

872702



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.  
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

1  
2y

Administración de capital de trabajo en una  
pequeña empresa en la ciudad de  
Uruapan, Mich.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Trabajo de investigación que  
para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración  
Presenta:

GUSTAVO ESTRADA CHAVEZ

Asesor:

L. A. Pedro Rubio Ibarra



## **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.

# I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
ANTECEDENTES.....	1
1. ESTADOS FINANCIEROS QUE LA EMPRESA REALIZA.....	9
1.1 Estados Financieros.....	9
1.1.1 Concepto.....	9
1.2 Balance general.....	9
1.2.1 Concepto.....	9
1.3 Estado de Resultados .....	10
1.3.1 Concepto.....	10
1.4 Estado de origen y aplicación de los recursos... ..	10
1.4.1 Concepto.....	10
1.5 Conceptos de instrumentos financieros.....	12
1.6 Estado de resultados del 1º de enero al 31 de <u>di</u> ciembre 1990.....	13
Balance general al 31 de diciembre de 1990.....	14
2. IMPLANTACION DEL SISTEMA	
2.1 Interpretación de los Estados financieros.....	15
2.1.1 Concepto.....	15
2.1.2 Técnica.....	15
2.1.3 Análisis del Estado.....	16
2.1.4 Conceptos de comparación del contenido - del estado.....	17
2.1.5 Importancia de contar con estados financie <u>re</u> ros correctos.....	18
2.1.6 Problemas que se detectan.....	19
2.1.7 Proceso mental para hacer la interpreta- ción de los estados.....	20
2.2 Métodos para el análisis e interpretación.....	20
2.2.1 Concepto.....	20
2.2.2 Medidas previas al análisis.....	21

2.3	Métodos de razones simples.....	23
2.3.1	Concepto.....	24
2.3.2	Según Pérez Harris se clasifican así:...	24
2.3.3	Aplicación.....	27
2.4	Procedimiento por presupuesto.....	37
2.4.1	Concepto.....	37
2.4.2	Técnica.....	37
2.4.3	Normas.....	38
2.4.4	Objetivo.....	39
2.4.5	Clasificación.....	40
2.5	Consideraciones de capital en un mercado de tra bajo.....	50
2.5.1	Introducción.....	50
2.5.2	Liquidez y su papel.....	54
2.5.2.1	Concepto.....	54
2.5.3	Cuentas por cobrar e inventarios.....	57
2.5.3.1	El efecto de imperfecciones....	58
2.5.4	Pasivos circulantes.....	59
2.5.4.1	Implicaciones de valor con mer- cados perfectos y completos.....	59
2.5.5	Implicaciones para capital de trabajo...	60
2.5.6	Administración de cobranza.....	60
2.5.7	Administración de cuentas por cobrar....	62
2.5.7.1	Método común (para evaluar polí- ticas de cobranza).....	63
2.5.8	Caso práctico.....	65
2.5.8.1	Flujos de efectivo de 1990.....	65
2.5.8.2	Estado de resultados al 31 de - diciembre de 1990.....	68
	Balance general al 31 diciembre de 1991.	68
2.5.8.3	Flujos de efectivo 1991.....	69
2.5.8.4	Aplicación de un eficiente mane- jo del efectivo o caja.....	71-

2.5.8.5	Flujo de efectivo para una política acelerada de cobranza a 15 días....	82
2.5.9	Administración de los inventarios.....	84
2.5.9.1	Concepto.....	84
2.5.9.2	Determinación del lote más económico.....	86
CONCLUSIONES.....		92
BIBLIOGRAFIA.....		94

## I N T R O D U C C I O N

En los últimos años, el marco de la administración ha tenido gran importancia e influencia sobre el financiamiento de una empresa. Dado que la interrelación de una empresa - con su medio ambiente financiero, como son Proveedores, Arrendadores y Capital; no es estático, siempre está en nuevo desarrollo, que tienen efecto sobre los mercados del mismo.

Las finanzas, no sólo de las empresas sino de todas las organizaciones privadas y públicas; pequeñas y grandes, - han llegado a ser la parte primordial del empresario. Lo han enseñado a ser un poco más cauteloso, profesional y creativo, en finanzas personales.

Por tal razón se implementan sistemas de administración financiera en las empresas, como parte de una necesidad económica del organismo o empresa.

El sistema de administración de capital de trabajo en una pequeña empresa, traerá como resultados: primero, facilitar el crecimiento y desarrollo de la misma; segundo, dar lugar a que tenga una estructura financiera más flexible a los cambios; tercero, darle más oportunidad a la empresa de evaluar sus ganancias y rendimientos y poder así anticipar lo que va a hacer para conseguir efectivo barato, utilizado éste

lo mejor posible con los objetivos de la empresa, y por consiguiente darle una mejor estabilidad financiera a la misma.

Es decir, se pretende con la implantación, una adecuada administración de capital, optimizando más todos los recursos que formen parte del capital de trabajo.

Además de poder evaluar y planear de forma más eficiente, de qué manera la empresa gana más dinero y pierde menos, o bien, de qué manera disminuye sus costos que son la parte que más debe cuidar una empresa para poder controlar sus salidas de efectivo.

Es pues, de primordial importancia que desde una pequeña sociedad hasta una industria grande, tengan los conocimientos financieros adecuados al desarrollo de la misma; implantando así sistemas similares y el poder cuidar su capital de trabajo, que es la base y esencia con que la empresa cuenta para su rápida recuperación y mediante la cual, ésta se respalda.

Con esto podemos decir que las pequeñas empresas que se inician no se estancarán o desaparecerán y cierren -- por incosteables, sino que se desarrollen poco a poco y vayan creciendo de acuerdo con sus objetivos financieros y empresariales.

## A N T E C E D E N T E S

La ciudad de Uruapan fue fundada en el año de 1533 por Fray Juan de San Miguel, quien puso su primera piedra -- con el nombre de Europa de San Francisco.

Teniendo y contando a su alrededor con barrios, en tre los que destacan: San Miguel, La Quinta, San Pedro, San tiago, etc.

Su clima es templado-húmedo y con una exuberante - vegetación, siendo un lugar de transición entre clima frío y cálido.

En sus inmediaciones encontramos gran cantidad de bosques, coníferas y encinos. Su desarrollo se debió princi palmente al intercambio comercial, aprovechamientos foresta les y en menor escala la agricultura.

El comercio basado radicalmente en la posición geo gráfica que ocupa, ha propiciado un desarrollo global de la zona. Siendo un punto de intersección, además de comercial y cultural.

Actualmente el renglón de mayor importancia dentro del desarrollo, es el cultivo de aguacate. La industria made rera lo secunda, con posibilidad de un desarrollo de la mis ma. Debido a los avances en este aspecto, encontramos un in cremento de asentamientos humanos y en consecuencia una ex--

pansión en los diversos sectores, tanto empresariales como de servicios de la ciudad.

Gracias al apogeo del cultivo del aguacate, el ingreso de divisas que de éste derivan, ha superado el nivel socioeconómico de la región.

Vivimos en una época de grandes cambios, una de las causas que ha provocado estos cambios, es el avance tecnológico causando con esto nuevas actitudes y actividades, debido a ello y a la ubicación geográfica de la ciudad, la rama que se ha venido desarrollando de una manera notoria y agigantada, es la comercial.

Esta empresa tiene sus inicios de empezar a laborar en el año de 1985, con un taller de muelles y una refaccionaria, contando con seis trabajadores, cinco de taller y un gerente. Con el tiempo la empresa tiende a crecer y en 1987, se abre un nuevo departamento. El taller se formó con tres trabajadores de operación y un jefe inmediato, y desde esa fecha hasta el presente año (1988), ha ido en ascendencia; fue en el año de 1989, que el taller se amplió y se contrató a 16 trabajadores, más un ayudante de almacén de la refaccionaria y departamento de compras de fierro y acero, un contador y un gerente general. Implantando en ese mismo tiempo, un sistema de cómputo que hace que la información se ma-

neja más rápido y oportuna, además de que se controlan mejor todas las actividades de la empresa.

Considerando que cada vez tenemos más ventas y más clientela que la empresa se ha ganado por ir mejorando la organización, de tal manera que se estimula la línea de asen-- dencia y mejoramiento de la misma en el futuro, para que sir va de fuente de trabajo en esta ciudad.

Pero en este caso sólo nos estaremos enfocando a - trabajar sobre el taller y su refaccionaria para evaluar y - mejorar sus finanzas.

#### CONCEPTOS:

Por estados financieros se puede decir que son do- cumentos que muestran la situación financiera y económica, - la capacidad de pago de la empresa a una fecha determinada.

#### CLASIFICACION:

Los estados financieros para Perdomo Moreno, se -- clasifican como sigue:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Atendiendo a la importancia de los mismos           | Básicos<br>Secundarios                     |
| 2. Atendiendo a la información que se presentan        | Normales y<br>Especiales                   |
| 3. Atendiendo a la fecha o pe- ríodo a que se refieren | Estáticos-dinámicos<br>Dinámicos-estáticos |

4. Atendiendo al grado de <u>infor</u> mación que proporcionan	Sintéticos y Detallados
5. Atendiendo a la forma de <u>pre</u> sentación	Simple y Comparativos
6. Atendiendo al aspecto formal de los mismos	Elementos descriptivos Elementos numéricos
7. Atendiendo al aspecto de ma- terial de los mismos	Encabezado Cuerpo y
8. Atendiendo a la naturaleza - de las	Histórico o Reales-actuales y Proyectados o proforma

Los estados financieros básicos, conocidos como prin  
cipales son los que muestran la capacidad económica de una em-  
presa (Activo total - Pasivo total).

Ejemplo:

- Balance general
- Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados
- Estado de origen y aplicación de recursos.

Los estados financieros secundarios, son anexos de  
algún análisis determinado de un estado financiero básico.

Ejemplo:

- Estado del movimiento de cuentas del superávit
- Estado del movimiento de cuentas del déficit
- Estado del movimiento de cuentas del capital contable

- Estado detallado de cuentas por cobrar, etc.

También el estado de pérdidas y ganancias se consi  
dera secundario.

- Estado del costo de ventas netas
- Estado de costo de producción
- Estado analítico de cargos indirectos de fabricación
- Estado analítico de costo de venta
- Estado analítico de costos de administración; etc.

También el estado de origen y aplicación se consi  
dera como secundario.

Los estados normales financieros son los de una in  
formación corresponda a un negocio en marcha.

Los estados especiales financieros son los que la  
información corresponda a una empresa que se encuentre en --  
una situación diferente a un negocio en marcha.

Ejemplo:

- Estado de liquidación (Balance por liquidación)
- Estado por fusión (Balance por fusión)
- Estado por transformación (Balance por transformación)

Los estados financieros estáticos son los que se --

refieren a un instante o momento dado a una fecha fija.

Por ejemplo:

- Balance general
- Estado detallado de
- Estado detallado del activo fijo tangible

Los estados financieros dinámicos son los que presentan información a un momento dado.

Por ejemplo:

- Estado de resultados
- Estado de costo de ventas netas
- Estado de costo de producción
- Estado analítico de costo de venta

Los estados financieros estáticos-dinámicos, son los que presentan información a una fecha fija, además contiene información correspondiente a un período determinado.

Por ejemplo:

- Estado comparativo de C x C y Ventas
- Estado comparativo de C x P y compras

Los estados financieros dinámicos-estáticos, son los que presentan información correspondiente a un ejercicio y en

segundo lugar, tiene información a una fecha fija.

Por ejemplo:

- Estado comparativo de ingresos y activo fijo
- Estado comparativo de utilidad y capital contable.

Los estados sintéticos son estados financieros que presentan información por grupos o conceptos.

Los estados detallados son estados financieros que presentan información en forma analítica, pormenorizada.

Los simples, se refieren a estados financieros que presentan un solo estado financiero.

Los comparativos se presentan en un solo documento dos o más estados financieros de la misma especie.

Todos los estados financieros desde el punto de -- vista formal se han constituido por dos elementos descriptivos (conceptos) y el numérico (cifras).

Desde el punto de vista material, cualquier estado se divide en tres partes:

Encabezado.-- Destinado generalmente para:

- Nombre de la empresa
- Nombre del estado financiero que se trate
- Fecha fija.

Cuerpo.-- Destinado para el contenido del estado que se -  
trate.

Pie.-- Destinado generalmente para notas de nombres y fir-  
ma de quien lo confecciona, audita e interpreta.

Los históricos o reales, son cuando la información  
corresponde precisamente el día de su presentación.

Presupuestales o proforma, son los proyectados, cu-  
ya información se refiere a una fecha futura.

De esta manera podremos decir que sólo analizaremos  
los estados financieros que la empresa maneja, como son: Ba--  
lance general, Estado de resultados y Estado de origen y apli-  
cación de recursos y que pueden entrar dentro de la clasifica-  
ción de los básicos, atendiendo a su importancia de los mis--  
mos.

Además de algunos otros secundarios como: Estado de  
costo de ventas netas, etc.

## I. ESTADOS FINANCIEROS QUE LA EMPRESA REALIZA

### 1.1 Estados Financieros

#### 1.1.1 Concepto

Son documentos que muestran la forma como las empresas han conjugado los factores de la producción, naturaleza, capital, trabajo y organización.

En consecuencia, Estado financiero es un documento fundamentalmente numérico, cuyos valores reflejan el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como las políticas y medidas administrativas dictadas por los directivos.

Es pues un Estado financiero, el documento que muestra la situación económica de una empresa, la capacidad de pago, etc., además del resultado de operaciones obtenidas en un período.

### 1.2 Balance general

#### 1.2.1 Concepto

Es un documento que muestra la situación de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura y nos refleja además, su activo, pasivo y capital contable.

Algo importante, los estados que se formulan en los períodos intermedios que pueden llegar a ser hasta diarios, - se denominan estados de contabilidad o informes financieros.- En ellos se consignan los totales de las cuentas de resultados, deudores y acreedores, en virtud de no haber operado los asientos de pérdidas y ganancias.

### 1.3 Estado de Resultados

#### 1.3.1 Concepto

Estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente o futuro, o bien es un documento que reúne las características de principal y dinámico. Junto con la situación financiera, permite apreciar el estado en que se encuentra una empresa y la productividad que ha tenido en - - cierto período; es dinámico porque abarca en cierto tiempo en la vida de la misma, es decir, muestra los resultados de los movimientos obtenidos entre dos o más fechas.

### 1.4 Estado de origen y aplicación de los recursos

#### 1.4.1 Concepto

Es un documento conocido también como Estado de - cambios en la situación financiera de la empresa, que nos muestra los cambios en las condiciones financieras de la empresa,-

experimentadas como consecuencia de las operaciones practica-  
das en un determinado período.

Nos representa y muestra los orígenes de los recur-  
sos y la aplicación que se les da a los mismos, en un período  
determinado.

Es éste, el que nos sirve como base para pronosti-  
car el aumento o disminución de capital de trabajo.

Los activos con los que cuenta la empresa, son par-  
te de sus recursos que se pueden manejar como sinónimo de ca-  
pital de trabajo, situación financiera y capacidad de pago a  
corto plazo, veremos a continuación la fórmula que le da ori-  
gen al balance general.

$$A = P + cc$$

$$\text{Sustituyendo } ct = (Ac - Pc)$$

Despejando el capital de traba-  
jo, tenemos:

$$ct = P \text{ no } C + cc - A \text{ no } C$$

El capital de trabajo aumenta en la medida en que -  
aumenta el pasivo no circulante, el capital contable y dismi-  
nuya el activo no circulante.

El capital de trabajo disminuye en la medida en que

disminuya el pasivo no circulante, disminuya el capital contable y aumente el activo no circulante.

### 1.5 Conceptos de instrumentos financieros

- Activo circulante o de trabajo. Son los valores que en forma directa contribuye a que la empresa realice sus operaciones.
- Gastos financieros. Son las erogaciones que están relacionadas con el financiamiento de la empresa o su capital.
- Capital de trabajo. Es la diferencia del activo circulante menos pasivo circulante.
- Estructura financiera. Composición de activos que integran una empresa junto con los pasivos de los cuales se analiza principalmente el financiamiento a corto -- plazo y a largo plazo, así como sus fuentes.
- Rentabilidad. Es lo que resulta de dividir las utilidades y beneficios entre la inversión que se tenga, -- siempre que las utilidades sean mayores que la inversión.
- Insolvencia técnica. Cuando no existe liquidez en la

empresa y el promedio del banco no cubre al pasivo circulante.

- Inversión. Desembolso inicial en dinero que se necesita para instalar una máquina, construir una planta o iniciar un negocio o cualquier cosa que lleve consigo la inversión de capital de bienes.

R A F A E L V A R G A S F.

URUAPAN, MICH.

GIRO: REPARACION DE MUELLES Y VENTA DE REFACCIONES

1.6 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DIC. 1990.

VENTAS NETAS		\$ 423'292,153.00
INVENTARIO INICIAL	58'317,674.00	
MAS: COMPRAS NETAS	<u>197'838,115.00</u>	
MATS. DISP. PARA VENTAS	256'155,789.00	
MENOS: INVENTARIO FINAL	<u>45'321,416.00</u>	
COSTO DE VENTAS		<u>210'834,373.00</u>
UTILIDAD BRUTA		212'457,780.00
MENOS:		
GASTOS GENERALES		197'817,572.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>14'640,208.00</u>
SUMA	\$ <u>197'817,572.00</u>	

RAFAEL VARGAS F.

RAFAEL VARGAS F.  
URUAPAN, MICH.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990

A C T I V O

Circulante:

Caja y Bancos	74'002,794.
Clientes	38'529,656.
Almacén	45'529,656.
Deudores Diversos	10'500,000.
Suma el Activo	<u>168'353,866.</u>

F i j o :

Maquinaria y Equipo	52'252,360.
Gastos de Instalación	<u>1'100,870.</u>
Sumas Iguales	<u><u>221'707,096.</u></u>

P A S I V O

Circulante:

Impuestos por Pagar	8'288,545.
Acreedores Diversos	<u>20'000,000.</u>
Suma el Pasivo	28'288,545.

C A P I T A L

Capital Social	200'000,000.
Pérdidas anteriores	21'221,657.
Utilidad del Ejercicio 1990	<u>14'640,208.</u>
Capital Contable	<u>193'418,557.</u>
	<u><u>221'707,096.</u></u>

## II. IMPLANTACION DEL SISTEMA

### 2.1 Interpretación de los Estados Financieros

#### 2.1.1 Concepto

Es la apreciación de conceptos y citas contenidos en los Estados Financieros, tomando en cuenta el análisis y - comparación de los mismos.

#### 2.1.2 Técnica

Existen dos técnicas necesarias para interpretar los Estados Financieros como son: Análisis y Comparación.

**Análisis.** Comprende el estudio de las tendencias y relaciones o de las causas y efectos entre los elementos que forman la estructura financiera de la empresa. El objeto de - esta técnica es simplificar y reducir datos que se examinan - para poder interpretarlos y hacer comprensibles y significati vos.

El análisis puede ser interno o externo.

- Interno.- Cuando busca la eficiencia de la admi-- nistración para explicar los cambios significati- vos en la estructura financiera y el progreso de los resultados obtenidos.

- Externo.- Cuando se busca invertir o extender el

crédito al negocio.

### 2.1.3 Análisis del Estado

Se compone de dos etapas: la cualitativa y la aplicación del método que se haya escogido.

La cualitativa puede ser:

Total.- Cuando abarca todas las actividades de la empresa.

Parcial.- Cuando se refiere a una parte de las actividades.

Obteniendo datos de ingresos, costos, utilidades, descripción de productos que fabrique, investigación de principales, relaciones comerciales, bancarias y de régimen fiscal, estudio del mercado y su competencia, investigación del externo y su competencia, investigación socioeconómica y política en el que desarrolla la empresa, cuantificación de la capacidad utilizada.

Por último, es recomendable que los estados financieros que se vayan a analizar, estén debidamente auditados para una mayor certeza de su contenido.

Además, se clasifican las cuentas de naturaleza similar como:

Almacén de Materias Primas

Almacén de Artículos en Proceso

Almacén de Artículos Terminados

Se agrupan en inventarios.

El análisis a que se sujete el estado de situación financiera serán los siguientes grupos:

- 1) Activo disponible
- 2) Activo circulante
- 3) Inmueble, planta y equipo
- 4) Gastos y pagos anticipados
- 5) Pasivo circulante
- 6) Pasivo fijo
- 7) Inversión de los accionistas y resultados obtenidos
- 8) Utilidad o pérdida del ejercicio

Cada uno de estos grupos contendrá valores similares o con las mismas características.

#### 2.1.4 Concepto de comparación del contenido del estado

Es una operación mental, mediante la cual relacionamos y establecemos diferencias y semejanzas que existen entre dos o más objetos.

Entendemos como objetos, las cifras de los estados financieros que guardan relación entre sí.

Una vez que se tiene el análisis y la comparación, se procede a la interpretación para formar un juicio de la situación que ocupará la empresa según los estados financieros analizados, esto permite tomar decisiones sobre créditos, aplicando políticas establecidas por la compañía.

#### 2.1.5 Importancia de contar con estados financieros correctos

La contabilidad general requiere de una verdadera aplicación de sus principios, ya que la exactitud depende de la capacidad que tenga un contador para realizar catálogos de cuentas, ayudantes competentes, contratación de auditoría externa y acatar las órdenes del consejo.

La importancia es que si conocemos todos los factores que nos presentan, los estados a detalle nos dará más confianza para tomar decisiones que inspiren resultados aprovechables.

Según Francisco Javier Lavis Casillas, en el libro Estrategias para la Planeación y Control Empresarial, nos dice: "En ocasiones se escucha decir, este balance será objeto de crédito; hay que inflarlo, y eso me recuerda acerca de un

contador que preguntó a su jefe ¿qué quiere usted este año, - utilidad o pérdida?

Ignora a quién se le pueda atribuir el inicio de este círculo vicioso; no sé si fue el solicitante del crédito - quien mintió en sus estados para el banquero crédulo respecto a las cifras expuestas en el estado, sólo pienso como profesional, que sólo existe un tipo de balance, el fotográfico,-- que muestra los resultados de las operaciones normales de un negocio, realizado con técnicas y principios de contabilidad generalmente aceptados.

Si me refiero al Balance General, es porque reúne - consecuencias de otros estados financieros considerados de -- igual importancia, y más si son dictados y dictaminados por - un contador público que ha observado las normas de auditoría, creo que resultaría de gran exactitud y confianza para analizar e interpretarse.

#### 2.1.6 Problemas que se detectan

Los problemas que se detectan a través del análisis de estados financieros son:

De rendimiento que se refieren a ventas inadecuadas

- excesivo costo de venta

- excesivo costo de operación
- inadecuada distribución de las utilidades

De financiamiento como son: saldos excesivos de --  
clientes o saldos muy antiguos.

- Inventarios muy elevados
- Activo fijo excesivo
- Pasivo a corto plazo
- Capital insuficiente
- Inadecuada aplicación de las utilidades.

2.1.7 Proceso mental para hacer la interpretación de -  
los estados.

Continúa el siguiente proceso esquemático:

Analiza

Compara

Emite un juicio personal

En resumen, la interpretación es una serie de ju  
icios emitidos en forma escrita para información por el anal  
ista, tomando en cuenta su sentido común, conocimientos de su -  
educación formal, experiencia y capacidad analítica.

2.2 Métodos para el análisis e interpretación

2.2.1 Concepto

Son diferentes técnicas que nos ayudan a simplificar los datos para hacerlos más comparativos y comprensibles en su interpretación.

Existen diferentes métodos y técnicas como son:

- De acuerdo al análisis vertical (un período o una fecha determinada):
  - a). Método de reducción de los estados financieros o porcentajes
  - b). Método de razones simples
  - c). Método gráfico o razones estándar.
  
- De acuerdo al análisis horizontal (dos períodos o más fechas):
  - a). Método de estados comparativos
  - b). Método de tendencias
  - c). Comparación de cifras reales con estándares y presupuestos
  - d). Método gráfico comparativo

### 2.2.2 Medidas previas al análisis

Antes de analizarlas hay que someterlas a ciertas reglas:

#### A) Reglas generales

Cerrar todas las cifras a decenas, centenas o miles.

Ejemplo:

Cifra real	5'138,693.18
Cifra modificada	5'138,700.00

Agrupar las cuentas de naturaleza común como

Ejemplo:

Los inventarios de materias primas  
 Los inventarios de productos en proceso  
 Los inventarios de productos terminados  
 En inventarios.

#### B) Reglas especiales

El análisis del balance general podrá ser según la clasificación que el analista le dé por ejemplo:

Activo disponible o caja  
 Activo circulante  
 Inmueble, planta y equipo  
 Pagos y gastos anticipados  
 Pasivos a corto plazo o circulante  
 Pasivo a largo plazo o fijo  
 Inversión de los accionistas  
 Utilidades o resultados por aplicar

- Igual el estado de resultados podrá aplicarse - -

así:

Ventas

Costo de Ventas  
Costo de distribución  
Costo de venta  
Costo de financiamiento  
Otros costos y producción  
Costo de adición (Provisiones)  
    Para I.S.R.  
    Para P.U.T.

- Costo de producción

Debe presentarse la valuación de los inventarios, ya que una diferencia en la valuación se -- traduce en una modificación de los resultados.

El número de unidades producidas nos permite ver las variaciones de los costos, debido a la modificación de los mismos o a un aumento de las -- unidades producidas.

C) Los estados deberán ser dictaminados por un contador.

Es mejor que cada ejercicio sea auditado por un contador público, para mayor veracidad y utilidad del análisis y de los datos ahí expuestos.

### 2.3 Métodos de razones simples

En este análisis sólo tocaremos esta técnica para -  
ejemplificar la interpretación de un estado financiero.

### 2.3.1 Concepto

Este método determinará las relaciones de depen--  
dencia que se dan al comparar las cifras de las empresas y su  
función es auxiliar en el estudio de las cifras, señalando --  
puntos que al compararse resultan buenos o malos.

### 2.3.2 Según Pérez Harris se clasifican así:

- 1) Solvencia inmediata (Prueba del ácido)

$$\frac{\text{ACTIVO DISPONIBLE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

- 2) Activo de pronta realización

$$\frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

- 3) Índice de solvencias

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

- 4) Estabilidad financiera

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

PASIVO CIRCULANTE  
CAPITAL CONTABLE

PASIVO FIJO  
CAPITAL CONTABLE

5) Inversión de capital

ACTIVO FIJO  
CAPITAL CONTABLE

6) Valor contable de capital

CAPITAL CONTABLE  
CAPITAL SOCIAL

7) Rotación de cuentas por cobrar (número de veces que se recuperan)

VENTAS NETAS A CREDITO  
PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR  
(Saldos mensuales del Mayor)

8) Rotación de inventarios (número de veces que se recuperan los inventarios)

COSTO DE VENTAS  
PROMEDIO DE INVENTARIOS DE ARTICULOS  
TERMINADOS  
(Saldos mensuales de mercancías del Mayor)

• COSTO DE MATERIA PRIMA  
PROMEDIO DE INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA

(Saldo mensuales del Mayor)

- COSTO DE MANUFACTURA EN PROCESO  
PROMEDIO DE INVENTARIOS DE MANUFACTURA EN PROCESO

(Saldo mensuales del Mayor)

- Estas razones sólo se usan en empresas industriales.

9) Convertibilidad de cuentas por cobrar

360

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

10) Convertibilidad de inventarios de artículos terminados

360

ROTACION DE ARTICULOS TERMINADOS

11) Estudio de ventas

VENTAS NETAS  
CAPITAL CONTABLE

VENTAS NETAS  
CAPITAL DE TRABAJO

VENTAS NETAS  
ACTIVO FIJO

(Pasivo total + Capital Contable)

Esta última razón, sólo tendrá validez en empresas donde se considere que el activo es responsable de generar la totalidad de ingresos propios (ventas netas), tal hecho será

necesario evaluarlo, de no ser así la comparación puede ser - falsa.

12) Estudio de la utilidad neta

UTILIDAD NETA  
CAPITAL CONTABLE

UTILIDAD NETA  
CAPITAL DE TRABAJO

UTILIDAD NETA  
VENTAS NETAS

Lo que se pretende con estas razones es saber su sol  
vencia, estabilidad y rentabilidad de la empresa de que se tra  
te.

2.3.3 Aplicación

Primera razón:

Nombre. Solvencia inmediata (prueba del ácido)

Fórmula:

ACTIVO DISPONIBLE  
PASIVO CIRCULANTE

74'002,794. = 2.61  
28'288,545.

Fundamento: Deducimos lo siguiente, tenemos alta -  
liquidez de la cual disponer para cubrir el pasivo circulante  
dos veces en forma inmediata o a corto plazo, esto contribuye  
a tener un capital de trabajo bastante elevado, que le traerá

como consecuencia baja rentabilidad. Lo fundamental es tener un mínimo de 10'000,000. (Diez millones) de liquidez mensual, en promedio para poder obtener una mejor rentabilidad.

Segunda razón:

Nombre. Activo de pronta realización

Fórmula:

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

$$\frac{168'353,866. - 45'321,416.}{28'288,345.} = 4.34$$

Fundamento: Esta razón nos demuestra que el activo garantiza con excepto de los inventarios, el pago de las deudas que se contraigan a corto plazo o que garanticemos a nuestros acreedores la inversión que ellos tengan, de manera que haya seguridad de la solvencia económica del negocio.

En este caso estamos garantizando cuatro veces la inversión de los acreedores. Esta es cifra alta, lo ideal debe ser dos veces, ello se debe a la inflación de liquidez que tenemos en bancos, ya que utilizaremos este dinero en alguna inversión que nos diera mejores utilidades, por tanto, el rendimiento sería mejor, lo importante es que el acreedor vea -- que podemos garantizarle la inversión con nuestro activo, hasta dos veces.

Tercera razón:

Nombre. Índice de solvencia

Fórmula:

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

$$\frac{168'353,866.}{28'288,545.} = 5.95$$

Fundamento: Esta razón demuestra un índice de solvencia muy alta de 5.95 veces, teniendo un activo disponible en -- forma inmediata o que es lo mismo, respaldar las deudas contraí das a corto plazo, más de lo ideal que son dos veces; es decir, que tenemos un capital de trabajo excesivo, quizá sea porque -- nos financiamos poco, por la mala rotación de inventarios, la - excesiva inflación de liquidez y la inadecuada cobranza, entre otros.

Lo que se puede hacer, es bajar el índice de liquidez, invirtiendo en más metas o alguna inversión más rentable o bien, haciendo crecer el negocio, cambiar las políticas de crédito, - tener mejor y más ágil rotación de inventarios.

Incrementar y mejorar el control de cobranza, mediante el cual se puedan ver mejores resultados en su efectiva recuperaci ón de cuentas por cobrar.

Cuarta razón:

Nombre. Estabilidad financiera

Fórmula:

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

$$\frac{28'288,545.}{193'418,557.} = 0.14$$

Fundamento: Esto demuestra que de todo el capital con el que cuenta la empresa, sólo el 84% es con el que se puede contar, ya que el 16% restante es porcentaje de nuestras deudas totales. Lo más importante y conveniente es que una razón prudente puede estar entre 0.50 y 0.80, o sea, que la empresa se puede financiar con sus acreedores en estos porcentajes.

Quinta razón:

Nombre. Conversión de capital

Fórmula:

$$\frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

$$\frac{52'252,360.}{193'418,551.} = 0.27$$

Fundamento: Sólo el 27% del capital que tiene la empresa es activo fijo o recuperable a largo plazo, por lo cual un 73% está invertido en activo circulante. Es así como

la empresa ha invertido su capital para respaldar a sus acreedores, 73% en activos rápidos de conversión y recuperación, y 27% de activos recuperables a largo plazo.

Sexta razón:

Nombre. Valor de capital contable

Fórmula:

$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{CAPITAL SOCIAL}}$$

$$\frac{193'418,551.}{200'000,000.} = 0.96$$

Fundamento: Esta razón demuestra en qué manera se recupera la inversión del capital social aportado por accionistas y la utilidad que tengan los mismos, en este caso, la utilidad se medirá de lo que sobrepase la unidad. Asimismo, - podemos ver que las utilidades no han sido tan buenas como para los accionistas y sientan que han recuperado su inversión, podemos decir de acuerdo al resultado, que existe un 0.04% de pérdida del total de capital social y sólo se han recuperado, un 96% del mismo.

Séptima razón:

Nombre. Rotación de cuentas por cobrar

Fórmula:

$$\frac{\text{VENTAS NETAS A CREDITO}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$\frac{202'292,253.}{163'762,497.} = 1.23$$

Fundamento: Esta razón demuestra las veces en que se recuperan los créditos otorgados, además de poder definir el grado de eficiencia en el cobro de cuenta, esto nos permite conocer que la empresa tiene créditos de hasta 292 días, según el 1.23 de recuperación de los créditos que se dan. Esta es la relación exacta y prevista que maneja la empresa de plazos, debería establecer y manejar plazos de crédito de 8 a 15 días para una mayor y mejor recuperación de los créditos, además de agilizar su rotación.

Octava razón:

Nombre. Rotación de inventarios

Fórmula:

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INVS.DE ARTS.TERMINADOS}}$$

$$\frac{210'834,373.}{197'838,115.} = 1.065$$

Fundamentación: Esta razón nos demuestra que el inventario se vende 1.06 veces en un año, o sea que tarda casi un año para volver a recuperar y reponer su inventario, una baja y costosa rotación, quizá por altos inventarios, es esto entonces una sobreinversión en almacén o disminución de ventas.

Lo que le conviene más a la empresa es tener una rotación más rápida y manejar volúmenes de inventarios exactos, manejando stock o máximos y mínimos. Cuando las ventas sean mínimas, se puede lanzar una campaña publicitaria con descuentos al contado que no afecten mucho la utilidad del negocio.- Esto permite una pronta recuperación de activos tangibles o circulantes.

Novena razón:

Nombre. Convertibilidad de cuentas por cobrar

Fórmula:

$$\frac{360}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$\frac{360}{1.23} = 292.68$$

Fundamentación: Esta razón nos demuestra el número de días tan grande que tarda en recuperar un crédito. Por lo tanto, mientras menor es el ritmo de convertibilidad de cuentas por cobrar, tendrá mayor campo económico y mayor movimiento de compras, ventas, cuentas por cobrar convertidas y recuperables, estas últimas en efectivo en cierto periodo, esto se traduce en mayores utilidades.

Una convertibilidad óptima sería otorgar créditos a 20 días, teniendo una recuperación de 18 días.

Décima razón:

Nombre. Convertibilidad de inventarios de artículos terminados

Fórmula:

$$\frac{360}{\text{ROTACION DE ARTICULOS O MCIAS. EN EXISTENCIA}}$$

$$\frac{360}{1.065} = 338.02$$

Fundamentación: Esta razón nos demuestra en cuántos días o tiempo se tarda en recuperar los inventarios en efectivo y recuperar la inversión que se tiene en mercancías.

Esta es una convertibilidad poco aceptable y además, excesiva para la necesidad económica del negocio y de su recuperación.

Estamos hablando de 338.06 días en recuperar la inversión de mercancías y poder invertir nuevos activos o hacer nuevos pedidos de mercancías.

Una convertibilidad óptima será de 12 veces al año, - lo cual nos daría una recuperación de inversión igual para volver a hacer nuevos pedidos y tener mayor margen de rotación y utilidad.

Onceava razón:

Nombre. Estudio de venta

Fórmula:

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = 2.23 \quad (1)$$

$$\frac{432'292,153.}{193'418,551.}$$

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}} = 3.086 \quad (2)$$

$$\frac{432'292,153.}{140'065,321.}$$

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO FIJO}} = 8.27 \quad (3)$$

$$\frac{432'292,153.}{52'252,360.}$$

Fundamentación: La utilidad que se obtiene se ve de terminada en gran medida por las ventas, a su vez éstas están influidas por la eficiencia con que se opere el capital contable y capital de trabajo, con ello se busca una mayor productividad.

Esta productividad se evalúa al comparar las ventas con sus inversiones en activo fijo, considerando a éste como - principal generador de ingresos.

Esta razón nos demuestra en la fórmula N° 3, que por

cada peso invertido en activo, se generan \$ 8.27.

Esta situación es falsa, porque el activo genera ventas netas por \$ 3.086, de donde se desprende que la cantidad - máxima de ventas netas que genera el activo no será mayor - -- 3.086% del activo total, de acuerdo a estos datos.

De esto podemos deducir que a un mismo capital contable y de trabajo o inversión igual en activos, corresponde un mayor volumen de ventas, debido a una utilización eficiente de estos conceptos.

Doceava razón:

Nombre. Estudio de utilidad neta

Fórmula:

UTILIDAD NETA  
CAPITAL CONTABLE

$$\frac{14'640,208.}{193'418,551.} = 0.07$$

UTILIDAD NETA  
CAPITAL DE TRABAJO

$$\frac{14'640,208.}{140'065,321.} = 0.104$$

UTILIDAD NETA  
VENTAS NETAS

$$\frac{14'640,208.}{423'292,153.} = 0.03$$

Fundamentación: Con el empleo de esta razón, se de termina la productividad de la empresa en la primera con capi tal propio. En la segunda con capital invertido, y en la ter- cera con capital propio y ajeno. La última determina la utili dad por cada peso de ventas.

Con una inversión propia de 193'418,551.00, tenemos apenas un 7% de rendimiento considerado lo poco interesante.- La inversión combinada del capital en trabajo que asciende a casi 140'065,321.00, dejó una utilidad de 10% y de las ventas netas, se obtiene una utilidad de 3%.

## 2.4 Procedimiento por presupuesto

### 2.4.1 Concepto

Es una confección para período definido de un pro grama de previsión financiera y de operación, basado en expe- riencias anteriores y deducciones razonadas de las condicio- nes que se preven en un futuro.

### 2.4.2 Técnica

Es un conjunto de caminos y recursos, de los cua- les se vale un análisis financiero para poder planear, coordi

nar y dictar medidas para controlar las funciones y operaciones de la empresa, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo, tiempo y costo.

El analista la emplea aplicando soluciones pasadas y esbozando o dictaminando nuevos planes y programas que ameritan cambios en la estructura de la empresa.

#### 2.4.3 Normas

Las normas a las que se debe sujetar un presupuesto, son las siguientes:

- Especificar claramente la meta de la empresa, la mayoría de éstas, tienen como objetivo principal un rendimiento equitativo al capital invertido.

- Las metas deben buscarse en situaciones realizables, de acuerdo con situaciones que prevalezcan en la empresa.

- Se debe contar con el apoyo, colaboración y confianza de directores, administradores y empleados.

- Necesita la empresa, contar con una estructura organizativa que permita definir áreas de responsabilidad, delegar autoridad y determinar responsabilidades individuales.

- El presupuesto debe estar confeccionado antes de

su ejecución y además, debe ser flexible a cualquier circunstancia cambiante que se presente.

- Debe de existir un sistema de contabilidad, acorde al sistema de presupuesto, con el objeto de obtener información oportuna y conocer responsabilidades.

- Deben valuarse las actuaciones individuales de -- tal modo que una actuación buena, debe propagarse y estimularse, una actuación mala debe reprimirse en privado.

#### 2.4.4 Objetivo

El propósito de analizar, es comparar los resultados reales con los previstos. Al efectuarse la comparación de ben seguirse los siguientes pasos:

- Elaboración de instructivos de bases de comparación
- Efectuar las comparaciones de resultados reales con estimados
- Interpretar los resultados de la comparación
- Estudiar las variaciones
- Tomar decisiones

Ahora bien, con la implantación de un sistema de empresas, tendrán un mayor control sobre sus operaciones que -- efectúen. Los presupuestos permiten:

- El establecimiento de metas, proporcionando los - medios para llegar

- Promover la cooperación necesaria, para que los - planes generales sean efectuados.

- Establecer medios de control que verifiquen si lo obtenido está conforme a lo planeado y permite la adopción de medidas correctivas, señalando dónde y cuándo emplearlas.

Es importante señalar que los objetivos (presupuestos) deben ser determinados o recomendados por cada gerente o supervisores en sí, interviniendo la persona que tendrá bajo su control el cumplimiento de las metas que él mismo elaboró.

#### 2.4.5 Clasificación

La técnica presupuestal indica el orden en que se deben formular los presupuestos y los estados proforma:

- a) Presupuesto de ventas
- b) Presupuesto y programación de producción e inventarios
- c) Presupuestos de ventas (costos)
- d) Presupuesto de gastos de distribución
- e) Presupuesto de gastos generales
- f) Presupuesto de adquisición y/o retiro de activos fijos
- g) Presupuesto de caja
- h) Estado proforma de resultados de operación

- i) Estado proforma de situación financiera
- j) Proyecto de aplicación de resultados
- k) Estado de origen y aplicación de recursos proforma

A continuación veremos algunas formas que ayudan al mejor desarrollo y control del presupuesto:

- a) Informe de posición financiera
- b) Informe de cobranza
- c) Informe de resultados y eficiencia
- d) Informe de ventas
- e) Informe de fondos

En resumen, el presupuesto se convierte en un elemento valioso del análisis financiero, en virtud de que permite - comparar cifras mostradas por éste, con las obtenidas en los - estados financieros y poder determinar desviaciones, analizarlas y generar medidas que tiendan a incrementar la eficiencia y productividad de la empresa.

Nombre de la Empresa  
 Informe de Fondos  
 Fecha:

(Cifras en miles de pesos)

C O N C E P T O S	Semana anterior			1a.	2a.	3a.	4a.	OBSERVACIONES
	Presup.	Real	Difer.	Semana	Semana	Semana	Semana	
INGRESOS								
Existencia en bancos								
Cobranzas								
Ingresos por anticipado								
Otros ingresos								
Total								
EGRESOS								
Documentos por pagar								
Proveedores								
Gastos de Operación								
Anticipos								
Total								
Diferencia entre Ing.y Egr.								
Nivel de Fondos								
Sobrante o (Faltante)								
.....								

C O N C E P T O S	Semana anterior			1a.	2a.	3a.	4a.	OBSERVACIONES
	Presup.	Real	Difer.	Semana	Semana	Semana	Semana	
COBERTURA								
Préstamo bancario								
Descuento Documentos								
Otros								
EXCEDENTE								
Inversiones en valores realizables								
Disminución de Pasivos								
Saldo en Bancos								

Nombre de la Empresa

Informe de Ventas

Mes de:

(Cifras en miles de pesos)

	Del mes	Acumulada	Conceptos	Del mes		Acumulado	
				Presup.	Real	Presup.	Real
Ventas Presupuestadas			(a) Sueldos				
Ventas Reales			(b) Comisiones				
Pedidos Logrados			(a) + (b) en % sobre ventas				

Nombre de la Empresa  
Informe de producción  
Mes de:

(Cifras en miles de pesos)

Productos	Del mes		Acumulados		Diferencias acumuladas	
	Presup.	Real	Presup.	Real	Presup.	Del mes

Nombre de la Empresa

Informe mensual de Resultados y Eficiencia

Mes de:

(Cifras en miles de pesos)

	Resultados del mes				Resultados Acumulados				OBSERVACIONES
	Presupuesto	%	Real	%	Presupuesto	%	Real	%	
Ventas Netas									
Costo de Ventas									
Gastos de Administración									
Gastos de Venta									
Gastos financieros									
Provisión para Participación de Utilidades									
I.S.R.									
Utilidad (después de ISR)									

Nombre de la Empresa  
 Informe de Cobranzas  
 Fecha:

Presupuesto	\$ ..... %	Atrasado + de 30 días	\$ .....%
Real	\$ ..... %	Atrasado + de 60 días	\$ .....%
Diferencia	\$ ..... %	Atrasado + de 90 días	\$ .....%
Cuentas en Litigio	\$ ..... %	Observaciones ...	
Cobrado atrasado	\$ .....		

Nombre de la Empresa  
 Informe de Posición Financiera  
 Fecha  
 (Cifras en miles de pesos)

Conceptos	Saldos a fin de mes		Diferencias		Observaciones
	Presupuesto	Real	De menos	De más	
Efectivo en caja y bancos					
Clientes					
Almacén de materiales					
A.Productos en proceso					
A.Productos terminados					
Activo Fijo					
Otros Activos					
Sumas					
Proveedores					
Otras deudas a corto plazo					
Deudas a largo plazo					
Capital social					
Supéavit					
Sumas					

Nombre de la Empresa

Informe de Ingresos

Fecha

C O N C E P T O	S	E	M	A	N	A	S	S A L D O
	1		2		3		4	
Ventas Contado								
Cobranza								
Otros ingresos								
Totales								

## 2.5 Consideraciones de capital en un mercado de trabajo

### 2.5.1 Introducción

Existen diferentes consideraciones entre las actividades circulantes y los fijos o financiamientos a corto y - largo plazo, los activos circulantes se conviertan en efectivo en un año y la administración de capital de trabajo se ocupa de la administración de esos activos, es decir el efectivo, valores realizables, cuentas por cobrar e inventarios y la administración de pasivos circulantes.

La administración de activos fijos corresponde al - área de presupuestos de capital e incluye consideraciones de estructura de capital.

La mayor parte del trabajo realizado con la administración de capital de trabajo, queda de lado izquierdo del ba lance general, donde se encamina a optimizar los niveles de - efectivo, valores realizables, cuentas por cobrar e inventa--rios, en su mayor parte la optimización de estos activos cir--culantes queda aislada de la optimización de otros activos.

No tiene por lo cual sentido, divorciar los diver--sos componentes de la administración de capital de trabajo.

Medidas administrativas para la administración de -

1. Coordinar las actividades de ventas y finanzas - para eliminar entradas o salidas sorpresivas.

2. Revisar los planes de inversión y demás activos, para detectar inversiones más productivas y las oportunidades de desinversiones (terrenos, maquinaria y equipo, etc.).

3. Evaluar continuamente los precios de venta para detectar posibilidades de aumento y definir políticas a largo plazo para recuperar efectos de devaluación.

4. Reducir el plazo de crédito a clientes y cargar intereses por cuentas vencidas.

5. Reforzar la función de crédito y cobranza.

6. Visitar el status financiero del cliente más importante para constatar su capacidad de pago.

7. Promover pagos anticipados con el uso de descuentos y evaluar la efectividad.

8. Agilizar el procedimiento de facturación y envío al cliente del documento para su cobro.

9. Revisar políticas de inventarios para evitar exceso de artículos de baja rotación y alto costo y comprar por adelantado, sólo cuando exista efectivo disponible.

10. Negociar mejores condiciones de compra de todo -

tipo de activo, especialmente cuando hay retrasos de embarque.

11. Evaluar la mezcla de ventas de productos tendiendo a las de más rápida recuperación del efectivo.

12. Incrementar prestaciones contra sueldo en efectivo al personal.

13. Los viajes sólo son autorizados por el dueño o -gerente y establecerán límite máximo de consumo de papelería, -copias y otros de oficina.

14. Promover la implantación del presupuesto base.

Medidas financieras de la administración de caja

1. Mejorar el sistema de administración de efectivo

2. Reforzar staff de administración de efectivo

3. Revisar políticas de caja en función de costos -  
contra beneficios.

4. Agilizar trámites bancarios en cuanto a entradas  
de efectivo.

5. Reorganizar la función administrativa de efectivo, en función de nuevas necesidades.

6. En caso de sobrantes de efectivo, encontrar aplica  
ciones más rentables.

7. Revisar coberturas de seguros
8. Definir impuestos al máximo: VEPS
9. Minimizar dividendos en efectivo
10. Maximizar pagos con cheques, giros y otros medios que difieran las salidas de efectivo.
11. Utilizar los descuentos por pronto pago en todo tipo de compras con su costo y beneficio.
12. Evitar pagar por anticipado créditos de proveedores o de bancos.
13. Hacer uso de períodos de gracia y planear disposiciones de crédito bancarias, minimizando intereses.
14. Revisar políticas de información contable, para mostrar efectos de inflación.
15. Afinar al máximo el pronóstico sobre la devaluación y sus efectos.

En la práctica muchas empresas separan la administración de capital de trabajo, de otros aspectos de administración financiera. En los últimos años se han desarrollado algunos modelos para la administración de efectivo, cuentas por cobrar o inventarios, en éstos, los beneficios se comparan con los costos, aunque estos modelos brindan reglas efi-

cientes para decisión, casi todos ellos optimizan el equilibrio parcial.

Según las decisiones que se tomen en el área de capital de trabajo, determinan el monto del mismo en la empresa o el monto de la empresa mantiene; y que el capital de trabajo surge como un subproducto, no representa en sí una decisión activa.

## 2.5.2 Liquidez y su papel

### 2.5.2.1 Concepto

La liquidez y activos líquidos son todo el dinero - y los activos con facilidad de convertirse en numerarios, ya que el dinero en sí mismo es el más líquido de todos los activos, los demás, tienen diferentes grados de liquidez, de acuerdo con la facilidad de convertirse en efectivo.

La liquidez tiene dos dimensiones, para las que no son dinero:

- El grado de tiempo necesario para convertir el dinero en efectivo.
- El grado de seguridad asociado con la razón de inversión.

Aunque la mayor parte de los activos tiene grado de

liquidez, el estudio se centra más al efectivo y valores realizables. Por lo tanto, la administración de la liquidez incluye el importe total de estos dos tipos de activos que mantendrán la empresa.

Se conservan constantes las políticas y procedimientos de crédito de la empresa, la administración y control de sus activos fijos, porque las decisiones aquí afectan la liquidez global de la empresa.

Debemos implantar fórmulas para manejar eficientemente la caja:

A) Rotación de caja

$$RC = \frac{\text{DESEMBOLSOS ANUALES DE EFECTIVO}}{\text{SALDO PROMEDIO DE CAJA}}$$

B) Nivel de fondo

$$NF = \frac{\text{DESEMBOLSOS ANUALES DE EFECTIVO}}{\text{ROTACION DE CAJA}}$$

C) Plazo medio de caja

$$PMC = \frac{\text{DIAS AÑO COMERCIAL}}{\text{ROTACION DE CAJA}}$$

D) Punto de equilibrio

$$\text{IPE} = \frac{\text{COSTOS FIJOS (EFECTIVO)}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES EFECTIVO}}{\text{VENTAS CONTADO}}}$$

### Algunas estrategias para caja

- A) Demora en los pagos de cuentas por pagar.  
Se hace calculando el plazo medio de pagos.

$$\frac{\text{DIAS AÑO COMERCIAL}}{\text{COMPRAS NETAS/PROMEDIO SALDOS DE PROVEEDORES}}$$

- B) Mayor rotación de cuentas por cobrar y agiliza--  
ción de la cobranza (descuentos)

$$\text{ROTACION DE CLIENTES} = \frac{\text{DIAS AÑO COMERCIAL}}{\text{VENTAS NETAS/PROM.CLIENTES}}$$

- C) MAYOR ROTACIÓN DE PRODUCTOS Y MENOR PLAZO DE VENTA

$$\text{ROTACION} = \frac{360}{\text{INV.DE PRODUCTOS O MCIAS.}}$$

De esta manera se controla mejor y más eficazmente -  
la liquidez de un negocio logrando los objetivos que la empre-  
sa se planteó.

Disminuyendo así, salidas inoportunas de dinero y au-  
mentando las entradas de dinero, teniendo una mejor rotación -

de inventarios, clientes, proveedores y por consiguiente, obtener más rápido el efectivo del negocio y poder disponer de él oportunamente.

### 2.5.3 Cuentas por cobrar e inventarios

Las cuentas por cobrar y las existencias, deben -- ser evaluadas más o menos desde la misma perspectiva que los activos fijos. Es bueno tomar en cuenta dentro de presupuesto de capital, las cuentas por cobrar y los inventarios.

Podemos implantar un nuevo sistema de distribución que incluye un nuevo almacén y existencias adicionales y más cuentas por cobrar, cuando la empresa quiera manejar mayores volúmenes de venta.

La valuación de las cuentas por cobrar y los inventarios se hace utilizando los mismos principios que se utilizan en la valuación de activos fijos, ya que ambos casos son inversiones.

Tendremos que determinar una misma tasa de rendimiento y tener una relación determinada por el mercado entre el - rendimiento esperado y el riesgo sistemático igual, entonces - el rendimiento esperado deberá ser mayor e igual que el ries- go para poder ser satisfactoria la inversión.

Mientras más bajo sea el riesgo, menor será la tasa de rendimiento requerido.

#### 2.5.3.1 El efecto de imperfecciones

Cuando existen imperfecciones de mercado, tales como costos de quiebra, el inversionista se preocupa por el riesgo total.

Cuando sean mayores las imperfecciones que se puedan identificar, será mayor la confianza a depositar en el enfoque de riesgo de la empresa.

Se espera encontrar menores imperfecciones en una inversión de cuentas por cobrar, que en una inversión de inventarios o de activos fijos. En general son menos las imperfecciones en mercados financieros, que en los mercados de productos, sólo con imperfecciones en los mercados financieros se presenta la posibilidad de que la empresa obtenga un rendimiento por encima del requerido sobre su inversión en cuentas por cobrar.

A diferencia de las cuentas por cobrar, los inventarios son activos reales igual que los activos fijos. Sin embargo, existen menos imperfecciones en los mercados de productos por inventarios, que en los activos fijos. Los inventarios son transportables y tienen otras características que dan lugar a menos imperfecciones.

#### 2.5.4 Pasivos circulantes

La empresa debe contar con políticas establecidas, en relación con pagos hechos por compras, mano de obra, impuestos y otros. Es por eso que las cuentas por pagar y acumulaciones, representan variables de decisión de pasivos, que varían para mantener niveles deseados de servicios y en el caso de impuestos por pagar con un cambio en la utilidad antes de impuestos. En sí, los pasivos circulantes representan un financiamiento interno con la tendencia a aumentar conforme se amplía la empresa.

Existe un componente activo de los pasivos circulantes, que determina las decisiones más fundamentales en la composición de vencimientos y condiciones de la deuda de la empresa. El interés está de acuerdo al tipo de deuda que se utiliza.

##### 2.5.4.1 Implicaciones de valor con mercados perfectos y completos

Es importante tomar en consideración, la existencia de mercados financieros perfectos y completos, que contrastan con el vencimiento y otras condiciones de deuda.

Un mercado completo se define como uno, donde a cada contingencia de deuda le corresponde un valor especifico realizable.

Un mercado financiero incompleto existe, cuando el número y los tipos de valores disponibles no abarcan o satisfacen las contingencias de deuda. En donde los emisores de valores adaptarían las ofertas de deuda a los deseos no satisfechos de los inversionistas obteniendo ahorros en el costo e intereses.

#### 2.5.5 Implicaciones para capital de trabajo

El panorama de las decisiones relacionadas con el efectivo, valores realizables, cuentas por cobrar e inventarios, pasivos circulantes, son todas con la tendencia a maximizar el valor global de la empresa. También de igual manera, se maximiza el nivel de capital de trabajo.

Así pues, el capital de trabajo es un elemento contable y su administración comprende un número de decisiones específicas de activos y pasivos circulantes, que a su vez valúan a la empresa en su conjunto.

#### 2.5.6 Administración de cobranza

Se necesita de un sistema de cobranza que haga efectivas las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible y diferir lo más posible al pago de las cuentas por pagar. Tratando de mantener la misma imagen de créditos que la empresa tiene con sus proveedores.

Esto se hace en base a dos puntos:

Primero, habrá que considerar la celebración de los cobros, lo cual significa reducir la demora entre el momento en que los clientes pagan sus cuentas y el instante en que se cobran sus cheques y su importe queda disponible para ser utilizado.

Con ésto, se pretende acelerar este proceso de cobranza y maximizar el efectivo disponible por medio de:

Acelerar el tiempo de envíos por correo de los pagos de clientes de la empresa o en su caso, enviar el pago -- a través del banco.

Reducir el tiempo en el cual los pagos recibidos -- por la empresa son incobrables.

Acelerar el movimiento de fondos a los bancos de pago.

Segundo, representa el tiempo en que los cheques se encuentran en tránsito. Tomamos primero, el tiempo que tarda -- la empresa en procesar en forma interna y que comprende desde el momento en que la empresa recibe el cheque, hasta que los -- deposita.

Después y como segundo término, se toma en cuenta -- el aspecto de cheques en tránsito, que no es otra cosa que el

tiempo que se tarda en procesarlos a través del banco. De esta manera el cheque se convierte en fondo disponible cuando se presentan al banco girado y éste lo paga en realidad.

El tiempo de tránsito es importante para la empresa para que pueda llevar un control de retiros del banco cuando se deposita, hasta que los cheques que ha expedido de dicho depósito sean cobrados y poder tener así fondos disponibles.

#### 2.5.7 Administración de cuentas por cobrar

Es la más rápida recuperación de nuestras ventas a crédito para tener mayores niveles de efectivo disponible en la empresa.

Se puede administrar, analizando tres razones:

##### A) Razón inversión en clientes

$$\frac{\text{CLIENTES}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

##### B) Razón de rotación de clientes

$$\frac{\text{PROMEDIO DE CLIENTES}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

##### C) Para determinar un plazo de cobranza

$$\frac{\text{DIAS AÑO COMERCIAL}}{\text{ROTACION DE CLIENTES}}$$

Es importante que para poder otorgar créditos, se -  
necesita conocer la capacidad crediticia del cliente en base -  
a:

2.5.7.1 Método común (para evaluar políticas de co  
branza)

- Promedio de cuentas por cobrar

Fórmula: TOTAL VENTAS/ROTACION DE CLIENTES

- Promedio de inversión de cuentas por cobrar

Fórmula:  $\frac{\text{VENTAS TOTALES} + \text{AUMENTO EN VENTAS}}{\text{ROTACION DE CLIENTES}}$

- Inversión de cuentas por cobrar

Fórmula:  $\frac{(\text{VENTAS A CREDITO} - \text{COSTO DE VENTAS})}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}}$

- Inversión neta

Fórmula: PROMEDIO ACTUAL - PROMEDIO PROPUESTO

- Utilidad

Fórmula: INVERSION NETA (RENDIMIENTO MINIMO  
BANCARIO ANUAL)

- Costo de descuento

Fórmula: % DE DESCUENTO (VENTAS TOTALES)

- Inversión final

Fórmula: INVERSION NETA + UTILIDAD - DESCTO.

Carácter. Son referencias personales de pago en ba se a créditos otorgados por otros proveedores que tengan el mismo cliente.

Capacidad. Se refiere a la solvencia económica, mo ral del cliente.

Capital. Su capital contable tangible.

Colateral. Se refiere a las garantías que ofrece el cliente.

Condiciones. De pago, descuentos, etc.

A continuación veremos un método para una efectiva administración de una política de crédito.

Es conveniente puntualizar las políticas de crédito definidas en la empresa para poder llevar a cabo la evaluación de la administración de cuentas por cobrar.

- 1) A 8 días, con descuento de 1%
- 2) A 15 días, neto
- 3) A 30 días, neto

## 2.5.8 Caso práctico

## 2.5.8.1 Flujos de efectivo de 1990

	ENERO	FEBRERO	MARZO
SALDO INICIAL	1'075,148.	4'695.422.	11'845,925.
ENTRADAS			
VENTAS	1'681,823.	1'320,961.	7'186,916.
COBRANZA	9'223,872.	25'152,653.	32'034,392.
IVA RETENIDO	4'322,612.	3'737,100.	6'281,507.
S U M A	16'303,455.	34'906,136.	57'348,735.
SALIDA			
COMPRAS	1'524,559.	10'651,239.	19'033,232.
IVA ACREDITABLE	779,662.	2'160,084.	3'353,447.
GASTOS GENERALES	9'303,812.	10'248,893.	11'699,504.
I.S.R. PAGADO			
S U M A		23'060,216.	34'086,183.
SALDO FINAL	4'695,422.	11'845,920.	23'262,552.

	ABRIL	MAYO	JUNIO
SALDO INICIAL	23'262,552.	27'511,679.	43'843,106.
ENTRADAS			
VENTAS	4'790,455.	11'689,643.	4'084,344.
COBRANZA	17'396,291.	24'065,585.	23'083,018.
IVA RETENIDO	4'163,399.	5'502,699.	4'991,402.
S U M A	49'612,697.	68'769,606.	76'001,870.
SALIDA			
COMPRAS	6'217,808.	8'326,412.	8'284,486.
IVA ACREDITABLE	1'845,801.	2'231,592.	4'242,106.
GASTOS GENERALES	14'037,409.	14'368,496.	38'179,332.
I.S.R. PAGADO			
S U M A	22'101,018.	24'926,500.	50'705,924.
SALDO FINAL	27'511,679.	43'843,106.	25'295,946.

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
SALDO INICIAL	25'295,946.	72'769,482.	108'495,781.
ENTRADA			
VENTAS	5'548,477.	1'567,025.	4'157,730.
COBRANZA	70'770,215.	55'368,191.	21'722,707.
IVA RETENIDO	4'312,045.	6'703,919.	2'979,936.
S U M A	105'926,683.	136'408,617.	137'356,154.
SALIDA			
COMPRAS	13'384,826.	10'886,894.	8'948,554.
IVA ACREDITABLE	3'138,049.	2'541,305.	3'487,454.
GASTOS GENERALES	15'667,326.	14'484,637.	20'691,846.
I.S.R. PAGADO	967,000.		
S U M A	33'157,201.	27'912,836.	33'127,854.
SALDO FINAL	72'769,482.	108,495.781.	104,228.300.
SALDO INICIAL	104'228,300.	109'253,335.	98'257,285.
ENTRADA	17'697,232.	5'602,706.	11'743,262.
VENTAS			
COBRANZA	30'219,082.	32'916,704.	39'845,054.
IVA RETENIDO	6'921,074.	5'442,495.	8'135,628.
S U M A	159'065,688.	153'215,240.	157'981,229.
SALIDA			
COMPRAS	32'376,175.	22'199,793.	56'004,137.
IVA ACREDITABLE	5'471,482.	6'167,835.	8'994,610.
GASTOS GENERALES	11'964,696.	26'590,327.	18'979,688.
I.S.R. PAGADO			
S U M A	49'812,353.	54'957,955.	83'978,435.
SALDO FINAL	109'253,335.	98'257,285.	74'002,794.

## 2.5.8.2 ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990.

VENTAS	423'292,153.
COSTO DE VENTAS	210'834,373.
UTILIDAD BRUTA	212'457,780.
GASTOS GENERALES	197'817,572.
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	14'640,208.

B A L A N C E      G E N E R A LA C T I V O

## Circulante:

Caja y Bancos	74'002,794.
Clientes	38'529,656.
Almacén	43'321,416.
Deudores Divs.	10'500,000.
SUMA	168'353,866.

## Fijo:

Gastos de Inst.	1'100,870.
Maq. y Equipo	52'252,360.
SUMA	53'353,230.

TOTAL ACTIVO 221'707,096.P A S I V O

## Circulante:

Imp. por pagar	8'288,545.
Acreedores Divs.	20'000,000.
TOTAL PASIVO	28'288,545.

## CAPITAL

Capital Social	200'000,000.
Pérd. Anteriores	21'221,657.
Utilid. del Ejerc.	14'640,208.
Capita. Contab.	193'418,551.
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	<u><u>221'707,096.</u></u>

2.5.8.3 FLUJO DE EFECTIVO 1991

	E	F	M	A	M	J
SALDO INICIAL	74'002,794.	107'682,293.	113'816,399.	118'723,805.	133'429,838.	136,800,061
ENTRADAS						
VENTAS	18'466,198.	15'827,370.	27'611,000.	17'744,407.	23'916,933.	21'534,909
CUENTAS POR COB.	26'455,760.	12'310,998.	10'551,580.	18'407,334.	11'829,605.	15'944,622
SUMA	118'924,752.	135'820,461.	151'978,979.	154'875,546.	169'176,376.	174'279,592
SALIDAS						
CCMPRAS	1'536,298.	11'224,276.	20'864,229.	6'413,047.	8'676,121.	8'630,778
GASTOS GENERALES	9'706,161.	10'779,786.	12'390,945.	15'032,661.	15'411,640.	45'547,943
I.S.R.					8'288,545.	
SUMA	11'242,459.	22'004,062.	33'255,174.	21'445,708.	32'376,345.	54'178,721
SALDO FINAL	107'682,293.	113'816,399.	118'723,805.	133'429,838.	136'800,061.	120'100,871

	J	J	A	S	O	N
SALDO INICIAL	120'100,871.	121'627,245.	136'486,446.	136'519,137.	126'179,931.	115'428,849
ENTRADAS						
VENTAS	18'367,586.	29'644,728.	12'478,781.	30'701,887.	23'635,670.	36'711,215
CUENTAS POR COB.	14'356,606.	12'245,058.	19'763,152.	8'319,187.	20'467,924.	15'757,114
SUMA	152'825,063.	163'517,031.	168'728,279.	175'540,211.	170'283,525.	167'897,178
SALIDAS						
COMPRAS	14'289,640.	11'485,673.	9'353,029.	36'672,917.	24'690,609.	71'853,308
GASTOS GENERALES	16'908,178.	15'544,912.	22'856,213.	12'687,363.	30'164,067.	20'799,840
I.S.R.						
SUMA	31'197,818.	27'030,585.	32'209,242.	49'360,280.	54'854,676.	92'653,148
SALDO FINAL	121'627,245.	136'486,446.	136'519,137.	126'179,931.	115'428,849.	75'244,030

## 2.5.8.4 Aplicación de un eficiente manejo del efectivo o caja

## 1) Rotación de efectivo

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{DESEMBOLSOS ANUALES DE EFECTIVO}}{\text{SALDO PROMEDIO DE EFECTIVO}}$$

$$\frac{461'808,188.}{120'169,909.} = 3.84$$

## 2) Nivel de fondo

$$\text{Fórmula: } \text{NF} = \frac{\text{DESEMBOLSOS ANUALES DE EFECTIVO}}{\text{ROTACION DE EFECTIVO}}$$

$$\frac{461'808,188.}{3.84} = 120'262,549$$

## 3) Plazo medio

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{DIAS AÑOS COMERCIAL}}{\text{ROTACION DE EFECTIVO}}$$

$$\frac{360}{3.84} = 93.75$$

## 4) Punto de equilibrio

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{EFECTIVO}}{1 - \text{VENTAS DE CONTADO}}$$

Rotación de caja

Además de controlar y determinar los montos exactos de deudas (cuentas por pagar) y el tiempo fijo de pago, el -- fondo fijo de caja y dinero disponible de bancos, mejorando -

también la cobranza, disminuyendo el tiempo que tardamos en recuperar los créditos aprobados a nuestros clientes; podremos entonces, estipular los instrumentos de inversión con los que trabajaremos para obtener mejores rendimientos, lo que da más soporte y seguridad económica a la empresa y que la refleja en su liquidez y sus pagos oportunos de deudas.

$$\begin{array}{r}
 = 75'244,030. \\
 \underline{1 - 75'244,030.} \\
 276'640,684. \\
 \\
 = 103'357,184.
 \end{array}$$

Vemos que es importante que cualquier empresa tenga un control sobre su efectivo para poder disponer del mismo con mayor eficacia y con mayor rendimiento, por la oportunidad de circunstancias que se presenten en la misma.

En este caso podemos deducir que la rotación de efectivo es de 3.84 veces de los gastos que la empresa tiene, debiendo mantener un nivel de efectivo de 120'262,549. con objeto de poder llevar a cabo las erogaciones que tiene la empresa y tener solvencia económica para gastos imprevistos, estamos hablando de liquidez oportuna.

ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE 1991

	PORCENTAJES INTEGRALES	
VENTAS	461'067,806.	100 %
COSTO DE VENTAS	184'427,122.	0.40
UTILIDAD BRUTA	276'640,684.	
GASTOS GENERALES	227'829,718.	0.49
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	48'810,966.	0.11

Aplicando los porcentajes integrales, podemos ver que el 40% de nuestras ventas es absorbido por el costo de ventas, y el 49% de gastos, teniendo una utilidad de 11%. Quizás si bajáramos nuestros gastos y agilizamos la rotación de inventarios e incrementamos ventas, la utilidad sea mejor.

El 40% de las ventas son a crédito y se cobran y liquidan los primeros cinco días de cada mes.

APLICACION DE UN MEJOR Y EFECIENTE MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR

A) Evaluación actual

Promedio de cuentas por cobrar

Las ventas son las que se hacen a crédito en todo el año de 1991.

La rotación actual de clientes es de 360 días sobre 15 días límite de crédito para su pago, lo que nos dará un resultado de:

$$360/15 = 24 \text{ días} \quad \text{Rotación de clientes}$$

La rotación que realmente se da en la empresa, es - de 360 días sobre 30 como límite de crédito para su pago, lo que nos da un resultado de:

$$360/30 = 12 \quad \text{Rotación de clientes}$$

Por lo cual vamos a evaluar en sí la política que - la empresa lleva realmente, que la de 12 días de rotación en clientes.

$$\frac{381'797,764.}{12} = 31'816,480.$$

Este resultado obtenido de 31'816,480. es una pérdida para la empresa en lo referente a la inversión de cuentas por cobrar, para minimizar la pérdida se debe cobrar por lo - menos, un interés bancario.

#### B) Evaluación propuesta

Enunciamos las siguientes políticas de cobranza para su evaluación e interpretación.

- 1) Acelerar la cobranza de 8 a 10 días

- 2) Tener y llevar a cabo realmente una política de 15 -- días, aplicando intereses moratorios del 6% mensual - en caso de demora.
- 3) Aplicar descuentos por pronto pago en tres escalas:
- a) Ventas mínimas de 10'000,000. con descuento por pa go de contado de 2%, este porcentaje se toma en ba se a la tasa que el banco otorga.
  - b) Pago a los 5 días con descuentos de 8%.
  - c) Pago a los 3 días con descuentos de 9%.

Promedio de cuentas por cobrar de las políticas pro puestas avaladas a un año con las ventas a crédito de 1991.

$$1) \text{ Política a 10 días } \frac{159'952,980.}{36} = 4'443,138.$$

$$360/10 = 36$$

$$2) \text{ Política a 15 días } \frac{159'952,980.}{24} = 6'664,707.5$$

$$360/15 = 24$$

3) Política de tres escalas avalando solamente las dos -  
últimas

$$\text{Política 5 días } \frac{159'952,980.}{72} = 2'221,569.1$$

$$360/5 = 72$$

$$\text{Política 3 días } \frac{159'952,980.}{120} = 1'332,041.5$$

$$360/3 = 120$$

Comparando estas políticas, con la actual, podemos verificar que en todas éstas, la pérdida de cuentas por cobrar en inversión es mínima sobre la actual de 31'816,480. lo cual contribuye a que la utilidad sea mayor entre mayor rotación de clientes exista.

El incremento de las ventas es tomado en base a un crecimiento porcentual partiendo del mes de enero de 1990, para todas las políticas propuestas.

1) Política de 10 días

$$\frac{381'797,764. + 37'775,653.}{17} = 11'654,817.$$

2) Política 15 días

$$\frac{381'797,764. + 37'775,653.}{24} = 17'482,226.$$

3) Política 3 escalas analizando últimas dos a 5 días

$$\frac{381'797,764. + 37'775,653.}{72} = 5'287,408.$$

A 3 días

$$\frac{381'797,764. + 37'775,653.}{120} = 3'496,445.$$

En todas las copias existe un promedio de inversión óptima que ayuda a que la empresa tenga una buena rotación en clientes y cuentas por cobrar, lo que contribuye a que obtengan mejores resultados.

Inversión de cuentas por cobrar

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{VENTAS A CREDITO} - \text{COSTO DE VENTA}}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$\text{Actual: } \frac{381'797,764. - 210'834,373.}{37'816,480.} = 5.73$$

Propuestas:

1) Política a 10 días

$$\frac{159'952,980. - 73'770,849.}{4'443,138.} = 19.39$$

2) Política a 15 días

$$\frac{159'952,980. - 73'770,849.}{6'664,708.} = 12.93$$

3) Política de tres escalas, analizando las dos últimas.

A 5 días

$$\frac{159'952,980. - 73'770,849.}{2'291,569.} = 37.60$$

A 3 días

$$\frac{159'952,980. - 73'770,849.}{1'332,942.} = 64.65$$

Comparando el rendimiento de inversión en las cuentas por cobrar actuales con las propuestas, vemos que estas últimas tienen un mejor y mayor rendimiento que las actuales. La política de 3 días, es la que no otorga el mayor rendimiento de 64 - 65%.

Inversión neta

Promedio actual - Promedio propuesto

1) Política a 10 días

$$31'816,480. - 4'443,138. = 27'373,342.$$

2) Política a 15 días

$$31'816,480. - 6'664,707. = 25'151,773.$$

3) Política con 3 escalas, analizando las dos últimas:

A 5 días

$$31'816,480. - 2'221,569. = 29'594,911.$$

A 3 días

$$31'816,480. - 1'332,941. = 30'483,539.$$

Volvemos a puntualizar que la mejor inversión neta es la de la política de 3 días por tener la mejor rotación.

## Utilidad

Inversión neta (rendimiento mínimo bancario anual).

## 1) Política a 10 días

$$27'373,342. (16\%) = 4'379,734.$$

## 2) Política a 15 días

$$25'151,773. (16\%) = 4'024,284.$$

## 3) Política 3 escalas analizando las dos últimas

A 5 días  $29'594,911. (16\%) = 4'735,186.$

A 3 días  $30'483,539. (16\%) = 4'877,366.$

La mejor utilidad se puede ver en la política de 3 días de 4'877,366. tomando como base el rendimiento mínimo -- bancario.

En esta fórmula sólo se evalúa la política de 3 escalas, debido a que las otras dos no manejan descuentos.

## Costo de descuento

De contado % de descuento (ventas totales)

$$2\% (461'067,806.) = 9'221,356.$$

A 5 días  $8\% (461'067,806.) = 36'885,424.$

A 3 días  $9\% (461'067,806.) = 41'496,103.$

El menor costo de descuento es el de la política de contado, de acuerdo a los cálculos.

Inversión final

Inversión neta + Utilidad - Descuento

1) Política de 10 días

$$27'373,342. + 4'379,734. = 3'753,076.$$

2) Política de 15 días

$$31'816,480. - 6'664,707. = 38'481,187.$$

3) Política de 3 escalas

De contado

$$27'373,342. + 4'379,734. - 9'221,356. = 31'753,076.$$

A 5 días:

$$25'151,773. + 4'024,284. - 36'885,424. = (7'709,367.)$$

A 3 días:

$$29'594,911. + 4'735,186. - 41'496,103. = (7'639,006.)$$

La inversión final que mayor rendimiento da, es la política de 15 días de 38'481,187. podemos entonces decir, que no es conveniente trabajar con descuentos, debido a la pérdida que obtenemos en los dos últimos de 5 días de descuento de 8% y de 3 días, en descuento de 9%, lo cual nos da una pérdida de (7'709,367) y (7'639,006.) sucesivamente.

Conclusiones de la evaluación de Cuentas por Cobrar:  
La política que la empresa ha decidido instrumentar por convenir a una agilización efectiva de recuperación de efectivo, ya

que el tiempo de crédito es diez días, en los cuales se agiliza la rotación de cobranza y la rotación de clientes, que va ligada a las cuentas por cobrar dando esto como resultado un rendimiento de 11'654,817. sobre la inversión de clientes que es de 11'654,817. y una utilidad como ya la hemos mencionado en el párrafo anterior de 4'379,734. es entonces, la política más óptima que contribuye al crecimiento de capital de trabajo de la empresa, que reflejará una mejor imagen de ésta, más segura de sus inversiones y agilizar o hacer más fluida su liquidez, en el momento oportuno en donde se presente la situación financiera, que repercuta directamente en el capital de trabajo.

POLITICAS	INVERSION	% RENDIMIENTO	% DESCUENTO	UTILIDAD
A 10 días	11'654,817.	19.19		4'379,734.
A 5 días	17'482,226.	12.39		4'024,284.
3 Escalas				
De contado			9'221,356.	
A 5 días	5'287,408.	37.60	36'885,424.	4'735,186.
A 3 días	3'496,445.	64.65	41'496,103.	4'877,366.

Las mejores políticas con mayor rendimiento y mejor utilidad son: las políticas 1 y 2, ya que las de descuento nos traen como resultado una pérdida, por lo cual es mejor trabajar con créditos de 15 a 10 días, sin otorgar descuento. Teniendo de esta manera utilidades de 4'379,734. y 4'024,284. respectivamente, además de agilizar la rotación de clientes y cuentas por cobrar.

## 2.5.8.5

## FLUJO DE EFECTIVO PARA UNA POLITICA DE COBRANZA ACELERADA DE 15 DIAS

	E	F	M	A	M
SALDO INICIAL	74'002,794.	113'837,792.	119'092,389.	137'131,339.	148'548,508.
ENTRADAS					
COBRANZA	51'077,457.	27'258,659.	51'294,124.	32'862,877.	37'804,047.
SUMA	125'080,251.	141'096,451.	170'386,513.	169'994,216.	186'352,555.
SALIDAS					
COMPRAS	1'536,298.	11'224,276.	20'864,229.	6'413,047.	8'676,121.
GASTOS GENERALES	9'706,161.	10'779,786.	12'390,945.	15'032,661.	15'411,649.
I.S.R.					8'288,595.
SUMA	11'242,459.	22'004,062.	33'255,174.	21'445,708.	32'376,315.
SALDO FINAL	113'837,792.	119'092,389.	137'131,339.	148'548,508.	153'976,240.

	J	J	A	S	O
SALDO INICIAL	153'976,240.	136'483,042.	136'953,642.	155'511,890.	149'882,599.
ENTRADAS					
COBRANZA	36'685,523.	31'668,418.	45'648,833.	26'519,951.	45'095,443.
SUMA	190'661,763.	168'151,460.	182'602,475.	182'091,841.	194'978,042.
SALIDAS					
COMPRAS	8'630,778.	14'289,640.	11'485,673.	9'353,029.	36'672,917.
GASTOS GENERALES	45'547,943.	16'908,178.	15'544,912.	22'856,213.	12'687,363.
I.S.R.					
SUMA	54'178,721.	31'197,818.	27'030,585.	32'209,242.	49'360,280.
SALDO FINAL	136'483,042.	136'953,642.	155'571,890.	149'882,599.	145'617,762.

	N	D
SALDO INICIAL	145'617,762.	132'511,275.
ENTRADAS		
COBRANZA	41'748,189.	44'589,772.
SUMA	187'365,951.	177'101,047.
SALIDAS		
COMPRAS	24'690,609.	71'853,308.
GASTOS GENERALES	30'164,067.	20'799,840.
I.S.R.		
SUMA	54'854,676.	92'653,148.
SALDO FINAL	132'511,275.	84'447,899.

Podemos ver que aumenta considerablemente nuestro saldo final e inicial, de manera que haga desenvolvemos como una empresa solvente, líquida en cualquier momento oportuno.- Además de contribuir a aparecer como una carta de presentación para el otorgamiento de créditos e inversiones. Volvemos entonces a reiterar que esto trae mejores rendimientos a la empresa.

## 2.5.9 Administración de los inventarios

### 2.5.9.1 Concepto

Los inventarios constituyen un nexo entre la pro-

ducción y la venta de un producto, existen tres tipos de inventarios generales:

- Los inventarios de materia prima
- Los inventarios de productos en proceso
- Los inventarios de productos terminados

Estos tres tipos de inventarios, le permiten a la empresa, ser flexible.

El inventario de productos en proceso, le permite a la empresa, programas eficientes de producción y una adecuada utilización de recursos.

El inventario de materias primas le da a la empresa, flexibilidad en sus compras y se puede incrementar temporalmente, debido a los descuentos aprovechados por la cantidad comprada.

También el inventario de productos terminados le da a la empresa, flexibilidad en sus programas de producción y mercadotecnia.

Los grandes inventarios permiten darle un eficiente servicio al cliente, ya que si las ventas se pierden, es o puede ser debido al agotamiento del producto temporalmente.

Los grandes inventarios le traen mejores ventajas a

la empresa como:

- Ahorros en la producción y adquisición, al estar - en condiciones de atender pérdidas con mayor rapidez.

Es por eso, que los gerentes de ventas y de producción tienden a conservar inventarios relativamente grandes, -- por el buen rendimiento, debido al aprovechamiento de descuentos por grandes volúmenes para poder darle una mejor y oportuna rotación.

Mientras los ahorros de costos sean mayores y disminuyan el costo total que implique mantener un inventario adicional. Sin duda, para poder equilibrar ésto, se requiere coordinar las áreas de producción, mercadotecnia y finanzas en la consecución del objetivo global.

#### 2.5.9.2 Determinación del lote más económico

Es importante poder determinar el lote de pedido más económico, ya sea en materias primas, almacenamiento de productos en proceso y productos terminados, para ésto necesitamos - saber y conocer el comportamiento del mismo en el mercado,

Con esto, se trata de controlar mejor los costos de orden o de pedido, los costos de mantenimiento, que no es más -

que el costo de almacenamiento.

Para las compras, los costos de pedidos representan los costos administrativos de hacer pedido y otros costos de recibir y verificar los bienes una vez que llegan.

En el costo de los inventarios de productos terminados, son los de pedido, incluyendo la programación de un proyecto de producción o en su caso un programa de rotación de inventarios para las empresas comerciales.

Para los inventarios de productos en proceso, estos costos suelen ser tan sólo llevar archivos.

A continuación enunciaré la fórmula para determinar el lote más económico o el pedido más económico.

$$UCE = \frac{2 \times Ca \times CP}{CU \times CM}$$

En donde:

UCE = Volumen de compra más económico

Ca = Consumo anual

Cp = Costo de pedido

CU = Costo unitario

Cm = Costo de mantenimiento

En este caso, sólo analizaremos y valuaremos la línea de muelles que pertenece a los inventarios de la empresa y que la misma maneja por kilogramos, ya que el material del producto se presta para llevar ese control, siendo compuesto de fierro.

El consumo anual de la empresa de ese producto es:  
\$ 45'027,000.

El costo por pedido es el costo por flete en cada pedido que llega, que es de \$ 691,000.

El costo unitario en lo que nuestros proveedores nos da el kilogramo del producto y que es de 3,887.

El costo de mantenimiento se estima en 17%, por los costos que se hacen en el almacén para su mantenimiento como son:

Dos empleados que perciben \$ 81,250. semanales y to mando en cuenta que son cuatro semanas por mes, tenemos que al mes son \$ 650,000. al año serán \$ 7'800,000. éstos divididos entre el consumo anual (45'027,000.), nos determina el 17%.

Reservas de inventarios de materiales

RIM = PVFPR x CDU

PVFPR = Promedio de variación entre fechas de proceso y recepción.

CDU = Consumo diario de unidades.

Promedio de inventario diario de materiales

$$RIM = \frac{VCE}{2} + RIM \quad Cu$$

CU = Costo unitario

Costo total

CMIM = PIM x CM

CMIM = Costo de mantenimiento total de inventarios

CM = Costo de mantenimiento

RIM = PVFPR + CDM

TABLA DE REFERENCIA PARA COMPRA

PEDIDO N°	SOLICITUD	REMESA-ENTREGA	FECHA DE RECEPCION
02555	02 enero	10 enero	13 enero
04080	15 marzo	23 marzo	24 marzo
11120	31 mayo	07 junio	09 junio
14015	15 agosto	22 agosto	24 agosto
15065	03 octubre	11 octubre	13 octubre
2215	20 diciembre	23 diciembre	24 diciembre

$$C D U = \frac{45'027,000.}{12} = \frac{3'752,250.}{24} = 156,344$$

Promedio fechas:

1	3	
2	2	
3	2	
4	2	
5	2	
6	1	= 12 - 7 = 5/0.83

$$RIM = (0.83) (156,344.) = 129'765.52$$

Nivel al que debe hacerse un nuevo pedido

$$NINP = (PVFSR + RIM) \text{ CDU}$$

Promedio de variación entre las fechas de solicitud y recepción.

Promedio	Fechas
1	11
2	10
3	8
4	9
5	10
6	<u>4</u>
	53
	<u>- 7</u> días festivos
	46/6 = 7.66

$$NINP = (7.66 + 0.83) 156,344. = 1'327,361.$$

PIM = Promedio de inventarios de materiales

$$\frac{UCE}{2} + RIM \text{ CV}$$

$$= \frac{9'704,174.}{2} + 156,344. \quad 3,887$$

$$= 626'569,190.$$

Costo total.

$$\text{CMIM} = \text{PCM} \times \text{CM}$$

$$= 626'569,190. (17) = 106'516,762.3$$

## C O N C L U S I O N E S

Una empresa debe mantener un control en todo su capital de trabajo que nos dé resultados efectivos, que mantengan una liquidez y solvencia económica y oportuna, a corto y largo plazo.

Con los datos e informaciones que la empresa maneja como lo es el sistema de contabilidad, en el que se registren todas las operaciones de la empresa, estos sirven como base para poder implantar un sistema de administración de capital de trabajo y poder hacer evaluaciones e interpretaciones.

Con los resultados obtenidos en este estudio, sabemos que, si una empresa cuenta con un sistema de administración en su capital de trabajo, estará optimizando el rendimiento y la utilidad, que derivan de la coordinación de efectivo o caja, inventarios, cuentas por cobrar, como ya se indicó en este estudio, todo con el objeto de asegurarle a la empresa un efectivo nivel de liquidez, solvencia económica y financiera, oportuna y óptima.

Esto es, mantener niveles de inventarios a bajo costo, minimizar costo por pedido, agilizar la cobranza y mantener una rotación de clientes efectiva y óptima, que nos deter

mine solidez y liquidez óptima.

Es importante para el administrador, tener conocimientos sobre el área de finanzas porque así sabrá la forma - en cómo deberá optimizar las técnicas y sistemas de administración de capital de trabajo en una empresa y así poder tomar mejores decisiones sobre la optimización de la solvencia económica que hayan tenido un buen nivel de liquidez.

Este trabajo hará que las empresas micro, pequeñas y medianas, opten por tener un buen sistema que controle su capital disponible a corto plazo y poder determinar los buenos y efectivos niveles de caja, inventarios, clientes y cuentas por cobrar; para que tengan un desarrollo integral financiero y puedan competir en cualquier mercado.

## B I B L I O G R A F I A

- James C. Van Home. Administración financiera, PHH. Prentice - Hall, 1986.
- Moreno Fernández Joaquín A. Las finanzas en la empresa, Mc - Graw Hill, 1990.
- Perdomo Moreno Abraham. Planeación financiera, Ecasa, 1990.
- Pérez Harris Alfredo. Los análisis e interpretación de esta-- dos financieros. Ecasa 1988.
- J. de la Torre Jorge. Administración por objetivos y técnicas modernas de administración. IMCP.
- Morales F. Carlos. Presupuesto y control en las empresas. - - Ecasa, 1989.
- Weston J. Fred y Brigham Eugene F. Administración financiera de empresas. PHP Prentice Hall, 1987.
- Weston J. Fred y Brigham Eugene F. Fundamentos de administra-- ción financiera. Mc Graw Hill, 1989.
- Laris Casillas Francisco Javier. Estrategias para la planea-- ción y el control empresarial. Trillas, 1988.

Rodríguez C., Teresa. Bitácora de clases de administración fi  
nanciera. 1991.