tema de la planeación fiscal financiera en las empresas es muy extenso y aunque está elaborado en forma breve, su realización es con la finalidad de introducirlo en la mente del Licenciado en Contaduría para ampliar el campo de desarrollo profesional, por lo que se somete éste Seminario de investigación a juicio del lector.

**CAPITULO I.**

**OBJETIVOS DE LA PLANEACION FISCAL FINANCIERA**

## OBJETIVOS DE LA PLANEACION FINANCIERA.

Es evidente que la administración, aunque de cierto grado y naturaleza, siempre ha existido y a medida que el interés y necesidad sobre sus conocimientos se desarrollan, se va originando una variedad de pensamientos administrativos, - puntos de vista y convicciones sobre su mejor aplicación a los problemas que se presentan; por los complicados cambios económicos - propiciados por la fluctuación de la moneda, crecimientos de las empresas, nuevos procedimientos de control, etc., provocados por la compleja estructura social y evolución económica, incitando a los estudiosos de la materia resolver difíciles problemas en áreas de la empresa consideradas básicas para llevar a cabo su funcionamiento.

Para describir el objetivo de la Planeación Fiscal Financiera, es preciso señalar algunos conceptos teóricos tanto de Administración Financiera, así como de Planeación Financiera y Fiscal, que han servido de base para su desarrollo.

ADMINISTRACION FINANCIERA.- es conceptuada como "El esfuerzo de proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones a la luz de los objetivos - del negocio. Pero es algo más que la procuración o provi-

sión de fondos. Ella tiene que ver también con la efectiva utilización de los fondos en las actividades de los negocios". (1)

"La Administración Financiera puede contemplarse como una forma de economía aplicada, que dá énfasis a conceptos económicos teóricos". (2)

"Administración Financiera puede contemplarse como la combinación de arte y ciencia mediante la cual las empresas toman las importantes decisiones que determinan en que se debe invertir, como se va a financiar la inversión y en que manera se han de combinar ambas con el fin de lograr al máximo determinado objetivo". (3)

"La Administración Financiera puede definirse en términos - de las funciones y responsabilidades del administrador financiero. Algunas de estas funciones son de naturaleza general, mientras que otras varían según el tipo de empresa.- Se deben obtener fondos de fuentes externas de financiamiento, para darles después distintas aplicaciones. Las entradas y salidas de fondos que generan las operaciones de una empresa deben vigilarse. Los fondos que se obtienen de las

(1) Hunt. Williams. Donalson. Financiación Básica de los negocios Tomo 1. (Méx. Uteha 1982)  
P.P. 3,4

fuentes de financiamiento se convierten en rendimientos, pagos, productos y servicios. Todas estas funciones financieras son de tipo general. Deben llevarse a cabo en todo tipo de organizaciones, desde empresas de negocios, hasta unidades o agencias gubernamentales, grupos asistenciales que no tienen finalidades de lucro". (4)

"PLANEACION FINANCIERA, la función de Planeación es una de las más retadoras e interesantes funciones del ejecutivo de finanzas y para llevarla a cabo , tendrá que empezar adquiriendo una visión amplia y general de las operaciones de la empresa. Al mismo tiempo deberá tomar en cuenta circunstancias o fuerzas externas, sobre las que tiene poco control, ejemplo, los avances tecnológicos pueden obligar a las empresas a efectuar inversiones en equipo nuevo para poder conservar su posición en la industria. Una recesión o una huelga pueden afectar las utilidades en forma adversas; por lo que es bueno que se le dé cierta flexibilidad a los planes financieros para prever acontecimientos imprevistos". - (5)

- (2) Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. (Méx. Harla 1982) P.P.4.  
(3) Steven E. Bolten. "Administración Financiera" (México Limusa 1981) P.P.7.

"Planeación financiera, debe concebirse dentro de un marco más flexible para poder reflejar en ella, el alto nivel de - incertidumbre que reina en la economía actual". (6)

Se entiende por planeación financiera a la intervención en la preparación de los planes de toda empresa, expresado en términos monetarios, la selección de la mejor alternativa para la obtención de los fondos que implica el estudio y el análisis de las fuentes de financiamiento disponibles, de su costo en relación con sus beneficios, el control sobre la aplicación de los recursos monetarios y a la apreciación sobre los resultados que conducen a la posible modificación de los planes y determinación de los objetivos de la empresa.

PLANEACION FISCAL, para poder tener un concepto de la planeación fiscal, es necesario mencionar algunas consideraciones fundamentales que sirven de base para comprender su importancia en el marco fiscal, como son:

a). Que la planeación es una de las herramientas fundamentales de la administración.

(4). J.F. Weston, Fundamentos de Administración Financiera  
E.F. Brigham, ra (México Nueva Editorial Interamericana 1982) P.P.3

- b). Es un derecho de los contribuyentes el tomar de las leyes tributarias todo aquello que les beneficie, observándose en forma estricta sus disposiciones fiscales.
- c). En materia de política fiscal es de gran trascendencia económica, determinar en el presente lo que habrá de hacerse en el futuro.
- d). Que todo hecho generador de crédito fiscal debe evaluarse con sus consecuencias mediatas e inmediatas.
- e). En materia fiscal los contribuyentes sólo están obligados a cumplir aquello que está expreso y estrictamente plasmado en las leyes.

De acuerdo con los puntos antes citados, puede entenderse que la Planeación Fiscal viene a ser el derecho de los contribuyentes, a reducir su carga tributaria, mediante el aprovechamiento de los beneficios que las leyes conceden y a través de una aplicación estricta de las mismas.

- (5). Robert W. Johnson, Administración Financiera. (México Editorial Continental, S.A. 1979) P.P. 28
- (6). J.F. Weston, E.F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera. (México Nueva Editorial Interamericana 1982) P.P. 9.

De lo anterior, se puede resumir en general, que el objetivo de la planeación fiscal financiera es el de señalar la importancia que tiene dentro del ámbito de las empresas, con el fin de administrar de la forma más correcta y oportuna al capital de trabajo, que viene a ocupar un primer lugar en un análisis financiero, porque son los recursos y obligaciones con lo que cuenta una empresa a corto plazo, considerando las estrategias fiscales que le son aplicables, para optimizar las políticas tributarias a las que esta sujeta, logrando un saneamiento fiscal a través de reducciones, exenciones ó diferimientos de impuestos.

Restarle importancia a una efectiva planeación fiscal financiera, dá como consecuencia ignorar los beneficios que se pueden obtener de las ventajas que a continuación se mencionan:

- a). La comprobación anticipada en términos de posibilidades de dinero de distintos programas para confirmar el más viable.
- b). Conocer anticipadamente la obtención de fondos adicionales que pueden necesitarse.
- c). Hacer frente a los compromisos en los plazos de vencimiento.

miento. La imagen de la empresa y sus directivos, crean un clima de confianza entre sus acreedores.

d). Es un elemento de juicio que sirve de comparación con la realidad obtenida.

e). Utilizar los recursos de la mejor manera posible.

Las ventajas descritas vienen a ser una plataforma de juicio, dentro de la estructura financiera de las empresas.

**CAPITULO II.**

**LA PLANEACION FISCAL FINANCIERA EN EL CAPITAL  
DE TRABAJO.**

## LA PLANEACION FISCAL FINANCIERA EN EL CAPITAL DE TRABAJO.

La administración del capital de trabajo, sin lugar a duda es uno de los aspectos más importantes en el campo de la administración financiera. Una esmerada planeación, manejo oportuno y supervisión adecuada de todos los componentes de su estructura, apegada a la realidad, representan la base primordial del éxito o fracaso de las empresas. Puesto que si las empresas no mantienen un nivel aceptable de capital de trabajo, pueden encontrarse en situaciones de insolvencia, falta de liquidez, y aún, en otras más críticas, declararse en quiebra.

El nivel aceptable varía entre las empresas, de manera que es absolutamente necesario comparar la actividad de la empresa con el estandar de la industria a la que pertenece. Es decir dependerá de las necesidades que tengan las empresas en su actividad, con el fin de llevar a cabo sus operaciones normales.

El sostener un "justo medio" en el nivel, logrará una solidez financiera, tendiente a un crecimiento sano.

Existen diversas concepciones de capital de trabajo, de -

las cuales se citan algunas para dar un mejor enfoque al mismo:

CAPITAL DE TRABAJO, "Los activos circulantes y los pasivos circulantes -cuya diferencia constituye el capital de trabajo ó capital circulante-, muestran los recursos que están circulando por el negocio, con razonable rapidez y reflejan el círculo recurrente en movimiento: inventarios - cuentas por cobrar - caja - cuentas por pagar - inventarios. (7)

Capital Neto de Trabajo, "El capital neto de trabajo de una empresa, se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante". (8)

Capital de Trabajo, "Es lo que representa el excedente del activo circulante, que comprende al efectivo y otros activos líquidos sobre el pasivo circulante o sea aquellas obligaciones que deben cubrirse en el año fiscal en curso". (9)

De lo anteriormente expuesto, se deriva que la base teórica del capital de trabajo, se utiliza para medir la liquidez -

- (7). Robert N. Anthony, La Contabilidad en la Administración de Empresas. (México Uthea 1980). P.P.254
- (8). Lawrence J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera. (México Harla 1982). P.P.54

de una empresa, pues entre más amplio sea el margen razonable de seguridad del activo circulante con que se cuente, mejores serán las condiciones para pagar las obligaciones, a medida que estas vayan siendo exigibles.

Por otro lado se concibe utilizar al capital de trabajo para evaluar el funcionamiento de una misma empresa en el transcurso del tiempo, siendo esto generalmente aceptable, siempre y cuando la composición básica del activo no sufra alteraciones radicales en su período de revisión.

De aquí que la necesidad del capital de trabajo se origine por la falta de coordinación en los flujos de la caja. Los flujos de caja, que resultan del pago de los pasivos circulantes, son conocidos al igual que las fechas de pago de las obligaciones contraídas.

Así mismo se sabe todo lo relacionado con otros pasivos acumulados que tienen fechas determinadas de pago, lo que resulta difícil de conocer, son las entradas futuras a caja y aún más difícil es la fecha de convertir en efectivo al activo circulante (excepto caja y valores realizables).

(9). Donall E. Miller, Interpretación Correcta de Estados Financieros. (Méx. Técnica 1980).

Por consiguiente se comprende que a medida de conocer más las entradas a caja, menor será el capital de trabajo a utilizar.

#### Estructura del Capital de Trabajo:

Activo Circulante - Pasivo Circulante = Capital de Trabajo.

- Cuentas de Activo Circulante.

- Efectivos en Caja y Bancos.
- Valores realizables.
- Documentos y Cuentas por Cobrar.
- Inventarios.

- Cuentas de Pasivo Circulante.

- Bancos.
- Proveedores
- Acreedores Diversos.
- Pasivos Acumulados.

ACTIVO CIRCULANTE. El Instituto Americano de Contadores lo define en forma muy conveniente para su fácil comprensión:

Para fines contables, las palabras activo circulante se usan con el objeto de designar el efectivo o recursos identificados comúnmente como aquellos que razonablemente se espera que sean o puedan convertirse en efectivo, o vendidos o con

sumidos durante el ciclo normal del negocio. Por tanto, el término incluye, por lo general, recursos tales como: a) efectivo a la mano para operaciones actuales y documentos que por su naturaleza equivalen a efectivo; b) inventarios de mercancías, materias primas, artículos en proceso de manufactura, mercancías terminadas, artículos de consumo general, materiales y refacciones para mantenimiento de consumo normal; c) cuentas y documentos por cobrar a clientes; d) cuentas por cobrar a funcionarios, empleados, empresas filiales y otros, si son cobrables en el curso ordinario del negocio dentro de un plazo de un año; e) cuentas diferidas ó a plazos, así como documentos por cobrar, si en general corresponden a prácticas y plazos comerciales de la negociación; f) valores negociables de fácil conversión que representan efectivo invertido, y g) gastos pagados por adelantado, tales como primas de seguros, intereses, rentas, impuestos, regalías, servicios de publicidad no recibidos y suministros no usados. (10).

Activo circulante, se considera como el conjunto de recursos ó derechos debidamente conocidos, que se espera sean transformados en efectivo ó utilizados durante el ciclo normal de operaciones.

(10). Robert N. Anthony, La Contabilidad en la Administra  
ción de Empresas. (México Uthea -  
1980) P.P.42

**Efectivo en Caja y Bancos**, éste concepto incluye los fondos de caja establecidos por la entidad económica, para cubrir las más prontas necesidades, así como sus existencias en cuentas bancarias.

**Valores realizables**, son inversiones que se hacen con el fin de obtener una utilidad mediante el uso de fondos temporalmente inactivos.

**Documentos y cuentas por cobrar**, como su nombre lo menciona, éste renglón representa los adeudos de los compradores por el uso, goce ó consumo de los bienes y/o servicios que la entidad económica proporciona, pudiendo ser estos de dos distintas maneras:

- En documentos, la obligación de pago esta garantizada con un título de crédito.
- En cuenta abierta, cuando no existe garantía de pago.

**Inventarios**, incluyen las inversiones en materias primas, tanto directas como indirectas, los efectos en proceso de elaboración, componentes, la producción terminada, las existencias de artículos de consumo y refacciones, que se tienen para su consumo o venta durante un ciclo ordinario de

la empresa.

El Instituto Americano de Contadores, define que las palabras pasivo circulante se usan principalmente para designar aquellas obligaciones para cuya liquidación se espera usar de los recursos propiamente susceptibles de clasificarse como activo circulante, ó que pueden convertirse en otro pasivo circulante. Como un grupo del balance general, ésta clasificación debe incluir las obligaciones correspondientes derivadas de partidas que ya forman parte del ciclo de operación, tales como cuentas por pagar originadas por la adquisición de materiales que se van a usar en la producción de mercancías ó de servicios o que se van a poner a la venta; cobros recibidos antes de la entrega de mercancía o prestación de servicios, y adeudos surgidos de operaciones directamente relacionadas con el ciclo de operación, tales como salarios, comisiones, rentas, regalías, etc. Otros pasivos cuya liquidación normal se espera ocurra dentro de un período relativamente corto, por lo general de 12 meses, tales como: deudas a corto plazo derivadas de la adquisición de activos fijos, vencimientos parciales de obligaciones a largo plazo, cantidades que deben invertirse dentro del término de un año de acuerdo con las cláusulas de un fondo de amortización y obligaciones derivadas del cobro

anticipado en efectivo de documentos o de otros activos por cuenta de terceros. (11)

Pasivo circulante, conocido también como pasivo a corto plazo, nos define las obligaciones que se liquidan durante el año ó ciclo normal de operaciones.

Bancos, son los préstamos que otorgan las instituciones de crédito para hacer frente a necesidades emergentes ó temporales a corto plazo.

Proveedores, comprende los adeudos de la empresa, provenientes de la adquisición de mercancías ó servicios inherentes a las operaciones de la misma.

Acreedores Diversos, son obligaciones provenientes de préstamos particulares, de compañías filiales de accionistas o personas ajenas. Y por la adquisición de bienes ó servicios para consumo de la empresa.

Pasivo acumulado, son obligaciones intangibles a cargo de la entidad económica.

(11). Robert N. Anthony, La Contabilidad en la Administración de Empresas. (México Uthea - 1980) P.P.45

## 2.1. EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS.

### 2.1.1. Importancia de una adecuada administración del efectivo.

La administración del efectivo y de los valores realizables, son los componentes fundamentales, que dentro de una empresa deben cuidarse con el fin de mantener saldos de efectivo adecuados. Igualmente la administración debe llevarse a cabo con el menor costo posible, para que el beneficio que se obtenga sea significativo.

Caja y Valores realizables, son los activos más líquidos y se consideran los medios para pagar las obligaciones a medida que se vencen. Además estos activos líquidos ponen a disposición el margen de solvencia para cubrir créditos y gastos imprevistos, reduciendo en esta forma el riesgo de una "crisis de liquidez".

También la administración del efectivo se puede considerar como centro generador de utilidades, en el caso de haber excedentes se podrá planear a tiempo dónde y cómo invertir, estudiar los costos de oportunidad -descuentos por pronto pago- y tasas de retorno, en fin se ejercerá un mayor y eficiente control del excedente de efec

tivo, verificando cual es el más rentable.

Considerando que la rentabilidad es una medida de con trol financiero, que sirve para conocer el rendimiento obtenido de cada peso invertido en la empresa y compararlo con las oportunidades opcionales de inversión, sin arriesgar parte de la liquidez -puesto que las es tadísticas revelan que son más las empresas que quie bran por falta de liquidez que por falta de utilidades-.

A manera de ejemplo; si una empresa cuenta con dinero en efectivo, disponible para invertirlo a corto plazo, podría optar por alternativas como las siguientes:

- Invertirlo en valores realizables a 30 días, de los cuales se considera obtendría un rendimiento neto del 4.5 mensual.
- Aprovechar un descuento por pronto pago que podría ser del 5% sobre lo facturado a 30 días si se paga antes de 10 días de la fecha de facturación.

La respuesta a las dos alternativas sería escoger la segunda, porque representa mayor beneficio, siempre y cuando no exista otra obligación que cubrir en ese -plazo y no se obtengan otras alternativas financieras.

Debido a lo anterior, se puede afirmar que la importancia de una buena administración del efectivo, radica en fijar una serie de objetivos que pueden ser entre otros:

- a). Satisfacer necesidades de desembolsos (programa de pagos), que viene a ser un "Flujo de Efectivo"-excelente herramienta de planeación- en donde interviene el efectivo que se cobra como producto de la venta de artículos o servicios, así como el efectivo que se paga a los proveedores y al personal de una empresa, cumpliendo así con un ciclo de rotación.
- b). Minimización de recursos destinados a las operaciones y saldos precautorios, consiste en minimizar la inversión en los saldos de efectivo ocioso.

A medida que esto sucede aumentan las probabilidades de incurrir en un faltante y por ende, dejar de cumplir con el programa de pagos. Y en forma contraria conforme se aumenten los saldos, las posibilidades que se tengan de un faltante, y no cumplir con una obligación disminuyen, existiendo la posibilidad de perder utilidades.

Al minimizar los saldos de efectivo, no se debe ol

vidar mantener una reserva de saldos precautorios para afrontar imprevistos, estos saldos resultan con ciertos costos, puesto que no producen utilidad alguna, por lo que deben ser mínimos. La cantidad recomendable debe estar basada en un estudio profundo de la propia empresa.

- c). Acorde con la época de escasez de dinero, la administración de efectivo, recibe una atención creciente, en respuesta a los índices elevados de inflación, que amenazan con devaluar cualquier efectivo. El interés, se debe también al gran número de empresas que se están estableciendo a nivel mundial, por lo que las tasas flotantes de cambio obligan a la creación de sistemas mundiales de control de efectivo, para evitar grandes pérdidas en los cambios de la moneda.

#### 2.1.2. Como lograr un manejo eficiente del efectivo.

Para poder hablar de un manejo eficiente del efectivo, es necesario mencionar algunos aspectos previos como son:

- a). Sincronización de los flujos de efectivo, es la

función de reflejar el origen de los recursos y el destino que se les dará en un período futuro (Pre-supuesto de Caja).

- b). Costo de saldos insuficientes, es cuando no se cuenta con el efectivo suficiente para llevar a cabo el presupuesto de caja, se puede prever y hacer arreglos necesarios para cubrirlo. Los costos que dieron lugar a dicho faltante, dependieron de su importancia, duración y frecuencia, así como de la forma de cubrir el faltante, estos costos se generan por préstamos ó pago de honorarios, relacionados con la transacción del mismo. A la vez, si dicho faltante diera lugar a la no obtención de descuentos que se pudieron aprovechar, el costo será el descuento por pronto pago, más los intereses por el préstamo y los honorarios del mismo.

Por ignorar la sencilla consideración anterior, un buen número de empresas, se han visto en situaciones un poco deseables, creando en la mente de los inversionistas una idea de descuido, que puede repercutir en que los proveedores reduzcan el crédito ó simplemente dejar de concederlo.

- c). Costo de saldos excesivos, es el caso contrario al punto anterior, ya que demasiado efectivo ocioso significa que la empresa desaproveche otras oportunidades de invertir sus recursos, aunque esto fuera temporalmente a una determinada tasa de interés ó bien buscar otros proyectos de inversión a fin de lograr el uso óptimo del efectivo.
- d). Costo de manejo y administración, son las erogaciones fijas que efectúa la empresa y que corresponden a los sueldos por custodia y manejo de los valores, cuya finalidad es supervisar las operaciones, así como la toma de decisiones que sean las apropiadas con respecto a la cantidad y tipo de valores que se van a adquirir.

Algunas estrategias básicas que puede utilizar una empresa en el manejo de efectivo, son las siguientes:

- Pagar las obligaciones tan tarde como sea posible, manteniendo los mismos precios o bien aprovechando los descuentos favorables por pronto pago, si es conveniente.
- Rotar el inventario, para evitar así la obsolescencia.

cia que pudiera sufrir.

- Acelerar el cobro de las cuentas lo más rápido que sea posible. Principalmente debido a la inflación acelerada que sufre actualmente nuestra moneda, - ofreciendo descuentos por pago de contado, estableciendo intereses moratorios, activando el proceso de facturación y envío.
- Crear centros de cobro, de tal forma que estén - ubicados en diferentes plazas, con la finalidad de agilizar el cobro de las cuentas a los clientes y convertir éstos en disponibilidad inmediata.
- Concentración de bancos, empresas de gran expansión, obtienen una reducción en tiempo y dinero, mediante los depósitos por cobro a sus clientes en bancos locales y éstos a su vez transfieren a los bancos de concentración los importes captados que se utilizan para las erogaciones propias de la empresa.
- Sistema de apartado postal de seguridad, es una forma de disminuir la cantidad de tiempo en que - el cliente hace su pago y la empresa puede disponer

de el, este sistema consiste en un convenio entre banco y empresa, ya que el primero abre los sobres que contienen los pagos, mismos que se depositan en la cuenta de cheques de la empresa. Quien los registra cuando recibe la notificación.

- Análisis científico del cobro de cheques, una empresa puede determinar por medio de este análisis que solamente un cierto porcentaje de los cheques expedidos son cobrados al día siguiente, por lo que un poco más de esa cantidad debe estar en cuenta de cheques para evitar faltantes.
  
- Pasivos acumulados, se representan por medio de los servicios o compras que ya fueron recibidos, pero que aún no han sido pagados, como lo son; sueldos, arrendamientos, impuestos y partidas análogas, tratando de pagar con la menor frecuencia posible, sin afectar con esto el crédito obtenido, recargos innecesarios, así como el pago de intereses por vencimientos. Por lo que se deduce que es importante aprovechar las oportunidades de aumentar los pasivos hasta donde lo permita la capacidad de pago, ó el uso inteligente de los mismos (apalancamiento financiero).

- Disminución de los saldos precautorios por medio de:

a). Sistema de sobregiros es un crédito que otorgan los bancos, quienes cubren de manera automática aquellos cheques que excedan del saldo de la cuenta, - por lo que el banco cobra ciertos intereses por dicho servicio.

b). Líneas de crédito, viene a ser un préstamo negociado de antemano, al que se puede recurrir en cualquier momento y sirve para tener la menor cantidad de saldos precautorios. Siempre será importante hacer un análisis de los costos de la línea de crédito y de los saldos precautorios para tener una visión, de cual daría mejores resultados.

c). Inversiones temporales, actualmente es válido - que dentro de la administración del efectivo, es posible olvidarse de tener saldos precautorios, para esto es necesario que ese efectivo se mantenga en reservas de valores de inmediata liquidez, tomando en cuenta que las tasas de interés sobre éstos, - han alcanzado niveles bastante altos, por lo que sería recomendable que las empresas se familiarizaran con los valores realizables más comunes y obten

gan el mejor provecho de ellos, dentro de las inversiones más conocidas, se encuentran las siguientes; bonos de la tesorería, certificados de pago anticipado de impuestos, obligaciones de organismos federales, aceptaciones bancarias, papel comercial, convenios de recompra, certificados de depósito negociables y fondos federales.

### 2.1.3. Determinación del flujo de efectivo.

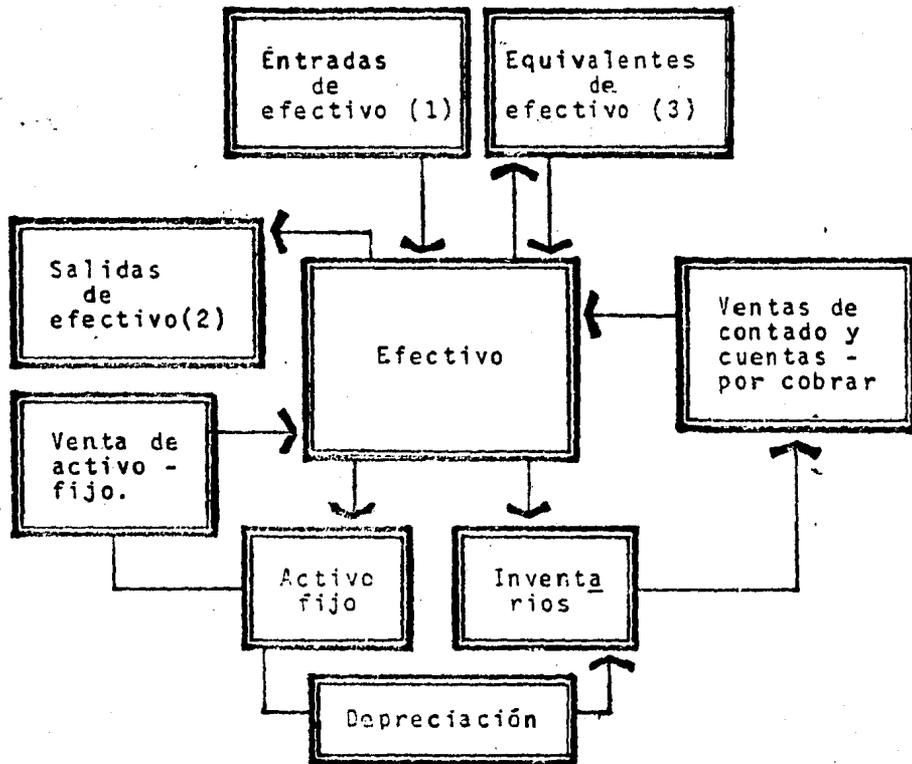
Considerando que el efectivo dá principio a la iniciación y a la terminación de las operaciones, corresponde al flujo de caja la función de reflejar el origen que tengan los recursos y el destino que se les dará en determinado período.

El flujo de caja es en realidad una base de planeación de operaciones, por ello el conocimiento de los flujos de efectivo de cualquier empresa es útil para comprender como se administra éste.

Por lo tanto el propósito esencial del flujo de caja es utilizar los recursos en efectivo que se tienen y los que se espera obtener para las operaciones financieras futuras, manteniendo una satisfactoria posición

de liquidez.

Para comprender mejor el flujo de efectivo de una entidad económica, observemos el siguiente diagrama.



(1) Entradas de efectivo:

- Ventas al contado
- Cuentas por cobrar
- Intereses
- Préstamos, etc.

(2) Salida de efectivo:

- Intereses
- Impuesto sobre la renta. (I.S.R.)
- Retiro de socios
- Pago de pasivos, etc.

(3) Valores realizables a corto plazo emitidos por el go\_ berno federal y empresas privadas como:

- Certificados de depósito
- Obligaciones de organismos federales
- Papel comercial
- Emisión de obligaciones
- Aceptaciones bancarias, etc.

Como se pudo observar el efectivo circula a través de las diversas operaciones de la empresa, de ahí el nombre de "Flujo de efectivo".

## 2.1.4. Ejemplo de un flujo de efectivo.

## " A L F A ", S.A.

Flujo de efectivo correspondiente al Primer Semestre de 1983.  
(Cantidades en miles de pesos).

Mes.	Enero.	Febrero.	Marzo.	Abril.	Mayo.	Junio.
<b>Entradas a caja.</b>						
Ventas al contado.	150	300	450	500	625	150
Cobro de cuentas.		632	1,834	2,225	2,321	2,300
Intereses cobrados.	40		50			120
Dividendos cobrados.			50			250
Venta de acciones.	60					3,176
<b>Suman las entradas.</b>	<b>250</b>	<b>1,132</b>	<b>2,384</b>	<b>2,725</b>	<b>2,946</b>	<b>10,996</b>
	*****	*****	*****	*****	*****	*****
<b>Salidas de caja</b>						
Compras	500	925	950	1,200	1,100	1,150
Sueldos y salarios.	350	500	500	600	530	500
Gastos generales.	250	350	400	400	340	400
Intereses pagados.	40	75		30		
Dividendos pagados.	80	60		60		
Cuentas por pagar.		70	90	45	50	390
Impuestos por pagar.	100	70	140	65	130	60
I.S.R. por pagar.			170		40	
P.T.U. por pagar.					110	
Pasivo a largo plazo.						4,500
<b>Suman las salidas.</b>	<b>1,320</b>	<b>2,050</b>	<b>2,250</b>	<b>2,400</b>	<b>2,300</b>	<b>7,000</b>
	*****	*****	*****	*****	*****	*****
<b>Entradas.</b>						
(ó salidas) netas.	(1,070)	( 918)	134	325	646	3,996
Efectivo disponible al comenzar el mes.	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,117
Efectivo disponible al terminar el mes.	930	82	1,134	1,325	1,646	5,113
Saldo mínimo que se requiere.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Necesidades de financiamiento a corto plazo.	70	918	---	---	---	---
Pago de financiamiento a corto plazo.	--	---	134	325	529	---
Préstamos a corto plazo - vigentes al terminar el mes.	70	988	854	529	---	---

En el ejemplo del flujo de efectivo, es necesario estimar las entradas mensuales, como son ventas al contado y cobro de cuentas, así como las salidas mensuales como son las compras, sueldos y salarios. Una vez que se estiman los ingresos y egresos totales se determina de inmediato el faltante ó exceso de efectivo.

En el ejemplo, como se puede observar, existen faltantes - para los meses de enero y febrero, para lo cual se solictó con tiempo los préstamos requeridos para cubrirlos, que serán pagados durante los meses de marzo, abril y mayo. También se aprecia el efectivo disponible de los meses de mayo y junio, mismo que se planeará con tiempo dónde y cómo invertir a corto plazo.

Como se mencionó en los puntos que anteceden, la utilización que tiene el flujo de efectivo en la administración, es la de proporcionar información de sumo interés y provecho, pues revela el monto de efectivo generado de las operaciones normales de la empresa, así como de la obtención de dinero ajeno; y por consiguiente de las aplicaciones que se les dará de acuerdo con los planes o presupuestos generales.

Otra particularidad importante es el monto que se -

presenta de "saldo mínimo" lo que surgió como una política financiera, basada en previos estudios de los cuales se determinó esa cantidad, siendo el saldo de efectivo óptimo para la empresa.

## 2.2. DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR.

Normalmente el otorgamiento de un crédito viene a convertirse en una cuenta por cobrar, dentro de las empresas y en general en todos los campos donde se desarrollan operaciones de compra-venta de productos y/o servicios. El crédito ha adquirido gran importancia; por una parte, debido al incremento en el volumen de ventas y al monto que representan dichas transacciones y por la otra a la situación económica por la que actualmente se atraviesa.

El ambiente inflacionario en nuestro país, ha originado deficiencias en el mercado nacional por pérdida de competitividad en el mercado internacional, elevación en cierto tipo de impuestos, alza incontrolable de precios, en el suministro de insumos básicos, en los altos inventarios, reducción en las importaciones, disminución en la inversión privada, aumento en las tasas de interés, etc; por lo que las empresas para la obtención de fondos recurren a la inmediata recuperación de sus cuentas por cobrar.

Situación que ha provocado la importancia que tienen los documentos y cuentas por cobrar en la función financiera, por ser un activo líquido, que en corto plazo se convierte en dinero.

### 2.2.1. Planeación estratégica financiera.

Como se explicó anteriormente, los documentos y cuentas por cobrar en las empresas no son más que créditos que se otorgan a los clientes, al concederles un tiempo razonable para que paguen los servicios o artículos comprados, después de haberlos recibido. Por medio de esta operación las empresas pueden alcanzar mayor volumen de ventas, lo que a su vez, mediante una adecuada planeación financiera, sirve para obtener un margen de utilidades superior, necesario para un desarrollo equilibrado.

Porque bien es cierto que tanto los períodos de prosperidad como los de crisis económica, están directamente relacionados con el crédito. Características que dan origen a la supervisión de operaciones crediticias, que eviten caer en abusos, que por ende dieran lugar a inmovilizaciones y pérdidas de capital circulante (crisis de liquidez) que afecten la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus compromisos en el momento oportuno.

Enlazando otros aspectos importantes como son:

- Aumento en gastos de oficina.

- Mayor posibilidad de incrementar la estimación para cuentas incobrables (riesgo), repercutiendo su efecto negativo en las utilidades reales.
- Considerable aumento en las ventas, y aunque su efecto es positivo en las utilidades, podría afectar al haber mayor financiamiento al fisco, por el efecto del inciso anterior.
- Tendencia a un aumento en el período de cobro, - cuyo impacto en las utilidades es negativo.

La mayoría de las empresas necesitan fondos líquidos a fin de realizar operaciones que le generen utilidades. Por tal motivo, se debe cuidar que no se invierta más de lo debido en documentos y cuentas por cobrar, porque pueden absorber recursos que se podrían utilizar para financiar otros proyectos más atractivos. Por medio de un estudio y análisis de inversiones que incluyan diferentes alternativas para determinar cuales son las más rentables y cual es el riesgo empresarial y financiero que se corre. De acuerdo a las condiciones que prevalezcan tanto en la economía del país como en la empresa. De aquí surge la indiscutible responsabilidad del administrador financiero, en encontrar un equilibrio

entre el riesgo-de invertir en ellos- y el rendimiento.

El acelerar la recuperación de documentos y cuentas por cobrar, mediante la reducción de plazos de crédito, es establecer intereses moratorios, otorgar descuentos por pronto pago, activar el proceso de facturación y envío, otorgar gratificaciones al departamento de cobranza, son entre otras una serie de alternativas estratégicas financieras para reducir la inversión y rotar de una manera satisfactoria los documentos y cuentas por cobrar.

También la empresa debe conocer otras fuentes opcionales de financiamiento de los documentos y cuentas por cobrar, para verificar si resulta menos costoso que el financiamiento por parte de ella y que son entre otras las siguientes:

- Factoring, consiste esencialmente en la venta de cuentas por cobrar a un factor convenido y por lo general flexible a una empresa financiera. Es decir la empresa convierte las cuentas por cobrar en dinero antes de su vencimiento.

Algunas veces la empresa financiadora compra mediante un convenio las cuentas por cobrar que le resul

tan aceptables, sin derecho a reclamaciones; esto es, las pérdidas son por su cuenta y los deudores son notificados en el sentido de que sus pagos de berán hacerse al comprador de papel.

Indudablemente el costo de dicho convenio es eleva do, ya que la empresa financiadora debe reponerse del costo del dinero que financi ó, de la adminis tración de las cuentas, la absorción de las cuen tas malas y obtener un determinado porcentaje de utilidad.

Sin embargo es más común que la venta de cuentas por cobrar se adquiriera bajo la responsabilidad de la empresa que las vende. Puesto que si no se lo gran cobrar dichas cuentas, la empresa tiene que reponer el importe total incobrable con otras cuen tas de más fácil recuperación ó bien por medio de pago en efectivo.

El método de operación por lo regular es a través de una cuenta corriente, donde se abonan los docu mentos aceptados, se cargan los retiros y el cobro por servicios.

Venta de papel comercial, por lo general es una situación parecida al factoring y se refiere a que inversionistas privados compran pagarés expedidos por clientes totalmente solventes de grandes e importantes empresas, en esta forma las empresas - tienen la oportunidad de obtener liquidez.

La venta del papel comercial se realizó a través de un agente, pero también se tiene la alternativa de venderse directamente al comprador, ahorrándose éstos la comisión que cobra el agente.

En caso de quiebra de la empresa emisora de papel comercial, los inversionistas pierden su inversión. Porque no está garantizada y se clasifica muy abajo en la prioridad de los acreedores.

La utilización del papel comercial, debe ser considerada como una fuente de financiamiento a corto plazo -su vencimiento promedio es de 3 a 12 meses- que se usa principalmente para hacer frente a necesidades inmediatas como es el capital de trabajo. Constituye un complemento de los préstamos bancarios más comunes y además es menos costoso que díchos créditos bancarios.

### 2.2.2. Como lograr un nivel adecuado de cuentas por cobrar.

El nivel de cuentas por cobrar esta en función del volumen de las ventas a crédito y del período de cobro. Al otorgarse un crédito se debe contar con fuentes de información apropiadas y métodos de análisis de crédito - necesarios para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de cualesquier empresa. Así mismo deben establecerse estandares de crédito y políticas acertadas para tener suficientes bases para tomar decisiones sobre la concesión, disminución, cancelación o ampliación del monto de crédito.

Los estandares de crédito fijan las reglas mínimas para conceder crédito a un cliente basándose en las razones siguientes; evaluaciones de crédito, índices financieros, períodos promedios de pago, que ofrecen una base cuantitativa para la fijación del límite de crédito. Dichos estandares al momento de combinarse con las variables fundamentales, los hacen más flexibles ó más rigurosos.

Variables fundamentales son: gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, estimación en cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

- Gastos de oficina, dependen de los estandares de crédito, si estos son flexibles aumentan los gastos de oficina, porque se concede más crédito - que a la vez aumentan el volumen de ventas. Situación contraria a los estandares rigurosos que vienen a disminuirlos.
  
- Inversión de cuentas por cobrar, al igual que el punto anterior los estandares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejo más altos, y las restricciones dan como resultado costos de manejo menores. Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estandares de crédito se deriva de dos factores; variaciones en las ventas y variaciones en los cobros, que operan paralelamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar (al aumentar las ventas) cuando los estandares de crédito se hacen más flexibles. Y se reducen los costos del manejo de cuentas por cobrar (al disminuir las ventas), cuando los estandares de crédito se hacen más rigurosos. También se dan estos resultados, cuando se hacen cambios en las condiciones de crédito ó en los procedimientos de cobro.

- Estimación de cuentas incobrables, la probabilidad de aumentar las pérdidas por cuentas malas aumenta en el momento que los estandares de crédito son    más flexibles y disminuyen cuando los estandares de crédito son más estrictos.
- Volumen de ventas, se modifica de acuerdo a los estandares de crédito, aumentando las ventas cuando son más flexibles y disminuyendo las ventas cuando son más rigurosos. Los resultados de estos cambios en las ventas y utilidades, dependen del efecto que tengan en los costos é ingresos de la empresa.

### 2.2.3. La función del crédito.

La función del crédito dentro de las cuentas por cobrar, consiste básicamente en las medidas que deben utilizarse para determinar procedimientos y establecer políticas para el otorgamiento de crédito. Para tal efecto a continuación se describen algunas características fundamentales comunes a las empresas.

- Se debe tomar en cuenta el tiempo en el que las cuentas por cobrar pueden ser recuperadas, conside

rândose conveniente establecer condiciones de crédito, mismas que por la época inflacionaria y escasez de dinero que actualmente existen debe de procurarse sean las mínimas.

- A parte de las condiciones de crédito deben también establecerse algunas motivaciones que tengan como finalidad, la recuperación más rápida del crédito, así como la atracción de más clientes, dichas motivaciones son entre otras:

a). Descuento por pronto pago, debe considerarse como un descuento financiero y sólo se efectúa si el cliente paga la factura precisamente dentro de los días que establezcan las condiciones de crédito, los beneficios - más sobresalientes de el descuento por pronto pago se reflejan generalmente en la disminución del período de cobro, reducción del costo del manejo de cuentas por cobrar, así como disminución en la estimación de cuentas incobrables.

b). Período de crédito, es otra motivación que se puede otorgar pero que debe tener un manejo cuidadoso, puesto que un cambio en el período afecta directamente la rentabilidad de la empresa. El aumento en el período de -

crédito se refleja generalmente en el aumento de ventas, pero cuya consecuencia puede repercutir en el aumento del período promedio de cobro y en el aumento de la estimación de cuentas incobrables y consecuentemente el efecto en las utilidades podría ser negativo, de aquí que es recomendable realizar previo estudio antes de llevarlo a cabo.

- Importante también será tener una idea amplia acerca de la calidad, así como de la capacidad de pago de la persona a la que se le otorga el crédito para poder con esto conocer el probable "punto máximo de riesgo" a asumir por el crédito concedido.
  
- Se hace necesario que se tenga que adoptar dentro de las políticas y procedimientos de crédito, la investigación rigurosa de cada solicitante de crédito y en esto tener cierta seguridad de recuperación de cada uno de los créditos que se vayan a otorgar. La información que se recopile como resultado de la investigación de crédito da bases concretas acerca de cuales serán las probabilidades de que el cliente pague oportunamente sus cuentas, y básicamente de esto dependerá la decisión de

otorgar o no cualquier crédito. Para hacer más énfasis a lo antes mencionado, será importante relacionar el grupo de riesgo de crédito, al cual pertenece el solicitante con el límite máximo de riesgo a asumir. De aquí que si las investigaciones revelan por ejemplo que existe una probabilidad en diez, de que el cliente no pague, sencillamente se rechaza la solicitud.

- Por último tanto las políticas de crédito y decisiones deben estar fundamentadas en un buen porcentaje por el criterio de quien tenga la responsabilidad del otorgamiento de crédito.

#### 2.2.4. Como lograr un sistema de cobranza eficiente.

Mediante el establecimiento de una política de cobro apropiada a las necesidades de la empresa y en coordinación con la política de crédito, se puede lograr la recuperación completa y oportuna de las ventas efectuadas a crédito. Procurando mantener un bajo nivel en la estimación de cuentas incobrables, así como los gastos de cobro que deben ser justificables positivamente en la reducción de cuentas malas y en aumento del período medio de cobros reflejado en las utilidades. La empre

sa debe determinar cual es el nivel "óptimo" de gastos de cobro desde el punto de vista costo-beneficio, además de analizar detenidamente las estrategias adecuadas que deben emplearse para el logro de cobros ya vencidos, sin llegar a afectar futuras ventas.

Las empresas deben tener presente la importancia que el factor tiempo tiene en la recuperación del dinero, no sólo por la creciente pérdida de su poder adquisitivo, sino por el costo implícito de inmovilizar parte del capital en sus cuentas por cobrar; aún cuando este costo se haya calculado y repercutido en el precio de venta, si la recuperación real llegara a exceder el plazo teórico que se utilizó en el cálculo, las utilidades de la empresa sufrirán una disminución, inclusive puede llegar a anular la utilidad que se pretendía obtener ó hasta reversarla. En teoría la recuperación oportuna de las ventas no debería representar problema alguno, sin embargo la realidad viene a ser otra, puesto que en diversas ocasiones, los deudores utilizan todos los medios a su alcance, algunos aceptables y otros definitivamente arbitrarios, para diferir el mayor tiempo posible el momento de realizar sus pagos. Lo antes citado, por la situación económica y política, se hace cada vez más crítico, obligando con ello a las empresas a preocu

parse por tener personal más profesional y capacitado y a su vez cuidando que sus cuentas por cobrar contengan características que faciliten su recuperación.

La recuperación oportuna de las cuentas por cobrar es tá en función de las características que contenga, mismas que entre otras son las siguientes:

a). Adecuada, las cuentas por cobrar deben ser adecuadas, es decir que entre mayor sea el conocimiento que se tenga del cliente, mayor será la probabilidad de poder utilizar los procedimientos apropiados, esto servirá también para poder planear las estrategias de cobro, así como de orientación respecto al medio que se puede utilizar y la intensidad del mismo. Lógicamente debe ser diferente la técnica de cobro para una cuenta que se tenga interés de recuperar a una fecha determinada, aún a costa de la intervención directa de algún  ejecutivo de crédito, que la técnica que se siga para la obtención del pago de una cuenta de menor cuantía de un importante cliente.

b). Oportuna, al hablar de esta característica, es preciso incluir todas las actividades que el departamento

de cobranza debe realizar, para así facilitar al cliente el cumplimiento de su compromiso. Aquí se puede establecer que el correcto y apropiado envío de estados de cuenta, el recordatorio personal que incluye una gama de factores, así como la correspondencia que produce el departamento de cobranza, son elementos importantes para una mayor y oportuna recuperación de las cuentas por cobrar.

c). Completa, es conveniente que toda empresa obtenga el importe total de las cuentas por cobrar, exceptuando los descuentos o bonificaciones en su caso, combatiendo al mismo tiempo la existencia de posibles diferencias que normalmente son pequeñas en relación al adeudo original, pero que en conjunto pueden provocar un impacto considerable en sus resultados con las características antes descritas, se podría decir que la recuperación de cuentas por cobrar en algunas empresas, es relativamente un problema de relaciones humanas, motivo por el cual no es posible establecer reglas fijas de manejo, sino de acuerdo al tipo de empresa y sus necesidades, aún cuando no es posible establecer reglas, si es necesario implantar una serie de procedimientos idóneos.

A medida que una cuenta demora más en recuperarse, la gestión de su cobro se hace más personal y sobre todo más estricta, es por ello que los procedimientos que a continuación se presentan, son entre otros los que se utilizan normalmente en el proceso de cobro.

- Cartas, después de cierto número de días, contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, por lo regular las empresas hacen un recordatorio al cliente acerca de su obligación, enviando una carta. Si la recuperación de la cuta no se logra en un tiempo considerado, después del envío de la carta, se envía una segunda más perentoria, las cartas vienen a ser el primer paso en la gestión de cuentas por cobrar ya vencidas.
  
- Llamadas telefónicas, en ocasiones las cartas suelen ser inútiles, por lo que el gerente de crédito por medio de telefonemas, exige personalmente el pago de inmediato, y cuando el cliente llega a tener alguna excusa razonable, se pueden hacer arreglos para prorrogar el período de pago.
  
- Visitas personales, es una técnica que se lleva a

cabo comúnmente a nivel de crédito de consumidor, pero con una adecuada adaptación puede ser utilizado por un sin fin de empresas, siempre que su costo no tenga una repercusión considerable. El envío de un cobrador que se enfrente al cliente puede ser un procedimiento de cobro muy efectivo, porque el pago puede hacerse en el acto.

- Utilización de agencias de cobro, una empresa puede entregar las cuentas morosas a una agencia de cobros ó a un abogado para que las haga efectivas, corriendo el riesgo de que la empresa recupere en ocasiones hasta menos del 50%, por los honorarios de gestión de cobro que resultan muy elevados.
- Procedimiento legal, es el paso más estricto dentro del proceso de cobro, es también una de las alternativas que usan las agencias de cobro, éste procedimiento no es solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios.
- Cobro por computador, con la utilización generalizada de computadores, se ha automatizado en gran par

te el proceso de cobro, eliminándose en esa forma la mayoría del papeleo que se necesitaba anteriormente.

## 2.3. INVENTARIOS.

### 2.3.1. Planeación estratégica financiera.

Los inventarios consisten en existencias del producto que las empresas ofrecen para la venta, así como de los componentes que forman dicho producto.

En la administración de inventarios, se observa que la inversión en los inventarios representa un porcentaje elevado del activo circulante y son también herramientas esenciales para que el proceso de "producción-ventas" se lleve a cabo con el mínimo de interrupciones.

Una inversión inteligente en inventarios puede llegar a satisfacer con oportunidad las necesidades de carácter interno -volumenes de producción- ó externo - demanda- de las empresas y establecer la importancia financiera que tienen dentro del capital de trabajo como productores de ventas y recursos financieros.

Los tipos básicos de inventarios son:

- Inventarios de materias primas, comprende materia

les que compran las empresas para producir sus artículos, el nivel real que se mantiene de cada materia prima depende del tiempo de entrega necesario para recibir los pedidos, la frecuencia de uso, la inversión necesaria y las características del inventario. Se debe tomar en cuenta el tiempo de entrega para recibir pedidos debido a que el proceso de producción debe operar sin interrupción.

La frecuencia en el uso del inventario también afecta el nivel, puesto que las materias primas de uso frecuente tienen un nivel más alto que las que no lo tienen. Al hablar de características físicas debe tenerse en cuenta que algunos pueden discontinuarse por lo que no debe invertirse en cantidad elevada.

Al tomar cualquier decisión acerca del nivel del inventario de materia prima, es importante considerar la liquidez del mismo, para no sufrir pérdidas financieras.

- Inventario de producción en proceso, consiste en todos los elementos que se utilizan en el proceso

de producción, y su nivel dependerá en gran parte del tiempo y de la complejidad del proceso de producción. Existe una relación directa entre el tiempo del proceso de producción y el nivel promedio del inventario de producción en proceso, es decir que entre más largo sea el ciclo de producción, más alto será el nivel previsto del inventario de producción en proceso, lo que trae como consecuencia costos más altos, ya que el dinero se tiene invertido durante un período más largo de tiempo. Por lo que es recomendable disminuir el inventario, lo que a su vez debe acelerar la rotación de éste y reducir costos. Por otro lado este tipo de inventarios, son los que menor liquidez tienen, por sus características ya descritas.

- Inventario de productos terminados, consiste en artículos que se han producido, pero aún no han sido vendidos, el nivel de productos terminados lo impone por lo regular la demanda de ventas proyectada, el proceso de producción y la inversión necesaria en el mismo. Es decir si se pronostican ventas altas, el inventario debe ser alto; si se espera que las ventas sean bajas, el inventario debe ser bajo;

por lo que la programación de la producción será de tal manera que produzca lo suficiente, para así poder satisfacer los pronósticos de ventas sin crear inventarios excesivos, ayudando a la disminución de costos totales, sin dejar de darle importancia que en ocasiones deberán de mantenerse "existencias de seguridad" para atender a un aumento inesperado en la demanda o a una interrupción en el ciclo de producción.

El beneficio de una buena y acertada administración de inventarios, radica en la necesidad imperante de tener un ahorro en los costos y el aprovechamiento óptimo de recursos.

Para tal efecto será recomendable, ejercer una debida vigilancia, con la finalidad de acortar el tiempo que transcurre entre las compras que se realizan de materias primas y la recuperación por medio del cobro de la venta del producto terminado, así como la relación existente del tiempo que transcurre entre las compras y el pago que se hace a los proveedores por el crédito que conceden. Como se puede observar el problema básico de una adecuada administración de inventarios,

es de financiamiento, por lo que las empresas deben procurar minimizar sus operaciones de financiamiento por el almacenaje de materias primas, de la producción en proceso, así como de sus artículos terminados. Al mismo tiempo procurará reducir costos de mantener inventarios y reposición de los mismos, lo que puede implicar tener el menor costo posible la cantidad adecuada de cada artículo -nivel óptimo de inventario-, es decir permanecer alerta respecto a la proporción más acertada que deben guardar los inventarios en relación a su capital de trabajo.

Otro aspecto importante será que durante el tiempo que las autoridades hacendarias no reconozcan el efecto que causa la inflación en las utilidades, las empresas deberán adoptar el método de valuación de acuerdo a sus necesidades, que ayude a disminuir utilidades inflacionarias y por ende pagos excesivos -de impuestos y utilidades, así como reparto de dividendos, elementos que dan origen a la descapitalización de las empresas al efectuar su capital de trabajo con egresos aplicados a las aparentes utilidades.

Básicamente se menciona la importancia que tienen los inventarios, dentro de la gran mayoría de empresas,

reflejándose principalmente por representar éstos una inversión significativa de su activo total. Esto se observa generalmente en las empresas comerciales, por su menor liquidez de activos circulantes, y que los errores que se pudieran cometer en su administración, no son fáciles de remediar, así como los efectos económicos de trascendencia motivados por los cambios en los niveles de inventarios que repercuten en la determinación de las utilidades y el método adoptado para su control, son algunos de los aspectos más relevantes entre otros, que deben considerarse para una correcta administración de los mismos y que es la base que dá origen para llevar a cabo una adecuada planeación estratégica financiera.

### 2.3.2. Inventario mediante pronóstico de ventas.

El pronóstico de ventas es una herramienta utilizada por una gran mayoría de empresas, especialmente por aquellas que en ocasiones no pueden realizar programas afines para mantener niveles constantes de inventarios a lo largo de un período determinado, sino más bien acumular inventarios a consecuencia de factores estacionales originados comúnmente por su tipo de giro ó por las temporadas de venta de sus artículos.

Dicho pronóstico viene a ser el elemento fundamental del presupuesto de caja, normalmente lo suministra el departamento de comercialización al departamento de finanzas. Con base en el pronóstico de ventas, el departamento de finanzas calcula los flujos de caja mensuales que se piensa resultarán por los ingresos de ventas proyectadas, así como las erogaciones relacionadas con la producción o el inventario. Al mismo tiempo determina el monto del financiamiento, que de ser necesario, deberá ser requerido para sostener el nivel del pronóstico de producción y ventas y obtener buenos resultados. En ocasiones el pronóstico de ventas, se basa en una serie de datos de pronóstico ya sean externos o internos.

Los pronósticos externos se basan en la relación que pueda existir entre las ventas proyectadas y algunos indicadores de índole económico, como pueden ser: el producto nacional bruto y el ingreso privado disponible. Muy regularmente los pronósticos de estos indicadores son viables y por medio de ellos las empresas pueden llevar a cabo una buena estimación de su nivel futuro de ventas. La orientación de este enfoque se

debe comúnmente a que las ventas de la empresa están con frecuencia íntimamente relacionadas con algunos aspectos de actividad económica, el pronóstico de la actividad económica por ende debe dar una idea acerca de las ventas futuras de la empresa.

Pronósticos internos, como su nombre los dice se generan internamente, basándose principalmente en pronósticos de ventas por medio de canales de distribución de la misma empresa. Es decir que a los vendedores - se les solicita la preparación de estimaciones de unidades de cada tipo de producto que esperan vender durante el año siguiente. Las estimaciones son analizadas por el departamento de ventas, a fin de que éste pueda realizar los ajustes convenientes, utilizando - para ello su propio conocimiento de mercados específicos, basado en experiencias anteriores ó la habilidad de los vendedores para pronosticar. También se pueden hacer ajustes que se ligan con otros factores adicionales, como lo puede ser la capacidad total de producción.

Por lo general las empresas al utilizar este tipo de datos, tanto externos como internos, lo hacen co:

fin primordial de preparar lo mejor posible su pronóstico de ventas, cabe señalar que algunas de ellas no se ven afectadas por los factores económicos, por ejemplo, aquellas que venden artículos de primera necesidad, en tanto que otras son bastante sensibles a los cambios en la actividad económica, por lo que la naturaleza del producto influye en la utilización de los métodos que se manejan para pronosticar.

Por otro lado dentro del pronóstico de ventas, se debe incorporar una estimación del probable grado de error en el mismo, de aquí que sea útil y necesario - comparar el pronóstico que se esté elaborando con el resultado de los anteriores, para tener una idea más clara de los beneficios realmente obtenidos.

Lo anterior indica que si las probabilidades de error son grandes, las oportunidades para recuperarse de esa mala estimación son pequeñas y consecuentemente los castigos derivados de cometer dicho error serán significativos, haciéndose necesario con esto, tratar de mantener los suficientes inventarios como una medida de previsión. Ejemplo; el cual se apoya en los siguientes supuestos:

- La experiencia demuestra que la estimación de las fluctuaciones estacionales en las ventas son lejanas a la realidad.
- El tiempo de espera desde el inicio de producción hasta la obtención del producto es de seis semanas.
- Que la costumbre dentro de la industria, sea la entrega inmediata a los clientes.

Al cometer un error en pronóstico de ventas -es muy probable- existirá poca posibilidad de tener la producción suficiente para proporcionar el servicio deseado al cliente, lo que podría enmendarse manteniendo inventarios elevados de artículos terminados y por el contrario si la producción se ajustara con facilidad a las ventas, no sería necesario mantener elevados inventarios, para prever las fluctuaciones estacionales.

### 2.3.3. Los faltantes de inventarios y la manera de evitarlos.

Los faltantes de inventarios es un aspecto no menos

importante que los citados anteriormente, y cuyo riesgo principal se ve reflejado generalmente en la repercusión -muy considerable en ocasiones- que tiene sobre las utilidades de las empresas.

Al hablar de los faltantes en inventarios se hace necesario mencionar, que su origen proviene de la forma en que se debiliten los elementos primordiales en los que se apoya cualquier sistema de inventarios para su control sistemático, de ello también dependerá la frecuencia con que se presenten, la manera de determinarlos, el monto que representan de pérdida, si los faltantes son reales, y la forma de eliminarlos o por lo menos disminuirlos.

Los faltantes normalmente se determinan por la diferencia existente de los valores registrados y su control y los que son mostrados en los recuentos físicos. No todos los faltantes representan pérdidas, puesto que algunos pueden ser ocasionados por errores. Cuando los faltantes son reales y su monto significativo, es aquí donde tienen una consecuencia considerable al tener una conversión en pérdida, la utilidad de las empresas. Al ser analizadas las causas que motivaron

los faltantes, será el momento oportuno para aplicar las medidas correctivas a fin de disminuir el riesgo que implican dichos faltantes.

Los elementos primordiales, sobre los que se debe tener un cuidado riguroso, son entre otros:

- a). Elemento humano.
- b). Instalaciones y facilidades de acceso al almacén.
- c). Los registros.

Estos elementos explican por si solos, la concepción real con la que se debe contar acerca de su importancia, pues el desequilibrio en alguno de ellos afecta las condiciones que deben prevalecer en el área de inventarios, trayendo consigo las anomalías llamadas - "faltantes de inventarios".

a). Las fallas que se presentan dentro del elemento humano y que provocan los faltantes de inventario pueden ser; la falta de aptitud ó habilidad en el manejo de inventarios, desconocimiento del método de inventata

rios utilizado, carencia de entrenamiento, ó simplemente que el personal no esté capacitado para un mejor control.

La débil supervisión de procedimientos en el manejo de inventarios, suele ser otra causa que motiva los faltantes. Se puede decir que otros aspectos que afectan y ocasionan los faltantes de inventarios, son la falta de honradez, moralidad, descuido y negligencia ó que la responsabilidad del manejo del almacén recaiga sobre dos ó más personas, es por ello que en la selección del personal deben prevalecer los siguientes puntos:

- Conocer sus habilidades y capacitarlo, si esto no es posible, substituirlo por personal calificado.
- Las evaluaciones periódicas son una herramienta que está al alcance de cualquier empresa.
- Contratación bajo normas de eficiencia, que exista solvencia moral, las fianzas son herramientas de protección contra posibles pérdidas, negligencias.

cia ó robo.

- Delegar responsabilidad, constituye un aspecto fundamental de una eficiente operación del almacén.
- b). Instalaciones y facilidades de acceso al almacén, la mayoría de controles débiles para custodiar los inventarios propicia deficiencias, que repercuten en los faltantes de inventarios, también el fácil acceso - sobre todo en horas inhábiles - es otra consecuencia de ellos. Otro aspecto es la inadecuada selección e instalación de las facilidades que se tenga para almacenar, a este tipo de anomalías se les podría eliminar ó por lo menos disminuirlos de la siguiente forma.
- Instalando medios de seguridad, así como de protección.
  - En su caso los artículos de valor, almacenarlos, de ser posible, en cajas fuertes, gavetas con chapa, etc.
  - Investigar consumos anormales.

- La verificación continua de requisiciones y su autenticidad, dan la pauta de posibles anomalías.
  - Estableciendo sistemas de vigilancia, principalmente en horas de un elevado riesgo.
  - Adquisición de seguros, que cubran riesgos y montos.
  - Establecer políticas -en caso de no existir- de acceso al almacén.
  - Disponer de espacio y equipo apropiados.
  - Protección de artículos contra daños y deterioro.
  - Cuidar de su obsolescencia, utilizando primero los más antiguos.
- c). Su registro, el no tener un eficiente control de las existencias en libros, información incompleta de los efectos que están almacenados, falta de control sobre los documentos que amparan los movimientos, así como los frecuentes errores -sobre todo aritméticos-

y procedimientos poco confiables para la valuación de inventarios, son los problemas principales de registro y que su consecuencia se denota principalmente en la información incompleta e irreal que se plasma en los estados financieros y por ende en las utilidades de un buen número de empresas, por lo que en caso de existir este tipo de anomalías, lo más viable sería:

- Implantación de controles por medio de registros que se adapten a las necesidades de la empresa.
- Comparar los registros en libros contra recuentos físicos y en su caso ajustarlos por lo menos una vez al año.
- Realizar estudios periódicos para detectar posible obsolescencia de inventarios.
- Recabación completa de lo que se va almacenar, de ser posible detalladamente.
- El establecer una serie de controles en relación al manejo y custodia de la evidencia documental, es una medida positiva, con lo que se podría ampa

rar tanto las entradas y salidas de materiales.

- De verdadera importancia resulta establecer una buena supervisión acerca de la comprobación de operaciones de tipo aritmético, ya que puede ser causa de faltantes "ficticios".
- El establecer procedimientos para valuar los inventarios, así como un sistema de costos apropiado, son algunos de los aspectos que pueden ayudar a resolver los problemas de registro.

Al mencionar los puntos estratégicos, causas de los faltantes de inventarios, así como sus posibles soluciones para evitarlas, nos señalan la importancia que se les debe dar a los mismos.

#### 2.3.4. Costo de los inventarios. Su control.

El costo de los inventarios esta enfocado a minimizar el nivel del valor total del inventario, reducir la incidencia de faltantes, minimizar las erogaciones de adquisición y almacenamiento, para que los recursos que no se destinen a ese fin, sean utilizados en diver

sas inversiones, que de otro modo no se podrían fi  
nanciar. Pero al mismo tiempo consiste en asegurar  
que la empresa cuente con inventarios suficientes a  
fin de hacer frente a la demanda cuando ésta se pre  
sente, y para que las operaciones de producción y -  
venta funcionen sin obstáculos.

Analizando los aspectos que anteceden a este párrafo  
se observa cierta contradicción, pues reduciendo el  
inventario la inversión disminuiría, pero se corre  
ría el riesgo de no satisfacer la demanda y las ope  
raciones de la empresa pueden obstaculizarse en su  
desarrollo normal. Y por el contrario, si se mantie  
nen cantidades grandes de inventario, existe mayor  
posibilidad de hacer frente a la demanda y la inte  
rrupción a las operaciones de producción y venta se  
ría menor, pero aumentaría la inversión. Por lo tan  
to, los beneficios que se obtengan de estos aspectos,  
dependerá del manejo acertado que se les dé.

Los costos de inventario están sujetos a sufrir cam  
bios en su aumento, baja ó nivel de acuerdo al ti\_  
po de sistema que se utilice para su manejo, es por

ello que deben establecerse metas y políticas de ventas, producción y abastecimiento. Que ayuden a proporcionar datos más reales acerca de los costos, así como implantar sistemas que los reduzcan al mínimo.

Hablar del costo de inventarios implica la necesidad de determinar el "nivel óptimo de inventario" por estar muy ligado con el costo mínimo. Para poder determinar el "nivel óptimo de inventario", conocido también como lote económico, es necesario señalar los tipos de costos que se utilizan para dicho fin:

a). Costo de pedido, es el costo que va relacionado con la formulación de los pedidos necesarios para la reposición del inventario, y en el va incluido el de todos los departamentos que intervienen.

b). Costo de manejo, representa una serie de costos que en conjunto son utilizados para financiar las compras de inventario, su manejo y mantenimiento, etc., y pueden ser entre otros:

- Costo de inversión, está constituido por dinero, por lo que debe ser invertido inteligentemente, -

por que tan riesgoso es tener dinero ocioso, como lo es tenerlo invertido en sobreexistencias de inventario, y si así fuera su consecuencia sería la pérdida de obtener otros beneficios en inversiones productivas como pueden ser; compra de maquinaria y equipo, compras de oportunidad, compras de edificios ó terrenos, equipo de transporte, etc.

- Costo de mantenimiento, está representado por la inversión en personal, es decir horas-hombres - que se requieran según el volumen de inventario que se maneje y administre.
  
  - Costo de obsolescencia, este dependerá de los cambios que sufran los factores que sobre el influyen , adelantos tecnológicos, variaciones en la moda y uso por parte del consumidor, facilidades de adquisición en el mercado, etc., y en caso de repercutir en pérdida la empresa tiene que absorverla.
- c). Costo de faltantes, este tipo de costo es intangible, sin embargo en ocasiones puede llegar a ser

bastante considerable, pues un faltante de inventario puede ocasionar la interrupción de una o varias operaciones; ejemplo, un faltante de materia prima eleva el costo de manufactura, como consecuencia de mano de obra y maquinaria ociosa que produce. Interrupciones que suelen convertirse en pérdidas por no poder surtir a tiempo los pedidos de clientes.

El "nivel óptimo de inventario" ó "lote económico" se obtiene en el momento que se minimizan los costos totales de manejo y de pedido, una forma de llevar a cabo lo anterior es; conociendo la demanda puede haber un equilibrio en ambos costos para encontrar un mínimo, por que los costos de manejo tienden a aumentar, a medida que aumenta la cantidad que se ordena, mientras que los costos de pedido, disminuyen al tener aumento la cantidad de cada pedido. El conocimiento oportuno de el "nivel óptimo de inventario", es una buena herramienta para la toma de decisiones en relación a la administración de inventarios.

Su control.

El control de inventarios es una actividad muy comple

ja, por las múltiples incertidumbres que encierra; - además, de su atinada implantación dependerá el logro efectivo del "nivel óptimo". Su planeación y ejecución necesitan del apoyo de varios departamentos de la organización de la empresa, como ventas, finanzas, compras, producción y contabilidad y el resultado de su aplicación se observa por la repercusión en la posición financiera y de competencia, es decir afecta en forma directa el servicio a clientes, a los costos, a la liquidez del capital de trabajo y a las utilidades, entre otros no menos importantes.

El control es una base para la administración de los inventarios y al mismo tiempo contribuye con la administración, de tal forma que ésta tenga un soporte más confiable para la toma de decisiones sobre sus políticas, consiguiendo así que su personal las aplique con mayor determinación.

Como se mencionó con antelación en el punto 2.3.3., - los elementos fundamentales para un buen control de inventarios son; el humano, instalaciones y facilidades de acceso al almacén, así como los registros. La utilización acertada de dichos elementos ayuda a de

finir los objetivos. Como algunas empresas tienen obje  
tivos diferentes, no sería posible establecerlos en  
forma particular, pero si en forma general, como lo  
pueden ser:

- Tener el mínimo de inversión en existencia.
- Mantener niveles adecuados de materias primas, a  
fin de no entorpecer las operaciones de producción.
- Mantener niveles suficientes de producción en relaci  
ón a la demanda.
- Estar al tanto de los cambios en la moda, para evi  
tar posibles obsolescencias.
- Una buena custodia evita fugas y faltantes. Ayuda  
a definir las políticas, como una medida que regirá  
las operaciones futuras de la empresa. Al igual  
que los objetivos se mencionan varias de las más  
usuales en las empresas:

a). Establecer si las ventas se hacen sobre pedido ó  
existencia a modo de coordinar la producción y almacene

naje del producto terminado.

b). Determinación de los niveles de existencia de acuerdo a las ventas estacionales en relación a los pedidos de producción.

c). Debe definirse cual será el lugar de almacenamiento de la mercancía.

d). Existiendo posibilidad, se debe fijar límite de compras adelantadas por riesgo de escasez de materia prima, ó por conocer futuras alzas de precio.

Ayuda al desarrollo de planes de acción que se elaboren de acuerdo a los objetivos y políticas, como; planes a corto plazo, a largo plazo, por pérdidas estacionales, de incrementos en venta y producción, para ocupar maquinaria nueva, niveles de existencia de acuerdo con presupuestos. El desarrollo de planes trae consigo tener que establecer sistemas y procedimientos de acuerdo a las necesidades de las empresas, como pueden ser entre otros:

- Sistema de máximos y mínimos.

- Sistema para nivelar las cantidades de seguridad ó reserva.
- Sistema de materiales de alto y bajo precio.
- Sistema de adquisición y seguimiento de materiales locales y de importación.
- Sistema de punto de reorden por ciclos fijos y can tidad variable de compra.
- Sistema de lote económico de compra y su punto de reorden por ciclo variable.
- Sistema de control de entradas y salidas de mate\_ riales del almacén.
- Registros estadísticos.
- Procedimiento para lotes económicos de compra.
- Procedimiento para lotes económicos de producción.
- Procedimiento para determinar los costos de abaste\_

cimiento, de mantenimiento de existencias y de fallas de faltantes.

- Procedimiento para calcular ventajas y desventajas de descuentos por volumen de compra.

Por otro lado todo lo referido debe reforzarse con la delegación de funciones y el establecimiento de medios de comunicación entre todos los departamentos y áreas que afecten la planeación y control de los inventarios, es conveniente el diseño de un sistema continuo y constante de retroalimentación de resultados de análisis y evolución de la retroalimentación de medidas correctivas, que sirven para lograr las metas fijadas.

#### 2.3.5. Sistema A.B.C.

El sistema A.B.C. tiene como objetivo principal reducir el tiempo, esfuerzo y costo en el control de los inventarios.

En variadas ocasiones los inventarios de las empresas están formados por diversos artículos, algunos de bajo costo, otros bastante costosos y que forman parte sig\_

nificativa de la inversión de las empresas, aquellos artículos que no son altamente costosos su rotación es lenta y por ende su inversión es considerable, - existen otros que tienen un costo alto por unidad pero su rotación rápida influye para que su inversión sea baja.

En las empresas cuyo inventario este formado por diversos artículos es recomendable hacer un análisis - de cada uno de ellos a fin de establecer con aproximación cuanto se ha invertido por unidad. "Las estadísticas indican que de la distribución de artículos del inventario en las empresas, un porcentaje bajo de dichos artículos (20% a 25%) en ocasiones llega a representar hasta un 90% de la inversión. Y el porcentaje restante de artículos (75%, 80%), representa un porcentaje mínimo de la inversión en inventarios.

La práctica demuestra que es incosteable establecer en las empresas un mismo control de todos los materiales y productos terminados, porque el costo de tiempo y esfuerzo invertido trae como consecuencia - tener que controlar las existencias y lógicamente el establecimiento de políticas de reabastecimiento. -

De igual forma resulta incosteable tener un mismo control de los elementos del inventario que suman poca - inversión.

Las empresas que opten por el sistema A.B.C., pueden encontrar beneficios de una mayor rotación de los inventarios, un aumento en las ventas, y por consecuencia la reducción de los costos de control.

El sistema A.B.C. de control de inventarios consiste primordialmente en desglosar los renglones del inventario en tres partes de acuerdo con la importancia y valor que representen:

- A, comúnmente la constituyen aquellos artículos que por su alto costo de adquisición, su representación significativa en la inversión de los inventarios, su uso como materiales críticos y cuya aportación en las utilidades es directa, merecen un 100% de riguroso control.
  
- B, incluye todos aquellos artículos que por tener bajo costo, poco valor e importancia, requieren de un control con menor esfuerzo y un bajo -

costo de manejo administrativo.

- C. La integran los artículos que tienen poco costo, representan una inversión mínima y poca importancia en el proceso de producción-ventas, y para su control sólo es necesario una supervisión sencilla del nivel de sus existencias a fin de poder satisfacer las necesidades de producción.

La división de los inventarios facilita a las empresas precisar el nivel y tipos de procedimientos de control que se pueden utilizar para un manejo adecuado de los mismos. Como se puede observar el sistema A.B.C. de control de inventarios es muy sencillo y puede ser de gran importancia en la determinación del grado de intensidad de control que se debe dar a cada uno de los artículos que integran los inventarios.

Existen algunos métodos que son de gran ayuda para la aplicación del sistema A.B.C. de control de inventarios, de los cuales se hace un comentario breve de su clasificación.

- Método por precio unitario, consiste en el esta

blecimiento por parte de la empresa de un índice de precios, políticas y tiempos de adquisición de materias primas según las necesidades. La aplicación de este método requiere un alto criterio por parte de la persona que lo lleve a cabo y debe observar cuidadosamente otros aspectos importantes como; tiempos de entrega de importaciones y proveedores, la estabilidad o incertidumbre de los consumos y la forma de recibir la mercancía.

- Método por utilización y valor, en este método para darle valor a cada artículo es necesario, determinar el precio en relación al consumo promedio ó sea por utilización, además el método no esta en función de los valores registrados en el inventario y su desarrollo aunque es más laborioso dá información más confiable y apegada a la realidad que sirve de base para la toma de decisiones, es decir dá una idea más completa de los valores invertidos en las existencias del almacén.
  
- Método por valor del inventario, es muy sencillo por que se determina basándose en la clasificación de los valores reales de todas las existen-

cias del almacén y cotejado contra los valores - del inventario registrado en los libros.

#### 2.3.6. Técnicas para determinar el lote económico de compra.

Las empresas buscan un fin especial con respecto a la forma de abastecer sus inventarios, fin que consiste en seleccionar técnicas que tiendan a reducir al mímo los costos que dependen en volumen y valor del tamaño de la compra, ó sea lo que se conoce con el nombre de lote económico de compra. Y los costos originados por la secuencia, la programación de cargas de maquinaria, el tiempo en que se preparan las órdenes de producción -en su caso- ó cuando el volumen de producción afecta a estos factores, se les denomina lote económico de fabricación.

El uso apropiado de las técnicas debe pretender que sirvan de base en las decisiones que se tomen acerca de las cantidades de materiales que se van a adquirir, es decir en el tamaño del pedido de las compras que se realicen para el desarrollo normal de las operaciones de la empresa. Destacando también que la agilidad que se tenga en las decisiones de como adqui

rir, puede tener un impacto positivo que contribuya de manera considerable en las utilidades de la empresa.

Con el propósito de que la explicación de las técnicas resulte lo mejor posible, se incluyen cuadros - que apoyan la comprensión y el contenido de las mismas.

Técnicas utilizadas para la obtención del lote económico de compra.

a). Técnica de tabulación a un sólo precio unitario, es una técnica que proporciona un apoyo de importancia en la determinación del tamaño del lote más económico que es conveniente comprar, señalando la frecuencia con la que se deben elaborar los pedidos de compra en un período determinado (generalmente un año).

La técnica consiste en establecer cual será la demanda (D) anual -en unidades- de los artículos que se tiene en mente adquirir, indicando el costo de cada unidad (Cu), el costo de pedido ó cantidad a ordenar

(Cp), también se establece el porcentaje del costo de mantenimiento del inventario (Cm), previa valuación - que normalmente realiza el departamento de contabili\_ dad. El porcentaje multiplicado por el precio unita\_ rio determina el costo promedio del almacenamiento - del inventario (Ca).

Los datos anteriores si son tabulados en distintos ta\_ maños de lotes y diversas frecuencias sirven para ob\_ tener el lote más económico, el costo total de pedido, más el costo de almacenamiento del inventario.

Una vez que se realizan las tabulaciones correspon\_ dientes, estas reflejan cual es el lote económico más aceptable para comprar, observándose que esto existe en el momento en que los costos de pedido y almacena\_ miento sean los más bajos, inclusive iguales, señalan\_ do la frecuencia que se requiere para elaborar los pe\_ didos. En algunas ocasiones, cuando los costos no re\_ sulten iguales se debe observar, que su diferencia - sea mínima ó con tendencia a cero.

El cuadro 1 ejemplifica la técnica, mostrando mejor la idea, y para su elaboración los datos que contie\_

ne fuerón tomados al azar y son los siguientes; una (D) de 60,000 unidades, un precio de costo por unidad (Cu) de \$6.00, un 5% de costo de mantenimiento, un costo de almacenamiento de \$0.30, la frecuencia ó tiempo de hacer los pedidos es de 1 a 6, 8 y 12 veces al año, aún cuando los datos hayan sido tomados al azar el obtener el lote más económico de compra implica conocer las necesidades reales para llevar a cabo el desarrollo normal de la operación, así como tomar en cuenta algunas de las características del inventario que se piensa comprar.

Pro 1 Técnica de tabulación a un sólo precio unitario, para el cálculo del lote más económico de compra.

Datos: demanda (D) 60,000 unidades, costo unitario (Cu) \$6.00, costo de pedido (Cp) - \$0.00, costo de almacenamiento (Ca) \$0.30 por unidad, tamaño del lote (L), costo al (CTI).

Frecuencias.	1	2	3	4	5	6	8	12
Tamaño del lote en unidades.	60,000	30,000	20,000	15,000	12,000	10,000	7,500	5,000
Inventario prom. año del lote /2.	30,000	15,000	10,000	7,500	6,000	5,000	3,750	2,500
Costo prom. de almacenamiento (Ca x L/2) - 30 x L/2.	\$ 9,000	4,500	3,000	2,250	1,800	1,500	1,125	750
Costo de pedido	\$ <u>560</u>	<u>1,120</u>	<u>1,680</u>	<u>2,240</u>	<u>2,800</u>	<u>3,360</u>	<u>4,480</u>	<u>6,720</u>
Costo Total incremental.	\$ 9,560	5,620	4,680	4,490	4,600	4,860	5,605	7,470
	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
				(1)				

El lote económico más aceptable corresponde a 4 pedidos en el año.

Como lo muestra el cuadro 1, el lote económico más viable para comprar sería el de hacer adquisiciones cuatro veces al año, sin embargo lo anterior no implica que no se pueda optar por alguna otra de las alternativas, como la de adquirir inventarios una vez al año, pues en épocas inflacionarias es recomendable el acaparamiento sobre todo si las características del inventario que se piensa comprar tienen gran demanda y por ende escasez en el mercado.

b). Técnica de tabulación con descuentos por volumen de compra, la importancia de utilizarla radica en buscar el mejor lote económico de compra tomando en consideración los descuentos en precio por unidad que ofrecen los proveedores, quienes al realizar dicho ofrecimiento sientan sus bases en función al volumen de compra que se les haga. La técnica señala principalmente las alternativas que se tienen en el escoger el mejor lote económico, lo que implica al mismo tiempo analizar su repercusión, considerando principalmente la situación económica que se vive actualmente. Factor del cual depende que la habilidad con la que se manejen los descuentos influirá en los buenos ó malos resultados.

La técnica es bastante sencilla y por lo tanto no abarca otros aspectos, dentro de los cuales resalta el hecho, que de no estudiar ampliamente los descuentos ofrecidos se puede caer en el error de efectuar compras voluminosas de inventarios, originando costos y gastos innecesarios y que por ende pueden ocasionar en determinado momento un debilitamiento del efectivo, dejando de obtener otros beneficios -normalmente los costos de oportunidad- que en situaciones inflacionarias son sumamente importantes.

La elaboración del cuadro 2 tiene el propósito de ilustrar alternativas que pueden elegirse en relación a los descuentos por volumen de compra. El diseño, para efectos de comprensión de la técnica se basa -al igual que en la técnica anterior- en datos tomados al azar.

Se consideran los mismos datos que en el cuadro 1 a excepción del precio, el cual se determina de acuerdo al volumen de compra. Especificando que en compras menores de 8,000 unidades el precio es de \$6,00 y en compras mayores el precio será con descuento, con distintas variaciones, mismas que estarán en función al volumen de la compra.

ro 2 Técnica de tabulación con descuentos por volumen de compra, para el cálculo más ómico de compra.

nda anual (D) 60.000 Us. Costo unitario (Cu) \$6.00 en compras menores de 8,000 unida y con descuento en compras mayores, costo de pedido (Cp) \$ 560.00 costo almacenamien 0.30 por unidad.

Frecuencias.	1	2	3	4	5	6	8	12
Precios unitarios.	4.80	4.85	4.85	5.00	5.50	5.80	6.00	6.00
Tamaño del Lote (L)	60,000	30,000	20,000	15,000	12,000	10,000	7,500	5,000
Inventario Prom. ño del lote /2.	30,000	15,000	10,000	7,500	6,000	5,000	3,750	2,500
Costo promedio de macenamiento (CaxL/2) 30 x L/2.	\$ 9,000	4,500	3,000	2,250	1,800	1,500	1,125	750
Costo de pedido.	\$ 560	1,120	1,680	2,240	2,800	3,360	4,480	6,720
Costo total incre- sal.	\$ <u>9,560</u>	<u>5,620</u>	<u>4,680</u>	<u>4,490</u>	<u>4,600</u>	<u>4,860</u>	<u>5,605</u>	<u>7,470</u>
Valor de pedido x Cu).	\$ 288,000	291,000	291,000	300,000	330,000	348,000	360,000	360,000
Costo Total.	\$ 297,560	296,620	295,680	304,490	334,600	352,860	365,605	367,470
	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
			(1)					

Lote económico corresponde a 3 pedidos en el año con descuento por volumen de compra.

Se puede observar en el cuadro 2, que el lote más económico con descuentos por volumen de compra se obtendría en el momento de realizar 3 pedidos en el año, sin dejar de tomar en cuenta que alguna de las otras alternativas pudiera adaptarse según las necesidades.

### 2.3.7. Punto de reorden.

El punto de reorden es la cantidad de existencia de un material que baja a su mínimo nivel, generalmente es cuando se está en espera de la mercancía en tránsito, hecho por el que las empresas al correr el riesgo de la falta de esas existencias se ven en la necesidad de establecer su periodo de reorden.

La herramienta principal que contiene una buena base de cómo y cuándo se debe reordenar, se origina en el acertado y eficiente control físico que se ejerza sobre el inventario, ya que conociendo continuamente la situación por la que atraviesa el inventario se pueden fijar las bases de reorden.

Es decir que es preciso controlar detalladamente el



rar el tiempo necesario en el que el proveedor reciba y procese la solicitud, así como el tiempo en que la mercancía estará en tránsito, para que finalmente llegue a su destino.

Al mismo tiempo conviene estar alerta de posibles variaciones en el período de reorden, ocasionadas por la existencia de fluctuaciones en la mayoría de los mercados, como la baja sorpresiva de la venta de un producto, que la existencia de materiales se agote en una sola venta, ó que las ventas reales superen lo proyectado y no se cuente con reservas suficientes en el momento. Por lo que es importante tener cuidado de las cantidades que se pidan y de ser posible que se ajusten a las necesidades.

#### 2.4. PASIVO A CORTO PLAZO.

Es el medio de financiamiento que obtienen las empresas a un plazo no mayor de un año, necesario para su funcionamiento y que forma parte del sostenimiento de los activos circulantes. Esto quiere decir, que gran parte de los pasivos circulantes, son originados durante el ciclo normal de operaciones.

Los pasivos circulantes, como ya se expuso con antelación, son las obligaciones contraídas a corto plazo obtenidas de diversas fuentes de financiamiento, dichas fuentes están en caminadas a fortalecer el funcionamiento normal de las operaciones de la empresa, y además de representar costos poco significativos para su obtención, por lo regular no exigen garantía.

En comparación con las fuentes de financiamiento a largo plazo, que normalmente se adquieren para financiar proyectos de inversión como pueden ser; para compra de maquinaria y equipo, expansión de la planta, ampliación de la línea de productos, estudios de mercado, etc., para lo cual se requiere otro tipo de financiamientos, que por consiguiente significarán un costo más elevado, una evaluación, estudio

y análisis más profundo, por lo tanto el beneficio -renta bilidad- y plazo para pagarlos serán mayores, pero los requisitos para obtenerlos serán más estrictos. Algunos de estos préstamos particularmente son por; créditos refaccionarios, créditos hipotecarios, arrendamiento financiero, venta de acciones preferentes y comunes, etc.

Las fuentes de financiamiento a corto plazo objeto de estudio son entre otras las siguientes:

- Bancos.
- Proveedores.
- Acreedores diversos.
- Pasivo acumulado.

#### 2.4.1. Bancos.

Son instituciones de crédito con fines lucrativos. La base principal de sus ingresos es la diferencia que existe entre los intereses que cobran al otorgar préstamos a personas físicas ó personas morales y los intereses que paga al recibir depósitos de estas personas, más los gastos que se cubran para llevar a cabo estas operaciones.

Este tipo de instituciones son verdaderamente necesas

rias para el funcionamiento de la empresa, puesto que se obtienen préstamos a corto plazo sin garantía -por lo regular-y autoliquidables cuando se requieren para el pago de obligaciones previstas ó imprevistas y no se cuenta con efectivo suficiente para hacerles frente.

Se denominan préstamos autoliquidables, porque a medida que los inventarios y las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, están generando fondos para pagar esa deuda contraída con el banco, por la cual se paga un bajo costo denominado interés. Usualmente el banco presta dinero a corto plazo y sin garantía - en dos diferentes formas que son:

- Por medio de documentos, es el préstamo directo considerado también como "préstamo en blanco" ó "crédito quirografario", en el que para su otorgamiento no exigen bienes en garantía, sino simplemente la solvencia moral y económica que tenga la persona física ó moral para cerciorarse si es ó no sujeto de crédito.

El préstamo directo puede operarse con títulos de

crédito, como letras de cambio ó pagarés en donde se estipulan las condiciones del crédito, como - son: el monto del crédito, el número de documentos, la fecha de vencimiento de cada uno de estos, la tasa de interés y los intereses moratorios que se cargan adicionalmente en caso de no pagar en la fecha establecida.

Por medio de líneas de crédito, es el convenio - que existe entre una empresa y una institución de crédito, en donde se establece un monto determinado para préstamos a corto plazo que el banco pone a disposición de la empresa. Esto no quiere decir que el banco esté comprometido solidariamente a otorgar hasta ese monto de crédito, cuando no se cuenta con suficientes recursos, pero cuando estos recursos existen suficientes y disponibles, permite que el solicitante los utilice.

El beneficio esencial de la línea de crédito es - que elimina los requisitos a los que se enfrenta la empresa cada vez que tenga necesidad de éste - tipo de operaciones.

Para ser acreedor de una línea de crédito, ésta -

debe ser solicitada al banco por escrito, adjuntando documentos vigentes necesarios para su estudio como pueden ser los estados financieros, para concluir con una respuesta positiva o negativa a dicha petición.

En relación al costo que origina un préstamo bancario, éste varía en función a las características que ofrece la empresa. De acuerdo al tamaño y solidez financiera que le exige el banco, consecuentemente las tasas de interés aplicables serán de acuerdo al nivel de índices que rijan en la economía.

#### 2.4.2. Proveedores.

Las obligaciones contraídas con los proveedores ó crédito comercial como se les llama comúnmente, se consideran fuentes generadoras de crédito a corto plazo sin garantía, que se obtienen en forma espontánea como resultado de las operaciones normales de la empresa.

Las cuentas por pagar a favor de los proveedores nacen principalmente por la compra de materias primas ó productos terminados que la empresa adquiere para sus ven

tas, con lo que obtiene un cierto margen de utilidad.

Hoy en día para la gran mayoría de las empresas el crédito comercial es muy importante, porque se conjugan dos factores que son:

- El factor venta, considerable en un mercado como en el que actualmente vivimos, donde no se cuenta con un control de precios, dando como resultado un "mercado de competencia" teniendo éxito quienes ofrecen crédito. Sin restarle importancia el período de tiempo que se debe fijar en épocas inflacionarias, consecuencia de el deterioro de la economía, así como del tipo de producto que se está ofreciendo. Alternativas que sirven de base para sostener una sólida administración del crédito.
  
- El factor compra, también es de suma trascendencia, porque financia a corto plazo gran parte de las operaciones de la empresa. Existiendo la ventaja de obtener descuentos por pronto pago si logran liquidar los créditos antes de la fecha de vencimiento. Esta alternativa ofrece también que la empresa se coloque dentro de la gama mercantil como

un cliente distinguido por su buena trayectoria fi  
nanciera, consiguiendo con esto la ampliación de -  
líneas de crédito.

También se puede optar -si las condiciones son fa  
vorables y no afectan el crédito mercantil- por re  
trasar los pagos hasta donde el proveedor lo permi  
ta y no se originen intereses por morosidad, adqui  
riendo un financiamiento exento de costo.

Por otra parte al momento de adquirir un bien ó servi  
cio, se esta creando una obligación de pago por parte  
de la empresa y debe figurar en el presupuesto de caja.  
Esta cuenta por pagar está respaldada por la factura  
que expide el proveedor, donde describe las condicio  
nes de pago, período de crédito, descuentos por pron  
to pago, descripción del bien ó servicio, precio uni  
tario y precio total.

#### 2.4.3. Acreedores.

A los acreedores de una empresa se les considera tam\_  
bién como una excelente fuente de financiamiento a cor  
to plazo. Entre los cuales se encuentran los accionis\_

tas por ser los que otorgan dinero en calidad de préstamo cuando se esta pasando por un período de crisis de - liquidez y no se cuenta con suficientes fuentes de fi\_ nanciamiento a corto plazo para hacerle frente.

Una razón entre otras susceptibles de consideración, es cuando la empresa quiere lanzar un nuevo producto al - mercado y necesita la ayuda económica que le pueden dar sus accionistas. Este tipo de financiamiento está fun\_ damentado absoluta y objetivamente en sacar adelante a la empresa.

Comúnmente también estos préstamos suelen ser concedi \_ dos por medio de compañías filiales, subsistiendo el fi\_ nanciamiento libre de costo.

El anticipo de clientes es otra forma de obtener fondos a corto plazo sin garantía y el financiamiento se ini\_ cia cuando la empresa solicita a los clientes un antici\_ po a cuenta de la operación de compra-venta que van a - realizar conjuntamente. Es decir los clientes pueden pa\_ gar por adelantado antes de recibir la mercancía que de\_ sean adquirir. Numerosas empresas tienen dentro de sus políticas de venta pedir a los clientes un porcentaje

como anticipo, sobre el monto de la operación pactada cuando el pedido es grande y representa un alto costo y/o excede de los límites de crédito establecidos.- Para que parte del costo de la mercancía que va a vender la empresa sea financiada directamente por los clientes.

Se puede también presentar el caso en que para el cliente es muy significativo que el proveedor le surta la mercancía sin restricciones y a tiempo, puesto que de ello depende gran parte de su volumen de ventas. Entonces resulta ventajoso el financiamiento que el cliente le otorga al proveedor en forma de anticipo.

La mayor parte de financiamientos que otorgan los clientes en calidad de anticipo, son exentos de costo. Aunque también suelen surgir casos en los que por alguna causa fortuita no fué posible cumplir con la operación pactada, y el cliente exige que su anticipo se le devuelva con un incremento más por el tiempo que el dinero se utilizó en la empresa. Sujetándose el incremento a las tasas de interés vigentes.

#### 2.4.4. Pasivo acumulado.

Una más de las fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo para la empresa son los pasivos acumulados. Los pasivos acumulados no son otra cosa que las erogaciones a cargo de la empresa por servicios recibidos y que aún no han sido pagados.

La gran mayoría de las empresas obtienen variados servicios por parte de terceros que son cobrados después de haberlos realizado. Dentro de este concepto se encuentran clasificados los siguientes gastos por ser los más comunes entre otros.

- Sueldos y salarios, que nacen de la relación laboral que mantiene la empresa con respecto a sus trabajadores por servicios prestados, por los cuales no se les paga hasta que haya pasado cierto período específico de tiempo estipulado en un contrato. Dicho período fluctúa desde una semana, dos semanas, hasta un mes. El período de pago por lo regular se rige por una ley federal.

Una empresa tiene una buena fuente de financiamiento

miento excenta de costo, cuando acumula los sueldos, y salarios al máximo posible.

- Comisiones por ventas, son las cantidades en dinero que se otorgan a los vendedores de la empresa cuando no existe un sueldo fijo. También puede ser un pago adicional por haber realizado en un mes cierto volumen de ventas. Aquí también se encuentra una fuente de financiamiento sin costo alguno, cuando hay prórroga ó no se ha determinado un día fijo para el pago de comisiones a vendedores.
- Los gastos por servicio de luz, teléfonos, reparaciones, mantenimiento, etc; son pequeñas fuentes de financiamiento porque se tiene la alternativa de pagar días después de que se recibe la factura. Estos desembolsos son créditos para la empresa, ya que el registro contable del gasto es cuando se conoce.
- Algunos pasivos acumulados son consecuencia de las retenciones por cuenta de terceros, ejemplo a esto son; el impuesto sobre productos del trabajo, las cuotas de los trabajadores al Seguro Social y los

abonos de los mismos al INFONAVIT Y FONACOT. Estos fondos se pueden utilizar hasta que llegue el momento preciso de entregarlos a sus acreedores correspondientes. El pago debe observarse a tiempo para evitar recargos innecesarios que además de tener un alto costo no son deducibles para el pago de I.S.R. y P.T.U.

- El Impuesto sobre la Renta -I.S.R.- y la Participación a los Trabajadores en las Utilidades -P.T.U.- son también fuentes autogeneradoras de financiamiento -maximizando su rendimiento, cuando se pagan en la fecha límite-. Esto es, cuando la empresa está obteniendo utilidades crea un pasivo a favor del gobierno federal y de los trabajadores de la empresa donde automáticamente se convierten en sus acreedores. Contrariamente cuando la empresa obtiene pérdidas la fuente autogeneradora de financiamiento se extingue.

La empresa está obligada a pagar un cierto porcentaje de dinero sobre sus ganancias al gobierno federal y a los trabajadores de la misma, cada vez que llegue a su fin el período contable y en los libros se determinen utilidades. El gobierno federal dá un

tiempo razonable después de que se determinaron - las utilidades para el pago de I.S.R., actualmente son 90 días "fecha límite" después de haber terminado el ejercicio contable. Así mismo las empresas tienen la obligación de hacer pagos provisionales a cuenta de sus impuestos en los meses - que le corresponden de su siguiente ejercicio contable.

A los trabajadores también se les debe pagar las utilidades que les corresponden dentro de los 60 días siguientes contados a partir de la "fecha límite" del pago de I.S.R.

Procurando pagar oportunamente el I.S.R., para evitar recargos innecesarios que no son deducibles de este impuesto y de P.T.U., porque dichos pagos son sobre una utilidad fiscal y no sobre una utilidad contable que es la más real.

## 2.5 CONSIDERACIONES DE CARACTER FISCAL.

Aún cuando el propósito del tema como se explicó al inicio de este seminario, no es el de realizar un tratado sobre estrategias fiscales, sino el de señalar algunas consideraciones de carácter importante que impone el régimen tributario en México. Se hace referencia -en forma general- de aspectos aplicables a la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento por ser en el medio de las empresas lo más usual. Para hacer más comprensibles dichas consideraciones, los artículos que se mencionan en ellas serán transcritos textualmente y por separado. En los anexos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento.

Las empresas cuya ideología radique en el cumplimiento del régimen fiscal, poseen dentro del marco legal aspectos que deben tomar en consideración ya que pueden beneficiarlas como es el de buscar el diferimiento en el pago de los impuestos, ya que esto permite a las empresas el allegarse de recursos financieros sin costo de intereses, motivo por el -- que se deben analizar a fondo el conjunto de disposiciones que establecen las distintas leyes.

Las sociedades mercantiles están obligadas a que sus compro

bantes derivados por la compra, el uso de un bien o servicio, deben reunir ciertos requisitos fiscales para que proceda su deducibilidad, según el artículo 24, fracc. III de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (L.I.S.R.), y el pago del impuesto sea efectuado sobre una cantidad que no difiera en una proporción muy elevada al comparar la utilidad fiscal con la utilidad contable, ya que al carecer de requisitos fiscales automáticamente se hacen no deducibles. Así mismo los gastos que se erogen deberán ser estrictamente indispensables para el desarrollo de las operaciones.

Existen otro tipo de erogaciones que son gastos reales efectuados por el contribuyente, pero que el fisco no los acepta como deducibles, según lo señala en el artículo 25 fracc VII de la L.I.S.R., por no proceder de las operaciones normales de la empresa, como lo son los recargos, multas, sanciones, etc. Por lo que es conveniente que las empresas paguen sus obligaciones relativas a impuestos para evitar gastos innecesarios que además de no ser deducibles afectan el flujo de efectivo.

Por otro lado las empresas que deseen mantener prestigio, productividad y ser líderes en el ramo deberán contar con personal capacitado a todos los niveles, es decir con la

persona idónea al puesto, para tal efecto y por considerar al personal como un factor importante dentro de la empresa, pueden incluir dentro del paquete de prestaciones, algunas motivaciones atractivas que además de no gravar el ingreso del personal, son deducibles para la empresa como es el caso de las siguientes:

- Crear fondos de ahorro con cierto porcentaje sobre los sueldos.
- Otorgar becas educacionales para el personal y sus descendientes.
- Ofrecer seguro de vida, que corresponda a doce ó veinticuatro meses de sueldo, de la suma que se asegure, seguro sobre accidentes personales, gastos médicos mayores, gastos médicos dentales, gastos funerales, etc.
- Fomentar las actividades culturales y deportivas en el personal, por medio del pago de cuotas de clubes deportivos, etc.

Para gozar de los beneficios que brindan las fases que se han descrito es necesario analizar los fundamentos que dispone la L.I.S.R. en el artículo 24 fracc. XII y XIII, artículo 77 fracc. V, VI, y último párrafo y artículo 80 último párrafo, además los artículos del 59 al 64 del Reglamento del Impuesto Sobre la Renta (R.I.S.R).

Lo más relevante en cuanto al riesgo de otorgar crédito, es cuando éste no se recupera en forma total o parcial, re-presentando así una pérdida, al convertirse en un crédito-incobrable. Dicha pérdida formará parte del resultado de las operaciones de la empresa; cuyo respaldo para su deducción esta fundamentado objetivamente en el artículo 17 - fracc. VI, artículo 22 fracc. VI, artículo 24 fracc. XVII, de la L.I.S.R. y en el artículo 52 del reglamento de la misma ley.

Por tal motivo es conveniente que no se omitan algunas de las alternativas que se expusieron en el tema de documentos y cuentas por cobrar, con el fin de que los créditos que se otorguen corran el menor riesgo posible de convertirse en créditos incobrables y por ende que no causen impacto en las utilidades.

Otro rubro importante dentro del Capital de Trabajo que es de gran influencia y que tiene un efecto interesante en las deducciones de las empresas son los inventarios a través de su costo de ventas.

Bien es cierto que el valor de los inventarios no se escapa de las consecuencias que produce una época inflacionaria, aspecto que se ve reflejado en el notable aumento en los costos.

El esbozo que se comenta es en relación a la valuación de los inventarios, de lo cual la ley del Impuesto Sobre la Renta establece en su artículo 58 fracc. III, cinco métodos diferentes para valuar los inventarios y son:

- Costos identificados.
- Costos promedios.
- Primeras entradas primeras salidas ( PEPS ).
- Últimas entradas primeras salidas ( UEPS ).
- Detallistas.

De los métodos nombrados el único que facilita conservar los inventarios a precio bajo en épocas de inflación es el método de últimas entradas primeras salidas ( UEPS ), por lo que se traduce que las mercancías vendidas que se reflejan en el costo de ventas se valúen a precios corrientes ó actuales.

En relación a lo anterior las empresas que dan principio a sus operaciones gozan de plena libertad para optar por la utilización del método de valuación que más les convenga, sin embargo si posteriormente desean cambio del método que hayan establecido por otro, necesitan previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y si espe -

cialmente el método que quieren adoptar es el último; entra das primeras salidas ( U E P S ) para sustituir el método de Costos Promedios ó el método de Primeras entradas primeras salidas, deberán cumplir con lo dispuesto en el artículo 60 de la L.I.S.R. así como lo dispuesto en el artículo 38 del R.I.S.R.

Finalmente el endeudamiento es sano y necesario en situaciones de escasez de dinero, trayendo como consecuencia el que se procure que los recursos que se obtengan, sean invertidos para fines principales del negocio, preferentemente en activos que produzcan una rentabilidad superior al costo de la deuda.

Para que los intereses que generen las deudas, puedan utilizarse como una forma más de deducir impuestos, es preciso que se reúnan ciertos requisitos que impone la L.I.S.R. en el artículo 24 fracc. VIII y el artículo 65 del R.I.S.R.

**CONCLUSIONES.**

## CONCLUSIONES.

El seminario de investigación fué enfocado a las empresas - en general, en el se expusieron diferentes opiniones de distintos autores respecto a las disciplinas de la Administración Financiera, Planeación Financiera y Fiscal, que sirvieron de apoyo para la realización del tema. En el desarrollo del mismo se enfatizó la importancia que se debe dar a la - primera fase del proceso administrativo, que viene a ser la planeación, dirigida específicamente al Capital de Trabajo-factor que desde el punto de vista financiero es de verdadera trascendencia, por ser el determinante de la liquidez en las empresas, considerando a la liquidez como un aspecto sobresaliente en momento de crisis económica.

De aquí que una efectiva planeación, conducción y supervisión esmerada del Capital de Trabajo fortalece la solidez - financiera, y al mismo tiempo ayuda a no sufrir una posible descapitalización que origine estragos en su economía.

Una administración pertinente y objetiva del efectivo permite tratar de conservar su poder adquisitivo, y cuando los controles sean eficientes se tendrán bases sólidas de respaldo, como respuesta a los índices elevados de inflación

que prevalezcan en la economía y que amenacen con devaluar cualquier efectivo, además se recomienda que su manejo sea lo más oportuno posible con el fin de aprovechar proyectos atractivos y no caer en situaciones que obliguen a solicitar dinero, sobre todo por su escasez y el alto costo que representa su obtención.

En relación a las cuentas por cobrar se observa muy en especial que la recuperación oportuna del crédito que se concede por medio de ellas es una razón bastante significativa en la vida económica de las empresas, por representar un instrumento de conversión a efectivo y que en un buen número de ocasiones de éste factor depende el círculo económico de cualquier empresa, por lo tanto si se presentan obstáculos en la recuperación de la cartera convendría buscar métodos para agilizarla y a la vez que sirvieran de modelos para restringir el crédito hasta donde lo permita el mercado.

Con referencia a los inventarios, resalta la importancia de aplicar una atinada administración, que radica fundamentalmente en que los inventarios constituyen una cifra de gran significación en el activo circulante de las empresas, además de jugar éstos un papel bastante delicado en -

el ciclo económico, y por tener una trascendencia de primer orden en la determinación de las utilidades.

Por lo que de una efectiva administración de inventarios dependerá como se optimice la inversión en los mismos, reduciendo costos de mantener y reponer inventarios. Además el aprovechamiento de las ventajas que otorgan los sistemas de manejo y control será otro aspecto relevante y muy en especial lo es el de buscar la manera de abatir los malignos -- faltantes de inventarios por el impacto perjudicial que ejercen sobre la utilidad de las empresas.

En observancia al pasivo a corto plazo se menciona que la gran mayoría de los componentes que lo forman, se originan en el transcurso normal del período operacional. En él prevalecen distintas fuentes de financiamiento -con o sin garantía- que presentan diferentes alternativas para seleccionar aquella que muestre los mejores beneficios, siempre y cuando se apegue a las necesidades de la empresa que recurra a este tipo de financiamientos.

Cabe señalar que el pasivo a corto plazo en determinado momento es un factor de apalancamiento altamente significativo y por ello se debe tener precaución en su uso y manejo para que el riesgo financiero que se pudiera sufrir sea el menor.

Como punto final, una buena planeación financiera se debe -  
conjugarse con los aspectos fiscales que le sean imputables y  
el beneficio de esa combinación se observará en los resulta-  
dos que se obtengan de ambos. Evidentemente se puede defi-  
nir que la función financiera siempre irá aparejada con la-  
función fiscal.

## **BIBLIOGRAFIA.**

## BIBLIOGRAFIA.

- Alfonso García Cantú. Enfoques Prácticos para Planeación y Control de Inventarios. México, Ed. Trillas 1982.
- Donall E. Miller. Interpretación Correcta de los Estados Financieros. México, Ed. Técnica 1980.
- Enrique Calvo Nicolau y Enrique Vargas Aguilar. Sumario Fiscal 1983. México, Ed. Themis.
- Hunt.Williams.Donalson. Financiación Básica de los Negocios, Tomos 1 y 2. México, Ed. Uthea 1982.
- Jesús Patiño Soto. Sistemas de Control de Inventarios. México, Ediciones Fiscales - Alonso, S.A. 1979.
- J.F.Weston, E.F.Brigham. Fundamentos de Administración Financiera. México, Nueva Editorial Interamericana 1982.
- Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. México, Ed. Harla 1982.
- Ricardo Solís Rosales y Enrique Oropeza Pérez. Apuntes de Finanzas II, III - Colección Finanzas 1974. Facultad de Contaduría y Administración U.N.A.M.
- Robert N. Anthony. La Contabilidad en la Administración de Empresas. México, Ed. Uthea 1980.
- Robert W. Johnson. Administración Financiera. México, Ed.Continental 1979.
- Steven E. Bolten. Administración Financiera. México, Ed. Limusa 1981.

## Revistas.

Dirección y Control.

Colegio de Contadores Públicos  
de México, A.C.  
Núm. 282, Octubre 1982.

Ejecutivos de Finanzas.

Instituto Mexicano de Finanzas  
A.C.  
Núm. 12, Diciembre 1981.

Diario Oficial.

Organo del Gobierno Constitu -  
cional de los Estados Unidos -  
Mexicanos.  
Viernes 30 de Diciembre de 1983.

**ANEXOS.**

ANEXO. LEY IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

ART. 17. INGRESOS ACUMULABLES.

Para los efectos de este Título se consideran ingresos acu  
mulables, además de los señalados en otros artículos de es  
ta Ley, los siguientes:

RECUPERACION DE CREDITOS CANCELADOS.

VI. Los pagos que se perciban por recuperación de un -  
crédito deducido por incobrable.

ART. 22. DEDUCCIONES DE LOS INGRESOS.

VI. Las pérdidas de bienes por caso fortuito o fuerza -  
mayor, así como las derivadas de operaciones en moneda ex  
tranjera y los créditos incobrables.

ART. 24. REQUISITOS PARA LAS DEDUCCIONES.

Las deducciones autorizadas en este Título deberán reunir  
los siguientes requisitos.

## DOCUMENTACION CON REQUISITOS FISCALES

III. Que se compruebe con documentación que reúna los requisitos que señalen las disposiciones fiscales y que tratándose de contribuyentes que en el ejercicio inmediato anterior hubieran obtenido ingresos acumulables superiores a cien millones de pesos, efectúen mediante cheque nominativo del contribuyente, los pagos en dinero cuyo monto - exceda de dos veces el salario mínimo general de la zona económica vigente del 1o. de enero del año de que se trate elevado al mes, excepto cuando dichos pagos se hagan por la prestación de un servicios personal subordinado.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá liberar de la obligación de pagar las erogaciones con cheques nominativos a que se refiere este párrafo cuando las mismas se efectúen en poblaciones sin servicios bancarios o en zonas rurales.

Que tratándose de la distribución de dividendos o utilidades en efectivo, se pague con cheque nominativo no negociable del contribuyente, expedido a nombre del accionista o socio y se cumpla con las obligaciones de retención e información que respecto de dichos dividendos o utilidades establece esta ley.

## INTERESES SOBRE PRESTAMOS.

VIII. Que en caso de intereses por capitales tomados en préstamo, éstos se hayan invertido en los fines del negocio. Cuando el contribuyente otorgue préstamos a terceros, sólo serán deducibles los intereses que se devenguen de capitales tomados en préstamo, hasta por el monto de la tasa más baja de los intereses estipulados en los préstamos a terceros en la porción del préstamo que se hubiera hecho a éstos; si en alguna de estas operaciones no se estipularan intereses, no procederá la deducción respecto al monto proporcional de los préstamos hechos a terceros. Estas últimas limitaciones no rigen para instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, en la realización de las operaciones propias de su objeto.

## GASTOS DE PREVISION SOCIAL.

XII. Que cuando se trate de gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes se destinen a jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, fondos de ahorro, guarderías infantiles o actividades culturales y deportivas y

otras de naturaleza análoga.

Dichas prestaciones deberán otorgarse en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

En todos los casos deberán establecerse planes conforme a los plazos y requisitos que se fijen en el Reglamento de esta Ley.

#### PRIMAS POR SEGUROS O FIANZAS.

.XIII. Que los pagos de primas por seguros o fianzas se hagan a instituciones mexicanas y correspondan a conceptos que esta Ley señala como deducibles o que en otras leyes se establezca la obligación de contratarlos. Si los seguros tienen por objeto otorgar beneficios a los trabajadores, deberá observarse lo dispuesto en la fracción anterior. Si mediante el seguro se trata de resarcir al contribuyente de la disminución que en su productividad pudiera causar la muerte, accidente o enfermedad de técnicos o dirigentes, la deducción de las primas procederá siempre que el seguro se establezca en un plan en el cual se determine el procedimiento para fijar el monto de la prestación y satisfaga los plazos y requisitos que se fijen en disposiciones de

carácter general.

#### PERDIDAS POR CREDITOS INCOBRABLES.

XVII. Que tratándose de pérdidas por créditos incobrables, se consideren realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes, si fuera notoria la imposibilidad práctica de cobro.

#### ART. 25. GASTOS NO DEDUCIBLES.

No serán deducibles.

#### SANCIONES, INDEMNIZACIONES Y RECARGOS.

VII. Las sanciones, indemnizaciones por daños y perjuicios, recargos o penas convencionales. Las indemnizaciones por daños y perjuicios y las penas convencionales, podrán deducirse cuando la Ley imponga la obligación de pagarlas por provenir de riesgos creados, responsabilidad objetiva, caso fortuito, fuerza mayor o por actos de terceros, salvo que los daños y los perjuicios o la causa que dió origen a la pena convencional, se hayan originado por culpa imputable al contribuyente.

**ART. 58. OBLIGACIONES DIVERSAS.**

Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este Título, además de las obligaciones establecidas - en otros artículos de esta ley, tendrán las siguientes:

**VALUACION DE INVENTARIOS.**

III. Valuar sus inventarios por cualquiera de los si guientes métodos:

- a) Costos identificados.
- b) Costos promedios.
- c) Primeras entradas primeras salidas.
- d) Ultimas entradas primeras salidas.
- e) Detallistas.

Los contribuyentes que lleven el método de valuación de - detallistas lo podrán combinar con cualquiera de los otros permitidos en esta fracción.

**ART. 60. VALUACION DE INVENTARIOS.**

El método de valuación de inventarios adoptado por el con tribuyente conforme a la fracción III del artículo 58 de la Ley, sólo podrá variarse cumpliendo con las disposicion

nes que al efecto señale su Reglamento.

Cuando el contribuyente haya adoptado el método de costos - promedios o el de primeras entradas primeras salidas y de \_ see cambiar por el de últimas entradas primeras salidas, po\_ drá efectuar el cambio de valuación. previo aviso a las - autoridades fiscales, y siempre que se cumplan los siguien\_ tes requisitos.

I. Sólo se podrá efectuar el cambio de método de valua\_ ción, cuando los inventarios de los últimos tres ejercicios mantengan el mismo factor de rotación o cuando la variación no exceda del 25% de dicho factor.

II. Del valor que resulte del inventario final del ejer\_ cicio en que se haga el cambio con el método de valuación - anterior, se disminuirá el valor que se obtenga con el nue\_ vo método; con la diferencia se creará una cuenta de activo compensable para efectos fiscales.

III. La cuenta de activo compensable para efectos fisca\_ les podrá deducirse en los ejercicios posteriores a aquel - en que se efectuó el cambio, en la proporción en que el in\_ ventario final de este ejercicio resulte inferior al inven\_

tario final del ejercicio en que se efectuó el cambio; el saldo pendiente se deducirá, cuando el contribuyente varíe nuevamente el método de valuación o en el ejercicio de liquidación de la sociedad.

IV. El contribuyente deberá conservar la documentación relativa a los inventarios a que se refiere la fracción II de este artículo, valuados bajo los dos métodos durante los cinco ejercicios siguientes a aquél en que terminó de deducir la cuenta de activo compensable para efectos fiscales.

#### ART. 77. INGRESOS EXENTOS.

No se pagará el impuesto sobre la renta por la obtención de los siguientes ingresos.

#### PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL.

V. Las prestaciones de seguridad social que otorguen las instituciones públicas.

#### PRESTACIONES DE PREVISION SOCIAL.

VI. Los percibidos con motivo de subsidio por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos

guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas, y otras prestaciones de previsión social, de naturaleza análoga, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.

#### LIMITACION A PRESTACIONES DE PREVISION SOCIAL.

La exención contenida en la fracción VI de este artículo se limitará cuando la suma de los ingresos por la prestación - de servicios personales subordinados y el monto de esta - exención exceda de una cantidad equivalente a siete veces - el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente, elevado al año; cuando dicha suma exceda de la cantidad citada, solamente se considerará como ingreso no sujeto al pago del impuesto por los conceptos mencionados en la - fracción de referencia, un monto hasta de un salario mínimo general de la zona económica del contribuyente, elevado al año. Esta limitación en ningún caso deberá dar como resultado que la suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados y el importe de la exención - prevista en la fracción citada, sea inferior a siete veces el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente, elevado al año.

#### ART. 80. RETENCION DE IMPUESTO POR EL PATRON.

## PERCEPCION DE PRESTACIONES DE PREVISION SOCIAL.

Tratándose de contribuyentes con ingresos mensuales superiores a una cantidad equivalente a siete veces el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente, elevado al mes, que además obtengan ingresos de los señalados en la fracción VI del artículo 77 de esta Ley, se efectuará la retención correspondiente a estos últimos ingresos, siempre que los obtenidos en un mes excedan del salario mínimo general de la zona económica del contribuyente, elevado al mes. En todo caso, en la determinación anual del impuesto se harán los ajustes que correspondan, tomando en cuenta lo dispuesto en el último párrafo del artículo 77 citado.

ANEXO. REGLAMENTO IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

ART. 38. CAMBIO EN EL METODO DE VALUACION DE LOS INVENTA  
RIOS.

El método adoptado por el causante conforme al segundo pá  
rrafo de la fracción II, del artículo 20 de la Ley, sólo -  
podrá cambiarlo por algún otro de los mencionados en la -  
misma fracción, previa autorización de la autoridad admi  
nistradora.

En caso de que tenga implantado el método de Valuación de  
Costos Promedios o el de Primeras Entradas Primeras Sali  
das (PEPS) y desee cambiar por el de Ultimas Entradas Pri  
meras Salidas (UEPS), podrá efectuar el cambio de valua  
ción, previo aviso a la autoridad exactora, siempre que se  
cumplan los supuestos, términos, condiciones, requisitos y  
procedimientos siguientes:

I.- Sólo se concederá el cambio de método de valuación -  
de inventarios, en el caso de que los inventarios de los -  
últimos tres ejercicios mantengan el mismo factor de rota  
ción, o que la diferencia que presenten sea inferior al -  
25% del factor de rotación indicado.

II. El causante tendrá la obligación de llevar un procedimiento de valuación que permita conocer el inventario final valuado, tanto con el método de valuación utilizado en el momento de la solicitud como en el que le sea aprobado. Dicho procedimiento de valuación se llevará durante los tres años siguientes a su implantación si se autoriza el cambio del método de Costos Promedios por el de Ultimas Entradas Primeras Salidas y durante cuatro años, si se autoriza el cambio de método Primeras Entradas Primeras Salidas por el de Ultimas Entradas Primeras Salidas.

III. Del total que arroje el inventario final valuado con el método anterior, se disminuirá el total que se obtenga al valorar el inventario final con el método que se autorice, tanto en el ejercicio en que se efectúe el cambio del método de valuación como en los 3 o 4 ejercicios posteriores, según sea el caso. Con el resultado de la resta anterior se creará una cuenta de "Activo compensable para efectos fiscales", de acuerdo con los siguientes porcentajes:

a) En el caso de cambio de Costos Promedios a Ultimas Entradas Primeras Salidas:

Porcentaje que incrementará la  
cuenta de "Activo compensable  
para efectos fiscales"

Ejercicio

1. En el que se efectúe el cambio.	100%
2. Posterior al en que se efectuó el cambio.	
1o.	75%
2o.	50%
3o.	25%

b) En el caso de cambio de Primeras Entradas Primeras -  
Salidas a Ultimas Entradas Primeras salidas.

Porcentaje que incrementará la  
cuenta de "Activo compensable  
para efectos fiscales"

Ejercicio

1. En el que se efectúe el cambio.	100%
2. Posterior al en que se efectuó el cambio.	
1o.	80%
2o.	60%
3o.	40%
4o.	20%

IV. Para determinar la deducción por el cambio de método de valuación de inventarios y el monto del incremento anual del "Activo compensable para efectos fiscales", en los ejercicios posteriores a aquél en que se efectuó el cambio, deberá procederse en la siguiente forma:

a) Se valorará el inventario final del primer ejercicio posterior al en que se efectuó el cambio tanto con el método de valuación que se había utilizado antes de que la Secretaría les autorizara el cambio, como con el nuevo método autorizado, restando del importe que arroje este último el obtenido con el inventario final valuado con el método anterior. El resultado obtenido se disminuirá con el importe que afectó la cuenta de "Activo compensable para efectos fiscales" en el ejercicio en que se efectuó el cambio de método de valuación y la diferencia se multiplicará por el porcentaje a que se refiere la fracción III de este artículo, para obtener el incremento de la partida compensable. El 25% o 20% restante, según sea el caso, será deducible del ingreso global gravable del ejercicio correspondiente.

b) En el segundo, tercero o cuarto ejercicio posterior al que se efectuó el cambio de método de valuación también se obtendrá la diferencia al restar del valor del in\_\_

ventario final, de cada ejercicio, valuado con el método -  
que se venía utilizando antes de que la Secretaría les auto-  
rizará el cambio, el importe del mismo inventario valuado -  
con el nuevo método autorizado. El resultado obtenido se -  
disminuirá con el importe que se hubiera determinado en el  
ejercicio precedente siguiendo este mismo procedimiento y  
la diferencia se multiplicará por el por ciento que le co-  
rresponda según el ejercicio de que se trate conforme a la  
fracción III de este artículo, para obtener el incremento a  
la cuenta de "Activo compensable para efectos fiscales". El  
remanente después de calcular el incremento del activo com-  
pensable, será deducible del ingreso global gravable del -  
ejercicio a que corresponda.

V. Las partidas que integran la cuenta de "Activo compen-  
sable para efectos fiscales", a que se refiere la fracción  
III de este artículo, podrán afectar el ingreso global gra-  
vable de cualquiera de los diez años posteriores a aquél en  
que se hubieran considerado como incremento anual, pero só-  
lo si el inventario final de cualquiera de dichos años re-  
sulta inferior al inventario final que sirvió de base al -  
adoptarse el nuevo método de valuación.

Tal afectación procederá exclusivamente en la proporción -

que represente la disminución del inventario final del ejercicio de que se trate, respecto del inventario final del ejercicio en que se efectuó el cambio valuado por el método autorizado.

VI. Si en el plazo de diez años contados a partir de la constitución de las reservas y cada uno de sus incrementos no se hubiera afectado el ingreso global gravable con el total de las partidas que integran el "Activo compensable para efectos fiscales", el saldo de dicha cuenta sólo podrá aplicarse contra el ingreso global gravable del período de liquidación de la empresa.

VII. El causante deberá conservar los documentos de los inventarios valuados bajo los dos métodos a que se refiere la fracción II de este artículo, durante los cinco años siguientes a aquél en que se haya efectuado la última aplicación contra el ingreso global gravable, o en su caso, el período de liquidación.

VIII. En el caso de obtener resolución respecto de algún cambio de método de valuación de inventarios de conformidad con lo señalado anteriormente, no se podrá conceder nuevo cambio mientras no hayan transcurrido cinco ejercicios regu

lares después del cambio anterior.

#### ART. 52 PRESCRIPCION DE CREDITOS INCOBRABLES.

Las pérdidas por créditos incobrables señaladas en el artículo 24 de la Ley, se deducirán en el ejercicio en que se consuma la prescripción en los términos de las leyes aplicables.

#### IMPOSIBILIDAD PRACTICA DE COBRO

Se considerará que existe notoria imposibilidad práctica de cobro de un crédito, entre otros en los siguientes casos:

I. Cuando el deudor ha fallecido o desaparecido, sin dejar bienes registrados a su nombre.

II. Cuando hayan transcurrido cinco años, a contar del vencimiento o último abono.

III. Cuando se trate de créditos hasta de \$5,000.00 como suerte principal y no se hubiere logrado el cobro dentro de los dos años siguientes al vencimiento o al último

abono.

IV. Cuando se acredite que el deudor ha sido declarado en quiebra, o bien, en suspensión de pagos.

En las situaciones señaladas en las fracciones II y III, la deducción procederá en el ejercicio en el que se cumplan los plazos a que las mismas se refiere.

En todos los casos, el saldo de la cuenta de créditos incobrables deberá quedar registrado en contabilidad, con "importe de un peso", por un plazo mínimo de cinco años y conservarse la documentación que demuestre el origen del crédito.

#### ART. 59 GASTOS DE PREVISION SOCIAL.

Para los efectos de deducibilidad para determinar la base del impuesto al ingreso global de las empresas, a que se refiere la fracción VII del artículo 24 de la Ley, los planes de previsión social satisfarán los siguientes requisitos:

I. Que se otorguen en forma general; y

II. Que se otorguen a todos los trabajadores sobre las mismas bases, a menos que:

a) Se trate de planes de previsión social a favor de trabajadores y empleados de confianza, los cuales podrán contener beneficios diferentes para unos y otros;

b) Se trate de planes para trabajadores de una misma empresa en la que existan varios sindicatos, en cuyo evento los beneficios pactados con cada sindicato podrán no ser equivalentes;

c) La autoridad administradora autorice que el plan se aplique a personal sujeto a un mismo grado de riesgo, siempre y cuando la naturaleza del riesgo sea concordante con la del beneficio e independientemente que se trate de empleados de confianza o de trabajadores.

En cuanto al importe de los beneficios, la deducibilidad en las empresas se sujetará a las siguientes reglas:

1. Si el importe de los beneficios del plan que se otorgan a empleados de confianza, considerados conjuntamente con los que conceden las instituciones públicas de seguridad social, son proporcionalmente mayores para sa-

salarios superiores, sólo podrá deducirse del gasto total incurrido, el que correspondería si se les hubiera otorgado a todos los participantes los beneficios aplicables a los salarios menores. La diferencia no será deducible y no se tomará en cuenta para los efectos del párrafo siguiente, salvo que la autoridad administradora lo autorice, previa solicitud y por causas justificadas de beneficio social. No se aplicará lo dispuesto en este párrafo cuando los beneficios sean proporcionalmente superiores para salarios menores.

2. En ningún caso los beneficios a los empleados de confianza serán superiores a los que se otorguen a los trabajadores, considerados conjuntamente con los que proporcionen las instituciones públicas de seguridad social.

#### PRESTACIONES NO DEDUCIBLES.

Para determinar en su caso, los beneficios no deducibles : Se dividirá el importe en el ejercicio, de los beneficios de que disfrute cada grupo entre sus sueldos y si el cociente que corresponda al grupo de empleados de confianza es superior al de los trabajadores, la diferencia se multiplicará por el importe de los sueldos de los empleados de confian

za. Los sueldos a que se refiere este párrafo serán calculados a base de salario cuota diaria.

#### MINIMO DE PARTICIPANTES.

Cuando el plan contenga aportaciones de los trabajadores o empleados de confianza, deberán participar por lo menos el 75% de los elegibles.

#### FORMALIDADES DE LOS PLANES DE PREVISION SOCIAL.

Los planes de previsión social deberán constar por escrito, indicando la fecha a partir de la cual se inicie cada plan y se comunicarán al personal dentro del mes siguiente a dicho inicio.

#### ART. 60 PREVISION SOCIAL EROGADA EN EL EXTRANJERO.

Los gastos de previsión social señalados en el artículo anterior, deberán efectuarse dentro del territorio nacional, y sólo previa solicitud y por causas justificadas, la autoridad administradora podrá autorizar que se efectúen fuera del mismo.

#### ART. 61 BENEFICIARIOS DE LA PREVISION SOCIAL.

Los beneficiarios de las referidas prestaciones de previ sion social, serán los trabajadores de la empresa, y en su caso, el cónyuge o la persona con quien viva en concubinato, los ascendientes y los descendientes cuando dependan económicamente del trabajador; así como los menores que satis faciendo el requisito de dependencia económica vivan en el mismo domicilio del trabajador. El requisito de depen dencia económica no será necesario en caso de prestaciones por fallecimiento.

Tratándose de planes de seguros de vida sólo se podrá ase gurar a los trabajadores.

#### ART. 62 PENSIONES MEDIANTE RENTAS VITALICIAS.

Para los efectos de la fracción XII, del artículo 24 de la ley, las pensiones o jubilaciones que podrán deducirse se rán aquellas que se otorguen en forma de rentas vitalicias adicionales a las del Instituto Mexicano del Seguro Social, pudiéndose pactar rentas garantizadas siempre que no se o torguen anticipos sobre la pensión ni se entreguen al tra bajador las reservas constituidas por la empresa. Sin -

embargo, cuando los trabajadores manifiesten expresamente su conformidad, la renta vitalicia podrá convertirse en - cualquier forma opcional de pago establecida en el plan, siempre y cuando no exceda del valor actuarial de la misma.

Tratándose de empleados de confianza el monto de la pensión o jubilación se calculará con base en el promedio de las percepciones obtenidas en los últimos doce meses como mínimo. Cuando se hubiere transferido el valor actuarial correspondiente al fondo de pensiones del trabajador o empleado de confianza, se computará el tiempo de servicios en otras empresas.

#### ART. 63 APORTACIONES A FONDOS DE AHORRO Y SU DESTINO.

Para los efectos de la fracción XII DEL ARTICULO 24 de la Ley, de las aportaciones que efectúen las empresas al fondo de ahorro, las deducibles serán aquellas que se ajusten a los plazos y requisitos siguientes:

- I. Que el monto de las aportaciones no exceda del 13% de los salarios de cada trabajador o empleado de confianza, considerando exclusivamente la parte que no exceda de

10 veces el salario mínimo general o del campo, que rija - en el establecimiento en el que el trabajador o empleado - de confianza preste sus servicios.

II. Que el plan establezca que el trabajador o empleado de confianza pueda retirar las aportaciones de que se trata, únicamente al término de la relación de trabajo o una vez por año.

III. Que el fondo se destine a otorgar préstamos a los trabajadores o empleados de confianza participantes y el remanente se invierta en valores aprobados por la Comisión Nacional de Valores

#### ART. 64 SEGUROS DE TECNICOS O DIRIGENTES.

Por lo que se refiere a planes relativos a seguros de técnicos o dirigentes a que se refiere la fracción XIII, del artículo 24 de la Ley, deberán ajustarse al siguiente procedimiento:

I. Los contratos de seguros serán temporales a un plazo no mayor de veinte años y de prima nivelada.

II. El asegurado deberá tener relación de trabajo con

la empresa, o ser socio industrial en el caso de sociedades de personas o en comandita por acciones.

III. El contribuyente deberá reunir la calidad del contratante y beneficiario irrevocable.

IV. En caso de terminación del contrato de seguro, la póliza será rescatada y el causante acumulará el importe del rescate en el ejercicio en que esto ocurra.

#### ART. 65. DEDUCCION DE INTERESES PAGADOS.

El monto de los intereses deducibles a que se refiere la fracción VIII del artículo 24 de la Ley, se determinará conforme a las siguientes reglas:

I. Se obtendrá la tasa mensual promedio dividiendo los intereses devengados en el mes, entre el total de capitales tomados en préstamo por el contribuyente en ese periodo. La tasa promedio del ejercicio se obtendrá sumando las tasas mensuales promedio.

II. Se precisará la tasa de interés más baja pactada por la empresa en los préstamos que la misma otorgó duran

te el ejercicio.

III. Se restará de la tasa promedio del ejercicio obtenida conforme a la fracción I, de este artículo, la tasa precisada en la fracción II y la diferencia así determinada, se aplicará al saldo mensual promedio de los préstamos otorgados a terceros a tasas inferiores de las que resulten del cálculo de la fracción I; el resultado así obtenido se restará de la suma total de los intereses pagados por el contribuyente, para obtener el importe de la deducción por este concepto.

No se efectuará el cálculo anterior en el caso de que la tasa de interés que se precisa en la fracción II, resultare superior a la obtenida en los términos de la fracción I.

Las limitaciones para la deducibilidad de los intereses a que se refiere la disposición legal que se reglamenta, no se aplicarán a los préstamos que el contribuyente haga a sus trabajadores, siempre que éstos se otorguen conforme al reglamento interior de trabajo o contrato colectivo de trabajo correspondiente.