

25  
28



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"**

**"LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO  
EN LA INDUSTRIA DE ELECTRODOMESTICOS"**

**T E S I S**

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

P R E S E N T A :  
**GONZALO MONTOYA MONDRAGON**

DIRECTOR DE TESIS :  
L. C. DANIEL HERRERA GARCIA

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1991



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 está 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.

## *Introducción*

### *Capítulo I*

1.	<i>Generalidades</i> .....	1
1.1.	<i>Concepto de Administración de Capital de Trabajo</i> ....	2
1.2.	<i>Concepto de Capital de Trabajo</i> .....	2
1.3.	<i>Características Generales</i> .....	3
1.4.	<i>Elementos que lo integran</i> .....	4

### *Capítulo II*

2.	<i>Administración de Activo Circulante</i>	
2.1.	<i>Administración de Efectivo</i>	
2.1.1.	<i>Concepto de Flujo de Efectivo y sus Objetivos</i> .....	6
2.1.2.	<i>Usos Internos del Flujo de Efectivo en las Empresas</i> ..	9
2.1.3.	<i>Usos Externos del Flujo de Efectivo en las Empresas</i> ..	11
2.1.4.	<i>Diseño y Preparación del Flujo de Efectivo</i> .....	13
2.1.5.	<i>El Flujo de Efectivo, como herramienta para la Toma de decisiones</i> .....	22
2.1.6.	<i>Caso Práctico</i> .....	23
2.2.	<i>Administración de Cuentas por Cobrar</i>	
2.2.1.	<i>Concepto de Cuentas por Cobrar y sus Objetivos</i> .....	29
2.2.2.	<i>Importancia</i> .....	29
2.2.3.	<i>Planeación del Sistema de Cuentas por Cobrar</i> .....	30
2.2.4.	<i>Evaluación y Juicios Finales</i> .....	36
2.3.	<i>Administración de Inventarios</i>	
2.3.1.	<i>Concepto de Inventarios y sus Objetivos</i> .....	44
2.3.2.	<i>Importancia</i> .....	45
2.3.3.	<i>Estrategias Financieras para una mejor Administración</i>	49
2.3.4.	<i>Caso Práctico</i> .....	52

2.4.	Administración de Inversiones en Valores	
2.4.1.	Concepto de Inversiones en Valores y Objetivos de La Administración de Inversiones en Valores.....	64
2.4.2.	Importancia.....	64
2.4.3.	Características de las Inversiones.....	67
2.4.4.	Clasificación de las Inversiones.....	67
2.4.5.	Estrategias Financieras para una mejor Administración	69
2.4.6.	Caso Práctico.....	78

### Capítulo III

3.	Administración del Pasivo Circulante	
3.1.	Administración de Proveedores	
3.1.1.	Concepto de Proveedores y sus Objetivos.....	82
3.1.2.	Importancia.....	82
3.1.3.	Características del Otorgamiento de Crédito en las Empresas.....	83
3.1.4.	Sus usos como medio de apalancamiento.....	85
3.1.5.	Evaluación y Control de Proveedores.....	86
3.2.	Fuentes de Financiamiento a Corto Plazo	
3.2.1.	Concepto de Fuentes de Financiamiento a Corto Plazo y Objetivos de su Administración.....	98
3.2.2.	Importancia.....	98
3.2.3.	Características de los Financiamientos.....	98
3.2.4.	Clasificación de los Financiamientos a Corto Plazo...	99
3.2.5.	Ventajas y Desventajas Financieras.....	106
3.2.6.	Evaluación y Control de Financiamientos.....	108
	Conclusiones Generales.....	115
	Bibliografía.....	117

## INTRODUCCION

Actualmente en el mundo de los negocios, resulta cada vez más difícil poder administrar eficientemente el patrimonio de una empresa, debido a los constantes cambios que sufre nuestra economía. Por lo tanto el Administrador Financiero deberá enfocarse a los renglones financieros de mayor importancia, un caso específico es el Capital de Trabajo, ya que se encuentra integrado por conceptos de suma importancia, como es el caso de; El Efectivo, Cuentas por Cobrar, Inventarios, Inversiones en Valores, Proveedores y Financiamientos a Corto Plazo.

En otras palabras el Capital de Trabajo está representado por el Capital Neto necesario para dar inicio al ciclo económico de una empresa. Actualmente administrar el Capital de Trabajo representa un reto para cualquier empresa, ya que de administrarlo deficientemente se podrá incurrir en insolvencia y aún en acuse de quiebra.

Partiendo de las bases anteriores se definirán en el desarrollo de este trabajo sus conceptos características y elementos que lo integran., a fin de introducirnos en el tema.

Con el objeto de ubicar su verdadera utilidad, a continuación se mencionan algunas preguntas: ¿Debo invertir?, ¿cuál será la inversión más productiva?, ¿la recuperación de la cartera es la adecuada?, ¿ Los inventarios con los que produzco son los adecuados?, ¿Debo recibir más financiamiento de proveedores?, ¿Debo solicitar un préstamo?, ¿Qué tipo de financiamiento será el más adecuado?.

Dichas preguntas quedarán planteadas, en el desarrollo individual de los temas que integran el Capital de Trabajo, debido a que estos contemplan: La planeación, el control (se lleva a cabo mediante formas preestablecidas por la empresa) y las diferentes alternativas de manejo que ofrecen.

Una vez que se conoció su utilidad, se podrá entrar a sus usos más comunes en la actualidad, apoyado siempre de casos prácticos, que incluyen la aplicación de razones financieras para su mejor comprensión hasta llegar a la emisión de un juicio final sobre las conclusiones.

## CAPITULO I

### EL CAPITAL DE TRABAJO

- GENERALIDADES - CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO
- CONCEPTO DE CAPITAL DE TRABAJO - CARACTERISTICAS GENERALES
- ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN.

## 1. GENERALIDADES

Debido a los constantes cambios en la economía del país, la Administración del Capital de trabajo ha adquirido cada vez más importancia, hasta el grado de convertirse en una necesidad para las empresas, ya que contempla la forma en como se obtendrán los recursos y la manera en que serán distribuidos, lo anterior siempre con el firme propósito de obtener los mejores rendimientos posibles, sin embargo esto dependerá en gran parte de la habilidad y eficacia del Administrador Financiero.

Administrar el Capital de Trabajo representa un reto para cualquier empresa, por lo que resulta necesario que éstas pongan especial cuidado en la correcta administración de cada uno de sus elementos, en virtud de que el Capital de Trabajo es la base para el inicio del ciclo económico de cualquier empresa.

Una vez conociendo la problemática de este tema se podrá establecer su aplicación, sus usos internos y externos, las ventajas y desventajas financieras y comprobar su verdadera utilidad en el desarrollo de casos prácticos. Este estudio se podrá aplicar a cualquier tipo de industria, en donde la variante será el uso de más conceptos ó en su defecto la disminución de estos, en función de la magnitud y necesidades particulares de cada empresa.

### 1.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO

Para iniciar este tema se definirá el objetivo principal de la Administración Financiera, que es " El de maximizar el patrimonio de los accionistas, mediante la captación de fondos y recursos obtenidos de las aportaciones de capital y concertación de créditos, los que deberán ser manejados y aplicados de manera correcta; debiendo coordinar en forma eficiente el Capital de Trabajo, las inversiones y los resultados en base a la presentación e interpretación eficiente, veraz y oportuna de la información para una toma razonable de decisiones ".



Como se indica en el párrafo anterior, uno de los objetivos de la Administración Financiera es la coordinación del Capital de Trabajo.

La coordinación del Capital de Trabajo se lleva a cabo mediante - los elementos básicos de la Administración Financiera, estos son:

- a) Análisis Financiero
- b) Planeación Financiera y
- c) Control Financiero

Partiendo del hecho de que los puntos anteriores nos servirán de base para el desarrollo de éste tema. A continuación se expresa el concepto de Administración de Capital de Trabajo:

"Es Administrar adecuadamente el activo y el pasivo circulante de una empresa para mantenerlos a un nivel aceptable y evitar caer en estado de insolvencia y aún de quiebra". (1)

La Administración de activos y pasivos circulantes, requieren - una especial atención del Administrador Financiero, ya que éstos sufren cambios constantes (Las inversiones y los recursos se alteran día con día) y en la mayoría de las ocasiones dichos cambios no son fácilmente predecibles, debido a que los influjos (Entradas), y los desembolsos (salidas), no se encuentran perfectamente sincronizadas.

## 1.2.

### CONCEPTO DE CAPITAL DE TRABAJO

- I Es el excedente de activo circulante sobre el pasivo circulante suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas.

---

(1) Abraham Pando Moreno. Elementos Básicos de Administración Financiera. Edit. Ecasa 4a. Edición 1965.

- 11 Desde un punto de vista funcional, el Capital de Trabajo se define como los recursos destinados a cubrir el costo de transformación ó de operación, es decir, la herramienta necesaria para poder operar.
- 111 Desde un punto de vista cualitativo, es el exceso de activo circulante sobre el pasivo circulante; que representa un índice de estabilidad financiera ó margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones normales.

## 1.3.

CARACTERISTICAS GENERALES

El estudio del Capital de Trabajo es tan extenso que permite analizarlo en su conjunto ó en forma individual, por tal razón a continuación se enlistan algunas de sus características:

- a) El Capital de Trabajo permite mantener una estabilidad financiera adecuada a las circunstancias.
- b) Permite determinar la rentabilidad del producto que se produce, porque se deduce que la rentabilidad es igual a las ventas netas menos la suma de todos los costos para producir dichas ventas.
- c) Permite visualizar el riesgo probable de que una empresa acuse insolvencia, es decir, la imposibilidad de ésta para hacer frente a sus compromisos con los acreedores cuando las deudas deban ser liquidadas.
- d) Permite conocer la manera en la cual puede lograrse el aumento de utilidades en las empresas, ya que de ésta forma será más fácil para el Administrador Financiero alcanzar su objetivo de un correcto manejo.

de la relación rentabilidad - riesgo.

- e) permite la comparación entre uno ó más periodos dentro de cada uno de sus elementos, para poder detectar posibles deficiencias y en su defecto corregirlas logrando con ésto una mejor optimización de los recursos.
- f) Su correcta administración sirve de apoyo para la toma de decisiones en las empresas.

En conclusión, las características del Capital de Trabajo dependerán en gran parte de los usos que se le den a éste, dentro y fuera de las empresas.

#### 1.4.

#### ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN

El Capital de Trabajo se integra de la siguiente manera:

<u>Activo Circulante</u>	<u>Menos:</u> <u>Pasivo Circulante</u>
Efectivo en:	Deudas a corto plazo
Bancos y Caja	Cuentas y/o Documento por Pagar
Valores Negociables	Acreedores Diversos
Cuentas y Documentos por Cobrar	Otros pasivos Circulantes
Inventarios:	Aumento en el Capital de Trabajo
Producción Terminada	
Producción en Proceso	
Materia Prima	
Otros Activos Circulantes	

Como se puede observar en el cuadro anterior el Capital de Trabajo está formado por el total de Activos Circulantes menos los Pasivos Circulantes con los que cuenta una empresa y se dice comúnmente que la misma cuenta con Capital Neto de Trabajo.

cuando el resultado de la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante es positiva.

El Capital Neto de Trabajo se utiliza como medida para determinar el riesgo existente en una empresa, relacionandose de la siguiente manera:

1. Entre mayor sea la cantidad de Capital Neto de Trabajo, existirá menor riesgo, es decir, la empresa tendrá una mayor liquidez y por lo tanto su probabilidad de insolvencia disminuirá.
2. Si la cantidad de Capital Neto de Trabajo es baja, existirá un riesgo mayor, es decir, la empresa tendrá una menor liquidez y por lo tanto su probabilidad de ser insolvente aumentará.

Ahora bien, el Administrador Financiero tendrá como responsabilidad, la de mantener un equilibrio financiero en los elementos que integran el Capital Neto de Trabajo.

## CAPITULO II

### ADMINISTRACION DE ACTIVO CIRCULANTE

- ADMINISTRACION DE EFECTIVO
- ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR
- ADMINISTRACION DE INVENTARIOS
- ADMINISTRACION DE INVERSIONES EN VALORES

## 2.1. ADMINISTRACION DE EFECTIVO

### 2.1.1. CONCEPTO DE FLUJO DE EFECTIVO Y SUS OBJETIVOS

En primer término diremos que el flujo de efectivo ó "cash flow" empezó a tomar importancia en nuestro país a finales de los cincuentas, sin embargo con el transcurso de los años y de acuerdo a los constantes cambios que ha sufrido nuestra economía, el flujo de efectivo cada vez adquiere más importancia dentro del mundo socio-económico a tal grado de convertirse en una herramienta financiera necesaria para la toma de decisiones en cualquier entidad económica.

Como cualquier tema a tratar, es indispensable conocer el significado del mismo, es por eso que a continuación se enumeran una serie de conceptos, con el fin de apoyar a una propia.

- I El flujo de efectivo es el estudio, análisis y pronósticos de la secuencia pecunaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en periodos futuros determinados, con el objeto de planeación y control del dinero. (2)
- II La proyección de los ingresos y salidas de efectivo y los saldos en efectivo resultantes en la actividad presupuestaria de la empresa (3)

---

(2) Técnica Presupuestal (Análisis Financiero)  
C.P. Cristóbal del Río González

(3) Contabilidad para la Gerencia, Planeación y Control  
Richard M. Lynch

III Representa la estimación anticipada de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán durante cierto periodo de tiempo futuro. (4)

Con el objeto de planear y controlar el efectivo de una empresa, se concluye que:

" El flujo de efectivo es el resultado de una serie de operaciones en dinero, tanto de ingresos como de egresos y que se presentan en forma cíclica, donde el saldo neto obtenido demuestra el grado de liquidez de la empresa ".

#### OBJETIVOS

Los objetivos del flujo de efectivo son variados, sin embargo se mencionará en primer término el objetivo básico, que es, el de conocer las existencias disponibles en dinero con que cuenta la empresa a fin de tomar medidas correctivas, por medio de las cuales se pretende obtener las máximas utilidades para la empresa, evitando financiamientos excesivos y costos o cantidades de efectivo ocioso e improductivo.

Como se puede observar en el párrafo anterior, primeramente se deberá analizar cuantitativamente y cualitativamente las disponibilidades de la empresa para posteriormente tomar decisiones adecuadas.

En consecuencia de este objetivo general, se derivan algunos objetivos específicos, que de alguna manera resultan del análisis y aplicación del flujo de efectivo, siendo estos los siguientes:

---

(4) Apuntes de Administración III (Finanzas II) Unidad IX  
Universidad Tecnológica de México.

- I Permitir una coordinación entre los ingresos y egresos manteniendo un saldo de efectivo satisfactorio que permita cubrir posibles variantes tanto internas como externas, de las condiciones en que se desarrolla la empresa.
- II Ayudar a planear posibles expansiones de la empresa, ya que es un instrumento informativo acerca de los fondos disponibles para las ampliaciones y establecimiento de nuevas plantas si se considera necesario, y con ello se determina su Capital de Trabajo.
- III Permite a la empresa aprovechar los descuentos por pronto pago y planear las compras, aumentando con ésto las utilidades.
- IV Preveer los requerimientos de fondos provenientes de fuentes externas, permitiendo negociar préstamos, con las condiciones más favorables posibles y en el momento oportuno.
- V Determinar las cantidades de efectivo susceptibles de ser invertidos.
- VI Mediante una centralización de fondos, permite coordinar las necesidades financieras de las subsidiarias en la compañía.
- VII Señalar las variaciones estacionales en la actividad del negocio que requieran mayores inversiones en inventarios y cuentas por cobrar.
- VIII Permite realizar pronósticos a corto o largo plazo. El pronóstico a corto plazo señala la obtención y aplicación de efectivo, por operaciones normales; el de largo plazo permite establecer posibles políticas necesarias de expansión y reorganización.



En conclusión, el flujo de efectivo también es un medio por el cual la Administración Financiera va a planear y coordinar una serie de actividades encaminadas a la obtención de una liquidez sólida para la empresa un rendimiento óptimo del efectivo, proyectando una imagen externa satisfactoria de la empresa y en su evitar un fracaso financiero por falta de efectivo oportuno.

### 2.1.2.

#### USOS INTERNOS DEL FLUJO DE EFECTIVO EN LAS EMPRESAS

La mayoría de los presupuestos de flujo de efectivo a corto plazo están diseñados para indicar al Administrador Financiero las altas y bajas en el ciclo de efectivo, el cual puede ser semanal, mensual, bimestral, semestral ó anual; con un presupuesto de flujo de efectivo a corto plazo es fácil, de advertir las variaciones importantes con toda precisión y además nos permite tomar las medidas necesarias para compensar esas variaciones tales como:

- Prevenir el incumplimiento de obligaciones la infracapitalización ó expansión incontrolada y préstamos de pánico, mediante la fijación anticipada de las cantidades mínimas de efectivo.
- Fortalecer el control de gastos, mostrando como se consume el efectivo por éstos conceptos, presentando sus importes en forma individual y total y relacionando egresos con ingresos en efectivo para minimizar al máximo los indispensables y eliminar aquellos que son innecesarios.
- Fortalecer el control de inventarios, especificando la cantidad de efectivo congelado en inventarios no disponibles para otras inversiones, estableciendo el costo incurrido para el manejo de inventarios excesivos, conduciendo con esto a un

mejor control de producción.

- Enfocar a una mejor administración de ventas, señalando los periodos estacionales y otras deficiencias en el aprovechamiento de efectivo recibido por ese concepto.
- Acelerar la cobranza de cuentas y reducir las incobrables, señalando el exceso de cuentas por cobrar como una fácil fuente de efectivo.
- Regularizar el pago de cuentas por pagar, proporcionando efectivo para pagos inmediatos de acuerdo con el plan prefijado y de esta forma obtener descuentos por pronto pago y mejorar su capacidad crediticia.
- Ayudar a mantener balanceada la estructura de capital - compilando información básica en una forma organizada - presentando relaciones o razones financieras necesarias para evaluar los métodos alternativos de financiamiento.
- Poner al descubierto los defectos de la organización y sus políticas, mostrando la operación de la empresa y sus resultados en términos de efectivo, produciendo un estudio de los efectos y las causas relacionadas con el mismo.
- Tomar las medidas adecuadas para el pago de las operaciones pactadas en moneda extranjera, ya que los requerimientos de caja se ven significativamente incrementados.
- Crear fondos de reserva a través de inversiones para cubrir compromisos fuertes, cuyos desembolsos de golpe

Lesionarían y alterarían el presupuesto establecido.

El presupuesto de efectivo a largo plazo con las limitaciones circunstanciales se utiliza para la planeación financiera, ya que contempla generalmente los cambios significativos causados por aumentos en el activo fijo ó por la introducción de nuevos productos en un largo plazo de crecimiento en la empresa. Tal presupuesto deberá indicar si el efectivo será generado en forma suficiente para soportar las operaciones futuras de la empresa, también deberá mostrar cuando una empresa podrá esperar el reducir su capital de trabajo y las razones por las cuales tendrá que hacer tal reducción usando este presupuesto, el Administrador Financiero está en mejor disposición para determinar que tanto dinero deberá solicitar prestado a los Bancos y cuanto tiempo lo necesitará, y en que fecha deberá reembolsar éstas cantidades a las Instituciones de Crédito, considerando cuando aumentarán sus niveles de efectivo en estimaciones de largo plazo; así como cual será el efecto en la estructura de su capital, lo anterior permitirá al Administrador determinar que proyectos podrán ser incluidos dentro de sus programas y cuales tendrán que ser rechazados, en conclusión es conveniente llevar a cabo la planeación a corto y largo plazo simultáneamente de tal forma que sepamos como estará influyendo el plan de éste año en el crecimiento general de la empresa, digamos a tres, cinco ó más años.

### 2.1.3. USOS EXTERNOS DEL FLUJO DE EFECTIVO EN LAS EMPRESAS

El flujo de efectivo mantiene una serie de usos enfocados básicamente a la Administración independientemente a ésta función, el flujo de efectivo es un instrumento de informa-

ción para los elementos externos de la empresa, ya que en términos generales muestra la solvencia y liquidez con que cuenta una empresa.

Ahora bien, el simple hecho de que el flujo de efectivo se realice por el personal interno de una empresa, no implica que necesariamente se utilice para fines internos, ya que de alguna manera toda empresa tiene contacto con el exterior y se presume que en determinado momento necesitará apoyo de éste, por esta razón a continuación se enlistan los usos más comunes en la actualidad.

1. **Bancos.** - Es indudable que en la actualidad los Bancos no requieren solamente de un Estado de Posición Financiera y Estado de Resultados Proforma, sino que además requieren de un flujo de efectivo Proforma a fin de conocer el uso y recuperación de un préstamo, en caso de solicitarlo a éste.

Por otra parte el flujo de efectivo controla a través de la operación los saldos diarios promedios y con esto la reciprocidad bancaria que existe entre éste y la empresa, con la finalidad de poder negociar líneas de crédito favorables para ambas partes, basándose en la reciprocidad mostrada.

2. **Nuevos Accionistas.** - Una vez estudiada la posibilidad de inversión en la compañía para ampliaciones, mejoras, adquisiciones de equipo, expansiones, etc., todo esto por parte de la Administración, ésta mostrará a posibles accionistas lo atractivo de éstas inversiones, reflejándose en el flujo de efectivo el uso adecuado y rendimiento óptimo, que se le dará a este dinero fresco que entra a la empresa, independiente del estudio en los flujos de inversión que se realizan para la evaluación de dichas capitalizaciones.

3. *Las Entidades Gubernamentales.*- En la actualidad las Empresas paraestatales, tienen obligación de presentar y seguir el flujo de efectivo, mostrando sus desviaciones y analizando sus causas y efectos.

#### 2.1.4. DISEÑO Y PREPARACION DEL FLUJO DE EFECTIVO

El hecho de elaborar presupuestos para la obtención de unos - Estados Financieros Proforma, no es únicamente el cumplir - objetivos y políticas establecidas por la Empresa más que nada es el reflejo de la mentalidad y disciplina de los ejecuti - vos de la misma.

El presupuesto de flujo de efectivo ó de caja como lo llaman algunos autores, no es un presupuesto aislado a todos los de - mas generados por la empresa sino todo lo contrario, éste - presupuesto posiblemente sea el enlace con todo el programa - presupuestal porque de alguna manera contempla las operacio - nes más importantes de una Empresa.

Para continuar diremos que son cuatro puntos básicos para - elaborar el presupuesto de flujo de efectivo.

1. Veracidad
2. Oportunidad
3. Unificación
4. Suficiencia

1. Veracidad.- En la mayoría de los casos los responsables - de realizar el presupuesto determinan cifras que creen se llevarán a cabo en el desarrollo de la Empresa, pero es in - dudable que la información proporcionada es responsabilidad directa de cada una de las áreas involucradas en el presu - puesto, ya que las cifras presentadas deberán ser lo más - reales posibles.

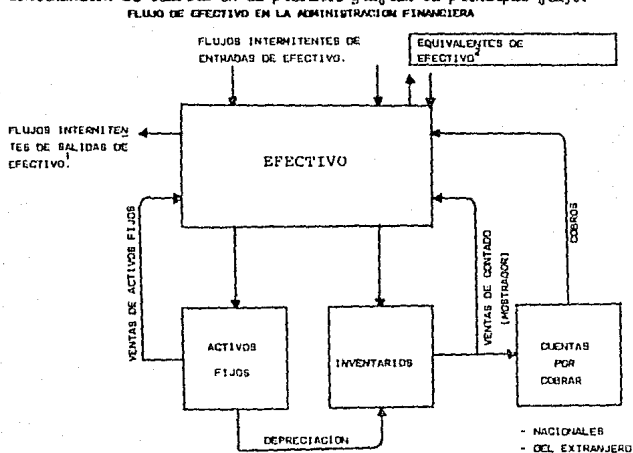
2. Oportunidad. - La oportunidad de entregar la información, dependerá en gran parte del responsable del área informante, y en su defecto el Administrador tendrá la facultad de exigir la entrega de la información en forma oportuna ya que éste deberá informar a todos los responsables de área cuando será la fecha de entrega.
  
3. Unificación. - El diseño de reportes y cédulas son de vital importancia para toda aquella persona que interviene en el programa presupuestal y principalmente para aquel que recopila la información del flujo de efectivo, éste último será el encargado del diseño de reportes y cédulas que servirán de base para el presupuesto de efectivo para tal efecto deberá utilizar conceptos y nomenclaturas uniformes.
  
4. Suficiencia. - Una vez determinados los pasos anteriores se está en la posición de determinar la cantidad de información necesaria de cada área y no incurrirá en excesos ó insuficiencias de información, que en algunos casos crean cuellos de botella y no permiten cumplir con el objetivo de la planeación del flujo de efectivo.

Una vez comprendidos los puntos anteriores podemos entrar en los presupuestos básicos que deberán entregar los responsables de área al Administrador Financiero en este tipo de Industria, siendo estos los siguientes:

1. Presupuesto de Ventas
2. Presupuesto de Producción
3. Presupuesto de Gastos Operacionales
4. Presupuesto de Inversiones Capitalizables
5. Presupuesto de Cuentas por Cobrar
6. Presupuesto de Cuentas por Pagar

Es importante mencionar que algunas de las áreas de este tipo de empresa podrán incluir en su presupuesto uno o más conceptos de los anteriormente citados, debido a que cada una de las áreas serán responsables de los gastos, costos e inversiones en que incurran.

Con el objeto de que el lector conozca más sobre el flujo de entradas y salidas de efectivo en la industria de electrodomésticos, a continuación se ilustra en la presente gráfica su principal flujo.



**GRAFICA 1**

1.
  - INTERESES
  - IMPUESTOS SOBRE LA RENTA
  - REDUCCION DE CAPITAL
  - PAGO DE PASIVOS (PROVEEDORES, ACREDORES, PRESTAMOS BANCARIOS, COMISIONES, REGALIAS, SUELDOS Y SALARIOS)
  - RETIRO DE OTROS VALORES, ETC.

2.
  - VALORES NEGOCIABLES A CORTO PLAZO, PRINCIPALMENTE INVERSIONES EN VALORES Y EL FACTORING.

FUENTE:

ROBERT W. JOHNSON  
ADMINISTRACION FINANCIERA  
PAG. 122

Partiendo de las bases anteriores, es importante indicar la secuencia lógica que debe seguir la información para la elaboración del presupuesto de efectivo, siendo ésta la siguiente:

- 1) El Administrador Financiero deberá entregar la forma en que habrán de entregarse los presupuestos a cada uno de los responsables de área o jefes de departamento; en las fechas establecidas por la empresa.
- 2) Los responsables de área entregarán dicho presupuesto al Administrador Financiero dentro de la fecha límite de entrega, informando además a éste las posibles dudas y/o aclaraciones sobre el presupuesto que se entrega.
- 3) El Administrador Financiero recibirá cada uno de los presupuestos debiendo analizar en su oportunidad cada uno de los mismos y de no existir ningún inconveniente, procederá a concentrar los movimientos de cada uno de los presupuestos dentro del flujo de efectivo.
- 4) Una vez concluidos los pasos anteriores, el Administrador Financiero deberá comparar los presupuestos con lo que se vaya dando en la realidad, informando en su oportunidad las variaciones que surjan como consecuencia de dichas comparaciones, con el responsable del área afectada.

Como complemento a los puntos anteriores, a continuación se proponen las siguientes formas, para lograr un mejor control del presupuesto de efectivo:



SUNBEAM MEXICANA, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE EGRESOS

PERIODO: DEL \_\_\_\_\_ AL  
 19\_\_\_\_

FECHA	C O M P R E P T O	IMPORTE
<b>T O T A L</b>		

OBSERVACIONES:

---



---



---

ELABORO:

REVISO:

AUTORIZO:

FORMA "A"

SUNBEAM MEXICANA, S.A DE C.V.

## REPORTE DIARIO DE BANCOS

FECHA: \_\_\_\_\_

MOVIMIENTOS	BANAMX	BANCOMER	COMERMEX
SALDO INICIAL			
MAS INGRESOS:			
MENOS EGRESOS:			
SALDO FINAL			

FORMA "B"

## SUNBEAM MEXICANA S.A. DE C.V.

FLUJO DE EFECTIVO  
MILLONES DE PESOS

SEMANA DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DE 1990.

CONCEPTO	LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES			TOTAL		
	REAL	STD.	(+, -)	REAL	STD.	(+, -)	REAL	STD.	(+, -)	REAL	STD.	(+, -)	REAL	STD.	(+, -)	REAL	STD.	(+, -)
SALDO INICIAL DE CAJA																		
INGRESOS																		
INGRESOS POR COBRANZA																		
OTROS INGRESOS																		
TOTAL DE INGRESOS																		
EGRESOS																		
PROVEEDORES LOCALES																		
PROV. DEL. EXTR. Y AFIL.																		
GASTOS DE ADMINISTRACION																		
IMPUESTOS E INSS																		
INTERESES BANCARIOS																		
OTROS EGRESOS																		
TOTAL DE EGRESOS																		
FLUJO NETO DE CAJA																		
SALDO FINAL DE CAJA																		
FINANCIAMIENTO BANCARIO																		
SALDO INICIAL DE FINANC.																		
NUEVOS PRESTAMOS (PAGOS)																		
SALDO FINAL DE FINANC.																		
INVERSIONES																		

SUDREAN MEXICANA, S.A. DE C.V.

COMPARATIVO DE COTIZACIONES EN CASAS DE BOLSA  
AL MES DE \_\_\_\_\_ DE 19\_\_.

DIA	OP. DE BOLSA	IPVERLAT	PROBUSA	VAL. FINANXEX	TASA ACEPTADA	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

FORMA "B"

INVERSIÓN MEXICANA, S.A. DE C.V.

REGISTRO DE INVERSIONES EN CASAS DE BOLSA

AL MES DE \_\_\_\_\_ DE 199\_\_

FECHA	CASA DE BOLSA	IMPORTE	TASA	NO. DIAS	INTERESES	ACUMULADO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

FORMA "I"

### 2.1.5. EL FLUJO DE EFECTIVO, COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Como se ha podido constatar, el flujo de efectivo tiene un sinnúmero de usos, algunos de ellos importantes y algunos otros menos importantes, pero a final de cuentas todos encaminados hacia los mismos objetivos, por citar uno de los más importantes; que es el de utilizarlo como una herramienta sólida para la toma de decisiones, por el simple hecho de que nos marca los momentos más críticos de una Empresa en el ciclo económico de sus actividades, sin embargo para alcanzar el objetivo de una razonable administración financiera en cuanto a efectivo se refiere, el Administrador Financiero tendrá en su persona el recurso de poder aplicar diversas estrategias financieras en el momento más oportuno y cuando las circunstancias lo ameriten.

A continuación se mencionan algunas de las que más aplicación tienen en la actualidad:

- a) Demora en pagos. - Consiste en dilatar los pagos a los acreedores ó proveedores sin dañar la imagen crediticia de la organización.
- b) Aumento en rotación de inventario. - Para lograr éste punto se pueden aplicar varios procedimientos como: 1) disminuir el ciclo de la materia prima, mediante la aplicación de técnicas eficientes en el control de los inventarios; 2) disminuir el ciclo de producción, en base a fijar los cursos de acción en forma concreta, estableciendo los principios, la secuencia de operaciones, así como una programación y técnicas de producción más eficientes; 3) aumen

---

[5] Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Tomo 1  
 Edit. Lumisa. 1a. Edición 1966.

tar la rotación de productos terminados, por medio de un mejor pronóstico de ventas.

- c) Disminución del Plazo de Cobranza. - Por medio del otorgamiento de descuentos en efectivo por pronto pago, políticas de crédito en forma más restrictiva y de cobranza más dinámica, así como una mejor selección de clientes, etc.
- d) Reducción de Gastos. - esto se puede lograr mediante el control óptimo del presupuesto de gastos operacionales.
- e) Recorte de Personal. - Esta estrategia se puede utilizar como último recurso, previendo cuidar los puntos siguientes; la demanda de producción, así como la división de labores.

#### 2.1.6. CASO PRACTICO

Supongase que la empresa Sunbeam Mexicana, S.A. de C.V., realiza - las siguientes operaciones durante el mes de abril:

Departamento  
Responsable  
del Presupuesto

- |               |  |
|---------------|--|
| Caja General  | 1.- El saldo final de caja al 31 de marzo fué de \$15'000,000  |
| Serv. Planta  | 2.- Las ventas de mostrador del 2 de abril fueron de \$ 4'000,000 + I.V.A.   |
| Ctas. x Pagar | 3.- Se pagaron honorarios profesionales al despacho contable Cárdenas Dosal y Arztiarán, S.C. por \$ 2'500,000+ I.V.A. |
| Serv. Planta  | 4.- Las ventas de mostrador del 4 de abril fueron de \$ 2'500,000 + I.V.A.   |

- Serv. Planta 5.- Las ventas de refacciones en las estaciones de Servicio ascenderón a \$ 6'500,000 + I.V.A.
- Alm. Prod. T. 6.- Los fletes de producto terminado y de materia prima de  
Alm. Mat. P. la 1er. semana de abril fuerón de \$ 6'000,000
- Créd. y Cob. 7.- La cobranza del 4 de abril fué de \$ 200'000,000
- Contabilidad 8.- La nómina semanal de los obreros de la 1er. semana -  
de abril ascendió a la cantidad de \$ 25'000,000
- Serv. Planta 9.- Las ventas de mostrador del 6 de abril fuerón de -  
\$ 7'500,000 + I.V.A.
- Créd. y Cob. 10.- La cobranza del 6 de abril fué de \$ 350'000,000
- Import. y Exp. 11.- Se extendió una orden de pago en favor del proveedor -  
Whitford Corporation, por \$ 1,080 U.S.D. al t/c de  
\$ 2,740 por dólar .
- Caja General 12.- El reembolso de la 1er. semana de abril de la cajera -  
fué de \$ 5'500,000
- Ctas. x Pagar 13.- El importe de las cuentas por pagar a liquidarse el 9  
de abril, fué de \$ 400'000,000
- Créd. y Cob. 14.- La cobranza del 10 de abril ascendió a \$ 150'000,000
- Serv. Planta 15.- Las ventas de mostrador del 11 de abril fuerón de -  
\$ 7'000,000 + I.V.A.
- Tesorería 16.- Se recibió un giro bancario de Sunbeam del Perú por -  
\$ 5,000 U.S.D. al t/c de \$ 2,730 por dólar.



Contraloría 17.- El importe de los impuestos del mes de marzo quedo integrado de la siguiente manera:

a) I.S.R., 1% y 5% inf.	\$ 5'600,000
b) 2% activos	1'500,000
c) I.V.A.	8'000,000
	<hr/>
TOTAL	\$15'100,000

Rel. Ind. 18.- El importe del entero patronal I.M.S.S., ascendió a la cantidad de \$ 25'000,000

Contabilidad 19.- El importe de la nómina quincenal de empleados, ascendió a la cantidad de \$ 80'000,000

Tesorería 20.- Se pagan intereses sobre préstamo quirográfico de \$ 600'000,000, con vencimiento el 15 de abril a una tasa del 4% anual.

**NOTA ACLARATORIA:** De acuerdo a la reformas fiscales de 1990, los fletes están sujetos al I.V.A., por lo que en éste caso práctico se tendrá que incrementar.

**DESARROLLO:** (ver forma "C").

## SUNBEAM MEXICANA S.A. DE C.V.

FLUJO DE EFECTIVO  
MILLONES DE PESOS

SEMANA DEL 2 DE ABRIL AL 6 DE ABR. DE 1990.

CONCEPTO	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		TOTAL							
	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)						
SALDO INICIAL DE CAJA	5.0	14.0	1.0	18.0	14.4	0.8	18.0	87.4	187.4	18.0	81.4	138.4	18.7	121.4	114.0	78.7	278.0	1201.6
INGRESOS																		
INGRESOS POR COBRANZA	4.0	3.0	10.43		3.0	13.0	202.8	180.0	22.0		80.0	180.0	358.0	200.0	158.0	388.1	888.0	28.1
OTROS INGRESOS							20.0	20.0	2.0	1.7	1.7	283.1	200.0	5.1	714.2	243.3	141.2	
TOTAL DE INGRESOS	4.0	3.0	10.43		3.0	13.0	222.8	200.0	24.0	1.7	81.7	641.1	400.0	163.1	1102.2	1131.3	1029.0	28.1
EGRESOS																		
PROVEEDORES LOCALES																		
PROV. DEL EXTR. Y AFIL.																		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	7.8	7.8	0				1.8	11.81				2.9	3.0	0.11	2.0	3.0	(0.1)	
IMPUESTOS E IMSS												3.4	8.0	(0.1)	8.1	10.3	7.2	0.1
INTERESES BANCARIOS																		
OTROS EGRESOS	1.7	1.7	0				210.3	200.0	18.7			283.3	200.0	138.3	787.2	881.7	164.7	
TOTAL DE EGRESOS	4.8	4.8	0				212.1	200.0	18.7			289.3	203.0	138.4	797.2	888.7	171.9	
FLUJO NETO DE CAJA	0	0.4		33.0			110.7	18.0	1.7	80.0		(0.0)	9.0	1.7	109.4	(108.7)		
SALDO FINAL DE CAJA	74.0	13.4	0.8	14.0	87.4	132.4	18.0	81.4	138.4	18.7	121.4	114.0	78.7	122.4	105.7	79.4	387.0	1209.0
FINANCIAMIENTO BANCARIO																		
SALDO INICIAL DE FINANCIAM.	530.0																	
NUEVOS PRESTAMOS (PAGOS)	0																	
SALDO FINAL DE FINANCIAM.	530.0																	
INVERSIONES	1.7						284.3					330.3						
484							474					47.53						
4 DIAS							3 DIAS					3 DIAS						
INT. 0.01							INT. 0.8					INT. 2.1						

NOTA: LAS CANTIDADES INCLUIDAS EN ESTE CARGO PRACTICO SE Ocurraron A MILLONES DE PESOS.

## SUNBEAM MEXICANA S.A. DE C.V.

110JA : 2/2

FLUJO DE EFECTIVO  
MILLONES DE PESOS

SEMANA DEL 9 DE ABRIL AL 13 DE ABRIL 1990.

CONCEPTO	LINES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		TOTAL								
	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)	REAL	STD. (+,-)							
SALDO INICIAL DE CAJA	18.7	127.4	108.7	18.7	118.4	102.7	18.7	128.8	110.1	110.7	128.8	110.1	18.7	128.8	110.7	83.7	822.5	1038.8	
INGRESOS																			
INGRESOS POR COBRANZA				180.0	180.0	0	8.0	8.0	0							158.0	158.0	0	
OTROS INGRESOS	532.4	538.0	7.4	122.8	280.9	17.8	288.8	388.8	13.3				283.8	288.8	0	227.2	1,228	18.1	
TOTAL DE INGRESOS	532.4	538.0	7.4	282.8	280.9	17.8	388.7	388.8	13.3				283.8	288.8	0	385.2	1,384	18.1	
EGRESOS																			
PROVEEDORES LOCALES	500.0	501.0	(1.0)														500.0	501.0	(1.0)
PROV. DEL. EXTR. Y AFIL.																			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN																	80.0	80.0	0
IMPUESTOS E INSS																	40.1	43.0	(2.9)
INTERESES BANCARIOS							40.1	43.0	(2.9)										
OTROS EGRESOS	137.4	137.0	0.4	287.5	283.0	(4.5)	284.9	285.8	(0.9)				24.5	24.5	0	25.8	24.5	0	
TOTAL DE EGRESOS	532.4	538.0	(0.4)	287.5	283.0	(4.5)	308.8	308.8	(0.8)				24.5	24.5	0	385.2	1,387	(12.2)	
FLUJO NETO DE CAJA		(3.0)	3.0		7.5	(7.5)										2.0	(2.0)		
SALDO FINAL DE CAJA	18.7	118.4	102.7	18.7	128.9	110.1	18.7	128.8	(110.1)	18.7	128.8	(110.1)	116.7	128.8	111.2	183.7	826.1	1,046.1	
FINANCIAMIENTO BANCARIO																			
SALDO INICIAL DE FINAN.	800.0																		
OTROS PRESTAMOS (PAGOS)	0																		
SALDO FINAL DE FINAN.	800.0																		
INVERSIONES	132.4			282.6			284.5						181.1						
48.3%				47%			47%						47.3%						
1 DIA				1 DIA			3 DIAS						3 DIAS						
INT. 0.2				INT. 0.4			INT. 1.0						INT. 0.5						

NOTA: LAS CANTIDADES INCLUIDAS EN ESTE CASO PRÁCTICO DE CERRARON A MILLONES DE PESOS.

Como se puede observar en los flujos de efectivo anteriores, se trata básicamente en hacer notar algunas deficiencias y eficiencias en el manejo del efectivo, dentro de las cuales destacan - las siguientes:

### Deficiencias

- a) El 3 de abril, no se cobro nada y existía presupuesto de cobranza.
- b) El 6 de abril, se cobro \$158'625,000 más que el presupuesto.
- c) El 6 de abril, se invirtió \$155'316,000 más que el presupuesto.
- d) Es posible que en lugar de invertir, se hubiere hecho el pago parcial del préstamo quirografario de \$600'000,000, analizando tal vez las condiciones del crédito y su forma de pago.

### Eficiencias

- a) En todos los días de la primera quincena de abril, se invirtió el excedente de efectivo.
- b) En la segunda semana de abril el comportamiento de las desviaciones del Real contra Presupuesto fueron aceptables.

En conclusión, el Administrador Financiero deberá investigar las causas y efectos de las variaciones que resulten de la comparación del Real VS el Presupuesto, y podrá ir ajustando su flujo de efectivo conforme a la realidad basándose principalmente en el Reporte Diario de Bancos (Forma "B").

## 2.2. ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR

### 2.2.1. CONCEPTO DE CUENTAS POR COBRAR Y SUS OBJETIVOS

Las cuentas por cobrar, representan el derecho de cobro que tiene una empresa con respecto a un cliente, al cual le son proporcionados bienes o servicios, mediante un crédito.

El crédito se entiende como la confianza que otorga una persona a otra en la venta de mercancías, servicio ó préstamo de numerario, a cambio de una promesa de pago a realizar en el futuro.

#### OBJETIVOS

Determinar los lineamientos para la fijación de las políticas de créditos, los términos crediticios y las políticas de cobranza - que deben aplicar para concretar las ventas de la empresa, disminuyendo al mismo tiempo las pérdidas ocasionadas por cuentas incobrables, gastos de cobranza y costos de oportunidad.

### 2.2.2. IMPORTANCIA

En la actualidad para muchas empresas, las cuentas a cobrar constituyen un activo sumamente importante que requiere cuidadoso estudio. Debido a que en las diferentes operaciones de crédito el vendedor ó prestamista correrá siempre un riesgo en la promesa de pago, ya que aún los deudores de mayor solvencia y dignos de confianza tendrán la posibilidad de demorar su pago debido a una contingencia, en base a lo anterior es importante para el ejecutivo financiero que antes de realizar una transacción crediticia cuantifique y compare la ganancia que pudiera obtenerse contra los riesgos de pérdida que se corren, en consecuencia no es lo más importante vender, sino la forma en que han de recuperarse las ventas, sin incurrir en exagerados gastos de cobranza y costos de oportunidad.

## 2.2.3.

PLANEACION DEL SISTEMA DE CUENTAS POR COBRAR

El planear un sistema, implica el estudio y evaluación de cada uno de sus componentes, por consiguiente nos enfocaremos principalmente al análisis individual de cada uno de sus elementos para su mejor comprensión.

Las normas genéricas son las políticas, que se definen como los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones, dando un margen de actuación a los encargados de aplicarlas para que obren de acuerdo a su experiencia y conocimientos.

Las políticas de crédito de una empresa determinarán los criterios básicos en las cuales se apoyará el Administrador Financiero para determinar la concesión y monto del crédito a otorgar a un cliente.

POLITICA GENERAL DE CREDITO Y COBRANZA1) NORMAS DE CREDITO

La política de crédito puede tener una tremenda influencia sobre las ventas. Si los competidores dan crédito con total libertad, y nosotros no, nuestra política puede neutralizar todos los esfuerzos de comercialización. El crédito es uno de los tantos factores que influyen sobre la demanda de los productos de una empresa. En consecuencia, el grado de influencia que el crédito puede tener para mejorar la demanda depende de los otros factores que se estén empleando por la competencia. Esto puede entenderse de la siguiente manera: si la Empresa tiene una política de crédito restrictiva, es decir se les concede crédito únicamente a los clientes fuertes vistos bajo el enfoque financiero, se aumentará el volumen presente de las ventas debido a que el importe de las mismas se recibirá de inmediato, se eliminan los gastos del departamento de crédito y cobranza, se eliminará el riesgo por cuentas incobrables y se tendrá la oportunidad de ofrecer mejores precios de ventas a

causa de los ahorros antes señalados.

Considerando el párrafo anterior, en primer término podría pensarse que éste sería el camino óptimo a seguir, pero si se analizá detenidamente, para la posible aplicación a las condiciones actuales, resultaría insuficiente, debido a - que en su mayoría los compradores no tienen la capacidad - de efectivo para hacer frente a pagos al contado, ya que - las condiciones de mercado se determinan en forma competi- tiva donde otras empresas si ofrecen condiciones crediti- cias.

Si la empresa otorga condiciones de crédito más accesibles a sus clientes incluyendo a los de alto riesgo, sus ventas aumentarán notoriamente y en consecuencia la inversión en cuentas por cobrar y las pérdidas por cuentas incobrables.

Como se puede observar, formular políticas de crédito que maximizen las utilidades de la empresa no es sencillo, por lo que el Administrador Financiero deberá apoyarse en las variables mas comunes para determinar la posibilidad de - ampliar o restringir sus normas de crédito, siendo éstas las siguientes:

- a) Volumen de Ventas. - El aumento de los lineamientos de - crédito, deberá generar un aumento en las ventas, por - lo tanto habrá cambios en las utilidades por los efec- tos en ingresos y costos.
- b) Inversión en Cuentas por Cobrar. - Entre más alto sea el nivel de las Cuentas por Cobrar, mayor será el costo de su administración.

- c) Gastos por Cuentas Incobrables.- La probabilidad ó riesgo de tener una cuenta incobrable aumentará al disminuir las restricciones crediticias en proporción directa al incremento en Cuentas por Cobrar.

## 2. ESTIMACION DEL CREDITO.

La estimación del valor crediticio comprende, el estudio que se realiza de la probabilidad y riesgo que existe referente a que un cliente no pague los bienes ó servicios, en los términos con créditos, basándose en la confianza depositada en él.

Para efectuar dicho análisis el Administrador Financiero encargado de otorgar los créditos y sus métodos utiliza el método de nominado "cinco C", que consiste en estudiar los atributos del cliente, estos son: (6)

- a) Carácter.- Se entiende como la voluntad, deseo ó capacidad moral, que un cliente tiene con respecto a cumplir los com promisos contraídos en tiempo y condiciones normales.
- b) Capacidad.- Se comprende como el juicio subjetivo que hace el Administrador Financiero de las posibilidades del clien te, tomando como referencia su historial financiero. (Está dos Financieros).
- c) Condiciones.- Hace referencia a las tendencias económicas del entorno en que el cliente y la empresa se desenvuelven.
- d) Capital.- Abarca el estudio de la posición financiera del cliente, basándose en un análisis de las razones financieras (principalmente: liquidez, solvencia, est -

---

(6). J. Fred Weston y Eugene F. Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, Edic. Interamericana, 5a. Edición 1985.



bilidad, rentabilidad, etc., que arrojen el Estado de Posición Financiera y el Estado de Resultados y en el Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

- e) Colateral. - Son las garantías (Activos Fijos), que pueden respaldar al cliente para asegurar el crédito que se le ha otorgado.

Para la aplicación del método de las "cinco C", - el Administrador Financiero deberá basarse en las experiencias que haya tenido con anterioridad con el solicitante, los resultados obtenidos en la investigación del departamento de crédito, las empresas en las que el cliente haya solicitado créditos, o bien obteniendo información de la Cámara de Industria y Comercio, Instituciones de Crédito, Bolsa de Valores, etc.

Como complemento a la planeación de este punto, se deberán abrir expedientes por cada cliente, con su historial de créditos otorgados, con esto quedará abierta la posibilidad a las posibles reinvestigaciones de los clientes, en el momento en que el Administrador Financiero juzgue pertinente, para asegurar la confiabilidad en su promesas de pago y con esto evitar los costos que traerán consigo las Cuentas Incobrables.

#### CONDICIONES DE CREDITO

Las condiciones crediticias comprenden la fijación del tipo de cuenta, período del crédito y formas de pago.

Para determinar el tipo de cuenta que se otorgará al cliente se tomarán en cuenta sus necesidades - de compra, su historial de pagos y la capacidad - de la empresa que concede el crédito fijándose - así el importe máximo de deuda que se le permiti- rá (cuando no existe límite se le denomina "Cuen- ta Abierta").

En lo que se refiere al periodo de crédito, se de- berán tomar en cuenta los efectos que su aumento - ó disminución ocasionarán sobre las ventas, cobran- za, gastos por cuentas malas y la repercusión de - estos factores en las utilidades.

Por lo que corresponde a las condiciones de pago - se está en la posibilidad de ofrecer al cliente - un descuento, si cumple con su deuda antes del pla- zo fijado como límite de crédito.

#### POLITICA DE COBRANZA

La política general de cobranza de una empresa está determinada por los diferentes procedimientos que - se deberán llevar a cabo para obtener el pago de - las cuentas que han vencido.

Las políticas de cobro tienen una gran influencia -- en el flujo de efectivo de las empresas, ya que de - éstas depende en gran medida la pronta recuperación de la inversión que se realizó en cuentas por cobrar por parte de la empresa que otorga el crédito.

Ahora bien, el Administrador Financiero debe basarse en las necesidades de la empresa, así como en las condiciones imperantes en el mercado de la competencia, para establecer los procedimientos de cobranza a aplicar. Actualmente existen diferentes procedimientos de cobranza, por lo general el orden en que se implementan es el siguiente: (7).

1. Notificación por Escrito. - Consiste en enviar una carta recordando al cliente el vencimiento de su cuenta, el tono de la misiva deberá ser cortés.
2. Llamada telefónica. - Un funcionario de la empresa (Gerente ó Subgerente de Crédito y Cobranza), llamará al cliente para exigir el pago de la deuda.
3. Visita Personal. - Se envía a un cobrador a exigir la cancelación de la deuda, es importante señalar que éste tipo de profesión es eficaz desde el punto de vista rapidez en el cobro.
4. Por medio de Instituciones de Crédito. - Se refiere al endoso de documentos.
5. Recurso Legal. - Es el último recurso para el cobro de la deuda, consiste en presentar un requerimiento legal ante la autoridad competente para exigir acción penal en contra del deudor. (8).

---

(7). Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Harta. 3a. Edición 1986.

(8). Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Sección Octava del Protesto Artículos 139 al 149.

#### 2.2.4. EVALUACION Y JUICIOS FINALES

Para evaluar los resultados obtenidos en el departamento de Crédito y Cobranzas el Administrador Financiero contará invariablemente con los métodos de análisis financiero vertical y horizontal, por lo tanto a continuación se evaluarán algunos de los más usuales en la actualidad.

- 1) La empresa "Sunbeam Mexicana", S.A. DE C.V., cuyo giro es la venta de aparatos electrodomésticos, desea aumentar sus ventas en el renglón de "licuadoras" en un 25%, para lo que establecerá una nueva política de crédito, incrementando el periodo de cobranza promedio de 30 a 60 días.

Para realizar el análisis del cambio propuesto se proporcionan los siguientes datos:

##### CONDICIONES ACTUALES

- Ventas durante el periodo por \$160'000,000
- Número de unidades vendidas 1600
- Costo variable por unidad \$50,000
- Costos fijos totales \$10'000,000
- Periodo de cobranza 30 días
- Gastos por cuentas incobrables 1% de las ventas

##### CONDICIONES DEL PRESUPUESTO

- Aumento esperado en ventas para el nuevo periodo del 25%
- Costo variable por unidad \$ 50,000
- Costos fijos totales \$ 10'000,000
- Periodo de Cobranza 60 días
- Gastos por cuentas incobrables 2% de las ventas
- El rendimiento requerido sobre la inversión es del 90% anual.

Determinar, si la empresa debe implementar la nueva política de crédito y evaluar su efecto en: a) la contribución de las utilidades a partir de las ventas, b) el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar, c) el monto de los gastos por cuentas incobrables d) la tasa de rendimiento en el sistema de crédito presupuestario.

Las cifras que se presentan en los datos actuales se encuentran reexpresadas a la fecha en que se establecen las condiciones del presupuesto y los cetes tienen una tasa del 48% anual.

Solución:

- a) Determinación de la contribución adicional de las utilidades a partir del aumento en las ventas.

Contribución adicional = (Número de unidades adicionales)  
(Precio de Venta por unidad - Costos Variables por unidad).

$$\text{Contribución adicional} = (1,600 \times .25) \\ (100,000 - 50,000)$$

$$\text{Contribución adicional} = \$ 20'000,000$$

- b) Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Determinación del costo de ventas: (costos variables + costos fijos)

$$\text{Costo de ventas actual} = (50,000 \times 1,600) + 10'000,000$$

$$\text{Costo de Ventas actual} = \$ 90'000,000$$

$$\text{Costo de ventas presupuestado} = (50,000 \times 2,000) + 10'000,000$$

Costo de ventas presupuestado = \$ 110'000,000

Determinación de la rotación :

Rotación de cuentas por cobrar = 360/periodo promedio de cobranza.

Rotación actual = 360/30

Rotación actual = 12 veces

Rotación presupuestada = 360/60

Rotación presupuestada = 6 veces

Determinación de la inversión promedio en cuentas por cobrar:

Inversión promedio en cuentas por cobrar = Costo de ventas anuales/  
Rotación en cuentas por cobrar.

Inversión promedio en cuentas por cobrar actual = 90'000,000/12

Inversión promedio en cuentas por cobrar actual = \$7'500,000

Inversión promedio en cuentas por cobrar presupuestada = \$110'000,000/6

Inversión promedio en cuentas por cobrar presupuestada =

\$18'333,333

Determinación del costo de la inversión marginal.

Inversión marginal en cuentas por cobrar = Inv. prom. en cuentas por  
cobrar presupuestada - Inv. Promedio en cuentas por cobrar actual.

Inversión marginal en cuentas por cobrar = 18'333,333 - 7'500,000

Inversión marginal en cuentas por cobrar = \$10'833,333

Costo de la inversión marginal = {Inversión marginal en cuentas por -  
cobrar} {Rendimiento requerido sobre la inversión}.

Costo de la inversión marginal = {10'833,333 x .90}

Costo de la inversión marginal = \$9'750,000

## c) Costo de cuentas incobrables marginales total:

Determinación del costo de cuentas incobrables marginales.

Costo de cuentas incobrables = (% de gastos por cuentas incobrables x ventas).

Costo de cuentas incobrables marginales actual =  $(.01 \times 160'000,000)$

Costo de cuentas incobrables marginales actual = \$1'600,000

Costo de cuentas incobrables marginales presupuestado =  $(.02 \times 200'000,000)$

Costo de cuentas incobrables marginales presupuestado = \$4'000,000

Costo de cuentas incobrables marginales total =  $4'000,000 - 1'600,000$

Costo de cuentas incobrables marginal total = \$2'400,000

## d) Tasa de rendimiento en el sistema de crédito presupuestal

Determinación del costo unitario presupuestado.

Costo unitario presupuestado =  $(\text{Costos Variables} \times \text{unidad} \times \text{unidades presupuestadas}) + \text{Costos Fijos} / \text{unidades presupuestadas}$ .

Costo unitario presupuestado =  $(150,000 \times 2,000) + 10'000,000 / 2,000$

Costo unitario presupuestado = \$55,000

Determinación de la inversión adicional requerida.

Inversión adicional requerida =  $(\text{Costo unitario presupuestado} / \text{Precio de Venta}) \times (\text{ventas presupuestadas} / \text{rotación presupuestada})$

Inversión adicional requerida =  $(55,000 / 100,000) \times (200'000,000 /$

Inversión adicional requerida = \$ 18'333,333

Determinación de la tasa de rendimiento en el sistema presupuestario.

Tasa de rendimiento en el sistema presupuestario =  $\frac{\text{Aumento de ventas en unidades presupuestado} (\text{precio de venta} - \text{costos variables})}{\text{inversión adicional requerida}}$ .

Tasa de rendimiento en el sistema presupuestario =  $\frac{(400 \times (100,000 - 50,000))}{18'333,333}$ .

Tasa de rendimiento en el sistema presupuestario =  $1.09 \times 100 = 109\%$  anual.

#### CONCLUSIONES:

La utilidad neta a partir del plan presupuestado, se determina restándole a la contribución adicional de utilidades a partir del aumento en ventas, los costos de la inversión marginal en cuentas por cobrar y los costos por las cuentas incobrables marginales.

Utilidad neta = Contribución adicional - {Costos de la inversión marginal + Costos por las cuentas incobrables marginales}.

Utilidad neta =  $20'000,000 - (9'750,000 + 2'400,000)$

Utilidad neta = \$ 7'850,000

La utilidad neta que se obtendría en caso de aplicar la nueva política de crédito sería de \$ 7'850,000 considerando un rendimiento sobre la inversión requerida del 90% y la tasa de rendimiento sobre la inversión adicional que habrá de realizarse (en las circunstancias) es del 109%.



Se concluye, que la nueva política de crédito que la empresa desea implementar, es rentable y por consiguiente se acepta (apalancamiento operativo) (9).

2) Por lo que corresponde a las condiciones de pago, se puede ofrecer al cliente un descuento si cumple con su deuda antes del - plazo fijado como límite de crédito, el ejemplo clásico es 2/10 neto 30, su significado es el siguiente:

a) El cliente obtiene un descuento del 2% si paga dentro de los 10 días siguientes a la fecha que dio inicio el crédito.

b) si el cliente decide aprovechar el descuento que la empresa ofrece por pronto pago, deberá pagar el importe total del - crédito a más tardar a los 30 días que dio inicio el periodo citado con anterioridad.

Por ejemplo, unos artículos cuyo precio de venta al contado es de \$ 2'000,000, se ofrece en \$ 2'150,000 debido a que la tasa que desea ganar el vendedor con respecto a su inversión es del 7.5% mensual (90% anual) al cliente se le dice que las condiciones de - crédito son 7.5/10 neto 30, lo cual indica que si desea pagar - \$ 2'000,000 deberá efectuar su pago en los primeros diez días y sino aprovecha el descuento pagará \$ 2'150,000 a los 30 días.

En la economía actual de México, en donde a pesar de existir baja inflación, los créditos son escasos en cualquier institución de - crédito ó casas de bolsa, por lo tanto es más difícil que los -

---

(9) Abraham Perdomo Moreno. Planeación Financiera en la Toma de Decisiones. Edit. Ecasa 2a. Edición 1987.

clientes aprovechen los descuentos por pronto pago, en virtud de que la mayoría prefiere mantener el efectivo para realizar otras posibles operaciones en las que obtengan ganancias mayores que los descuentos que pudiesen ofrecerles, es decir no desean arriesgarse por lo escaso de los fondos a tener costos de oportunidad, amén de ser preferible el pagar pesos futuros que pesos presentes. Esto de alguna manera ha originado que en la actualidad se éste viviendo el auge de las ventas a crédito.

- 3) Otra herramienta útil para la evaluación del sistema de cuentas por cobrar, es la antigüedad de saldos, por citar un ejemplo:

supongamos que la empresa Sunbeam Mexicana, S.A. de C.V., tiene un saldo al 31 de mayo de 1990, en cuentas por cobrar de \$ 1 500'000,000, de los cuales:

		(%)
\$ 450'000,000	son a 15 días	30
500'000,000	son a 30 días	33.33
150'000,000	son a 45 días	10
<u>400'000,000</u>	ya están vencidos	<u>26.67</u>
\$1 500'000,000		100.00

Como se puede observar, la antigüedad de saldos sirve para conocer el monto y porcentaje de crédito que se otorga a los clientes, así como el importe de los saldos que se encuentren vencidos, esto da la pauta para la toma de decisiones, por lo que se recomienda su uso periódico en cualquier tipo de empresa.

Independientemente de los métodos antes citados, es indispensable en la industria de electrodomésticos contar con el apoyo de un sistema de cómputo, debido al volumen de cuentas por cobrar que se manejan.

A continuación se enuncian algunos objetivos a seguir para lograr una mejor administración de cuentas por cobrar:

	<u>RESPONSABLE</u>
1) Mantener depurada la cartera de clientes mes con mes	Crédito
2) Otorgar descuentos por pronto pago, siempre y cuando se obtenga un beneficio.	Crédito
3) Otorgar líneas de crédito adecuadas a cada cliente.	Crédito
4) Entregar la cobranza el mismo día en que se realice.	Cobranza
5) Evitar gastos excesivos por cobranza.	Cobranza
6) Practicar inventarios periódicos de contrarrecibos.	Cobranza
7) Vigilar y controlar las políticas de crédito y cobranza.	Crédito y Cobranza
8) Mantener informado al Administrador Financiero de los cambios que se vayan dando en la cobranza contra lo presupuestado.	Cobranza
9) Evitar al máximo las cuentas incobrables, ejerciendo un seguimiento óptimo de éstas.	Crédito y Cobranza

## 2.3. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

### 2.3.1. CONCEPTO DE INVENTARIOS Y SUS OBJETIVOS

Se denomina inventarios. - A los bienes que posee la empresa para su venta ó para su proceso, transformación y venta posterior, tales como materias primas, productos en proceso, artículos terminados y otros materiales como los que se utilizan para el empaque, envase de las mercancías y las refacciones destinadas al mantenimiento, que se utilicen dentro del período de operaciones.

#### OBJETIVOS

- a) Lograr un inventario óptimo de materia prima, materiales y herramientas para proporcionar un servicio adecuado a producción dentro de un costo razonable.
- b) Regular la producción en proceso de tal manera que lo producido satisfaga los requerimientos de ventas sin afectar el inventario de materia prima, materiales y herramientas por falta ó exceso de producción.
- c) Mantener la existencia óptima en producto terminado para proporcionar un servicio adecuado a ventas dentro de un costo razonable, de tal manera que no se afecte el servicio a clientes.
- d) Establecer políticas bien definidas sobre niveles de inventarios.
- e) Implantación de un sistema de información eficiente sobre inventarios.
- f) Determinación precisa y oportuna de inventarios de lento movimiento, obsoletos y desperdicios.

- g) La implantación de un sistema eficiente de registro, que permita hacer predicciones sobre las necesidades de inventarios.
- h) Establecer medios efectivos de control para la custodia de los inventarios y evitar fugas o mal trato por negligencia.
- i) Lograr una adecuada rotación de inventarios.

### 2.3.2.

#### IMPORTANCIA

En la estructura financiera de toda empresa, ya sea comercial ó industrial, existe un renglón de suma importancia que es el inventario, representa en la mayoría de los casos un porcentaje bastante considerable con respecto al Activo Circulante.

Aparentemente todas las empresas se interesan por éste renglón - procuran que su inversión no sea exagerada, sin embargo, no todas cuentan con un departamento que se encargue de administrarlo quizá por considerar que el monto de la inversión no justifique la existencia del departamento ó, bien, porque los beneficios - que se puedan obtener son desconocidos.

El desarrollo de éste tema surge a consecuencia de una serie de experiencias en el terreno laboral, tales como:

- El desconocimiento de muchas personas acerca de los beneficios que aporta el control de inventarios.
- La falta de conciencia al adquirirlo.
- La comunicación deficiente entre los departamentos involucrados.
- La necesidad de asignar la administración a un profesionalista capacitado para ésta actividad.

- La falta de literatura que delimite en forma más precisa el control de inventarios en las tres formas que puede encontrarse (Materia Prima, Producción en Proceso y Producto Terminado). En una empresa industrial, si bien es cierto que existen muchos autores que han escrito sobre la materia, también lo es que no se han enfocado desde el punto de vista antes mencionado.

En la actualidad, la Administración Financiera de los inventarios ha cobrado suma importancia para las empresas comerciales e industriales, debido a que en economías con problemas inflacionarios - como el caso de México, se presenta la escasez de los mismos por diversas causas, entre las cuales se pueden citar: [10].

- a) El ocultamiento de los productos con fines especulativos.
- b) La demanda por parte de los fabricantes aumenta, ya que se requieren mayores cantidades para garantizar la producción a precios actuales.
- c) Si se tienen altos inventarios, las empresas se protegen en parte del impacto inflacionario puesto que, al ser Activos no Monetarios no pierden el valor con el transcurso del tiempo.

El simple hecho de mantener inventarios ocasionan diversos tipos de costos para la empresa, los cuales inician desde el momento - en que se realiza el pedido para el abastecimiento hasta cuando son vendidos.

---

[10]. Armando Ortega Pérez de León. Inflación, Estudio Económico Financiero y Contable. Edit. I.M.E.F.

Existen seis clases de costos en que se incurrirá , éstos son:  
(11).

- 1) Adquisición.- Son los que se realizan con el fin de adquirir los inventarios ya sea para su venta sin transformación en el caso de empresas comerciales o para fabricar los productos en el contexto de las industriales.

Costo de adquisición = (Unidades utilizadas por periodo) (precio de compra).

- 2) Ordenamiento.- Se refieren a los que varían con respecto al número de ordenes por ejemplo tenemos: Los administrativos por hacer las ordenes, transporte, colocación de los bienes en el almacén, tiempo por parar el equipo de producción y cualquier otro por concepto de poner a funcionar la maquinaria para producir el artículo.

Para determinar el costo de ordenamiento, primero se deberá obtener el número de ordenes por periodo, lo cual se realiza mediante la siguiente fórmula:

No. de ordenes por periodo = unidades utilizadas por periodo /  
unidades por orden.  
costo de ordenamiento = (costo por orden) (número de ordenes)

- 3) Mantenimiento.- Son los ocasionados por poseer inventario, por ejemplo tenemos: almacenaje, seguros, vigilancia, etc., para la determinación de éste costo se requiere conocer la inversión

---

(11). Lawrence Schall y Charles W Haly. Administración Financiera.  
Edit. McGraw - Hill. 1a. Edición, 1986.

Promedio, para lo cual se aplica la fórmula siguiente:

$$\text{Inversión promedio} = (\text{costo por unidad} \times \text{unidades por orden}) / 2.$$

$$\text{Costo de mantenimiento} = \{\text{tasa del costo de mantenimiento}\} (\text{inversión promedio en inventario}).$$

4) Capital.- Es la tasa de retorno mínima requerida.

$$\text{Costo de capital} = \{\text{tasa mínima requerida}\} (\text{inversión promedio en inventario}).$$

5) Faltantes.- Cuando los procesos de producción no se pueden cumplir por falta de existencia, es decir, el inventario se encuentra por debajo del mínimo requerido.

6) Exceso.- Se origina cuando se sobrepasa el máximo establecido en la empresa y se ve obligada a realizar inversiones extras en el mantenimiento de los inventarios.

Por lo anteriormente expuesto, se deduce la gran importancia que representa el adecuado manejo de los inventarios, ya que de manejarlo eficientemente se evitará caer en excesos, pérdidas y desperdicios, que perjudiquen el buen funcionamiento de las operaciones de una empresa.

En la industria de electrodomésticos el manejo de los inventarios se convierte en una necesidad primaria, debido a la diversidad de los componentes que integran sus productos, en consecuencia se requiere de un especial cuidado en el manejo y control de sus inventarios.



## 2.3.3.

ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA UNA MEJOR ADMINISTRACION

Las estrategias que mencionaré a continuación tienen como finalidad ayudar a obtener un mejor control de los inventarios a través de una adecuada supervisión de actividades en los departamentos involucrados en la obtención y flujo final de los inventarios.

- a) Se definirán los objetivos a cumplir por cada departamento, así como los procedimientos a utilizar en cada uno de ellos.
- b) Estructurar los niveles de comunicación, de tal manera que se eviten barreras ó distorsión en la recepción de información para la consecución de los objetivos fijados.
- c) Realizar inventarios físicos periódicos.- Es decir contar físicamente los materiales mediante un muestreo selectivo ó mediante un programa previamente establecido. La ejecución de éstos aporta grandes beneficios de control como:
  - Cerciorarse que la existencia física sea la misma que se tiene registrada en las tarjetas de control, detectandose en ese momento cualquier error por diferencia.
  - Los materiales se mantienen debidamente acomodados e identificados en los diferentes almacenes, por la necesidad de efectuar un control más rápido y confiable.
  - Como es más factible que durante un ejercicio los materiales se cuenten un mayor número de veces (sobre todo los más costosos) La toma física de inventarios, exigida, por la ley del impuesto sobre la renta será más fácil y con un grado de mayor de confiabilidad, debido a que se han mantenido control

*datos.*

- d) *Análisis de costos unitarios de materiales y herramientas.* - El análisis de costos unitarios independientemente del método de valuación de inventarios que se utilice, contribuye al mejor control si tomamos en cuenta que frecuentemente encontramos - que los costos de materiales se modifican a consecuencia de dí versos factores como: Precio incrementado por, proveedores, ti po de cambio de la moneda, error de valuación etc.

Es recomendable establecer un sistema de rutina que permita verificar el comportamiento de los precios y en su defecto detectar - cualquier cambio en éstos y asegurarse que se estén valuando consistentemente ó que los cambios son justificables.

- e) *realizar conciliaciones periódicas de información manejada por control de inventarios contra los registros contables.* - teóricamente la información manejada por éstos departamentos debe - ser la misma, puesto que la documentación sigue una secuencia en la que a cada departamento corresponde tomar los datos nece sarios y elaborar sus registros, pero en la práctica existen - con frecuencia diferencias que en ocasiones son de gran importancia y por consiguiente afectan la información financiera, - por ejemplo: si existe una devolución al proveedor y que algunos de los dos departamentos no lo haya considerado por haberlo extraviado ó por simple omisión dará como resultado una di ferencia que de no corregirse falseará la información financie ra presentada. Como éste, existen una gran cantidad de ejem - plos que con frecuencia se presentan.

Es recomendable para disminuir éstos errores una conciliación pe riódica de información contable contra la propia de inventarios.

- f) verificación de los registros correctos y oportunos de los movimientos realizados en almacén. - Es responsabilidad del almacén a través de la sección de control de existencias (Kardex) mantener actualizados diariamente los registros de todos los movimientos ocurridos en los materiales y herramientas, lamentablemente siempre existirán complicaciones para el registro de los movimientos principalmente en la fecha de cierre de operaciones que periódicamente se efectúa (cierre de mes) tales complicaciones surgen por falta de documentación para efectuar el cierre de registros contables, en consecuencia el Departamento de Control de Inventarios tendrá la responsabilidad de agilizar los trámites necesarios para la obtención oportuna de la documentación faltante.
- g) Identificación precisa de los inventarios y gravámenes. - Es recomendable mantener bien identificados los materiales existentes en los diferentes almacenes, a fin de conocer la existencia real de cada uno de ellos, evitando con esto caer en excesos e insuficiencias de inventarios.
- h) Establecimiento de un manual de políticas y procedimientos sobre inventarios.

Es conveniente que en cualquier tipo de empresa se elabore un manual de políticas y procedimientos sobre el manejo de inventarios y que por otro lado se efectúe una revisión periódica de éste por el Departamento de Auditoría interna, a fin de lograr una mayor eficiencia operativa. Una vez terminado el manual se dará a conocer en las áreas involucradas, con el objeto de que conozcan los parámetros y alternativas que éste ofrece en condiciones normales ó en casos especiales.

- i) Intervención del departamento de Control de Inventarios en la toma física de los mismos. - Los inventarios físicos de mate -

ria prima, producción en proceso ó productos terminados, deberán efectuarse por el departamento de costos en colaboración con el departamento de Control de Inventarios, con el propósito de apoyar la autenticidad de las cifras que se presentan en los Estados Financieros.

## 2.3.4.

CASO PRACTICO

En la actualidad es difícil predecir con exactitud los niveles de inventario que cumplan con los objetivos de la empresa, puesto que existen diversas incertidumbres en cuanto a la economía que rige el país, sin embargo, es posible determinar un volumen que se acerque al ideal, mediante la aplicación de los siguientes métodos: (12), (13), (14), (15).

a) Análisis de rotación de inventarios.- Es una medida de control que se utiliza para determinar el número de veces que se han consumido los inventarios medios en el período a que se refiere el costo.

En las empresas industriales se aplican las fórmulas:

Rotación de Materia Prima = Costo de los materiales empleados en producción / inventario promedio de materiales a precio de costo.

Rotación de Producción en Proceso = Costo de Artículos Terminados / Inventario Promedio de Producción en Proceso a Precio de Costo.

Rotación de Artículos Terminados = Costo de Ventas / Inventario Promedio de Artículos Terminados a Precio de Costo.

- (12). Abraham Perdomo Moreno. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Edit. Ecasa. 7a. Edición 1978.  
 (13). James A. Cashin y Ralph S. Polimeni. Contabilidad de Costos. Edit. McGraw-Hill. 1a. Edición 1983.  
 (14). Lawrence J. Gitman. Lawrence Schall y Charles W. Haley. - Obras citadas (7), (11) respectivamente.  
 (15). G.C. Philippatos. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial McGraw-Hill. 1a. Edición 1979.

ó bien:

Rotación de artículos terminados =  $\frac{\text{ventas netas/inventario promedio de artículos terminados}}{\text{precio de venta}}$ .

Después de obtener el resultado de las operaciones anteriores, - para poder saber cada cuantos días son las rotaciones se utiliza la ecuación siguiente:

Días entre cada rotación =  $\frac{360}{\text{número de rotaciones}}$ .

Entre mayor sea la rotación de las existencias, menor será la cantidad de capital de trabajo que se aplicará, lo que traerá consigo un aumento en la utilidad de operación, razón por la cual este tipo de estudio se utiliza como un medidor de la eficiencia.

b) Lote económico de pedido: Este método consiste en calcular la cantidad de unidades, donde el resultado aritmético de la suma de los costos de mantenimiento, ordenamiento, capital (costo total), menos los descuentos por compras sea el mínimo.

El lote económico de pedido (LEP), puede determinarse empleando las siguientes técnicas:

1) Fórmula. - Consiste en aplicar una ecuación derivada por medio del cálculo diferencial, es fácil de aplicar y arroja cifras confiables, toma en cuenta los costos de mantenimiento y ordenamiento, ambos deben permanecer constantes durante el periodo que abarque la fórmula, pues de lo contrario los datos variarán.

Si se ofrecen descuentos por volumen de compra ó se toma en cuenta el costo de capital, el método se ve afectado ya que no considerará estas variables.

La fórmula que se debe aplicar para encontrar el Lote Económico de pedido es la siguiente:

$$L.E.P. = \sqrt{(2 \times u \times c.p.u.) / M}$$

Donde:

L.E.P. = Lote Económico de Pedido.

U = Unidades requeridas por periodo.

c.p.u. = Costo del pedido unitario.

M = Costo de mantenimiento por unidad por periodo.

2) Tabular. - Al emplear este método se deben listar:

- En la primera fila por columnas, las diferentes alternativas de cada tamaño de pedido.
- En la segunda fila el número de pedido; se obtiene al dividir el requerimiento anual estimado entre volumen del pedido.
- En la tercera fila los días entre pedidos, estos se calculan dividiendo 360 entre el número de pedidos.
- En la cuarta fila el inventario promedio, éste se calcula dividiendo el tamaño de pedido entre 2.
- En la quinta fila, se anotan los costos anuales de mantenimiento, los cuales se obtienen al multiplicar el costo unitario de mantenimiento por el inventario promedio.

- En la sexta fila, se colocan los costos anuales de ordenamiento, éstos son el resultado de multiplicar el número de pedidos por el costo por pedido.
- En la séptima fila, se anotan los costos de capital que se obtienen de el interés diario multiplicado por los días entre pedidos y a su vez por el costo del inventario promedio.
- En la octava fila, se anotan (si existen) los descuentos por volumen de compra.
- En la primera fila correspondiente a los resultados se suman los costos de mantenimiento y ordenamiento, la columna en la que el valor sea el menor, será donde se encuentre el tamaño del pedido económico buscado.

Este criterio, es el que se utiliza en economías donde la inflación y las tasas de interés son bajas y por consiguiente su valor no repercute específicamente en el resultado.

- En la segunda fila de resultados se suman los costos, para obtener el total de ellos y si existen descuentos se le restan, la columna en la que la cantidad sea menor, será la columna donde se considerará se encuentra el Lote económico de pedido, representado por el tamaño del pedido.

Este resultado es el que se utiliza para calcular el Lote Económico de pedido en economías donde la inflación y las tasas de interés son representativas para la toma de decisiones en la empresa.

- 3) Gráfico. - Consiste en la aplicación de un eje cartesiano, en donde se gráficán los diferentes tamaños de pedido en el eje "X" y los costos de mantenimiento, ordenamiento y capital que ocasionan dichos pedidos en el eje "Y".

Posteriormente se suman los costos mencionados en el párrafo anterior y se le restan los descuentos (si existen), una vez realizada la operación se gráfica el costo total.

Se pueden considerar dos criterios para obtener por medio de la gráfica el punto económico de pedido, estos son:

- a) Donde se intersepan la curva de los costos de mantenimiento y la de los costos de ordenamiento, se encuentra el Lote Económico de pedido, es el punto en el que los costos - se igualan y el costo total del inventario se encuentra en un mínimo.

El criterio que se menciona en el párrafo anterior, se utiliza en el caso de que las variables económicas como la inflación y las tasas de interés sean bajas y no afecten en forma significativa los costos de las existencias.

- b) Para economías como la de nuestro país, donde el alza constante de precios y el alto costo del capital se presentan - continuamente, el punto de la gráfica donde se encontrará - el Lote Económico de pedido, será donde la suma de los costos de mantenimiento, ordenamiento y capital menos los descuentos (si existen), tengan un punto de inflexión que sea el mínimo.
- 4) Existencias de Seguridad. - debido a que es casi imposible predecir exactamente las cantidades de inventario que una empresa



utilizará durante su operación, se deberá calcular un número determinado de existencias de seguridad para hacer frente a cualquier contingencia como sería el caso de un pedido extra, falta de puntualidad en las fechas de entrega de las mercancías que se soliciten, etc.

Al realizar el cálculo de las existencias de seguridad, el Administrador Financiero deberá equilibrar los costos que ocasionen dichas existencias y los costos por faltantes.

Para obtener el monto del inventario de seguridad se utiliza la siguiente ecuación:

Existencias de seguridad = {promedio de variaciones de fechas de solicitud y recepción} {consumo diario de unidades}.

- 5) Nivel de inventarios para hacer un nuevo pedido.- Después de calculado el Lote Económico de pedido y las existencias de seguridad, se debe encontrar el momento adecuado para formular el nuevo abastecimiento, lo que puede determinarse por medio de la siguiente fórmula:

Punto de reformulación = {promedio de variaciones de fechas de solicitud y recepción + reserva de inventario de materiales en días} {consumo diario de unidades}.

Para ilustrar el desarrollo práctico de los métodos citados anteriormente, se presenta el siguiente caso:

La empresa Sunbeam Mexicana, S.A. de C.V., cuyo giro es la venta de aparatos electrodomésticos, desea realizar sus presupuestos de inventarios en el renglón de "licuadoras", por lo que proporciona al Administrador Financiero la información necesaria para tal efecto:

- Inventario Inicial \$105'000,000
- Inventario final \$97'000,000
- Costo de Ventas \$1 150'000,000
- Inventario requerido anual estimado 12,000 unidades
- Costo unitario de cada Licuadora \$100,000
- Costo de pedido por orden \$80,000
- Costo de mantenimiento por cada Licuadora \$5,000
- El proveedor ofrece un descuento del:

1% si se compran de 300 a 599 Licuadoras

2% si se compran de 600 a 899 Licuadoras

3% si se compran 900 Licuadoras ó más

- Los cetes tienen un rendimiento del 90% anual
- Promedio de variaciones de fechas de solicitud y recepción de los pedidos de 5 días
- Consumo diario de unidades 34 unidades

Considerar que los costos de los inventarios se encuentran actualizados a la fecha de realizar el análisis.

Se desea :

- a) Determinar la rotación de los inventarios y los días.
- b) Encontrar el punto económico de la orden por los métodos:
  - b.1. Fórmula
  - b.2. Tabular
  - b.3. Gráfico
- c) Deciminar las existencias de seguridad.
- d) Determinar el punto de reformulación del pedido
- e) Conclusiones del análisis.

Solución:

a)

Rotación de artículos = costo de ventas / inventario promedio a -  
precio de costo.

$$\text{Rotación de artículos} = 1\,150\,000,000 / [(105\,000,000 + 97\,000,000) / 2] = 11.39 \text{ veces}$$

$$\text{Días entre cada rotación} = 360 / 11.39$$

$$\text{Días entre cada rotación} = 31.62 \text{ días}$$

b)

$$\text{b.1.) Lote Económico de pedido} = \sqrt{(2 \times U \times \text{cpu}) / M}$$

Donde:

$$U = 12,000$$

$$\text{c.p.u} = \$80,000$$

$$M = \$5,000$$

Sustituyendo:

$$\text{Lote Económico de pedido} = \sqrt{(2 \times 12,000 \times 80,000) / 5,000}$$

$$\text{Lote Económico de pedido} = 619.68 \text{ unidades.}$$

b.2.) Método tabular para calcular el Lote Económico de pedido.  
Cédula No. 1 (Pág. 60 ).

La solución se encuentra en la columna 4, donde el Lote es de 600 unidades, el número de pedidos será de 20 durante el periodo, los costos anuales de mantenimiento son de \$1'500,000, los de ordenamiento son de \$1'600,000, los costos de capital importan \$1'350,000, el descuento por el volumen de compra es de \$1'200,000 y la suma de los costos menos el descuento es de \$3'250,000 que es el más bajo de las ocho columnas.

## CEDULA 1. METODO TABULAR PARA CALCULAR EL LOTE ECONOMICO DE PEDIDO.

TAMARO DEL PEDIDO	150	300	450	600	750	900	1050	1200
DATOS DEL LOTE:								
NUMERO DE PEDIDOS Req. anual est./ Tamaño del pedido	80.00	40.00	26.67	20.00	16.00	13.33	11.43	10.00
DIAS ENTRE PEDIDOS 360 días entre el número de pedidos	4.50	9.00	13.50	18.00	22.50	27.00	31.50	36.00
INVENTARIO PROMEDIO Tamaño del pedido/2	75.00	150.00	225.00	300.00	375.00	450.00	525.00	600.00
DATOS DEL COSTO:								
CTOS. ANUAL DE MANT. Inv.Prom. en us. por. cto. de mant. por un.	\$375,000	\$750,000	\$1'125,000	\$1'500,000	\$1'875,000	\$2'250,000	\$2'625,000	\$3'000,000
CTOS. ANUAL DE ORDEN cantidad de pedidos por cto. de orden	\$6'400,000	\$3'200,000	\$2'133,333	\$1'600,000	\$1'280,000	\$1'066,667	\$914,286	\$800,000
COSTO DEL CAPITAL % int. diario por días entre pedidos por cto. del inv. prom	\$84,375	\$337,500	\$759,375	\$1'350,000	\$2'109,375	\$3'037,500	\$4'134,375	\$5'400,000
DESCUENTO POR CANTIDAD tamaño del pedido por cto. unit. por % desc.		(300,000)	(450,000)	(1'200,000)	(1'500,000)	(2'700,000)	(3'150,000)	(3'600,000)
CTOS. DE MANT. Y ORDEN	\$6'775,000	\$3'950,000	\$3'258,333	\$3'100,000	\$3'155,000	\$3'316,667	\$3'539,216	\$3'800,000
COSTOS TOTALES MENOS DESCUENTO POR VOLUMEN	\$6'359,375	\$3'987,500	\$3'567,708	\$3'250,000	\$5'764,375	\$3'654,167	\$4'523,661	\$5'600,000

b.3.) Método gráfico para calcular el Lote Económico de pedido

Gráfica No. 2 (Pág 62).

Se tomo como fuente para la realización de la gráfica, los mismos datos referentes a las cantidades de unidades por Lote que fueron utilizados al aplicar el método tabular, encontrandose que el punto donde los costos totales son mínimos es en 600 unidades.

c)

Existencias de seguridad = {promedio de variaciones de fechas de solicitud y recepción} {consumo diario de unidades}

Existencias de seguridad = 15 {34}.

Existencias de seguridad = 170 licuadoras.

d)

Punto de reformulación = {promedio de variaciones de fechas de solicitud y recepción + reserva de inventario de materias en días} {consumo diario de unidades}.

Punto de reformulación = {15 + {166/34}} {34}.

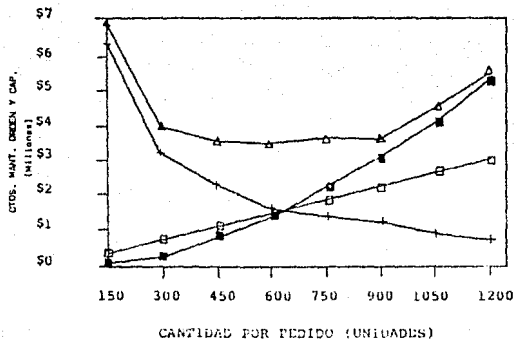
Punto de reformulación = 336 unidades .

e)

Durante el ejercicio a que se refiere el costo de ventas, el inventario se ha vendido 11.39 veces o sea que cada 31.62 días la inversión en las existencias de licuadoras se ha recuperado.

Sin considerar los descuentos y los costos de capital el Lote Económico de pedido es de 620 licuadoras.

GRAFICA 2  
METODO GRAFICO PARA CALCULAR LEP.



△ Ctos. Totales-Desc. Fuente: CEBULA 1

□ Ctos. Mantenimiento

■ Ctos. Capital

Al aplicar el método tabular y considerar los costos totales se llega a la conclusión de que el Lote Económico de pedido se encuentra en 600 cajas, disminuye el resultado obtenido - en el cálculo anterior a consecuencia de que los costos de capital superan el descuento ofrecido por el proveedor.

Al observar las filas 5 y 6 se puede verificar que los costos de ordenamiento y mantenimiento son inversamente proporcionales de la misma forma se comportan los costos de capital y el descuento que ofrece el proveedor por el volumen de compra.

Gráficar los costos, da una idea fehaciente de los datos de la cédula 1., se aprecia el impacto que causan los costos de capital en la toma de decisiones cuando los rendimientos que ofrecen las alternativas de inversión (Cetes utilizada en el ejemplo) son sumamente altos.

Se deberán mantener, existencias de seguridad equivalentes a 170 licuadoras, para eliminar costos ocasionados por faltantes o por fallas en las fechas de recepción de los pedidos.

Cuando el departamento encargado de inventarios reporte existencias de 336 unidades (licuadoras), se deberá solicitar un nuevo pedido al proveedor por 600 unidades que es el Lote Económico del pedido.

## 2.4. ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES EN VALORES

### 2.4.1. CONCEPTO DE INVERSIONES EN VALORES Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES EN VALORES

Las inversiones en valores, están representadas por el conjunto de instrumentos financieros, que se ofrecen dentro del mercado - de dinero (Instituciones Bancarias) y en el mercado de capitales (Bolsas de Valores).

#### OBJETIVOS

Los objetivos de la Administración de las Inversiones en Valores son variadas, sin embargo trataremos de dar algunos, considerando principalmente su orden de importancia, quedando éstos de la siguiente manera:

- a) Elegir la mejor inversión en valor.
- b) Obtener el máximo rendimiento de inversión.
- c) Controlar los vencimientos y aperturas de inversiones en valores.
- d) Evitar excesos en inversiones, que perjudiquen las disponibilidades de la empresa.
- e) Implementar medidas de control interno para el buen manejo de las inversiones en valores.

Es importante mencionar que el cumplimiento de los objetivos anteriores dependerá en gran parte de la habilidad y conocimientos del Administrador Financiero en el ejercicio de sus funciones.

### 2.4.2. IMPORTANCIA

Derivado del ambiente altamente cambiante que vive el país en nues



tros días, y considerando que nuestro gobierno nacionalizó la Banca desde 1982, con el propósito de evitar fugas de capital y con el de manejar en lo sucesivo, mediante el Banco de México y la Bolsa Mexicana de Valores todas las operaciones bursátiles y Bancarias del País.

A partir de la nacionalización de la Banca, la administración de Inversiones en valores ha adquirido gran importancia, debido al cambio y creación de instrumentos de inversión, hasta la constante variación de las tasas de interés. Actualmente se vive cierta incertidumbre, en lo referente a los cambios en las Tasas de rendimiento que otorgan los diferentes instrumentos de inversión, - por lo que se hace necesario que el Administrador Financiero se mantenga actualizado en la materia y elabore pronósticos a corto plazo para obtener los mayores rendimientos posibles.

En 1990, el sistema financiero mexicano sufrió grandes cambios, entre los cuales destacan los siguientes: (16).

- 1) En primer lugar, se faculta a las Sociedades emisoras para que puedan adquirir temporalmente sus acciones, cuidándose de que queden salvaguardados los intereses de acreedores y terceros de buena fé.
- 2) En segundo lugar, se atribuye a la Comisión Nacional de Valores para expedir disposiciones que orienten la creación, estructura y funcionamiento de los órganos intermedios de administración, que han venido manifestándose en los últimos años en las grandes empresas.

---

(16). Ejecutivos de Finanzas, El Mercado de Valores y Apertura Financiera. Abril, 1990.

- 3) Finalmente, se abre la posibilidad de que las Sociedades Emisoras coloquen acciones sin derecho a voto, introduciéndose - en un nuevo instrumento para facilitar la inversión meramente patrimonial tanto de origen nacional como foráneo.

Simultáneamente a la Ley del Mercado de Valores, fueron aprobadas reformas de gran significación en materia de Sociedades de inversión. Las directrices de éstas reformas están enfocadas a la desregulación operativa, la simplificación de trámites y la internacionalización, todas ellas orientadas a fortalecer la formación de capitales para coadyuvar al financiamiento de proyectos productivos y reconvertir a la pequeña y mediana empresa.

Entre las medidas que pueden citarse destacan la desregulación de las Sociedades de inversión de capitales; la inversión de Entidades Financieras de exterior en el capital de Sociedades de inversión de renta fija; la posibilidad de que las Instituciones de Crédito presten el servicio de administración, colocación y recompra de acciones de inversión; y la modificación de la naturaleza del acto administrativo de cual depende el funcionamiento de éstas últimas Sociedades (actualmente una autorización y antes una concesión).

En la reforma destaca también el reconocimiento de la autoregulación como sistema normativo adicional de los intermediarios, cuyo contenido sería declarativo, a no ser que se prevean los medios para hacerla efectiva, mismos que deberán establecerse en el reglamento interior de la Bolsa de Valores.

En cuanto a las funciones de autoridad, se ratifica el papel central que corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la Dirección del Sistema Financiero, fortaleciendo sensible mente a la Comisión Nacional de Valores como órgano regulador del

mercado, entre cuyas facultades ahora se encuentra la de imponer directamente sanciones y no requerir la aprobación ulterior para expedir disposiciones de carácter general en diferentes materias.

La reforma descrita sienta las bases para la actualización de todos los participantes; sin embargo, requiere ser complementada - con disposiciones administrativas derivadas de la experiencia, de los problemas que se observen en distintos ámbitos y de las condiciones dinámicas que son propias de los fenómenos financieros.

### 2.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS INVERSIONES

Las características principales que el Administrador Financiero - debe buscar en las inversiones en valores son:

- a) Seguridad de capital
- b) Liquidez
- c) Buen rendimiento
- d) Posibilidad de Programarlas

Con la combinación adecuada de los puntos anteriores, se obtendrán los mejores resultados.

### 2.4.4. CLASIFICACION DE LAS INVERSIONES

Las inversiones en valores se clasifican de acuerdo a su rendimiento en : [17].

Valores de Renta Fija.- Las más notables son las obligaciones, definidas como títulos - valor, emitidos por una Sociedad Nacional - de Crédito, reditúan una tasa de interés fija y están sujetas a - amortizaciones.

Estas obligaciones pueden ser:

Hipotecarias.- Son las que están garantizadas por hipoteca sobre -

---

[17]. Boletín del Banco de México, 1987.

bienes inmuebles.

Quirográficas. - No tienen garantía específica, están avaladas por la firma y prestigio de la empresa emisora y por todos sus activos y bienes.

Quirográficas convertibles. - Además de tener las características anteriores, pueden convertirse, en acciones en la época de su amortización a la par ó con descuento sobre el valor del mercado.

Valores de renta variable ó Acciones. - Son títulos que representan una parte del capital social de una empresa, lo que significa que los tenedores son socios de la empresa en la parte proporcional que representan sus acciones; así como la ganancia varía de acuerdo a la utilidad repartible de la empresa emisora.

Actualmente se cotizan tres tipos de acciones:

Comunes. - Confiere los mismos derechos e imponen las mismas obligaciones. Tienen derecho a voz y voto en las asambleas generales de accionistas, así como a percibir dividendos de acuerdo a los resultados contables generados por la emisora. Su valor de recuperabilidad depende de su cotización en el Mercado de Valores .

Preferentes. - Reciben éste nombre, porque garantizan un dividendo anual y en caso de liquidación de la empresa, tienen preferencia sobre los otros tipos de acciones que existan en circulación. El derecho a voto es limitado y adoptan diversas modalidades de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa emisora, siempre y cuando se apeguen a las disposiciones que esta-

blece la Ley de Sociedades Mercantiles.

Futuras. - Son operaciones a plazo con valores de renta fija ó variable en las que el vendedor se obliga a la entrega de un valor a un precio fijado con antelación, que, generalmente coincide con el precio del día, agregado de la tasa más alta de interés aceptada en el mercado y, el comprador se obliga a pagar el precio, recibiendo además los dividendos en efectivo ó en acciones y las suscripciones del Capital que genere el valor durante el plazo.

#### 2.4.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA UNA MEJOR ADMINISTRACION

Una de las áreas de mayor controversia en el ámbito de las finanzas, es la que se refiere a la eficiencia de los mercados financieros. La importancia radica en que si se acepta la hipótesis de eficiencia en un mercado financiero (bursátil), se rechaza la validez de las técnicas tradicionales de análisis (Técnico y Fundamental), evaluación y diseño de estrategias de inversión en dicho mercado. Esto se debe a que el concepto de eficiencia, significa que toda la información relevante para el mercado es incluida rápidamente, de tal manera que no es posible desarrollar estrategias especulativas usando tendencias ó relaciones fundamentales, que generen rendimientos excesivos en forma consistente.

La anterior expresión tiene dos objetivos: (18).

- 1) Comprobar la hipótesis de eficiencia en el mercado accionario mexicano. Aquí, el análisis se centra en la observación del comportamiento de los rendimientos diarios de la Bolsa y en la capacidad de ajuste del mercado al anuncio de la inflación. De esta manera, se determinarían solamente los niveles débil y semi-fuerte de eficiencia del mercado. Presumiblemente, si el mercado es eficiente en un nivel débil el índice debe compor-

---

(18). Ejecutivos de Finanzas, El Mercado de Valores y apertura - Financiera. Abre, 1990.

tarse en forma aleatoria y si los es en un nivel semi-fuerte la reacción al anuncio de la inflación debe ser inmediata;

- 2) Desarrollar la frontera eficiente de inversiones para el Mercado de Valores de México, determinando la relación riesgo-rendimiento existente en el Mercado y el comprobar la hipótesis - que afirma que el efecto de la inflación debe ser tomado en cuenta al desarrollar portafolios de inversión.

Dicha expresión está dirigida, por tanto a determinar el grado de eficiencia del Mercado Bursátil Mexicano y a proporcionar el conjunto de portafolios óptimos posibles de ser elaborados en éste.

El siguiente es un extracto de los resultados más importantes, su interpretación e implicaciones de los mismos.

### Resultados

En general, los resultados obtenidos mostrarán que el Mercado de Valores Mexicano es casi-eficiente, y que es necesario incluir el efecto de la inflación para construir portafolios de inversión óptimos. Los detalles de tales afirmaciones se presentan a continuación.

Respecto a la eficiencia en el Mercado, los resultados mostrarán que los rendimientos diarios de la Bolsa se comportan en forma básicamente aleatoria, aunque en el muy corto plazo existe cierto grado de ineficiencia, ya que hay una ligera relación entre el rendimiento actual y el último anterior.

Los resultados obtenidos para el Mercado Mexicano son ligeramente distintos a los esperados en un Mercado eficiente. Estos muestran que el Mercado tarda en "digerir" la información, de tal manera que ésta no es reflejada inmediatamente en los precios, sino que lo va siendo poco a poco.

Lo anterior implica que el Mercado posee cierta tendencia predecible sin embargo, el establecer una estrategia de inversión especulativa con base en tal tendencia seguramente no producirá rendimientos superiores a los esperados (después de costos) en equilibrio, ésto es a nivel de riesgo existente, pues aunque se conozca con cierta certeza la tendencia del Mercado para el día siguiente, no se conoce, el tamaño del cambio. En otras palabras, el error de predicción será muy alto y éste crecerá conforme se trate de predecir en periodos más largos que un día. Esto significa, en principio, que el Mercado tiene un razonable nivel de eficiencia, puesto que no permite desarrollar estrategias especulativas redituables en forma consistente.

Se encontró también que existe una relación negativa entre los rendimientos en Bolsa y el anuncio de la inflación, confirmando el hecho de que tal anuncio es una "mala noticia", para el Mercado Bursátil. Este último resultado es consistente con los obtenidos en análisis realizados en Mercados Accionarios de otros países.

Es importante hacer notar que nos referimos al anuncio de la inflación y no a la inflación en sí. Esta última es tomada en cuenta en el Mercado, revaluando los Activos Bursátiles y por tanto, ajustando sus precios según la Tasa inflacionaria.

Una vez que se analizaron algunas de las estrategias más comunes en la actualidad, estaremos en posibilidad de definir cada uno de los instrumentos de inversión, que integran El Sistema Financiero Mexicano. (19).

---

[19]. Apuntes de Finanzas Superior, U.N.A.M. 1989.

- a) Activos Financieros. - Comprenden las inversiones en Valores que pueden realizar las personas físicas ó morales, con la finalidad de mantener el poder adquisitivo de sus recursos monetarios y acrecentarlos, con un rendimiento real que supere a la inflación.

Los Activos Financieros se clasifican en:

- 1) Acciones (1\*)
- 2) Certificados de la Tesorería (CETES)
- 3) Petrobonos
- 4) Pagars de la Federación (PAGAFES)
- 5) Bonos de Sociedades de Inversión
- 6) Contratos Bancarios a Plazo Fijo
- 7) Pagars con rendimiento liquidable al vencimiento
- 8) Contratos Bancarios Prestablecidos
- 9) Obligaciones (2\*)

- 2) Certificados de la Tesorería. - Son títulos de crédito al portador mediante los cuales el Gobierno Federal se obliga a pagar una suma fija de dinero en fecha determinada. Los CETES se emiten en múltiplos de \$10,000 y son elaborados, por la S.H.C.P., actuando de intermediario para su colocación el Banco de México.

---

(1\*), (2\*), Se analizaron ampliamente en el punto 2.4.4.



Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

- a) Son inversiones de alta liquidez, porque son recuperables con 24 hrs. de anticipación.
- b) Representan inversiones seguras, en virtud de que son valores emitidos por el Gobierno Federal.
- c) Se pueden adquirir y negociar a través de las Casas de Bolsa.
- d) Se emiten semanalmente los días jueves.
- e) Su vigencia máxima después de su emisión no podrá exceder de un año.
- f) Están exentos de pago de impuestos para personas físicas y para personas morales son acumulables a sus resultados.
- g) Los títulos permanecen en depósito en el Banco de México, - por lo tanto no existe transferencia física de éstos valores al inversionista, Le entrega un comprobante la Casa de las - operaciones realizadas.
- h) Estos valores son manejados, con una Tasa de rendimiento y - con una Tasa de descuento.

Fórmula para el cálculo de un CETE;

$$\text{Precio} = \text{Valor Nominal} \left[ 1 - \frac{\text{Tasa de descuento}}{100} \times \frac{\text{días al vencimiento}}{360} \right]$$

Fórmula para el cálculo de la Tasa de descuento;

$$\text{Tasa de descuento} = \frac{\text{Valor Nominal} - \text{Precio}}{\text{Valor Nominal}} \times \frac{360}{\text{días al vencimiento}}$$

Fórmula para el cálculo de la Tasa de rendimiento al vencimiento de la emisión:

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Valor Nominal} - \text{Precio}}{\text{Precio}} \times \frac{360}{\text{días al vencimiento}} \times 100$$

3) Petrobonos.-Son valores emitidos por el Gobierno Federal garantizados con el Petróleo y cuyos recursos son destinados al financiamiento de la Industria del Petróleo, su plazo de recuperación es de 3 años y su valor está garantizado en dólares, debido a que el precio del Petróleo se cotiza en dólares en los mercados internacionales, los rendimientos de su inversión son pagaderos bimestralmente.

Sus principales características son:

- a) Tiene un valor unitario nominal de \$1,000
- b) Son valores inscritos y negociados en la Bolsa Mexicana de Valores.
- c) Los intereses están sujetos a una retención de impuestos del 21% sobre el primer 12% de rendimiento, en lo referente a personas morales se acumulan a sus demás ingresos gravables.

4) Pagarés de la Federación.-Son valores emitidos por el Gobierno Federal en dólares, que establecen la obligación de pagar el Capital más los intereses producidos en dólares.

Sus características principales son:

- a) Son valores de alta liquidez por ser emitidos por el Gobierno Federal.
- b) Mantienen el poder adquisitivo de la inversión, asegurando con

esto un rendimiento real al estar emitidos en dólares.

- 5) Bonos de Sociedades de Inversión. - Son valores emitidos por Compañías que tienen por objeto captar recursos de inversionistas para canalizarlos en Compañías productivas, ya que normalmente éstos bonos son manejados en diferentes tipos de valores con el objeto de asegurar la pronta recuperación de éstas inversiones en caso necesario, así como obtener un rendimiento competitivo para los inversionistas en relación con otros valores existentes en el Mercado.

Las Sociedades de Inversión comúnmente destinan los recursos captados a Compañías filiales de su Grupo Financiero.

- 6) Contratos Bancarios a Plazo Fijo. - Representan inversiones a plazos de un mes y hasta dos años, constituidos en Instituciones de Crédito y que producen intereses fijos previamente establecidos en el Contrato, los cuales están sujetos a una retención de impuestos del 18 ó del 21% sobre los primeros 12% de rendimientos.

Características Principales:

- a) Son siempre nominativos
- b) El rendimiento ó interés que devengan va de acuerdo al plazo de la inversión.
- c) Los intereses son pagaderos en todos los casos al vencimiento de la inversión.
- d) Los Contratos Bancarios a plazo fijo, podrán ser endosados a particulares, pero no podrán ser negociados con Instituciones de Crédito en ningún caso, tampoco se aceptarán en Garantía ó en prenda de algún préstamo que se conceda.

e) El rescate del Capital, no podrá hacerse antes del vencimiento del plazo pactado.

7) Pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento. -Es similar al Contrato Bancario y su rendimiento es superior a dichos contratos, los plazos en que se pueden pactar éstas inversiones son;

1 mes

3 meses

6 meses

9 meses

12 meses

8) Contratos Bancarios Preestablecidos. -Son similares a los Contratos a plazo fijo, con la variante de que permiten retiros de las inversiones desde un día a la semana y hasta dos días al mes.

#### Ventajas de los Activos Financieros

a) La variedad en los valores permite combinar las inversiones, asegurando al inversionista liquidez, rendimiento con mayor ó menor riesgo conforme a sus necesidades particulares.

b) Permiten al inversionista procurar un rendimiento real.

c) Las inversiones pueden efectuarse por montos pequeños ó elevados conforme a la inversión mínima requerida para cada uno de los valores.

d) Algunos valores pueden producir elevados rendimientos, como es el caso de las Acciones.

### Desventajas de los Activos Financieros

- 1) Comúnmente la liquidez implica en ocasiones sacrificar el rendimiento de las inversiones.
- 2) Los Activos Financieros no aseguran un rendimiento superior a la inflación.

En resumen de lo anterior, la Industria de Electrodomésticos efectúa sus inversiones primordialmente a través de Casas de Bolsa.

El procedimiento que normalmente utiliza su Departamento de Tesorería, es el siguiente:

- a) Cotiza excedente de efectivo en tres Casas de Bolsa, con el objeto de obtener la mejor Tasa de rendimiento. (Ver Forma "D").
- b) Elige y concerta la mejor Tasa de inversión, entregado cheque a favor de la Casa de Bolsa por la cantidad a invertir.
- c) Cálcula los intereses de la inversión y los registra en la forma "E".
- d) Se cerciora de que el monto invertido e intereses sean depositados en la fecha de vencimiento de la inversión.
- e) Por último, se encarga de recabar los comprobantes de compra y venta de valores, para posteriormente entregarlos al Departamento de Contabilidad.

NOTA: En este tipo de Empresas los plazos de inversión son de uno a cuatro días exclusivamente, debido a las exigencias de su flujo normal de efectivo.

#### 2.4.6. CASO PRACTICO

Con el objeto de ejemplificar algunos rendimientos que otorgan las inversiones en Valores, a continuación se exponen algunos casos:

- 1) Supongamos que la Empresa Sunbeam Mexicana S.A. de C.V., invierte en Casa de Bolsa Inverlat, la cantidad de \$500'000,000 a 3 días y con una Tasa de rendimiento del 48% anual. ¿calcular el interés que producirá dicha inversión?

Fórmula para el cálculo del interés simple:

$$I = \frac{C \cdot t \cdot r}{360 \text{ (año comercial)}}$$

Donde:

C = Capital

t = tiempo

r = tasa de rendimiento

Solución:

$$I = \frac{\$500'000,000 \times 3 \times 0.48}{360}$$

$$I = \$2'000,000$$

- 2) Un inversionista descuenta un pagaré en un Banco que cobra el 9% de interés simple por adelantado. El valor nominal del pagaré es de \$15'000,000 y vence a 90 días; ¿hayar el valor efectivo que recibe. [20].

Fórmula para calcular el descuento Bancario

$$C = S (1 - nd)$$

Donde:

- C = Capital
- S = Monto
- n = tiempo expresado en años
- d = Descuento Bancario

Solución:

$$C = [15'000,000]1 - \frac{(90)}{360} (0.09)$$

$$C = \$14'662,500$$

- 3) ¿Qué suma debe ser invertida al 9% para tener \$20'000,000 dentro de un mes? [21].

Fórmula para determinar el monto a invertir:

$$S = C (1+ni)$$

Donde:

- S = Monto
- C = Capital
- n = tiempo expresado en años
- i = interés

Solución:

$$20'000,000 = C \left[ 1 + \frac{1}{12} (0.09) \right]$$

$$20'000,000 = C (1+0.0075)$$

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

$$C = \frac{20'000,000}{1.0075} = 19'851,117$$

Se debe invertir \$19'851,117

- 4) Algunas firmas tratan de sacar partido de la variación de rendimientos que se produce al acercarse los vencimientos, vendiendo valores antes de su vencimiento. Por ejemplo, invirtiendo en Letras de Tesorería a 180 días, y vendiéndolas antes del vencimiento, una Empresa puede obtener un rendimiento significativamente mayor que manteniéndolas hasta el vencimiento.

Si las Letras de Tesorería a 180 días rinden el 6% y las Letras a 90 días rinden el 5%, cuando la Empresa compra Letras a 180 días hoy y las vende 90 días después, cuando su rendimiento es del 5%, su verdadero rendimiento durante el período de tenencia es del 7.2% anual. Este ejemplo presume que la forma de la curva de rendimiento no varía durante el período de tenencia. Dejando de lado los costos de compra-venta, el inversor compraría las Letras a 180 días a un precio de \$97, a cuyo precio rinden un 6% hasta el vencimiento, y las vendería 90 días después por \$98.75, en cuyo momento están rindiendo un 5% hasta el vencimiento. Por lo tanto, durante su período de tenencia obtiene un rendimiento anual de : [22].

$$\frac{98.75 - 97.00}{97.00} \times \frac{360}{90} = 0.072 \times 100 = 7.2\%$$

Otra forma de sacar partido de la forma de la curva de rendimiento, consiste en guiarse por las perspectivas de variación en las Tasas de Interés. Si se espera que estas disminuyan, la firma debería invertir en Obligaciones a largo plazo, porque éstas Obligaciones tienden a valorizarse más cuando las Tasas de Interés des-

---

[22]. Van Horne. Administración Financiera, Editorial Prentice Hall, 7a. Edición.



cienden. En cambio, cuando se supone que el ciclo de las tasas de interés está en un mínimo, se venderían las obligaciones a largo plazo para invertir en obligaciones a corto plazo, para soportar una mínima declinación de cotizaciones al subir las tasas de interés. Jugar con la curva de rendimiento de esta manera implica un riesgo, porque las expectativas pueden resultar equivocadas. En consecuencia, cuando una firma mantiene una cartera de valores negociables como inversiones asimilables a dinero, disponibles para afrontar posibles déficits de caja, debería tratar de no realizar tal operación en escala demasiado importante.

## **CAPITULO III**

### **ADMINISTRACION DEL PASIVO CIRCULANTE**

- PROVEEDORES**
- FINANCIAMIENTOS A CORTO PLAZO**

### 3.1. ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES

#### 3.1.1. CONCEPTO DE PROVEEDORES Y SUS OBJETIVOS

Se define como proveedor a la persona física ó moral que provee de mercancías (materias primas, artículos terminados) a las entidades económicas, mediante el otorgamiento de crédito ó con el pago contra entrega.

#### OBJETIVOS

La administración de proveedores tiene por objeto determinar - las mejores condiciones crediticias, para obtener un financiamiento óptimo que permita el desarrollo normal de las operaciones en la empresa.

#### 3.1.2. IMPORTANCIA

En la actualidad, el crédito de proveedores es una forma de - financiamiento a corto plazo, habitual en casi todas la empresas. En la práctica, es la principal fuente de financiamiento a corto plazo en el conjunto de las empresas. En una economía desarrollada, no exige habitualmente del comprador que pague las mercancías contra entrega, sino que se le permite un breve periodo de diferimiento antes de que el pago sea exigible; durante dicho período, el vendedor de las mercancías otorga crédito al comprador de 15, 30, 45 y hasta 60 días presentación - de factura, ésto constituye una importante fuente de recursos para cualquier tipo de empresa.

El manejo óptimo del crédito que otorgan los proveedores a las empresas, depende en gran parte de la liquidez que estas posean, ya que de ésta manera podrán pagar oportunamente sus - deudas con proveedores ó en su defecto podrán aprovechar los descuentos de oportunidad que éstos ofrecen en el pago anterior a la fecha convenida. Otro aspecto importante del crédito

de proveedores como fuente de financiación a corto plazo es que habitualmente es más barato que un préstamo a corto plazo.

De acuerdo a las razones anteriormente expuestas, surge la necesidad primaria de establecer los métodos, procedimientos y parámetros que se utilizará para lograr una mayor eficiencia en la administración de proveedores, independientemente de lo que puede aportar el Administrador Financiero.

### 3.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO EN LAS EMPRESAS

Antes de pasar a las características del otorgamiento de crédito mencionaré las tres clases de crédito aplicables a las cuentas de proveedores: (23)

- a) Cuenta corriente
- b) Documentado con pagaré
- c) Aceptación de letras

- a) El crédito en cuenta corriente funciona de la siguiente manera: El vendedor remite las mercancías al comprador junto con una factura que indica las mercancías que le envía, su precio, el monto total, y las condiciones de pago. El comprador no firma un instrumento formal de deuda, que exprese la suma que le debe al vendedor. El vendedor otorga crédito sobre la base de su investigación sobre la capacidad financiera e imagen crediticia del comprador.
- b) Al aplicarse el tipo "Documentado con Pagaré", se le requiere al comprador que firme uno ó más pagarés que evidencian el monto de su deuda. El pagaré indica una fecha de vencimiento precisa. Este tipo de crédito se emplea en ciertos ramos, como pelotería y joyería.

(23) Van Horne. Obra Citada [22].

c) Las aceptaciones de letras implican un reconocimiento legal de la deuda y la entrega de los bienes no se realizan hasta que el comprador acepte una letra de cambio expedida por el vendedor. Al aceptar la letra el comprador designa un Banco al cual hay que remitir la letra para que sea pagada a su vencimiento. Luego de aceptada, la letra se transforma en aceptación comercial, y según sea el crédito de que goce el comprador, puede poseer algún grado de negociabilidad. Si la aceptación es negociable, el vendedor de las mercancías puede descontarla, recibiendo inmediatamente los fondos. A su vencimiento, el tenedor de la letra la presenta al Banco designado para su cobro.

En éste punto se analizarán los principales factores que influyen en las condiciones del crédito, éstos son: (24)

1. La naturaleza del producto: se refiere básicamente a la rotación y condición perecedera de las existencias o sea, que si los productos se venden rápidamente el tiempo del crédito será corto y viceversa.
2. Situación Financiera del Proveedor: Si el vendedor es financieramente débil, por lo general exigirá el pago en un corto lapso debido a que necesitará el numerario para continuar sus operaciones y lo contrario sucederá con los financieramente fuertes.

---

(24). J. Fred Weston, Eugene F. Brigham. Obra Citada (6).

3. Descuentos en efectivo: considerará la disminución del precio pactado a crédito, si el pago se realiza dentro de un límite de tiempo establecido por el proveedor.

#### 3.1.4. SUS USOS COMO MEDIO DE APALANCAMIENTO

Uno de los usos más frecuentes como medio de apalancamiento financiero es el de alargar los pagos, sin deteriorar la imagen crediticia de la empresa, esto aunado a que la empresa impone como política de pago el día que más le convenga, por ejemplo; supongamos que la empresa efectúa los pagos los días viernes, en un horario de las 15:00 a 17:30 hrs. p.m. y los proveedores depositan sus cheques hasta el lunes, la empresa podrá invertir el monto de pago a proveedores el mismo viernes, para que el lunes posterior retire la inversión y el dinero quede disponible para cubrir el pago a proveedores. Por otro lado si la empresa decidiese pagar y recibir facturas a revisión cada 15 días se obtendría más apalancamiento financiero, en virtud de que se alargarían más los pagos.

El crédito de proveedores tiene diversas ventajas como forma de financiamiento a corto plazo. Probablemente su principal es la rapidez con que puede disponerse de él. Las cuentas a pagar en la mayoría de los casos representa una forma de crédito continuada; no es necesario convenir formalmente ningún financiamiento, sino que está siempre presente. Si la empresa está haciendo uso de los descuentos de caja, tiene a sus disposición un crédito adicional rápidamente obtenible mediante postposición de los pagos hasta la fecha fijada, sin descuento, por supuesto. No hay ninguna necesidad de negociar con el proveedor, siendo la decisión puramente unilateral del cliente.

En los demás tipos de financiamiento a corto plazo se necesita negociar formalmente con el financista las condiciones de préstamo.

### 3.1.5 EVALUACION Y CONTROL DE PROVEEDORES

El Administrador Financiero deberá evaluar las diferentes condiciones crediticias que se le presenten y decidir entre:

1. Pagar al contado. - Esta decisión se tomará, en caso de que el descuento por realizar el pago al recibir la mercancía sea lo suficientemente atractivo, es decir, que el costo de oportunidad en que se incurra al hacer el desembolso inmediato sea menor que la ganancia obtenida. en algunos casos forzosamente se tendrán que pagar las mercancías de contado, en virtud de las condiciones imperantes en el mercado.
2. Aprovechar el descuento por pronto pago. - Esta alternativa se escogerá, siempre y cuando el porcentaje ofrecido como descuento por el proveedor sea, lo suficientemente atractivo como para destinar los fondos a dicho pago.
3. Pagar al vencimiento. - Se utilizará ésta alternativa, - se después de analizar las posibilidades anteriores, - éstas no cumplen con los requisitos de superar las ganancias con las cuales se contaría al invertir el efectivo en otra opción que se pretende en las circunstancias.

Para ejemplificar las condiciones crediticias anteriores, se realizará el siguiente caso práctico:

La empresa Sumbam Mexicana, S.A. de C.V., cuyo giro -

es la venta de aparatos electrodomésticos, después de -  
 estimar el lote económico del pedido para sus inventa -  
 rios en el renglón " licuadoras ", debe decidir entre -  
 las diferentes alternativas de crédito que el proveedor  
 le ofrece, para tal fin, proporciona al Administrador -  
 Financiero los siguientes datos:

- Lote económico de pedido 600 licuadoras
- Precio por cada licuadora de \$100,000
- Condiciones:
  - a) Si el pago se realiza al recibir la mercancía se ofrece un descuento del 4%
  - b) Si el pago se concreta dentro de los primeros diez días a partir de la fecha de entrega de la mercancía, se ofrece un descuento del 3%, es decir 3/10 neto 30.
  - c) Si se cancela el adeudo posterior a los treinta días, se cobrará un interés sobre el saldo del 4.5% mensual.
  - d) El rendimiento promedio de los celes calculado después de impuestos en diferentes plazos es del 12% anual.

Se pide al funcionario: determinar la condición que más convenga a la empresa en las presentes circunstancias.

#### EVALUACION:

a)

Para calcular el descuento que ofrece el proveedor se -  
 utiliza la fórmula:



$$\text{DESCUENTO} = (\text{precio del pedido}) (\% \text{ ofrecido de descuento})$$

$$\text{DESCUENTO} = (600 \times 100,000) (.04)$$

$$\text{DESCUENTO} = \$ 2'400,000$$

Posteriormente se determina la tasa anual de pérdida de descuento por medio de la fórmula:

$$\text{Tasa anual de pérdida de descuento} = (\% \text{ ofrecido de descuento} / (1 - \% \text{ ofrecido de descuento})) (360/\text{diferencia en plazo})$$

$$\text{Tasa anual de pérdida de descuento} = (.04/.96) (360/30)$$

$$\text{Tasa anual de pérdida de descuento} = .5 \text{ ó } 50\%$$

b)

$$\text{Descuento} = (600 \times 100,000) (.02)$$

$$\text{Descuento} = 1,200,000$$

$$\text{Tasa anual de pérdida de descuento} = (.03/.97) (360/20)$$

$$\text{Tasa anual de pérdida de descuento} = .5567 \text{ ó } 55.67\%$$

c)

Para poder calcular la tasa de interés real que el proveedor está cobrando por el retraso del pago es necesario determinar primero la cantidad que se pagaría en caso de cancelarla en un año, por medio de la siguiente fórmula:

$$S = C(i + i)^n$$

Donde:

- S = Cantidad a pagar
- c = Total adeudo
- i = Interés nominal por el retraso del pago
- n = Número de meses sin cancelar la deuda

Sustituyendo:

$$S = 60'000,000 (1+.045)^{12}$$

$$S = \$ 101'752,886$$

Para calcular la tasa de interés se despeja la  $r$  de la siguiente ecuación:

$$S = C(1+r)$$

$$r = (S/C) - 1$$

Donde:

- S = Cantidad a pagar
- C = Total de adeudo
- r = Interés real por el retraso del pago

Sustituyendo:

$$r = (101'752,886/60'000,000) - 1$$

$$r = .70 \text{ ó } 70\% \text{ anual}$$

$$r = .70/12$$

$$r = .0583 \text{ ó } 5.83\% \text{ mensual}$$

d)

El rendimiento de la inversión en cetes al 42% anual se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento} = (\text{Total de deuda}) (\% \text{ Rendimiento})$$

$$\text{Rendimiento} = (60'000,000) (.42)$$

$$\text{Rendimiento} = \$25'200,000$$

$$\text{Rendimiento mensual} = 25'200,000/12$$

$$\text{Rendimiento mensual} = \$2'100,000$$

#### CONCLUSIONES:

La alternativa del inciso a), se acepta, debido a que el descuento que se ofrece es de \$2'400,000 y comparado con los \$2'100,000 de rendimientos que se obtendrían por la inversión en cetes. La empresa estaría en la posibilidad de pagar al recibir la mercancía, siempre y cuando que la planeación de su flujo de efectivo lo permita.

La alternativa del inciso b), se rechaza, debido a que los ahorros que se tendrían por realizar el pago dentro de los primeros 10 días, no es atractivo para la empresa por lo bajo de éste.

La tercera opción también se rechaza en virtud de que se pagaría una tasa anual de financiamiento del 69.96% y esto en sí superaría la tasa neta que ofrecen los cetes de inversión, por tal razón es conveniente pagar en la fecha convenida.

Adicionalmente a lo anterior, se deberán analizar los costos que acarrearía el hecho de demorar el pago de la deuda tanto tiempo, como por ejemplo:

- 1) Ser considerados clientes morosos, es decir, afectar la imagen crediticia de la empresa.
- 2) Cancelamiento de la línea de crédito
- 3) Posible desacreditación con otros proveedores, debido a las investigaciones que estos pudieran realizar con el proveedor en cuestión.
- 4) Problemas legales, si el proveedor protesta los documentos en las circunstancias, lo que ocasionaría gastos adicionales.

Después de lo expuesto en los párrafos anteriores, es importante mencionar que en la actualidad las tasas de interés tienden a la baja, por lo que si el proveedor ofrece descuentos que oscilan entre un 4% ó un 5% por pronto pago, la empresa estará en la posibilidad de optar por el pago de la deuda antes de la fecha convenida, siempre y cuando tenga liquidez.

#### CONTROL DE PROVEEDORES

El control de proveedores. comprende los parámetros con que se ha de medir la eficiencia operativa del sistema de cuentas por pagar, sin embargo su objetivo principal; es el de corregir las posibles deficiencias que presente el sistema durante su funcionamiento, éstas pueden ser:

- a) Evitar al máximo la duplicidad de pagos, es decir nunca se deberá pagar con copias de facturas, salvo un caso excepcional.
- b) Detectar el óptimo aprovechamiento de los descuentos por pronto pago.
- c) Evitar al máximo el pago de intereses moratorios, por negligencia interna al programar mal los vencimientos de las facturas.

- d) Detectar e informar oportunamente a los proveedores las diferencias existentes en el pago de la deudas.
- e) Mantener actualizados y depurados los auxiliares de anticipos, pagos y devoluciones a proveedores.
- f) Y, en general que todos los pagos queden debidamente soportados, desde el punto de vista contable y fiscal.

Para tal efecto, es necesario contar con un sistema de cómputo que permita el control eficiente y por demás necesario de todos y cada uno de los proveedores, por tal motivo a continuación se ilustran los reportes mas usuales en el manejo de proveedores, estos son:

- 1) Reporte de Chequeo de Grupos
- 2) Reporte de Requerimiento para Pago de Proveedores.
- 3) Relación de Cheques de Proveedores
- 4) Pólizas de Egresos
- 5) Auxiliar de Proveedores.

II) REPORTE DE CHEQUEO DE GRUPOS  
AL MES DE JUNIO DE 1990.

FECHA REV.	FECHA VENC.	NUMERO PROVEEDOR	CUENTA CONTABLE	CONCEPTO	IMPORTE	NUMERO DE REG.
		10		ACAB. Y PINTURAS IND. S.A. DE C.V.		
06-15-90	07-13-90	10	3205-10	F-639 E.A. 1011	2,841,615	1
06-15-90	07-13-90	10	3205-10	DIF. EN PRECIO F-639	(516,000)	2
				TOTAL PROVEEDOR	2,325,615	
		1610		NICRO, S.A.		
06-15-90	07-13-90	1610	3205-1610	F-770 K.A. 1012	736,763	3
				TOTAL PROVEEDOR	736,763	
		2212		RESISTENCIAS JOV. S.A. DE C.V.		
06-15-90	07-13-90	2212	3205-2212	F-15526 E.A. 1013	1,778,687	4
06-15-90	07-13-90	2212	1304-2212	DEVOLUCION 10223	(416,000)	5
				TOTAL PROVEEDOR	1,362,687	
		3002		ZINC INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.		
06-15-90	07-13-90	3002	3205-3002	F-2456 E.A. 1014	21,749,728	6
06-15-90	07-13-90	3002	6701-0000	DESC. X P. P. F-2456	(1,134,768)	7
06-15-90	07-13-90	3002	1300-0011	IVA DRS. F-2456	(170,215)	8
				TOTAL PROVEEDOR	20,444,745	
CIFRAS CONTROL		15060	25330-9067	27106793	2,236,983	
CIFRAS MAQUINA		15060	25330-9067	27106793	2,236,983	
DIFERENCIA		0	0	0	0	

\*\*\* ESTE REPORTE SE EMITE COMO CONSECUENCIA DE LA CAPTURA DE TODAS LAS FACTURAS A PAGAR  
CONTEMPLANDO TODOS LOS MOVIMIENTOS DE DESCUENTOS.

2) REPORTE DE REQUERIMIENTO PARA PAGO DE PROVEEDORES  
AL MES DE JULIO DE 1990.

FECHA REV.	FECHA VENC.	NUMERO PROVEEDOR	CUENTA CONTABLE	CONCEPTO	IMPORTE	NUMERO DE REG.
		10		ACAB. Y PINTURAS IBD. S.A. DE C.V.		
06-15-90	07-13-90	10	3205-10	F-639 E.A. 1011	2,841.615	1
06-15-90	07-13-90	10	3205-10	DIF. EN PRECIO F-639	(516,000)	2
				TOTAL PROVEEDOR	2,325.615	
		1610		NICNO, S.A.		
06-15-90	07-13-90	1610	3205-1610	F-770 E.A. 1012	736.763	3
				TOTAL PROVEEDOR	736.763	
		2212		REGISTRANCIAS JOV. S.A. DE C.V.		
06-15-90	07-13-90	2212	3205-2212	F-15526 E.A. 1013	1,778.687	4
06-15-90	07-13-90	2212	1304-2212	DEVOLUCION 10223	(416,000)	5
				TOTAL PROVEEDOR	1,362,687	
		3002		ZINC INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.		
06-15-90	07-13-90	3002	3205-3002	F-2456 E.A. 1014	21,749,728	6
06-15-90	07-13-90	3002	6701-0000	DESG. X F. P. F-2456	(1,134,768)	7
06-15-90	07-13-90	3002	1300-0011	IVA DES. F-2456	(170,215)	8
				TOTAL PROVEEDOR	20,444,745	
				TOTAL A PAGAR	24,869,810	

\*\*\* ESTE REPORTE SE EMITE TOMANDO COMO BASE EL REPORTE ANTERIOR Y LA VENTAJA QUE ESTE REPRESENTA, ES LA DE ACUMULAR MOVIMIENTOS ANTERIORES QUE NO SE HAYAN PAGADO POR CUALQUIER MOTIVO Y POR SUPUESTO ESTE REPORTE DA OPCION A QUE SE ELIMINEN REGISTROS QUE NO SE VAYAN A PAGAR DENTRO DE SU VENCIMIENTO, SI NO HASTA LA SIGUIENTE FECHA DE PAGOS.

5) RELACION DE CHEQUES DE PROVEEDORES  
AL 13 DE JULIO DE 1990.  
COMERCEX

CHEQUE	CUENTA	PROVEEDOR	NOMBRE DEL PROVEEDOR	IMPORTE
5040	10	ACABADOS Y PINTURAS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.		2,325,615
5041	1610	WICHO, S.A.		736,763
5042	2212	RESISTENCIAS JOY, S.A. DE C.V.		1,362,487
5043	3082	ZINC INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.		20,444,745

TOTAL A PAGAR 24,869,610

\*\*\* EN ESTE REPORTE SE REFLEJAN LOS IMPORTES NETOS A PAGAR A LOS PROVEEDORES Y POR OTRO LADO EL IMPORTE TOTAL DEL REPORTE SERVIRA DE BASE PARA LA ELABORACION DEL PLANEO DE EFECTIVO. TAMBIEN SE UTILIZA COMO FUENTE DE INFORMACION, PARA LA ACLARACION DE PAGOS ATRAZADOS.



4) POLIZA DE EGRESOS  
AL 13 DE JULIO DE 1990.

FECHA POLIZA	NUMERO PROVEEDOR	CUENTA CONTABLE	CONCEPTO	DEBE	HABER	NUMERO DE REG.
P.E. 5040						
07-13-90	10	3205-10	F-639 R.A. 1011	2,841,615		1
07-13-90	10	3205-10	DIF. EN PRECIO F-639		516,000	2
07-13-90	10	1001-12	PAGO ACAB. Y PINT. I		2,325,615	3
P.E. 5041						
07-13-90	1610	3205-1610	F-770 R.A. 1012	736,763		4
07-13-90	1610	1001-12	PAGO MICRO, S.A.		736,763	5
P.E. 5042						
07-13-90	2212	3205-2212	F-15526 R.A. 1013	1,778,687		6
07-13-90	2212	1304-2212	DEVOLUCION 10223		416,000	7
07-13-90	2212	1001-12	PAGO RESISTENCIAS J.		1,362,687	8
P.E. 5043						
07-13-90	3002	3205-3002	F-2456 R.A. 1014	21,749,728		9
07-13-90	3002	6701-0000	DESC.P.P.P. F-2456		1,134,768	10
07-13-90	3002	1300-11	IVA DESC. F-2456		170,215	11
07-13-90	3002	1001-12	PAGO ZINC INDUSTRIAL		20,444,745	12
SUMAS IGUALES				27,106,793	27,106,793	

\*\*\* EN ESTE REPORTE SE CONTABILIZAN LOS CHEQUES EXPEDIDOS PARA EL PAGO DE PROVEEDORES.

10 5) AUXILIAR DE PROVEEDORES  
ACABADOS Y PINTURAS, S.A. DE C.V.  
AL 13 DE JULIO DE 1990.

FECHA POLIZA	NUMERO POLIZA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
SALDO ANTERIOR					1,750,000
06-14-90	P.D.-8	E.A. 1011	06-12-90	2,325,615	:
07-13-90	P.E.5040	F-639	E.A. 1011	2,841,615	:
07-13-90	P.E.5040	DIF. EN PRECIO	F-639	516,000	:
SALDO AL 07-13-90					1,750,000

\*\*\* ESTE REPORTE SE UTILIZA PARA VERIFICAR QUE LOS PAGOS SE EFECTUEN DE ACUERDO -  
A LO EFECTIVAMENTE RECIBIDO POR EL ALMACEN Y SIRVE DE APOYO PARA EVITAR LA -  
DUPLICIDAD DE PAGOS. AL ANALIZAR EL REPORTE ANTERIOR SE DEDUCE QUE EL PAGO -  
EFECTUADO COINCIDE CON LO REPORTADO POR EL ALMACEN (VER LO QUE SE IDENTIFICO  
CON EL NO. 1).

### 3.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

#### 3.2.1. CONCEPTO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO Y OBJETIVOS DE SU ADMINISTRACION

Son los créditos que se obtienen por medio de los sistemas Bancario y Bursátil, con el propósito de financiar operaciones referentes a Capital de Trabajo.

Tiene por objeto, analizar las fuentes de financiamiento a corto plazo del sistema Bancario y Bursátil, para elegir el más adecuado a las necesidades de la Empresa, así como mantener líneas de crédito abiertas en todo momento.

#### 3.2.2. IMPORTANCIA

En la época actual las empresas no dependen exclusivamente del financiamiento de proveedores, debido a que la situación económica del país, no permite en la mayoría de los casos, el cobro oportuno de las mercancías vendidas, en virtud de que los clientes optan por el alargamiento de pagos y esto origina carencia de recursos propios para solventar las operaciones primarias de la Empresa, por lo que resulta necesario obtener financiamientos a corto plazo del Sistema Bancario y Bursátil, con el objeto de mantener un equilibrio adecuado entre los ingresos y egresos de tal manera que no se vean afectadas las operaciones normales de la Empresa.

#### 3.2.3. CARACTERISTICAS DE LOS FINANCIAMIENTOS

Las principales características de los financiamientos a corto plazo, son las siguientes:

- a) Los Financiamientos se formalizan por la vía legal y pueden ser exigidos a su vencimiento por el otorgante del crédito.

- b) En lo que se refiere a condiciones de pago de financiamiento basado en documentos por pagar, tenemos las siguientes: 1) pago de intereses al vencimiento del préstamo; 2) pago intereses por anticipado; 3) reciprocidad; 4) fecha efectiva de disponibilidad, en términos generales esto denota cierta flexibilidad del crédito.
- c) Los préstamos a corto plazo pueden dividirse en dos categorías, con y sin garantía; es decir en algunos préstamos se tendrá que dejar algo en prenda para garantizar el financiamiento, en el caso específico del préstamo quirografario - bastará con los Estados Financieros y la Reciprocidad Bancaria de la empresa.
- d) Los financiamientos representan un costo financiero para la empresa que los recibe, dicho costo se pacta de acuerdo al Costo Porcentual promedio más algunos puntos que fije el Banco de México.
- e) Los vencimientos de financiamientos generalmente son a: 30, 60 y 90 días a partir de la fecha efectiva de su disponibilidad.
- f) La oportunidad con que se reciba un financiamiento ayudará en gran parte a alcanzar los fines para los cuales fue solicitado, esto último será responsabilidad directa del Administrador Financiero, ya que mediante su persona se tramitará dicho financiamiento en la Institución Bancaria o Bursátil.

### 3.2.4.

#### CLASIFICACION DE LOS FINANCIAMIENTOS A CORTO PLAZO

##### PRESTAMO QUIROGRAFARIO

Se conoce por préstamo quirografario, a aquél que es otorgado por

La Sociedad Nacional de Crédito y cuyo pago se asegura mediante la firma del deudor.

Este tipo de crédito se conoce también como préstamo directo ó en blanco, su garantía es la solvencia y moralidad del deudor, - puede solicitarse aval ó coobligado, el plazo máximo legalmente es de un año y en realidad es de 90 días, los intereses se pactan de acuerdo al costo porcentual promedio más los puntos que fije el Banco de México, éstos por lo general se cobran anticipadamente, es decir, se descuentan del dinero otorgado al inicio de la operación. (3\*).

### LÍNEAS DE CRÉDITO

Una línea de crédito, es un convenio informal entre un Banco y - un Cliente con respecto a una suma total de crédito quirográfico que el Banco le permitirá tener a la Empresa en cualquier momento. Habitualmente, las líneas de crédito se establecen por un año y están sujetas a renovación al cabo del mismo. Frecuentemente la renovación de ésta línea de créditos, se produce luego que el Banco recibe el Estado de Posición Financiera auditado y tiene oportunidad de controlar la evolución de su deudor. El monto de la línea de crédito se basa en la evaluación que hace el Banco sobre los merecimientos y las necesidades de su cliente. Según varíen éstas condiciones, la línea de crédito puede ser ajustada sea a la fecha de vencimiento ó antes si la evolución de las condiciones hacen necesario un cambio.

### PRESTAMO CON COLATERAL

Es un préstamo parecido al quirografario, con la variante de que

---

(3\*). Costo Porcentual Promedio. - Es el resultado de dividir los intereses pagados en un mes entre el promedio diario de los saldos de las cuentas de cheques menos ahorro y plazo de ese mismo mes.

se exige una segunda garantía al solicitante, siendo ésta: letras de cambio ó pagarés provenientes de compra - venta de mercancías cuyo vencimiento debe ser anterior al del pagaré suscrito, el pago del crédito se realiza al vencimiento de los documentos.

### PRESTAMO PRENDARIO

Utilizando los inventarios que posee la empresa, ésta puede solicitar un financiamiento, el Banco establece un porcentaje de préstamo sobre las garantías que generalmente es del 70%, llevándose a cabo la operación mediante los Almacenes Generales de Depósito vía certificados de depósito y bonos de prenda, ó bien de acuerdo a las modalidades de la prenda en materia de comercio. [25]. su plazo real es de 90 días y el pago se realiza al vencimiento de los documentos.

### CREDITO EN CUENTA CORRIENTE

Además de cobrar interés por los préstamos, los Bancos requieren que el deudor mantenga ciertos saldos en cuenta corriente, en una determinada proporción, sea del monto del préstamo ó del monto del compromiso de crédito. El apoyo en cuenta corriente requerido varía según cada Banco y cada cliente, pero es bastante general - un requerimiento del 15% del monto del crédito. Algunos Bancos requieren de los saldos de apoyo en cuenta corriente relacionados con un crédito, sean libres; es decir que no sean los mismos que el Banco requiere para compensarse por el trabajo de mantener una cuenta corriente. El apoyo en cuenta corriente puede aumentar la posición de liquidez del cliente desde el punto de vista del Banco. Como último recurso, el Banco podría ejercer sus derechos legales de compensación y utilizar los saldos en cuenta corriente -

---

[25]. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Artículo -  
334 Fracción VI.

para cobrarse el préstamo ó una porción del mismo. (26).

### PRESTAMOS CON GARANTIA DE CREDITOS

Las cuentas a cobrar constituyen uno de los activos más líquidos de las empresas, y en consecuencia constituyen una atrayente garantía de un préstamo. Desde el punto de vista del prestamista - las principales ventajas que ofrece éste tipo de garantía, están dadas por el costo del procesamiento administrativo de la misma, por el riesgo del fraude. Para ilustrar la naturaleza de éste tipo de convenio, nos referiremos a un préstamo tipo con cesión de cuentas a cobrar. Una empresa pueda obtener éste tipo de préstamo sea de los Bancos comerciales ó de las compañías financieras; dado que la tasa de interés de los primeros, es habitualmente menor que el de las compañías financieras, es obvio que los usuarios del crédito tratarán de obtenerlo ante todo de los Bancos.

### EL FACTORING

La operación de factoring en cambio, es en la práctica una venta de las cuentas a cobrar. Tal venta puede realizarse con ó sin derecho a rechazo. El financista mantiene un departamento de crédito que reúne referencias sobre los clientes y, basándose sobre las referencias y la evaluación realizada, puede rechazar ciertas cuentas que considere demasiado riesgosas. Mediante las cuentas a cobrar, la empresa procura liberarse de los gastos de mantener un departamento de crédito y cobranzas. Pero cuando se ha

---

(26). Puede verse un amplio análisis de las exigencias de apoyo en cuenta corriente en:

Baxter, Nevins, D y Shapiro, Harold T., *Compensating Balance requirements: the result of a survey*, *Journal of Finance*, vol XIX, pág. 483.

convenido el derecho de rechazo, toda cuenta que el financista no este dispuesto a comprar implicará un pedido rechazado, a menos que la empresa este dispuesta a asumir el riesgo por su propia cuenta. Por tal motivo, cuando el convenio de factoring incluye el derecho de rechazo, la empresa tendrá que mantener un departamento de crédito de alguna importancia para disminuir sus riesgos. En cambio, cuando las ventas se venden sin derecho de rechazo, el financista asume tanto el riesgo de que brantos como todos los gastos asociados con la cobranza.

Si bien es habitual, en los convenios de factoring, que se notifica al cliente que su cuenta ha sido vendida y que sus pagos deben ser dirigidos directamente al financista, en la mayoría de los casos se omite tal notificación. En esta situación, el cliente continúa remitiendo sus pagos al vendedor, el cual a su vez debe endosarlas a su financista. A veces esta transferencia de las cobranzas se disimula, depositando los cheques recibidos y emitiendo simultáneamente un cheque en favor del financista, para evitar que los clientes sepan que sus cuentas han sido vendidas.

Una vez que se analizaron los financiamientos a corto plazo que se obtienen de las Instituciones Bancarias, entraremos a los que ofrece el sistema bursátil, siendo estos los siguientes:

### ACEPTACIONES BANCARIAS

A fin de satisfacer las necesidades de crédito a corto plazo para empresas medianas y pequeñas, el Banco de México por medio del oficio del 13 de noviembre de 1980, comunicó a la Comisión Nacional de Valores que las letras de cambio aceptadas por los Bancos denominadas "Aceptaciones Bancarias", quedaban



inscritas en el Registro Nacional de Valores e intermediarios a solicitud de la Institución Bancaria interesada [27].

Los gastos en que la empresa incurrirá por la aceptación y colocación de las Aceptaciones Bancarias, son las siguientes: [28].

- a) Comisión de la Sociedad Nacional de Crédito por la apertura de crédito, vía Aceptaciones Bancarias.
- b) Comisión de la Casa de Bolsa por la colocación.
- c) Gastos de registro ante la Bolsa Mexicana de Valores
- d) Comisión al Instituto para el depósito de valores.
- e) Gastos de publicación en periódicos
- f) Tasa de interés que se haya negociado.

Las Aceptaciones Bancarias además de ser una opción más de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas, tiene como ventaja evitar la reciprocidad Bancaria.

La fecha de su emisión, puede ser cualquier día hábil y el periodo de vigencia deberá ser de siete días o sus múltiplos los intereses se pactan de acuerdo a las condiciones imperantes en el mercado.

#### PAPEL COMERCIAL

La oferente de Papel Comercial puede ser cualquier persona moral

[27]. Rosa María Ortega O. y Eduardo Villegas. El Sistema Financiero Mexicano, Edic. Pac. 1a. Edición 1985

[28]. Rumbos de Cremi. Edic. Banca Cremi. 1987.

que necesite efectivo para las operaciones que generalmente son referentes a Capital de Trabajo, estando dispuesta a cubrir una prima adicional a las tasas de interés pasivas que existan en el mercado, lo anterior con el fin de hacer atractivo el Papel Comercial para los inversionistas.

Todas las empresas tienen la opción de obtener recursos por medio del Papel Comercial, cuando éste es emitido por una empresa que tenga sus acciones cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores se le denominará "Bursátil" y si por el contrario es emitido por otra empresa cuyas acciones no se encuentren cotizadas en la Bolsa se conocerá como "Extrabursátil".

En la actualidad, donde se están moviendo los montos más importantes, es en el Extrabursátil, debido a que su colocación no requiere de autorización por parte del Registro Nacional de Valores ya que los intereses que otorga la empresa emisora son más altos que la de otros instrumentos de financiamiento e inversión.

Para poder emitir Papel Comercial, se deben llenar los siguientes requisitos: [29].

- a) Solicitud
- b) Copia del Poder de la persona o personas autorizadas para suscribir los pagarés.
- c) Estados Financieros dictaminados incluyendo el presupuesto de efectivo.
- d) Proyecto del prospecto y aviso de oferta.

---

[29]. Rosa María Ortega O. y Eduardo Villegas H. Obra citada [27].

- e) Cópia del título a emitir.
- f) Líneas de crédito de la emisora.
- g) Contrato de la colocación con la Casa de Bolsa.

Las Casas de Bolsa pueden operar Papel Comercial Extrabursátil, éste requiere de un mínimo de documentación, se maneja por medio de las tasas libres y diversas garantías, entre las cuales se encuentran:

Cartas de Garantía de Sociedades Nacionales de Crédito, Préstamos quirografarios ó prendarios con garantía de acciones, cuentas por cobrar, etc.

Los plazos varían entre 15 y 91 días, con pagarés emitidos por importes mínimos de \$100,000 ó sus múltiplos hasta \$500 MM y colocados a tasa de descuento.

### 3.2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS FINANCIERAS

Las ventajas más comunes que se obtienen de los financiamientos a corto plazo son las siguientes:

- 1) Se cuenta con la alternativa de obtener recursos ajenos para solventar las necesidades primarias de la empresa, - en caso de escases de recursos propios de ésta.
- 2) La flexibilidad en las condiciones de pago de éstos permiten su oportuna programación de vencimientos y en algunos casos se cuenta con la alternativa de disminuir su costo financiero, esto dependerá en gran parte de la habilidad - del Administrador Financiero y de la liquidez que posea la empresa.

- 3) Las diferentes modalidades de los financiamientos a corto plazo dan la pauta para elegir la mejor opción, basándose en la mayoría de los casos en su costo financiero ó en su grado de disponibilidad inmediata.
- 4) En el caso específico del Papel Comercial se obtiene el crédito a un costo generalmente más bajo en relación con las tasas vigentes en el mercado y deja disponibles las opciones de financiamiento que se tienen por medio de las Sociedades Nacionales de Crédito.

#### DESVENTAJAS

- 1) En la actualidad los financiamientos a corto plazo, cada vez son más escasos y las Entidades Bancarias y Bursátiles se ven precisadas a solicitar más información al prestataria para avalar el financiamiento que se piense otorgar.
- 2) Por lo regular las tasas de interés con que se otorgan los financiamientos son superiores a la inflación y esto perjudica de alguna manera la posición financiera de las empresas.
- 3) Si, no se cuenta con un calendario actualizado de los financiamientos recibidos, se puede incurrir en exceso de gasto financiero, que por sí sólo puede traer consecuencias de tipo financiero.
- 4) Por lo regular los montos más importantes de financiamientos a corto plazo se otorgan a las grandes industrias, marginando con esto a las pequeñas y medianas empresas, ya que en la mayoría de los casos éstas carecen de liquidez y solvencia inmediata para avalar el préstamo que se les piense otorgar.

### 3.2.6. EVALUACION Y CONTROL DE FINANCIAMIENTOS

Con el objeto de ejemplificar los costos financieros que se originan al obtener los financiamientos; a continuación se analiza el siguiente caso práctico:

La empresa Sunbeam Mexicana, S.A. de C.V., cuyo giro es la venta de aparatos electrodomésticos, desea solicitar un préstamo para Capital de Trabajo por la cantidad de \$ 90'000,000, teniendo la posibilidad de obtenerlo por medio del:

- a) Sistema Bancario
- b) Sistema Bursátil

Si se concreta el financiamiento a través de una Sociedad Nacional de Crédito, las condiciones serían las siguientes:

- Costo porcentual promedio 40%
- Puntos adicionales 15
- Comisión Bancaria 1% sobre el préstamo
- Reciprocidad 20% sobre el préstamo
- Fecha de depósito del crédito en la cuenta de cheques de la empresa 15 de julio de 1990.
- Fecha a partir de la cual el Banco comienza a devengar los intereses 15 de julio de 1990.

- Fecha efectiva de disponibilidad 18 de julio de 1990.
- Fecha de vencimiento 9 de septiembre de 1990.
- Los intereses serán cobrados en forma anticipada.

Si se concreta el financiamiento vía Aceptaciones Bancarias a través del sistema bursátil, las condiciones serían las siguientes:

- Comisión de la Sociedad Nacional de Crédito por la apertura de crédito 2%.
- Comisión de la Casa de Bolsa por la colocación 2.5%
- Gastos de Registro ante la Bolsa Mexicana de Valores 1%.
- Comisión al Instituto para el depósito de valores 1%.
- Gastos de Publicación en periódicos \$ 500,000
- Tasa de rendimiento 42%

Supongase que los requisitos para la concertación del financiamiento se cumplen en ambos casos.

Se desea conocer el monto real del crédito que se podrá utilizar y la tasa real de interés que se pagará :

Análisis de la opción del inciso a);

1) Intereses que se descontarán del préstamo

$$\text{Intereses} = \{ \text{financiamiento} \} \{ [\text{costo porcentual promedio} + \text{puntos adicionales}] / 360 \} \{ \text{días del financiamiento} \}.$$

$$\text{Intereses} = [90'000,000] \{ [.40 + .15] / 360 \} [56]$$

$$\text{Intereses} = \$7'700,000$$

2) Comisión que cobra el Banco por la operación

$$\text{Comisión Bancaria} = \{ \text{financiamiento} \} \{ \% \text{ de comisión} \}$$

$$\text{Comisión Bancaria} = (90'000,000) (.01)$$

$$\text{Comisión Bancaria} = \$900,000$$

3) Importe de la reciprocidad

$$\text{Reciprocidad} = (\text{Financiamiento}) (\% \text{ de reciprocidad})$$

$$\text{Reciprocidad} = (90'000,000) (.20)$$

$$\text{Reciprocidad} = \$18'000,000$$

4) Cálculo del efectivo realmente disponible

$$\text{Efectivo real disponible} = \text{Financiamiento} - (\text{Intereses} + \text{Comisión Bancaria} + \text{reciprocidad})$$

$$\text{Efectivo real disponible} = 90'000,000 - (17'700,000 + 900,000 + 18'000,000)$$

$$\text{Efectivo real disponible} = \$63'400,000$$

5) Cálculo de la tasa real de interés

$$\text{Tasa real} = \{(\text{Intereses} + \text{comisión}) / \text{días reales de utilización}\} / (365 / \text{efectivo real disponible})$$

$$\text{Tasa real} = \{(17'700,000 + 900,000) / 53\} / (365 / 63'400,000)$$

$$\text{Tasa real} = .9342 \times 100 = 93.42\%$$

Análisis de la opción del inciso b):

- 1) Puesto que las comisiones en el sistema bursátil, se cobran sobre el financiamiento otorgado, se utilizará para el presente estudio el efectivo real encontrado de la opción anterior.

Comisiones y gastos = (efectivo real disponible) (suma de los % de las comisiones) + gastos

$$\text{Comisiones y gastos} = \{63'400,000\} \{ .02 + .025 + .01 + .01 \} + 500,000$$

$$\text{Comisiones y gastos} = \$4'621,000$$

- 2) El interés se pagará al vencimiento del instrumento bursátil por lo que será necesario calcular su monto y encontrar su valor presente.

Intereses = (efectivo real disponible) (tasa de rendimiento pactada)

$$\text{Intereses} = \{63'400,000\} \{ .42/365 \} \{ 56 \}$$

$$\text{Intereses} = \$4'085,392$$

$$\text{Valor presente} = s(1+j/m)^{-nm}$$

Donde:

s = intereses

j = tasa de rendimiento pactada

m = capitalización

n = número de años

$$\text{Valor presente} = 4'085,392 \left[ 1 + \frac{.42}{365/56} \right]^{-\frac{365}{56} \cdot 56}$$

$$\text{Valor presente} = \$3'838,073$$

Tasa real = ((comisiones y gastos + valor presente de los intereses) / días reales de utilización) (365 / efectivo real disponible)



$$\text{Tasa Real} = (8'459,073)/53 \{365/63'400,000\}$$

$$\text{Tasa Real} = .9189 \times 100 = 91.89\%$$

### Conclusiones:

- El monto real del financiamiento que se podrá utilizar en ambos casos es de \$63'400,000.

Es importante recordar, que el Banco estableció entre las condiciones para otorgar el préstamo, cobrar los intereses en forma anticipada, mientras que en el Sistema Bursátil estos se pagan en la fecha de vencimiento de las Aceptaciones Bancarias.

- La tasa real al utilizar la fuente Bancaria es de 93.42% y la del Sistema Bursátil es de 91.89%, la segunda representa un ahorro de 1.53% que en efectivo son \$970,535 (4\*), por lo que se recomienda obtener el financiamiento por medio de la emisión de Aceptaciones Bancarias.

Una vez que se analizó la alternativa más adecuada de financiamiento se procederá a legalizar dicho financiamiento con la Institución Bancaria ó Bursátil, ésto originará que la Empresa establezca un estricto control sobre los siguientes aspectos de los financiamientos: fechas de inicio, renovación, pago de intereses, pagos parciales sobre el préstamo ó liquidación total de éste. Con el objeto de reforzar el control de los conceptos anteriores a continuación se presenta el siguiente ejemplo:

---


$$(4*). (.0153081) \{63'400,000\} = \$970,535.$$



- \*\*\* El objetivo principal del ejemplo anterior, es el de contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones en cualquier tipo de Empresa.

---

$$(5) = (100'000,000 \times .42) / 360 \times 30 = \$3'500,000$$

### CONCLUSIONES GENERALES

- 1) El administrar eficientemente el Capital de Trabajo permite a las empresas tener: liquidez, solvencia y estabilidad, ésto dará la pauta para que tengan opción a financiamientos - en el momento en que éstas juzguen conveniente.
- 2) En los presupuestos de efectivo se deberán considerar los siguientes factores: económicos (inflación, devaluación), - administrativos (políticas de crédito y cobranza), políticos (mercadológicos), por otro lado se deberán evitar los - saldos ociosos, susceptibles de ser invertidos.
- 3) Las políticas de crédito y cobranza deberán revisarse periódicamente, para mantenerlas de acuerdo a la situación económica que prevalezca en el país.
- 4) La comunicación oportuna y la planeación de las compras, evitarán en gran parte los costos excesivos que se originan en el manejo de los inventarios, esto adicionado al exceso de inventarios que se pudiera tener en ese momento.
- 5) Considerando las condiciones económicas actuales, los rendimientos que otorga los diferentes instrumentos de inversión se encuentran por debajo de la inflación, esto origina que las empresas inviertan únicamente con el fin de obtener los rendimientos que se acerquen más a la inflación, amén de - que los rendimientos obtenidos se pueden utilizar para otra finalidad.
- 6) El financiamiento de proveedores, es en la actualidad el - más barato y en la mayoría de los casos está al alcance de la pequeña, grande y mediana industria, esto aunado a que - algunos proveedores otorgan descuentos atractivos que van - desde un 4% hasta un 5% por pronto pago.

- 7) En la actualidad, los Préstamos Bancarios son escasos, pero se cuenta con la alternativa de obtener diferentes tipos de financiamientos a corto plazo, independientemente de los - que se puedan obtener através de Instituciones de Crédito - como; Fogain, Fonei y Fomex (estos normalmente son a largo plazo).

**BIBLIOGRAFIA**

Abraham Perdomo Moreno

Análisis e Interpretación de Estados Financieros  
Editorial Ecasa. 7a. Edición 1978.

Abraham Perdomo Moreno

Elementos Básicos de Administración Financiera  
Editorial Ecasa. 4a. Edición 1985

Abraham Perdomo Moreno

Planeación Financiera en Toma de Decisiones  
Editorial Ecasa. 2a. Edición 1987

Agustín Reyes Ponce

Administración de Empresas  
Tomo I. Editorial Limusa. 1a. Edición 1966

Armando Ortega Pérez de León

Inflación, Estudio Económico Financiero y Contable  
Editorial I. M. E. F.

Cristobal del Río González

Técnica Presupuestal  
(Análisis Financiero)

G. C. Philippatos

Fundamentos de Administración Financiera  
Editorial Mc-Graw-Hill. 1a. Edición 1979

James A. Cashin y Ralph S. Polimeni

Contabilidad de Costos  
Editorial Mc-Graw-Hill. 1a. Edición 1983

J. Fred Weston y Eugene F. Brigham

Fundamentos de Administración Financiera  
Nueva Editorial Interamericana. 5a. Edición 1985

Lawrence J. Gitman

Fundamentos de Administración Financiera

Editorial Harla. 3a. Edición 1986

Lawrence Shall y Charles W. Haley

Administración Financiera

Editorial Mc-Graw-Hill. 1a. Edición 1986

Lincoyán Portus Govinden

Matemáticas Financieras

2a. Edición 1985

Richard M. Lynch

Contabilidad para la Gerencia, Planeación y Control

Rosa María Ortega O. y Eduardo Villegas H.

El Sistema Financiera Mexicano

Editorial Pac. 1a. Edición 1985

Van Horné

Administración Financiera

Editorial Prentice Hall. 7a. Edición

Baxter, Nevins, D. y Shapiro, Harold T.

Compensating Balance Requirements:

The Result of a Survey, Journal of Finance

Vol. XIX.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

Sección Octava.

Ejecutivos de Finanzas

El Mercado de Valores y Apertura Financiera

Abril, 1990

*Boletín del Banco de México*  
1987.

*Rumbos de Cremi*  
*Editorial Banca Cremi. 1987*

*Apuntes de Administración III*  
*(Finanzas II) Unidad IX*  
*Universidad Tecnológica de México*

*Apuntes de Finanzas Superior*  
*FES - Cuautillan - U.N.A.M. 1989*