

# FINANZAS I

CPCC Santos Alberto Farfán Peña



**PROESAD**

Programa de Educación Superior a Distancia



[www.ContabilidadParaTodos.com](http://www.ContabilidadParaTodos.com) es un blog dedicado a **fortalecer la enseñanza-aprendizaje de la contabilidad** dirigido a estudiantes, profesionales, emprendedores, y público en general que desee ampliar sus conocimientos.

Encontrarás una amplia variedad de libros, apuntes, manuales, tesis, ejercicios prácticos y mucho más, para descargar en forma sencilla, de tal forma que pueda entenderse cómo funciona la Contabilidad.



Título : **FINANZAS I**

Autor: CPCC Santos Alberto Farfán Peña

Diseño interior: Doris Sudario Sobrado

Diseño de tapa: Edward Alarcón Rojas

---

El contenido de esta publicación (texto, imágenes y diseño), no podrá reproducirse total ni parcialmente por ningún medio mecánico, fotográfico, electrónico (escáner y/o fotocopia) sin la autorización escrita del autor.

---

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN** - Facultad de Ciencias Empresariales

Centro de Producción de Materiales Académicos **CEPMA-PROESAD**

Sede Central - UPeU

Carretera Central km 19 Ñaña-Lima / Tel. (01) 618-6336 / 618-6300 / Anexo: 3084

[www.upeu.edu.pe](http://www.upeu.edu.pe)

e-mail: [proesad@upeu.edu.pe](mailto:proesad@upeu.edu.pe)

<http://proesad.upeu.edu.pe>

---

Este libro se terminó de imprimir en los talleres gráficos de la Editorial Imprenta

Unión, Centro de Aplicación de la Universidad Peruana Unión,

Km 19 Carretera Central, Ñaña, Lima-Perú

Tel.: 618-6301, Telefax: 618-6339

JOB 5865-14 UNIÓN®

E-mail: [prerensa@imprentaunion.com](mailto:prerensa@imprentaunion.com)

Hecho el depósito legal

en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2014-03852

IMPRESO EN EL PERÚ

PRINTED IN PERU

# PRESENTACIÓN

La Universidad Peruana Unión es una institución que viene desarrollando una serie de acciones con el propósito de alcanzar altos niveles en la gestión educativa en las diversas carreras que ofrece.

Dentro de este contexto, el Módulo de Finanzas I brinda un conjunto de conocimientos teórico-prácticos para ofrecer a la gerencia herramientas que le permita tomar decisiones acertadas en cuanto a la gestión financiera de la empresa, conociendo la historia económica, como también su proyección en el mercado.

El Módulo de Finanzas I ha sido diseñado bajo la modalidad de 3 grandes unidades y 8 sesiones de aprendizaje. En cada unidad, se hallará el resultado de aprendizaje que debe desarrollar el estudiante en cuanto al tema tratado, el cual será debidamente explicado. Por último, se encontrará un sistema de autoevaluación en donde el estudiante plasme lo aprendido.

El Módulo es eminentemente teórico-práctico y tiene como objetivo fundamental explicar y aplicar, adecuadamente, los diversos procedimientos y cálculos financieros de los bienes y obligaciones a corto plazo. En primer lugar, se inicia con una reseña de la importancia de conocer y aplicar con eficiencia el origen de las finanzas en las inversiones a corto plazo, el compromiso con acreedores a corto plazo y con los inversionistas externos de la empresa. Por último, se concluye con casos de estudio que apuntalan la parte teórica.



## UNIDAD I FUNDAMENTOS DE FINANZAS

13

<b>SESIÓN N.º 1: ORIGEN DE LAS FINANZAS</b> .....	15
1.1. DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA .....	15
1.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL .....	15
1.3. ORIGEN DE LAS FINANZAS .....	15
1.4. IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS .....	17
1.5. EL ROL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERAS .....	17
1.6. OBJETIVOS DE LAS FINANZAS .....	18
1.7. ESTRATEGIAS FINANCIERAS .....	18
1.8. OBJETIVOS FINANCIEROS .....	19
1.9. POLÍTICAS FINANCIERAS .....	20
1.10. PLANES FINANCIEROS .....	22
1.11. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA .....	23
1.12. FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA .....	25
1.13. ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....	26
1.14. RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CON OTRAS DISCIPLINAS .....	30
ACTIVIDADES .....	31
<b>SESIÓN N.º 2: ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO</b> .....	33
2.1. INTRODUCCIÓN .....	33
2.2. DEFINICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO .....	34
2.3. PRINCIPIOS DE LAS FINANZAS APLICADOS A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO .....	38
ACTIVIDADES .....	39
AUTOEVALUACIÓN .....	40

## UNIDAD II ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO

41

<b>SESIÓN N.º 3: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES</b> ....	43
3.1. INTRODUCCIÓN .....	43
3.2. IMPORTANCIA DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES .....	44
3.3. INFORMACIÓN DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES .....	45
3.4. ESTADO DE INGRESOS Y SALIDAS DE EFECTIVO .....	45
3.5. NIVEL DE INVERSIÓN DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES .....	48
3.6. POLÍTICAS DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES .....	48
3.7. CONTROL DEL EFECTIVO .....	50
ACTIVIDADES .....	55

<b>SESIÓN N.º 4: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR.....</b>	<b>57</b>
4.1. INTRODUCCIÓN .....	57
4.2. IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR .....	58
4.3. INFORMACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR .....	58
4.4. NIVEL DE INVERSIÓN EN LAS CUENTAS POR COBRAR.....	59
4.5. POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	61
4.6. CONDICIONES DE CRÉDITO .....	63
4.7. CONTROL DE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR.....	70
4.8. EFECTOS DE LA INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN EN LAS CUENTAS POR COBRAR ...	71
ACTIVIDADES .....	72
<b>SESIÓN N.º 5: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EXISTENCIAS O INVENTARIOS .....</b>	<b>73</b>
5.1. INTRODUCCIÓN .....	73
5.2. IMPORTANCIA DE LOS INVENTARIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO.....	74
5.3. NECESIDAD DE INFORMACIÓN DEL INVENTARIO .....	76
5.4. NIVEL DE INVERSIÓN EN LOS INVENTARIOS .....	77
5.5. POLÍTICAS DE INVENTARIOS.....	78
5.6. COSTO DE MANTENER EL INVENTARIO.....	81
5.7. COSTO POR COMPRAR.....	82
5.8. SEGURIDAD DE INVENTARIOS PARA FLUCTUACIONES.....	86
5.9. PRONÓSTICOS DE INVENTARIOS.....	88
5.10. MÉTODO ABC EN LOS INVENTARIOS .....	88
5.11. PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	90
5.12. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INVENTARIOS.....	92
5.13. FINANCIAMIENTO DE LOS INVENTARIOS.....	95
5.14. RIESGOS AL INVERTIR EN INVENTARIOS .....	95
5.15. CONTROL DE LOS INVENTARIOS .....	97
ACTIVIDADES .....	98
<b>SESIÓN N.º 6: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL INVENTARIO JUSTO A TIEMPO - JIT.....</b>	<b>99</b>
6.1. INTRODUCCIÓN .....	99
6.2. FACTORES INTERVINIENTES EN EL JIT.....	99
6.3. SUGERENCIAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS .....	100
6.4. EFECTOS DE LA INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN DE LOS INVENTARIOS.....	103
ACTIVIDADES .....	104
AUTOEVALUACIÓN .....	105

### UNIDAD III

#### ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PASIVO A CORTO PLAZO

**107**

<b>SESIÓN N.º 7: CRÉDITO COMERCIAL Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR.....</b>	<b>109</b>
7.1. INTRODUCCIÓN .....	109

7.2.	IMPORTANCIA DEL CRÉDITO COMERCIAL .....	109
7.3.	INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO COMARCIAl.....	110
7.4.	NIVEL DE FINANCIAMIENTO DEL CRÉDITO COMERCIAL .....	111
7.5.	POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO DEL CRÉDITO COMERCIAL .....	112
7.6.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR .....	113
7.7.	GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR.....	113
7.8.	CONTROL DE LAS CUENTAS POR PAGAR .....	115
7.9.	EFFECTOS DE LA INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR .....	119
	ACTIVIDADES .....	120
<b>SESIÓN Nº 8:</b>	<b>FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO .....</b>	<b>121</b>
8.1.	INTRODUCCIÓN .....	121
8.2.	IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO .....	122
8.3.	NECESIDAD DE INFORMACIÓN DEL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO .....	123
8.4.	NIVEL DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO .....	124
8.5.	POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO .....	124
8.6.	BANCA COMERCIAL O MÚLTIPLE Y ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CRÉDITO..	126
8.7.	CONTROL DE LOS FINANCIAMIENTOS A CORTO PLAZO.....	130
8.8.	EFFECTO DE LA INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN SOBRE LOS FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO .....	131
	ACTIVIDADES .....	132
	AUTOEVALUACIÓN .....	133
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>135</b>





## SUMILLA

La asignatura de Finanzas I pertenece al área operativa de las finanzas. Brinda un conjunto de técnicas y procedimientos, con el objetivo de ser una herramienta útil y ágil que permita a la gerencia conocer, con exactitud, el valor de las inversiones y obligaciones a largo plazo.

Esta asignatura es eminentemente teórico-práctica. En primer lugar, se analiza la importancia de Finanzas I en el mundo empresarial privado. Continúa con el estudio de las fuentes de financiamiento a largo plazo externas e internas. Luego, se estudia las inversiones a mediano y largo plazo, aplicando los métodos de valuación más usados en el mercado. Por último, se concluye con el cálculo del valor de la empresa.

## COMPETENCIA

Al término de la asignatura, el estudiante conoce y aplica las herramientas en las inversiones a largo plazo y las fuentes de financiamiento internas y externas a mediano y largo plazo.



# ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

## CÓMO ESTUDIAR

### LOS MÓDULOS DIDÁCTICOS O TEXTOS AUTOINSTRUCTIVOS

#### MÉTODO A2D

El método A2D para autodidactas, de Raúl Paredes Morales, es un método de fácil aplicación para la mayoría de los estudiantes, inclusive para los no autodidactas. Si el estudiante aplica este método, su trabajo intelectual será más rápido y eficaz.

A2D responde a las letras iniciales de los 3 pasos, que se propone para la lectura de un módulo didáctico o cualquier otro texto.

**A2D**

Antes de la lectura  
Durante la lectura  
Después de la lectura

#### ANTES DE LA LECTURA

Consiste en la exploración preliminar y se debe:

- ⇒ Echar un vistazo general empezando por el índice, reconociendo unidades y lecciones que se van explicando en el módulo didáctico.
- ⇒ Anotar tus dudas que van surgiendo durante el vistazo general, para esclarecerlas durante la lectura o después de ella.
- ⇒ Adoptar una actitud positiva.

#### DURANTE LA LECTURA

Esta es la fase más importante del método, el ritmo de lectura lo pone cada lector. Debes tener presente los siguientes aspectos:

- ⇒ Mantén una actitud positiva.
- ⇒ Participa activamente en la lectura: Tomando apuntes, subrayando, resumiendo y esquematizando.
- ⇒ Si no entiendes lo que lees o encuentras una palabra desconocida, consulta con tu profesor, tutor o un diccionario.

#### DESPUÉS DE LA LECTURA

Esta fase va a afianzar tu lectura, mejorando tu comprensión lectora. Para ello debes tener en cuenta lo siguiente:

- ⇒ Repasa los apuntes tomados durante la lectura.
- ⇒ Organiza el trabajo y planifica el horario de estudio. Trata de que sea siempre a la misma hora.
- ⇒ Realiza los trabajos diariamente. No dejes que se te acumulen las tareas.
- ⇒ Procura ampliar las lecciones con lecturas complementarias.
- ⇒ Al final de cada capítulo, haz un cuadro sinóptico o mapa conceptual.
- ⇒ Elabora tu propio resumen.

**Enriquece tu vocabulario para entender mejor las próximas lecturas.**



# UNIDAD I

## FUNDAMENTOS DE FINANZAS

**SESIÓN N.º 1:** Origen de las finanzas

**SESIÓN N.º 2:** Administración del capital de trabajo



Y llamando a diez siervos suyos, les dio diez minas, y les dijo:  
Negociad hasta que yo venga.

Lucas 19:13

# ORIGEN DE LAS FINANZAS



## 1.1. DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA

El término finanzas proviene del latín "finís" que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Estas transacciones financieras existieron desde que el hombre creó el concepto de dinero e intercambio de bienes, pero se establecieron ya formalmente a principios de la era moderna, cuando surgieron los primeros prestamistas y comerciantes, estableciendo tratados sobre matemáticas financieras, donde se mencionaban temas como el cálculo de intereses o el manejo de Estado.

## 1.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Las finanzas son una rama de la administración que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa. Las finanzas se refieren a la forma cómo se obtienen los recursos, a la forma cómo se gastan o consumen, a la forma cómo se invierten, pierden o rentabilizan. Por lo tanto, el concepto ampliado de finanzas es el de una ciencia que, utilizando modelos matemáticos, brinda las herramientas para optimizar los recursos materiales de las empresas y de las personas.

## 1.3. ORIGEN DE LAS FINANZAS

### 1.3.1. Administración general

#### A. Definición conceptual de administración general

Ciencia que tiene por objeto coordinar los recursos humanos, técnicos y financieros de un organismo social público o privado, para lograr óptimos resultados de operación y eficiencia.

De este concepto, se entiende que las finanzas tienen origen en la administración general.



## B. Elementos del proceso administrativo.

- **Planeación.-** Seleccionar, entre diversas alternativas, las más convenientes para cumplir los objetivos de un organismo social, requiriendo un análisis cuidadoso del pasado y del presente, así como una provisión técnica del futuro.
- **Organización.-** Agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos sociales, señalando las responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden.
- **Dirección.-** Dotar a los organismos sociales de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieren. Lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión.
- **Control.-** Actividad mediante la cual, quien administra, se cerciora de que las cosas se hagan cuándo, cómo, dónde, por quién y con el material que se planeó.

### 1.3.2. Definición conceptual de finanzas

De la definición conceptual de administración general, podemos definir las finanzas: Es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados y presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas.

#### A. Análisis de la definición conceptual

- **Fase de la administración general.** De hecho, la administración financiera es una parte o fase de la administración general.
- **Maximizar el patrimonio de la empresa.** La administración financiera trata de “exprimir” los recursos financieros lo más que se puede para, así, obtener el máximo “jugo” posible de ellos, es decir, maximizar utilidades.
- **Obtención de recursos financieros.** Mediante la administración financiera se obtienen fondos y recursos financieros de una manera inteligente, ya sea de los dueños (aportaciones de capital) o, bien, de los acreedores (mediante financiamiento o préstamos).
- **Su correcto manejo.** Utilizar adecuadamente los fondos y recursos, de una empresa, es uno de los principales objetivos de la administración financiera.
- **Su correcta aplicación.-** Otro objetivo fundamental, de la administración financiera, consiste en destinar o aplicar los fondos y recursos financieros a los sectores productivos internos o externos de la empresa.
- **Administración del capital de trabajo.** En la administración financiera se encuentra implícita la coordinación eficiente del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc. (activo corriente), así como los acreedores comerciales, acreedores bancarios, etc. (pasivo corriente). Mediante la siguiente fórmula inferimos que: capital de trabajo es igual a activo corriente menos pasivo corriente.

- **Coordinación efectiva de las inversiones.** Se refiere a la administración eficiente en activos fijos, créditos de acreedores a largo plazo, etc.
- **Coordinación adecuada de los resultados.** Esto significa: operaciones propias, de la actividad empresarial, que generan o emplean recursos financieros, tales como ventas, compras, producción, promoción, distribución, impuestos, seguros, fianzas, etc.
- **Presentación e interpretación de información financiera.** Es decir, recopilación, conservación, procesamiento, presentación e interpretación de información financiera.
- **Toma de decisiones acertadas.** En planeación y control, así como en los que corresponden a todas y cada una de las áreas que constituyen la empresa, las cuales se clasifican en tres niveles (alto, medio e inferior).
  - a. **Nivel alto.**- Corresponde a las estrategias financieras.
  - b. **Nivel medio.**- Propio de los gerentes, corresponde a las tácticas financieras.
  - c. **Nivel inferior.**- Corresponde a las operaciones financieras.

## 1.4. IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS

Las finanzas de un negocio no pueden ser subestimadas, porque puede decirse que es el sustento de un negocio y necesario para su bienestar. Puede decirse, asimismo, que es un lubricante que mantiene el negocio en funcionamiento.

Si usted tiene una pequeña, mediana o gran empresa, siempre necesitará del buen manejo de las finanzas desde el inicio de la empresa, la adquisición de activos, hasta emplear a personas, se necesitará del buen manejo de las finanzas, ahí la importancia de la misma. Las finanzas son aun más importantes en una empresa, ya que estas nos ayudan en las tomas de decisiones: En primer lugar, tenemos las decisiones de inversión que se van a referir al modo de empleo del dinero obtenido, para que el mismo se invierta en recursos que pueden resultar productivos para el desarrollo de la empresa. En segundo lugar, tenemos las decisiones de financiación, en donde se buscan las mejores formas de financiar o refinanciar posibles deudas y los fondos correspondientes a las entidades empresariales; y, en tercer lugar, tenemos las decisiones financieras, que son las que comprenden las decisiones acerca de los dividendos y que, generalmente, se encuentran vinculadas a la política que la empresa emplea para el financiamiento.

## 1.5. EL ROL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

### 1.5.1. Introducción

El rol de la administración financiera, de una empresa, comprende una serie de actividades interrelacionadas, cuyo objetivo final es la maximización del valor de la empresa. Las decisiones que se tomen dentro del ámbito de una empresa deben estar orientadas a agregar la máxima cantidad posible de valor, aun dentro del conjunto de limitaciones entre las cuales opera cualquier empresa. En forma tradicional es considerado como objetivo supremo el rol de la administración financiera, la consecución de los recursos financieros internos y externos que requieren las diferentes actividades de una empresa, de acuerdo con los ob-

jetivos que se han fijado dentro de un proceso de planeación. Una visión de esta naturaleza es bastante limitada, ya que el rol de la administración financiera comprende la toma de decisiones interrelacionadas con las diferentes áreas de la organización, más allá de la simple obtención de recursos; estas decisiones tienen como objetivo final maximizar el valor de la empresa.

La obtención de los recursos financieros necesarios, para poder ejecutar el plan estratégico de la empresa, constituye una función importante del área financiera dentro de cualquier empresa. Sin embargo, otras actividades pueden ser iguales o más importantes como la satisfacción adecuada de los clientes, la definición de una política óptima de inventarios, los cambios en la estructura de costos de la empresa, aspecto conocido bajo la denominación de técnica de apalancamiento operativo, decisiones de políticas de dividendos, que tienen una relación sustancial con la empresa; el planeamiento tributario de la empresa constituye un campo de la actividad financiera que muchas veces se considera ajeno a ella, ignorando el impacto que, sobre una empresa, pueden tener las decisiones que se tomen acerca de las provisiones; como ejemplo, para este caso, las disposiciones tributarias introducidas a las que se realicen ajustes por inflación, vuelve aun más crítica la planeación tributaria de la empresa. En el quehacer diario de la empresa se requiere, al lado de las decisiones de financiamiento, definir políticas respecto al manejo de tesorería, relaciones con clientes y proveedores, etcétera.

### **1.5.2. Distinción entre administración de finanzas y administración de recursos financieros.**

Es necesario clasificar en dos secciones al mismo concepto de administración financiera:

- A. Administración de finanzas. Se refiere concretamente a la función financiera.
- B. Administración de recursos financieros. Se refiere al trabajo de coordinación que lleva a cabo el administrador financiero de la empresa.

## **1.6. OBJETIVOS DE LAS FINANZAS**

- 1.6.1. Obtener fondos y recursos financieros.
- 1.6.2. Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.
- 1.6.3. Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos.
- 1.6.4. Administrar el capital de trabajo.
- 1.6.5. Administrar las inversiones.
- 1.6.6. Administrar los resultados.
- 1.6.7. Presentar e interpretar la información financiera.
- 1.6.8. Tomar decisiones acertadas.
- 1.6.9. Maximizar utilidades.
- 1.6.10. Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros, cuando sea necesario.

## **1.7. ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

### **1.7.1. Definición de estrategias financieras**

Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de

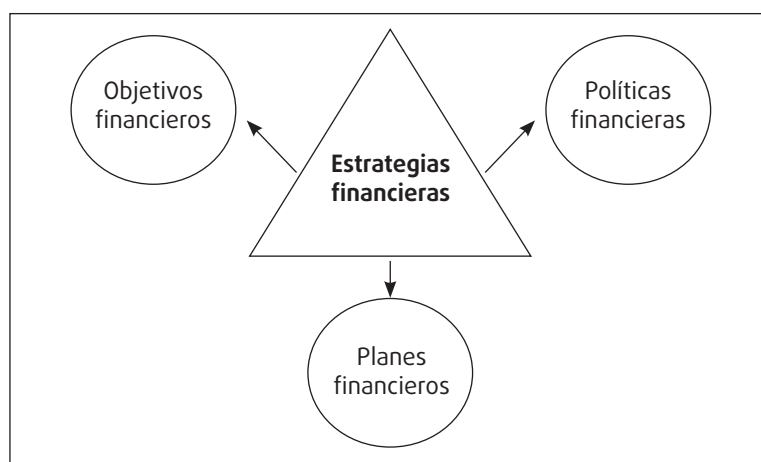
recursos y objetivos a largo plazo.

### 1.7.2. Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas se toman dentro del entorno:

- A. De recursos financieros.
- B. De recursos humanos.
- C. De productos.
- D. De mercados.
- E. De recursos físicos, etc.

Son tomados por la más alta autoridad dentro de la organización de la empresa, ya sea el directorio o, bien, por la gerencia general denominado también "Presidente", o por la "Comisión Ejecutora del Directorio", etc.



#### Tipos de estrategias financieras

Luego, entonces, al ejecutivo de finanzas o administrador financiero le corresponde formular las recomendaciones sobre las decisiones estratégicas financieras para su aprobación por el directorio: gerente general, comisión ejecutora del directorio, etc.

Las estrategias financieras, de una empresa, pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes.

## 1.8. OBJETIVOS FINANCIEROS

Los objetivos financieros son fines o metas variables y cuantificables que pretende alcanzar una empresa.

Los objetivos financieros son:

- 1.8.1. Rendimiento sobre la inversión.
- 1.8.2. Índice de endeudamiento total (apalancamiento financiero).
- 1.8.3. Relación de capital de trabajo.
- 1.8.4. Relación del pasivo a plazo mayor de un año, respectivo al activo fijo.
- 1.8.5. Existencias en caja y bancos en relación, con el volumen de ingresos.

- 1.8.6. Rotación de cuentas por cobrar.
- 1.8.7. Rotación de inventarios.
- 1.8.8. Dividendos por acción.
- 1.8.9. Porcentaje de dividendos sobre las utilidades.
- 1.8.10. Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas.
- 1.8.11. Porcentaje de utilidad sobre ventas.
- 1.8.12. Tasa de interés sobre créditos a corto, mediano y largo plazo.
- 1.8.13. Mezcla o composición de los créditos bancarios.

## 1.9. POLÍTICAS FINANCIERAS

Las políticas financieras son reglas y principios generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados.

Las políticas financieras se fijan:

1. Sobre endeudamiento con bancos.
  - a. Especie de moneda.
  - b. Monto mínimo y máximo en cada banco.
  - c. Tasa máxima de interés.
  - d. Plazos mínimos y máximos.
  - e. Formas de amortización de los créditos y garantías máximas a otorgar.
  - f. Restricciones aceptables en los contratos de crédito.
  - g. Características de las instituciones bancarias con las que debe contratarse.
  - h. Cuadro de otras condiciones aceptables en los contratos de crédito.
2. Sobre endeudamiento con proveedores y acreedores.
  - a. Plazos para el pago de facturas por compras de materiales y abastecimientos; recibos de honorarios o facturas por prestación de servicios.
  - b. Descuento por pronto pago.
  - c. Condiciones para la documentación de adeudos.
3. Sobre pagos de impuestos.
  - a. Pagos dentro de los términos normales.
  - b. Pagos diferidos.
  - c. Pagos anticipados.
4. Sobre financiamiento de adquisiciones de activo fijo.
  - a. Negociación de plazos con proveedores.
  - b. Negociación de créditos bancarios a tasas especiales otorgados por los organismos promotores de exportaciones de los países de origen (en los casos de importación de equipos).
5. Sobre la estructuración de las deudas a plazo mayor de un año.
  - a. Clases de contrato de crédito.
  - b. Emisión de obligaciones.
  - c. Tipos de interés.
  - d. Plazos para el pago de interés y de las amortizaciones de capital.
  - e. Garantías específicas.
  - f. Restricciones aceptables.

- g. Cuadro general de condiciones aceptables en los contratos de crédito.
6. Sobre dividendos.
    - a. Condiciones bajo las cuales procederá el pago de dividendos por razones bursátiles y dentro de las restricciones de los contratos de crédito.
    - b. Monto máximo de los dividendos en términos de monto por acción y de porcentaje sobre las utilidades del ejercicio al que se refieren.
    - c. Cuadro de condiciones dentro de las cuales procede decretar dividendos en acciones.
  7. Sobre aumentos en el capital social pagado.
    - a. Condiciones dentro de las cuales procede el buscar financiamiento de las necesidades de capital de trabajo mediante suscripciones adicionales de acciones y su correspondiente exhibición o pago.
    - b. Formas de buscar la suscripción de las acciones.
    - c. Condiciones de satisfacer en los casos de acciones cotizadas en bolsa y cuya emisión para oferta al público deba ser aprobada por la Comisión Nacional de Empresas y Valores.
    - d. Circunstancias en las que procede la fijación de una prima sobre el valor de las nuevas acciones.
  8. Sobre existencias en caja y bancos.
    - a. Establecimiento de normas para el manejo y protección de las existencias en efectivo, y para los depósitos en las cuentas bancarias y el retiro de fondos.
    - b. Normas para la operación con los bancos con los que deberá tratarse.
    - c. Determinación de los servicios que se deberán requerir de los bancos y normas, para llegar a acuerdos sobre los saldos compensatorios que deban mantenerse en cada uno de ellos.
  9. Sobre crédito y cobranzas.
    - a. Condiciones bajo las cuales la empresa podrá efectuar ventas a crédito y determinación de los criterios generales para calificar la solvencia de los clientes.
    - b. Determinación de las tasas de interés que deban cargarse sobre los saldos insolutos a cargo de los clientes, en condiciones normales y en casos de mora.
    - c. Normas a observar en la actividad de cobranzas.
    - d. Criterios para la evaluación de riesgos en materia de otorgamiento de crédito y establecimiento de normas para fijar los límites por cliente.
  10. Sobre inversiones de sobranes temporales de fondos en tesorería.
    - a. Criterios para seleccionar el tipo de inversiones a realizar y para la determinación de plazos máximos, en función de las distintas tasas de rendimiento.
    - b. Criterios para pagar obligaciones de distinto tipo con anterioridad a su vencimiento, en función de las tasas de descuento u obtener.
  11. Sobre niveles de inversión de capital de trabajo en inventarios.
    - a. Determinación de criterios para fijar los límites mínimos y máximos de existencia por artículo, para su aplicación en programas de optimización de inventarios.
    - b. Determinación de criterios para fijar los mínimos y máximos por pedido y concretar las frecuencias de entrega.
    - c. Condiciones bajo las cuales procede efectuar compras en exceso de los límites normales.

- d. Condiciones bajo las cuales deben suspenderse las compras, aun cuando las existencias se encuentren bajo los niveles mínimos.
  - e. Condiciones en las que procede adquirir mercaderías en consignación.
  - f. Criterios para decidir la conveniencia de sustituir determinados artículos por otros de diferentes características y precio, así como para sustituir compras de importación por compras de importación por compra de proveedores nacionales o viceversa.
12. Sobre inversiones en activo fijo.
- a. Condiciones bajo las cuales procede la reposición de equipo o de instalaciones, en vez de continuar su utilización con los consiguientes gastos de mantenimiento.
  - b. Criterios para decidir sobre la sustitución del equipo o de instalaciones por otros que permitan una mejoría en la calidad, en el volumen de producción o incorporen otro tipo de ventajas.
  - c. Criterios para la selección de proveedores o contratistas, para el suministro de equipos y diseño o construcción de las instalaciones, dentro de las limitaciones de la tecnología que se haya decidido o decida utilizar.
  - d. Criterios para decidir sobre la conveniencia de realizar inversiones para fabricar algún componente o producto, o realizar determinado proceso industrial o comercial, en vez de adquirir de terceros tales componentes, productos o servicios.
13. Sobre depreciación de activos fijos y amortización de cargos diferidos.
- a. Determinación de métodos a seguir para depreciaciones, amortizaciones, tasa a aplicar, criterios para optar entre aplicar métodos y tasas aceptables para efectos fiscales o para aplicar métodos y tasas técnicamente más aconsejables, así como para apoyar más métodos de depreciación acelerada.
  - b. Criterios para determinar las bases que se utilicen para calcular y cargar la depreciación a los costos de fabricación y a los costos de operación.
14. Sobre actualización del valor de activos fijos.
- a. Criterios para identificar la información que deba restringirse en las comunicaciones al personal, a los miembros de la dirección, de los consejos de administración, a los accionistas, a los banqueros, a los acreedores, a las autoridades gubernamentales y al público en general.
  - b. Criterios para determinar el grado en que la información financiera, o no financiera, pero que pueda afectar de alguna manera la posición financiera de la empresa, en las comunicaciones a los distintos grupos de personas o entidades interesados en la empresa, deba no ser explícita y breve o profusa.
15. Sobre el aseguramiento contra riesgos.
- a. Criterios para contratar o no seguros contra riesgos de diversos tipos: daños materiales en los activos tangibles, pérdidas en cobro de créditos, pérdidas de utilidades resultantes de siniestros, compras futuras de divisas para eliminar los riesgos de devaluaciones monetarias sobre pasivos contraídos en moneda extranjera, reclamaciones en casos de responsabilidad civil por daños y perjuicios a terceros, etc.
  - b. Criterios para constitución de reservas de seguro propio en los casos en que no se contrate la protección de los riesgos con compañías aseguradoras.

## 1.10. PLANES FINANCIEROS

Los planes financieros son programas cronológicos cuantitativos en tiempo y dinero, con el objeto de precisar el desarrollo de las actividades de la empresa.



Los planes financieros se fijan desde el punto de vista:

1. Correctivo.
  - a. Tendientes a asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados de otros planes, en los casos de desviaciones señaladas por los mecanismos de control.
  - b. Tendientes a asegurar el cumplimiento de objetivos modificados, respecto a los planes originales, cuando las desviaciones denotadas por los mecanismos de control se juzguen imposibles o incosteables de corregir total o parcialmente sea, por lo tanto, necesario o más conveniente modificar las metas y objetivos originales.
2. De desarrollo.
  - a. Tendientes a lograr objetivos de expansión, penetración del mercado, desarrollo de productos nuevos para el mismo mercado o desarrollo de nuevos mercados para los mismos productos, o bien una combinación de estos objetivos.
  - b. Tendientes a lograr objetivos de diversificación nuevos productos para nuevos mercados.

Esta enumeración de objetivos, políticas y planes pretende ser meramente ilustrativa sobre el contenido de las estrategias financieras de una empresa, y se refieren a cuestiones que tienen relación directa con la obtención y aplicación de fondos, así como el aspecto financiero de las estrategias competitivas de mercado y la estrategia administrativa.

## 1.11. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

Antes de describir el proceso de la planificación estratégica, es necesario que tomemos en cuenta algunos conceptos que son fundamentales para lo que queremos decir.

### 1.11.1. Estrategia

Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización de su entorno en el transcurso del tiempo.

### 1.11.2. Administración estratégica

Proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica, y después actúe de acuerdo con dichos planes.

### 1.11.3. Planeación estratégica

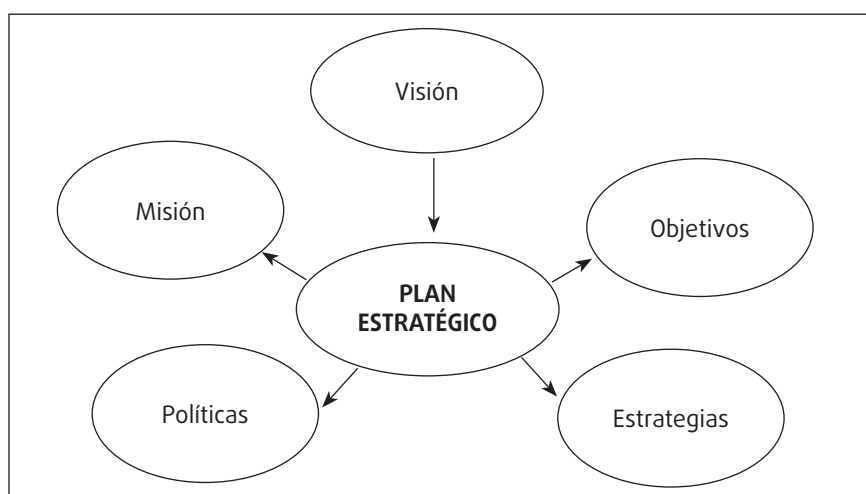
Representa el proceso seguido para establecer los objetivos mercantiles, financieros, sociales y tecnológicos trazados por la gerencia, con base en la constante evaluación de las fuerzas ambientales que contraen o estimulan el crecimiento empresarial y con el propósito de sentar, con claridad, los fundamentos de la misma (procedimientos, reglas, estrategias, políticas, proyectos, programas y presupuestos).

La estrategia financiera, como parte integrante de la estrategia general de la empresa, se forma mediante un proceso cuya secuela puede expresarse en los siguientes enunciados que comprenden, tanto la planeación estratégica como la táctica.



#### 1.11.4. Premisas

- Definición de los valores de los altos directivos y principales accionistas de la empresa.
- Definición del propósito socio-económico, fundamentalmente de la empresa.
- Examen analítico del entorno económico, social y político para determinar y evaluar oportunidades y condicionales.
- Caracterización del perfil de competencia, mediante un análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa.
- Los propósitos socio-económicos básicos de la empresa, los valores de los altos directivos y las misiones de la empresa constituyen su credo o filosofía.



Proceso del plan estratégico

#### 1.11.5. Planeación

- Determinación de la misión o de las misiones que se deberán realizar (necesidades del mercado a satisfacer con los productos o servicios de la empresa: línea de negocio).
- Formulación de los objetivos económicos a largo plazo, los objetivos de flexibilidad, los objetivos no económicos (los que no se derivan directamente del objetivo económico básico de la empresa) y las responsabilidades y restricciones.
- Formulación de las políticas básicas y de los principales programas, procedimientos y prácticas que deberán aplicarse para alcanzar los fines estratégicos.
- Formulación de las estrategias, o sea, el conjunto de acciones específicas que se deberán realizar para alcanzar los objetivos y, asimismo determinación de los recursos que deberán aplicarse.

El proceso de planeación estratégica comprende la determinación de las misiones básicas de la empresa, de los principales objetivos que se propone alcanzar y de las principales estrategias y políticas que deberán gobernar el empleo de los recursos a disposición de la organización para lograr sus objetivos, uno de los resultados de este proceso es el plan estratégico. El plan estratégico, por lo tanto, incluye: las misiones, los objetivos, las estrategias y las políticas producidas por el proceso de la planeación estratégica. La figura 3.2, muestra el proceso del plan estratégico.

- Determinación de los subobjetivos, subpolíticas y subestrategias que deberán constituir la programación, así como los programas a mediano plazo.

- f. Determinación de las metas a corto plazo, de los procedimientos, de los planes tácticos y de los planes programados que deberán constituir la planeación, así como los planes a corto plazo.

#### 1.11.6. Implantación y revisión

- a. Diseño de la estructura para la toma de decisiones, de la estructura de la organización para la implantación de los planes y de la estructura de los sistemas de información.
- b. Diseño de los procedimientos para revisión y evaluación de los planes (procedimientos de control para asegurar la realización de los planes, que permite prevenir o corregir las fallas de su diseño o en su realización).

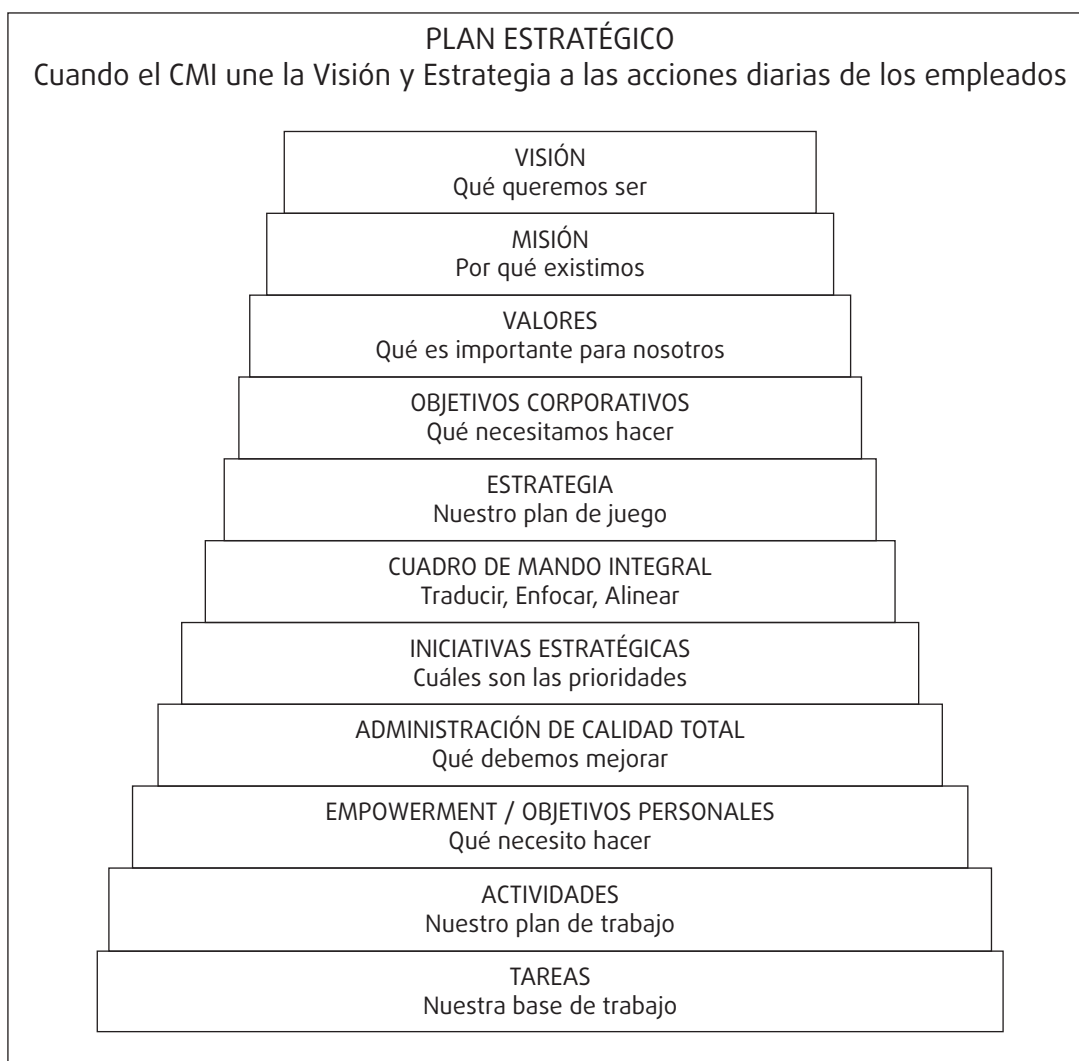
### 1.12. FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA

La planeación no puede verse como un proceso que se lleva a cabo una vez, o ni siquiera de tiempo en tiempo. La planeación debe ser un proceso continuo, yendo de la planeación a la implantación y al control, y de allí nuevamente a la planeación y así sucesivamente, puesto que el proceso administrativo de una empresa es constante y las principales etapas del proceso administrativo son precisamente la planeación, la implementación y el control.

Tampoco debe verse el proceso como una secuela de pasos en orden rigurosa: en realidad muchas actividades son simultáneas y no secuenciales y existe una integración entre muchas de ellas.

Es conveniente destacar que la esencia de la planeación de alto nivel, es decir, la planeación estratégica, es una búsqueda constante de opciones estratégicas, a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa. Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser determinantes para la vida de la empresa, comprometen su futuro y casi siempre refieren a la relación de la empresa con su entorno. Sin embargo, se consideran también estratégicas las decisiones sobre situaciones internas en una empresa de gran envergadura, las que por su gran importancia comprometen la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos principales.

Con mucha frecuencia surge la necesidad de volver a delinear una estrategia cuando se presenta alguna contingencia o se advierte una tendencia que desvía la trayectoria de la empresa, alejándola de sus objetivos.



Proceso del plan estratégico

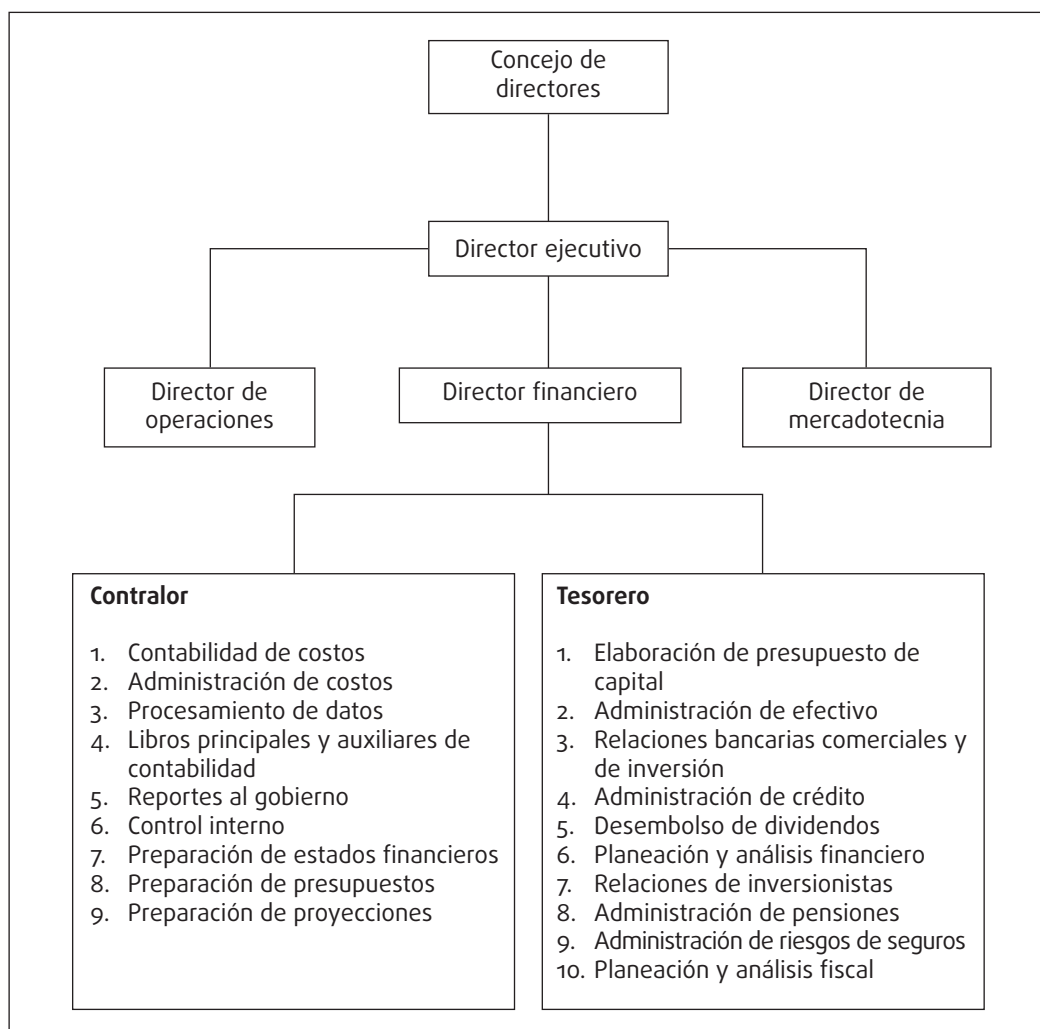
Existen empresas que revisan su estrategia solo cuando algún acontecimiento externo (variación de un factor ambiental condicional) las pone sobre aviso, o cuando circunstancias internas alarmantes se hacen evidentes (variación en los condicionales internos). Estas empresas, que son la mayoría, revisan su planeación estratégica únicamente bajo tales circunstancias.

Hay otras empresas, la minoría que se apegan a un sistema anticipante de planeación y constantemente revisan, reanalizan sus premisas, sus hipótesis y sus prioridades en materia de planeación de alto nivel.

### 1.13. ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Si al transitar por el camino de los negocios te conduce a la manufactura, mercadotecnia, finanzas o la contabilidad, es fundamental que considere con responsabilidad el rol que desempeña la administración financiera en las operaciones de la empresa. Como responsable principal de una de las tres áreas funcionales de la empresa, el director financiero o vicepresidente de finanzas, por lo general, reporta directamente al director o presidente.

En las corporaciones, las operaciones financieras dirigidas por el director financiero serán bifurcadas, una por las funciones del tesorero y otra por las funciones del contralor.

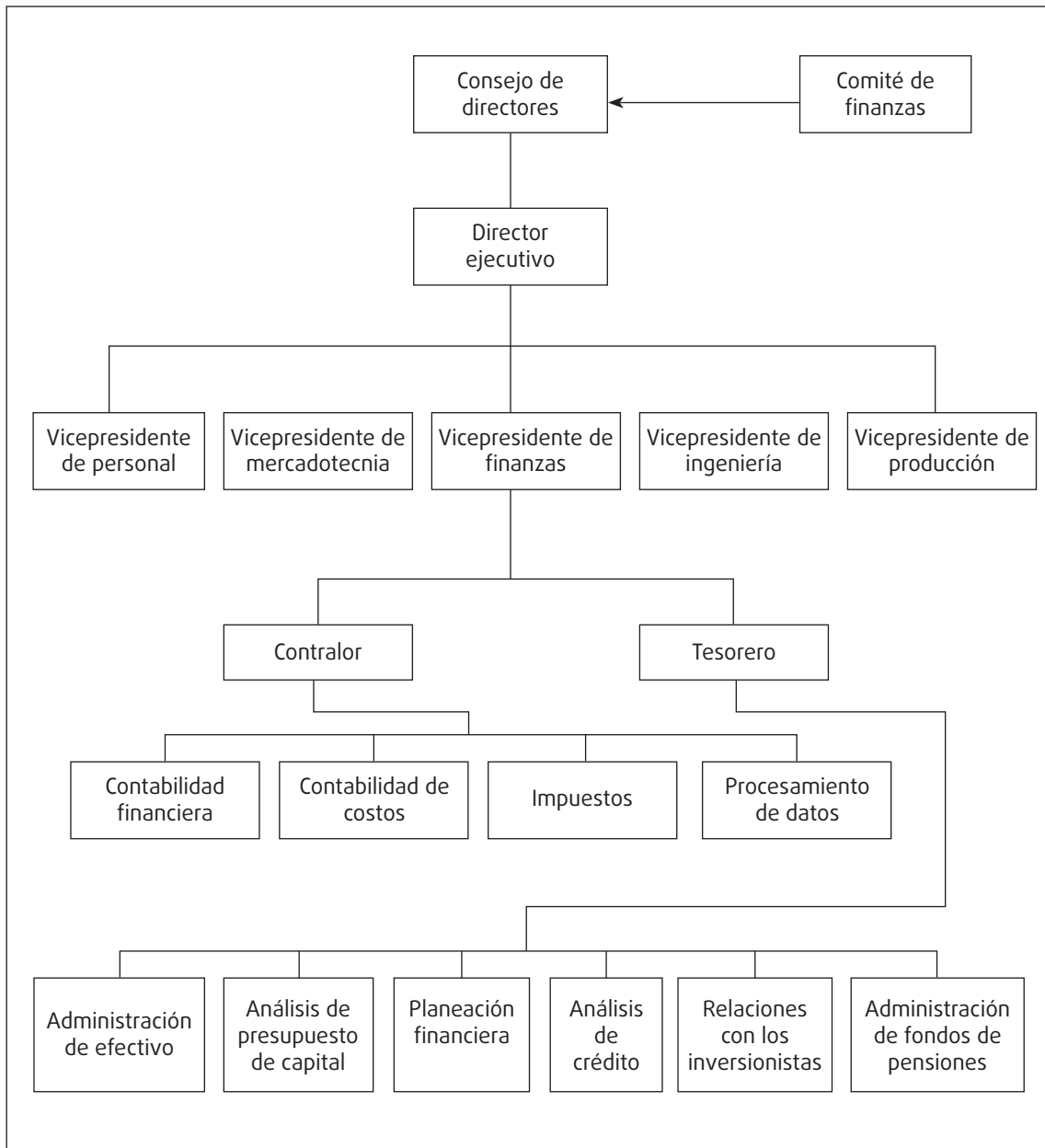


Organigrama de la dirección de finanzas

Las funciones y responsabilidades del tesorero caen dentro de las áreas de decisión asociadas a la administración financiera, como ser, decisiones de inversión en la elaboración de presupuestos de capital, administración de pensiones; decisiones de financiamiento en las relaciones bancarias comerciales y bancarias de inversión, relaciones de inversionistas, desembolso de dividendos; y decisiones en la administración de activos, administración de efectivo y administración del crédito. En la figura anterior se muestra el organigrama de las funciones del director de finanzas.

Las funciones y responsabilidades del contralor son principalmente decisiones contables, como ser, la contabilidad, los presupuestos, los asuntos de consumo interno, la elaboración de los reportes financieros para usos internos y externos. En el diseño de un organigrama puede darse la impresión de que existe una función abismal entre las responsabilidades del tesorero y las responsabilidades de contralor. En una empresa que funcione de acuerdo a sus políticas, planes y estrategias establecidos, la información entre las dos subáreas fluirá fácilmente de una parte a la otra. En empresas medianas y pequeñas las funciones del tesorero y del contralor pueden concentrarse en una sola posición, dando como resultado una mezcla de las actividades financieras.

Otra forma de organización de la función de la administración financiera es la que se muestra en la figura 3.4. Muchas empresas dividen las responsabilidades de las decisiones ejecutivas entre varios funcionarios, que con frecuencia incluyen a las personas de producción, mercadotecnia, finanzas, personal e ingeniería. Por lo general, la función financiera es encabezada por un vicepresidente o un director financiero, que reporta al director general o al presidente. En algunas corporaciones, el director financiero puede ser también miembro del consejo de dirección. Además de supervisar las funciones de contabilidad, tesorería, impuestos y auditoría, hoy en día los directores financieros muchas veces son responsables de la planeación estratégica, la vigilancia y el intercambio de divisas, la administración del riesgo de las tasas de interés volátiles y de vigilar los niveles de producción e inventarios. Asimismo, los directores de finanzas deben ser capaces de comunicar eficazmente a la comunidad de inversionistas lo que concierne al desempeño financiero de la empresa.



Organigrama de la administración financiera

Muchas veces, el director de finanzas, divide la responsabilidad de administrarlas entre el contralor y el tesorero, por lo general el contralor es el responsable de las actividades relacionadas con la contabilidad, que incluyen funciones como:

Contabilidad financiera. Esta función supone la preparación de los estados financieros de la empresa como el balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de patrimonio neto.

- a. Contabilidad de costos. Este departamento, con frecuencia, es responsable de preparar los presupuestos de operación de la empresa y de supervisar el desempeño de los departamentos y divisiones de la empresa.
- b. Impuestos. Esta unidad prepara los informes que la empresa presenta ante las diversas oficinas gubernamentales de recaudación.
- c. Proceso de datos. Dado que sus responsabilidades incluyen las actividades de contabilidad corporativa y nómina, el contralor también tiene la responsabilidad de controlar las operaciones de proceso de datos de la empresa.

Por otro lado, el tesorero se encarga de la adquisición, custodia y gasto del dinero. Estas obligaciones con frecuencia incluyen:

- a. Administración de efectivo y valores negociables. Este grupo vigila las finanzas a corto plazo: pronóstico de necesidades de efectivo, obtención de fondos de los banqueros y otras fuentes en caso necesario, e inversión de los excedentes en valores de corto plazo para que generen intereses.
- b. Análisis de presupuestos de capital. Este departamento es responsable de analizar las erogaciones de capital, es decir, la adquisición de activos a largo plazo, como plantas y equipos nuevos.
- c. Planeación financiera. Este departamento es responsable de analizar las fuentes alternativas de fondos a largo plazo, como la emisión de bonos o acciones comunes que la empresa necesita para mantener y ampliar sus operaciones.
- d. Análisis de crédito. La mayoría de las empresas tienen un departamento responsable para determinar el crédito que la empresa extenderá a cada uno de sus clientes. Si bien este grupo es responsable de realizar el análisis financiero, quizá a veces se encuentre en el área de mercadotecnia de la empresa, debido a su estrecha relación con ventas.
- e. Relaciones con inversionistas. Muchas grandes empresas tienen una unidad que se encarga de trabajar con los inversionistas institucionales, agencias de calificación de valores, accionistas y con la comunidad financiera en general.
- f. Administración de fondos de pensiones. El tesorero también puede tener la responsabilidad de invertir las contribuciones que hacen los empleados al fondo de pensiones. El análisis de inversiones, sus funciones y administración de cartera podrán realizarse dentro de la empresa o mediante asesores externos en inversiones.

Debe subrayarse que las funciones específicas, del contralor y del tesorero, aparecen en la figura 3.4 solamente con propósitos ilustrativos y que sus funciones reales varían de una empresa a otra.

## 1.14. RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CON OTRAS DISCIPLINAS

A medida que se avanza en el estudio de la administración financiera, es preciso tener en mente que esta disciplina no es un área totalmente independiente de la administración de empresas; más bien depende, en gran medida, de otras disciplinas y campos de estudio. Las disciplinas en que más se apoya son contabilidad y economía; en esta última, son importantes la macroeconomía y la microeconomía. Asimismo, la mercadotecnia, la producción y el estudio de métodos cuantitativos influyen en el campo de la administración financiera. Cada uno de ellos se discute a continuación.

### 1.14.1. Contabilidad

Los gerentes de finanzas desempeñan el papel de administrar los activos financieros y reales de una empresa y de asegurar el financiamiento necesario para apoyar a estos activos. Los contadores son quienes mantienen la puntuación. Muchas veces, los gerentes de finanzas consultan los datos contables como auxiliares en la toma de decisiones. Por lo general, los contadores de una empresa son los responsables de desarrollar informes y mediciones de finanzas que ayudan a los gerentes a evaluar el desempeño previo y la futura dirección de una empresa; además de cumplir con ciertas obligaciones legales, como el pago de impuestos. El papel del contador incluye en el desarrollo de los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y los flujos de efectivo.

La función primordial de los gerentes de finanzas son los flujos de efectivo de una empresa, porque muchas veces determinan la factibilidad de ciertas inversiones y decisiones financieras. El gerente de finanzas consulta los datos contables para decidir acerca de las inversiones a largo plazo, cuándo convertir las inversiones actuales en capital de trabajo, cuándo tomar otras decisiones (por ejemplo, determinar la estructura de capital más apropiada e identificar las mejores y más oportunas fuentes de fondos, para apoyar los programas de inversión de la empresa).

En muchas empresas pequeñas y medianas, las funciones de contabilidad y de administración financiera pueden ser manejadas por la misma persona o grupo. En tales casos, las distinciones identificadas arriba se hacen más confusas.

### 1.14.2. Economía

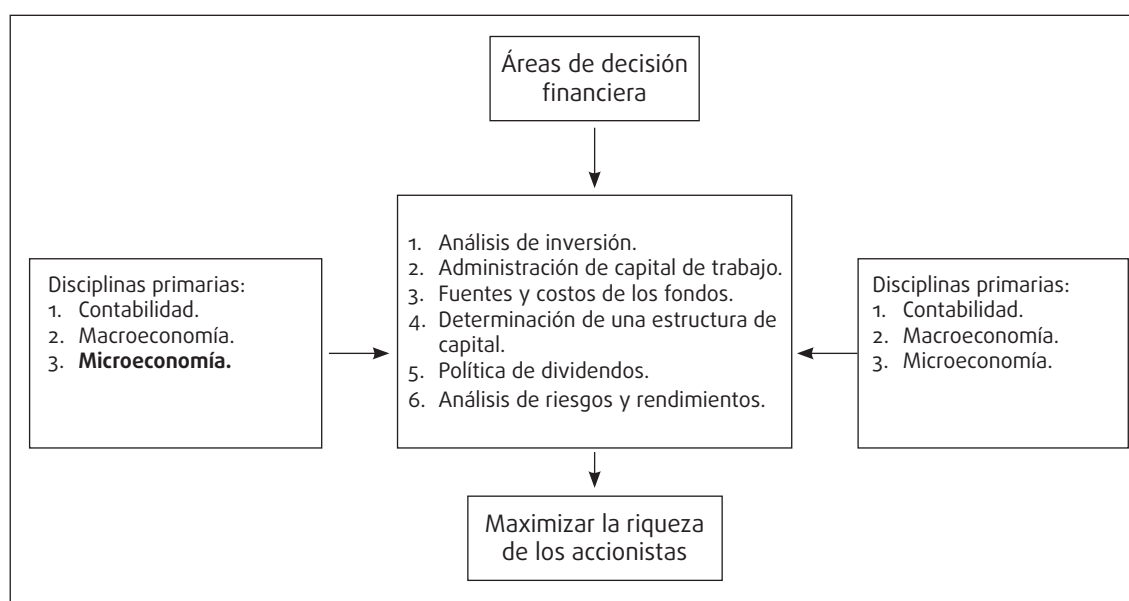
Existen dos áreas de la economía que el gerente de finanzas debe conocer bien: microeconomía y macroeconomía. La primera maneja las decisiones económicas de las personas, hogares y empresas; en tanto que la macroeconomía observa a la economía en su conjunto.

La empresa típica recibe una gran influencia del desempeño global de la economía y depende de los mercados de dinero y capitales para obtener los fondos que necesita para invertir. Así, los gerentes de finanzas deben reconocer y comprender la forma en que las políticas monetarias afectan el costo del dinero y la disponibilidad de créditos. Asimismo, los gerentes de finanzas deben conocer bien las políticas fiscales y la forma en que afectan a la economía. Lo que se piensa que la economía logre en el futuro es un factor crucial para generar pronósticos de ventas y de otros tipos.

El gerente de finanzas utiliza la microeconomía cuando desarrolla modelos de decisión susceptibles de llevarse a las modalidades más eficientes y exitosas de operación dentro de la empresa. De manera específica, los gerentes de finanzas utilizan el concepto macroeconómico que establece que el costo marginal sea igual al ingreso marginal, cuando toman decisiones de inversión a largo plazo (presupuesto de capital) y cuando administran efectivo, inventarios y cuentas por cobrar (administración de capital de trabajo).

### 1.14.3. Mercadotecnia, producción y métodos cuantitativos

La figura siguiente describe la relación entre la administración financiera y sus principales disciplinas de apoyo. Mercadotecnia, producción y métodos cuantitativos tienen una relación indirecta con las decisiones diarias fundamentales que toman los gerentes de finanzas.



#### Impacto de otras disciplinas sobre la administración financiera

Por ejemplo, los gerentes de finanzas deberán considerar el impacto del desarrollo de nuevos productos y los planes de promoción que se hacen en el área de mercadotecnia, debido a que estos planes requerirán erogaciones de capital y tendrán un impacto sobre los flujos de efectivo proyectados por la empresa. Del mismo modo, los cambios en el proceso de producción suponen erogaciones de capital, que los gerentes de finanzas deberán evaluar y financiar. Y, por último, las herramientas de análisis desarrolladas en el área de métodos cuantitativos generalmente son útiles para analizar los complejos problemas de administración financiera. En la figura anterior se muestra el impacto de otras disciplinas sobre la administración financiera.

#### ACTIVIDAD PRÁCTICA

- El alumno prepara un resumen de la sesión expuesta.





Y llamando a diez siervos suyos, les dio diez minas, y les dijo:  
Negociad hasta que yo venga.  
Lucas 19:13

Sesión

2

# ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO



## 2.1. INTRODUCCIÓN

Muchas de las decisiones operativas cotidianas de una compañía tienen que ver con su capital de trabajo, su activo y pasivo circulantes. Una cuenta de cheques es un lugar donde se acumula el dinero entre los flujos de entrada y de salida. La cuenta actúa como un depósito, y es útil porque podemos añadirle cualquier cantidad de dinero, que puede ser S/.10,000.00, y sacarlo cómodamente en cantidades totalmente distintas, digamos S/.800.00, S/.1,300.00, etcétera. El único detalle es que no se puede sacar más de lo que hay en el depósito, así que es preciso administrar el depósito, a fin de asegurarse de que haya suficiente para las salidas. Sin embargo, es posible conseguir que se agregue automáticamente dinero, cada vez que haya un déficit, utilizando una protección contra rebote de cheques o un avance de cuenta para cubrir los cheques girados sin los fondos suficientes. Siempre que se añade dinero a su cuenta para cubrir un cheque, usted saca efectivamente un préstamo.

Mucha gente usa también una tarjeta de crédito. Con ella podemos cargar compras a nuestra cuenta y recibir una sola factura por todos los cargos recientes. Podemos saldar la cuenta en su totalidad o pagar solo una parte, con lo cual sacaríamos efectivamente un préstamo.

Las cuentas de cheques, la protección contra rebote de cheques y las tarjetas de crédito, son solo unas cuantas de las herramientas con que contamos para administrar nuestro dinero. Las compañías usan herramientas similares para manejar su dinero. Por ejemplo, las compañías crean protección contra rebote de cheques, estableciendo una línea de crédito.

Suponga que puede escoger. ¿Cuál préstamo es más económico, una protección contra rebote de cheques o una deuda de tarjeta de crédito? La decisión correcta es tomar el que tenga el rendimiento porcentual anual, después de impuestos más bajo. En este capítulo explicaremos cómo una compañía puede contestar este tipo de preguntas.

Las compañías toman decisiones financieras a corto plazo prácticamente todos los días. ¿De dónde debemos pedir prestado? ¿Dónde debemos invertir nuestro efectivo? ¿Cuánta liquidez debemos tener? Las opciones se prestan rápidamente. La banca de inversión quiere que vendamos comprobantes o títulos de crédito, el banco quiere prestarnos dinero, y un proveedor está dispuesto a extendernos crédito comercial. ¿Cuál nos ofrece el mejor trato? Otro banco quiere que contratemos sus servicios de caja de seguridad. ¿Debemos hacerlo? Después de muchas quejas, nuestro cliente más grande está amenazando con dejar de

trabajar con nosotros si no convertimos de inmediato nuestros sistemas de pedidos y facturación a intercambio electrónico de datos. ¿Cómo afectaría eso nuestros costos y flujos de efectivo?

Las decisiones de capital de trabajo son vertiginosas, porque reflejan las operaciones cotidianas de una compañía. Los principios de las finanzas, junto con el empeño en el trabajo e imaginación, proporcionan guías para tomar decisiones sólidas que maximicen el valor.

Una buena parte del tiempo de un gerente financiero se dedica a la administración del capital de trabajo.

## 2.2. DEFINICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo neto de una compañía consiste en su activo circulante menos su pasivo circulante. El activo circulante, principalmente efectivo y valores a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios, son activos que normalmente pueden convertirse en efectivo en menos de un año. El pasivo circulante, principalmente préstamos a corto plazo, cuentas por pagar e impuestos por pagar, son obligaciones que se espera se venzan en menos de un año. La administración del capital de trabajo implica todos los aspectos de la administración de activo circulante y pasivo circulante.

La meta de la administración del capital de trabajo es maximizar la riqueza de los accionistas, evitando decisiones con valor presente neto negativo y buscando decisiones con valor presente neto positivo. Algunos métodos que los gerentes usan en la práctica para tomar decisiones de capital de trabajo no usan los principios de las finanzas; más bien, usan reglas prácticas poco precisas o modelos mal contruidos. Le recomendamos evitar tales métodos. Las decisiones de capital de trabajo pueden y deben tomarse con miras a maximizar la riqueza de los accionistas.

El capital de trabajo representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, que se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materias primas y servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo. El principio de contabilidad de período contable señala la necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad en períodos convencionales de un año. El monto del capital de trabajo está compuesto por todas las cuentas del activo circulante, y el monto del capital de trabajo neto se obtiene como resultado de restarle al activo circulante el pasivo circulante y representa generalmente un exceso entre los bienes y derechos que podrían estar disponibles en efectivo en el término de un año, menos los pasivos exigibles en el mismo período.

La administración de capital de trabajo implica realizar las inversiones apropiadas en efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, así como el nivel y la mezcla de los tipos de financiamiento a corto plazo. La administración de capital de trabajo incluye varias relaciones comerciales básicas:

### 2.2.1. Impactos de ventas

La compañía debe determinar los niveles apropiados de cuentas por cobrar e inventarios. Otorgar crédito fácil a los clientes y mantener inventarios elevados podría ayudar a impul-

sar las ventas y surtir los pedidos rápidamente, pero conlleva costos.

### 2.2.2. Liquidez

La compañía debe escoger niveles de efectivo y valores negociables, teniendo en cuenta las necesidades de liquidez y cualquiera de los saldos compensadores que se requieran.

### 2.2.3. Relaciones con los interesados

Los proveedores y clientes reciben un impacto directo de la administración del capital de trabajo. A los clientes les preocupa la calidad, el costo, la disponibilidad y la reputación de servicio de la compañía. Asimismo, la compañía tiene preocupaciones similares acerca de sus proveedores. La reputación de la compañía depende, en gran medida, de cómo maneje sus activos y obligaciones a corto plazo.

### 2.2.4. Mezcla de financiamiento a corto plazo

La compañía debe escoger la mezcla de financiamiento a corto plazo, así como las proporciones de financiamiento a corto y largo plazos, teniendo en cuenta sus objetivos de rentabilidad y riesgo.

El capital de trabajo tiene una participación fundamental en la estructura financiera de la compañía y de los resultados de la entidad en los períodos convencionales anuales, y es de vital importancia el mantener la actuación del ente económico en un grado tal de liquidez que permita el desarrollo continuo y armónico de las operaciones. La liquidez se mide con lo que se conoce como la "razón circulante", que representa las veces que el pasivo circulante cabe dentro del activo circulante o las veces que el activo circulante es más grande que el pasivo circulante, la que se obtiene dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.

La razón circulante es el medio más usual para medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las necesidades de flujo de efectivo, que se generan a través de su ciclo operativo de corto plazo, compras de materias primas, transformación de las mismas, ventas y recuperación en efectiva, modificándose para ello las cuentas de activo y pasivo circulantes. A continuación ejemplificamos estos conceptos:

Razón circulante	Casos			
	A	B	C	D
Activo circulante	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Pasivo circulante	500.00	800.00	1,000.00	1,250.00
Capital neto de trabajo	500.00	200.00	-	(250.00)
Índice de liquidez	2.00	1.25	1.00	0.80

El caso A muestra un capital neto de trabajo de S/.500.00 y la liquidez es de 2 porque el activo circulante representa dos veces el pasivo circulante. En el caso B el capital neto de trabajo es de S/.200.00 y la liquidez de 1.25. En el caso C el capital neto de trabajo es de S/.0.00 porque el activo circulante es igual al pasivo circulante y la liquidez de 1, y, en el caso D se tiene un capital neto de trabajo negativo de S/.250.00, en virtud de que el pasivo circulante es mayor que el activo circulante por lo que el índice de liquidez es de 0.80, el que representa que se tienen 80 centavos de activos circulantes de cada sol de pasivo circulante.

El capital, además, representa la inversión que los accionistas de la empresa tienen destinada para producir ingresos futuros a través de las ventas, existiendo la razón de ventas netas a capital de trabajo que mide las necesidades de las ventas netas sobre el capital del trabajo. Al dividir las ventas netas entre el capital neto de trabajo, se obtiene las veces de ventas netas que producen un sol de capital neto de trabajo.

Ventas netas a capital neto de trabajo	Casos			
	A	B	C	D
Ventas netas	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Capital neto de trabajo	500.00	200.00	0.00	(250.00)
Veces	4	5	0.00	(4)

El caso A muestra que el capital de trabajo neto genera dos veces de ventas netas; para vender un sol se necesitan 50 centavos de capital neto de trabajo. En el caso B se generan cinco veces de ventas o se necesitan 20 centavos para vender un sol. En el caso C, en donde no existe capital neto de trabajo porque todo el activo circulante está financiado por el pasivo circulante, la generación de ventas no requiere de inversión de capital neto de trabajo. Esta última situación se presenta en algunos casos en las tiendas de autoservicio, en donde los proveedores son los que financian la inversión circulante. Por último, el caso D muestra un monto negativo de capital de trabajo y genera ventas de cuatro veces. Puede decirse que este es un caso empírico.

El capital de trabajo también representa los recursos netos como propiedad de los accionistas, destinados a las operaciones normales de la empresa y se mide con la razón de capital de trabajo al capital contable.

Ventas netas a capital neto de trabajo	Casos			
	A	B	C	D
<b>Contable</b>				
Capital neto de trabajo	500.00	200.00	-	(250.00)
Capital contable	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Porcentaje	50%	20%	0%	25%

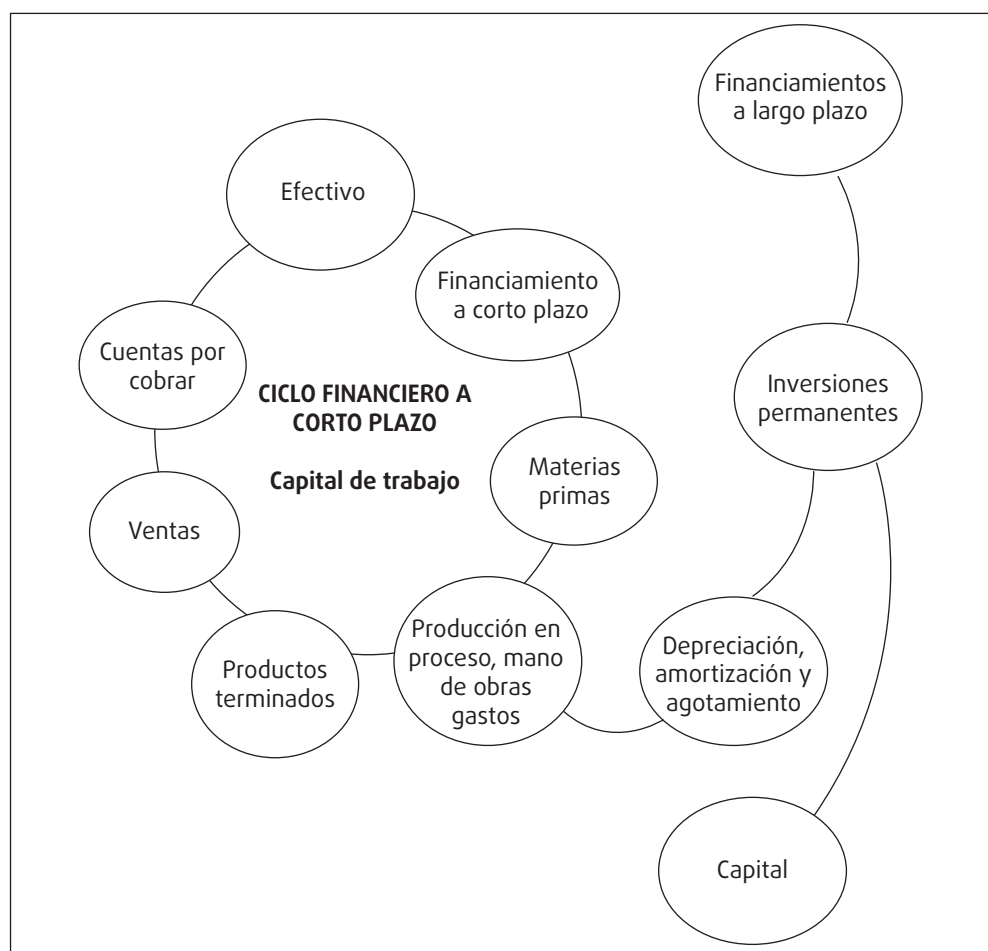
Esta razón representa el porcentaje del capital contable que está requiriendo el capital de trabajo. Es una medida interesante, ya que el capital de trabajo muestra la habilidad de la administración sobre la inversión que requiere la empresa de activos circulantes y su financiamiento que, a excepción de préstamos, no le cuesta a la empresa. El capital de trabajo comprende varios conceptos, siendo los principales los que se tratan en este libro: El efectivo y las inversiones temporales de inmediata realización, las cuentas por cobrar, los inventarios y el pasivo circulante.

De acuerdo con la información THE PERU REPORT, en su edición de 2012, muestra los activos y pasivos circulantes de las empresas manufactureras de los últimos cinco años. Observe el tamaño de la inversión en activo a corto plazo. La inversión que se muestra en la información siguiente es solo para compañías manufactureras; las compañías mayoristas y detallistas de servicios y otras, poseen capital de trabajo adicional. Observe también que el porcentaje del activo total invertido en activos a corto plazo ha declinado sustancialmente en los últimos años. La mayor parte de esta declinación en los activos a corto plazo se ha logrado reduciendo la cantidad relativa de inventarios necesaria para operar estas compa-

ñas. Por último, observe que la deuda a corto plazo de diversos tipos representa aproximadamente el 24% del financiamiento total de la compañía.

Conceptos	1996 %	1997 %	1998 %	1999 %	2000 %	2001 S/. 000
Activo circulante						
Caja y bancos	6.0	4.3	2.8	2.4	2.8	1,024
Valores negociables	4.8	0.7	2.5	2.0	2.9	1,048
Cuentas por cobrar	15.6	17.3	17.0	13.9	12.8	4,544
Inventarios	23.6	23.0	19.8	14.3	11.9	4,240
Otros activos circulantes	2.3	3.5	2.8	3.4	4.1	1,475
<b>Total activo circulante</b>	<b>52.3</b>	<b>48.8</b>	<b>44.9</b>	<b>36.0</b>	<b>34.5</b>	<b>12,331</b>
PASIVO CIRCULANTE						
Documentos por pagar	3.9	6.3	5.0	6.2	3.7	1,311
Cuentas por pagar	7.9	8.5	9.9	7.9	8.0	2,867
Acumulados y otros pasivos circulantes	9.0	9.9	12.0	11.6	12.3	4,397
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>20.8</b>	<b>24.7</b>	<b>26.9</b>	<b>25.7</b>	<b>24.0</b>	<b>8,575</b>

Las políticas sobre el capital de trabajo establecen las guías que regulan la administración de los conceptos que lo integran, ya sea en forma directa o indirecta, con objeto de mantener un nivel óptimo, y así ayudar a mantener la liquidez y mejorar la rentabilidad de la empresa.



La administración de la empresa destina los recursos que cada ente, en particular, requiere en el ciclo financiero a corto y largo plazo. A continuación se presenta un esquema que muestra los ciclos financieros a corto y largo plazo de una entidad económica.

El ciclo a corto plazo se inicia con aportaciones en efectivo, y puede también obtenerse el financiamiento a corto plazo, para que estos recursos se empleen en la adquisición de materias primas, y así ser usadas en la producción y en el pago de mano de obra y gastos a fin de obtener productos terminados para ser vendidos, estos últimos se convierten en efectivo. Este ciclo representa el capital de trabajo.

El ciclo a largo plazo se inicia con las aportaciones del capital de los accionistas, pudiéndose también obtener financiamiento a largo plazo para que estos recursos se apliquen en la adquisición de inversiones permanentes como propiedades, maquinaria, equipo, etc.; que irán participando en el ciclo financiero a corto plazo a través de la depreciación, amortización o agotamiento que se incorpora en la producción.

## 2.3. PRINCIPIOS DE LAS FINANZAS APLICADOS A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

La teoría de las finanzas y las consideraciones del mundo real están en constante contacto con la administración de capital de trabajo. Por ello, se aplican constantemente los principios de las finanzas:

### 2.3.1. Valor del dinero en términos de tiempo

Compare los beneficios y costos de las alternativas de uso y fuentes del dinero, utilizando los rendimientos por acción después de considerar los impuestos.

### 2.3.2. Beneficios incrementales

Calcule los flujos de efectivo incrementales después de considerar los impuestos relacionados con las decisiones de capital de trabajo.

### 2.3.3. Balance riesgo-rendimiento

Reconozca que las decisiones de balance riesgo-rendimiento forman parte de la selección de financiamiento del capital de trabajo de una compañía.

### 2.3.4. Opciones. Busque opciones ocultas y reconozca su valor, como la opción de refinanciar deuda a largo plazo.

### 2.3.5. Eficiencia de los mercados de capital

Evalúe periódicamente las alternativas del mercado de capital para asegurarse de que sigan siendo competitivas. También, tenga cuidado de distinguir entre transacciones rutinarias efectuadas en un mercado de capital eficiente y transacciones únicas que no están sujetas a una competencia tan intensa. Por ejemplo, las decisiones de otorgar crédito o usar un proveedor dado son básicamente privadas, así que los precios y riesgos deben cotejarse contra los de un mercado competitivo.

### 2.3.6. Conductista

Utilice prácticas comunes en la industria como punto de partida para lograr una operación eficiente.

### 2.3.7. Ventaja competitiva

Considere subcontratar actividades de negocios a proveedores externos si estos pueden proporcionar los servicios de forma más económica y competente.

### 2.3.8. Transacciones bipartitas

No actúe con falta de ética para obtener utilidades a corto plazo a expensas de un proveedor o un cliente, porque tal conducta puede dañar y hasta destruir una relación redituable largo plazo.

#### ACTIVIDAD PRÁCTICA

1. El alumno preparará un resumen de la sesión.
2. El alumno desarrollará un caso de la bibliografía recomendada.



## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuál es el origen de las finanzas?

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Cuál es el rol de las finanzas en las empresas?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Escriba cinco objetivos de las finanzas.

.....  
.....  
.....  
.....

4. Defina estrategias financieras.

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Qué se entiende por capital de trabajo?

.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Cuál es la relación de las finanzas con otras disciplinas?

.....  
.....  
.....  
.....

# UNIDAD II

## ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO

---

- SESIÓN N.º 3:** Administración del efectivo e inversiones temporales
- SESIÓN N.º 4:** Administración financiera de cuentas por cobrar
- SESIÓN N.º 5:** Administración financiera de existencias
- SESIÓN N.º 6:** Administración financiera del inventario justo a tiempo - JIT



Si alguno necesita sabiduría, pídale a Dios, quien da a todos generosamente, y sin reproche. Y le será dada.  
Santiago 1:5

Sesión

3

# ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES



## 3.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas emplean sistemas de administración de efectivo cada vez más sofisticados, con objeto de vigilar su efectivo y valores negociables y mantener la liquidez que necesitan con el costo más bajo posible. El efectivo y los valores negociables se manejan juntos, porque los segundos son muy líquidos y es posible transferir fondos de una forma a la otra, de manera rápida y económica. De hecho, las corporaciones suelen informar solo el total de los dos activos en el balance general.

La decisión de administración de efectivo de una compañía se puede dividir en dos partes. Primero ¿cuánta liquidez debe tener la compañía? Segundo, ¿cuáles deben ser las proporciones relativas del efectivo y los valores negociables para mantener esa liquidez?

El efectivo está constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponible para la operación, tales como: depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados. El efectivo debe estar sujeto a libre disposición y sin restricciones.

Las inversiones temporales están representadas por valores negociables o por cualquier otro instrumento de inversión, convertibles en efectivo en el corto plazo, y tienen por objeto normalmente de obtener un rendimiento hasta el momento en que esos recursos sean utilizados por la entidad. Los valores negociables son aquellos que se cotizan en bolsas de valores o son operados a través del sistema financiero. Las inversiones tienen que estar sujetas a liquidez más o menos inmediata y deben haberse efectuado con el propósito de disponer de ellas dentro del ciclo financiero, a corto plazo.

El efectivo y las inversiones temporales que tengan restringida su disponibilidad a un plazo mayor de un año o su destino están relacionados con la adquisición de inmuebles, planta y equipos o con la amortización de pasivos a largo plazo, no forman parte del activo circulante y, por lo tanto, del capital de trabajo, y su clasificación en el estado de posición financiera es en los activos no circulantes por formar parte del ciclo financiero a largo plazo.

### 3.2. IMPORTANCIA DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES EN EL CAPITAL DE TRABAJO

El efectivo y las inversiones temporales de inmediata realización es el concepto más importante del capital de trabajo. La empresa que no genera flujo de efectivo en su operación tendrá que desaparecer. Las empresas con alta generación de efectivo tienen éxito y penetran en el mercado con cierta facilidad.

La alta generación de efectivo se realiza con productos o servicios con amplio margen de utilidad y cuyo ciclo financiero a corto plazo es reducido. Esto debe ir acompañado de un precio competitivo, con una calidad permanente y un buen servicio que le dan un valor agregado al producto o servicio. Una medida que señala el grado de importancia en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo, se le conoce como: razón ácida o pago inmediato.

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{13,200}{12,000} = 1.1$$

El activo disponible incluye el efectivo, las inversiones temporales de inmediata realización y en ocasiones, las cuentas por cobrar que se presumen pueden convertirse rápidamente en efectivo. El resultado de 1.1 representa una medida que señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo. En este caso las obligaciones tienen una cobertura de 1.1 a 1, lo que significa que son mayores los activos disponibles a los pasivos circulantes, pudiéndose, en un momento dado, liquidarlos sin recurrir a financiamientos o a otros recursos. La razón de activos disponibles a capital de trabajo, es:

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Capital de trabajo}} = \frac{13,200}{16,794} = 78.6\%$$

El resultado de 78.6% representa la dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de activos disponibles y es una buena medida en la influencia que tienen los activos disponibles en la estructura financiera del capital de trabajo. La generación del flujo del efectivo o de fondos internos se mide a través del estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento, que determina la generación de fondos internos de la empresa en forma pura, sin mezclar otros factores que distorsionan la información de lo que representa el negocio Per-se, por lo que muestra por separado: el efectivo, las inversiones de inmediata realización, los financiamientos provenientes de préstamos, los intereses, el impuesto sobre la renta, la participación de utilidades a los trabajadores y los dividendos decretados a los socios o accionistas. De esta manera se obtiene la generación interna de los recursos antes de intereses, impuestos, dividendos y de su financiamiento.

Cuando una empresa elabora su planeación financiera y resulta una posición de recursos internos negativa o deficitaria, proveniente de las operaciones del período antes de intereses, impuestos y dividendos, se debe estudiar y analizar el negocio porque su futuro estaría sujeta a endeudarse sistemáticamente, incluso a ponerse fuera de solvencia y liquidez. En tales condiciones deberá replantearse el negocio y revisar con cuidado su ciclo financiero a corto plazo y, entre otros factores, mejorar su rotación en cuentas por cobrar y en inven-

tarios; eliminar tal vez algunos productos o líneas de productos, cambiar la estrategia de comercialización, revisar su capacidad productiva, etcétera.

Todo lo anterior es con el propósito de generar recursos internos Per-se provenientes de las operaciones antes de intereses, impuestos y dividendos que permitan a la empresa tener una vida futura. De no actuar así, la empresa irremediamente desaparecerá.

### 3.3. INFORMACIÓN DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES

En la información financiera, al referirse al efectivo, se está considerando la suma del efectivo en caja y bancos y de las inversiones temporales de inmediata realización, porque son valores negociables que pueden convertirse rápidamente en efectivo. El administrador requiere de información diaria del saldo del efectivo, correspondiente al cierre del día anterior, generalmente detallado en dónde se encuentra: Instituciones de crédito, casa de bolsa, etcétera.

Lo anterior es un informe estático, pero un buen administrador requiere también saber qué sucedió entre un día y otro, ¿cuánto se cobró?, ¿cuánto se pagó? Para satisfacer estas necesidades de información, generalmente se prepara un informe del efectivo como el que se muestra a continuación:

INFORME DEL EFECTIVO DISPONIBLE al 10/01/2014						
Conceptos	Saldo día anterior	Entradas Cobranza A clientes	Otros	Salidas Proveedores	Otros	Saldo del día
Fondos fijos	200					200
Banco A	6,800	400	200	1,600		5,800
Banco B	2,500	800			400	2,900
Banco C	1,600					1,600
Subtotal	11,100	1,200	200	1,600	400	10,500
Casa de bolsa A	1,900		100			2,000
Casa de bolsa B	2,000		100			2,100
Subtotal	3,900	-	200	-	-	4,100
<b>Total</b>	<b>15,000</b>	<b>1,200</b>	<b>400</b>	<b>1,600</b>	<b>400</b>	<b>14,600</b>

Como puede observarse, el estado muestra el saldo del efectivo de ese día y del anterior y los movimientos de las entradas y salidas del efectivo, separando los conceptos que el administrador requiera principalmente conocer, por considerar en lo particular lo más importante en la administración del efectivo que, en este caso, es la cobranza a clientes y el pago a proveedores. Estos conceptos pueden cambiar, de conformidad a las necesidades específicas de cada empresa.

### 3.4. ESTADO DE INGRESOS Y SALIDAS DE EFECTIVO

El estado se usa para administrar en forma detallada los ingresos y salidas del efectivo se prepara en general mensualmente, pero también se puede formular semanalmente depen-

diendo de las necesidades particulares de cada empresa. El estado de ingresos y salidas de efectivo tiene información detallada mensual del trimestre en curso, de los próximos tres trimestres y de los próximos doce meses. con esta información el gerente tiene una visión de doce meses hacia delante.

La información está basada en un presupuesto y en la experiencia operativa de la empresa. El presupuesto tiene como base las ventas netas estimadas para los próximos doce meses del período, que se muestran al pie del estado. Cuando se cambia el estimado de ventas netas cambian las cifras de este estado. Al finalizar el mes se vacian en el estado las cifras reales, con el fin de conocer los resultados contra las cifras estimadas. Durante el mes las cifras estimadas le proporcionan al gerente una buena información para ir midiendo la operación que se va realizando.

El estado tiene información detallada sobre los conceptos más importantes de los ingresos en efectivo y las salidas de efectivo para obtener una cifra muy importante, que es el exceso o insuficiencia del efectivo en la operación. Los resultados y las cifras de este estado le son muy significativas al administrador porque, en forma anticipada, conoce las necesidades de financiamiento que va a requerir la empresa, o los excesos de efectivo que pueden ser invertidos o distribuidos a los socios o accionistas. Una buena administración financiera de efectivo debe, necesariamente, tener esta información básica. A continuación se sugiere un formato:

<b>ESTADO DE INGRESOS Y SALIDAS DE EFECTIVO POR EL MES DE ENERO</b>					
<b>DE 2014 Y ESTIMADO DE 12 MESES</b>					
<b>Expresado en miles de nuevos soles</b>					
<b>Conceptos</b>	<b>Mes de enero</b>			<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
	<b>Real</b>	<b>Estimado</b>	<b>Variación</b>		
Ingresos de efectivo:					
Cobranza a clientes		1,400		1,200	1,000
Ventas al contado		100		80	80
Otros ingresos de efectivo		50		50	50
<b>Total ingresos</b>		<b>1,550</b>	<b>-</b>	<b>1,330</b>	<b>1,130</b>
Salidas de efectivo:					
Salarios		310		310	310
Gratificaciones					
Seguro social		60			60
Proveedores		320		320	295
Impuesto general a las ventas		40		40	35
Inversiones, maquinaria y equipo		200		300	
Impuesto a la renta					100
Dividendos					
Reparto de utilidades					
Energía eléctrica		30		30	30
Otros egresos de efectivo		70		70	70
<b>Total salidas</b>		<b>1,030</b>	<b>-</b>	<b>1,070</b>	<b>900</b>
<b>Exceso o (insuficiencia) de efectivo</b>		<b>520</b>	<b>-</b>	<b>260</b>	<b>230</b>
Financiamientos:					

Préstamos recibidos					
Pagos de financiamientos		(300)			
Otros financiamientos					
Financiamiento neto		(300)	-	-	-
Aumento o (disminución) del efectivo		220	-	260	230
Saldo inicial de efectivo	150	150			630
Efectivo al fin del período		370	-	260	860
Ventas netas		1,100		880	680

ESTADO DE INGRESOS Y SALIDAS DE EFECTIVO POR EL MES DE ENERO					
DE 2014 Y ESTIMADO A 12 MESES					
Expresado en miles de nuevos soles					
Conceptos	1er T	2do. T	3er. T	4to. T	12 meses
<b>Ingresos de efectivo:</b>					
Cobranza a clientes	3,600	2,000	2,500	3,400	11,500
Ventas al contado	260	210	250	450	1,170
Otros ingresos de efectivo	150	150	150	150	600
<b>Total ingresos</b>	<b>4,010</b>	<b>2,360</b>	<b>2,900</b>	<b>4,000</b>	<b>13,270</b>
<b>Salidas de efectivo:</b>					
Salarios	930	930	960	960	3,780
Gratificaciones				550	550
Seguro social	120	60	125	65	370
Proveedores	935	910	940	985	3,770
Impuesto general a las ventas	115	80	110	175	480
Inversiones, maquinaria y equipo	500	100	15		615
Impuesto a la renta	100	250	280	420	1,050
Dividendos		800			800
Reparto de utilidades		175			175
Energía eléctrica	90	90	90	90	360
Otros egresos de efectivo	210	225	240	290	965
<b>Total salidas</b>	<b>3,000</b>	<b>3,620</b>	<b>2,760</b>	<b>3,535</b>	<b>12,915</b>
<b>Exceso o (insuficiencia) de efectivo</b>	<b>1,010</b>	<b>(1,260)</b>	<b>140</b>	<b>465</b>	<b>355</b>
<b>Financiamientos:</b>					
Préstamos recibidos		650			650
Pagos de financiamientos	(300)			(650)	(950)
Otros financiamientos					-
Financiamiento neto	(300)	650	-	(650)	(300)
<b>Aumento o (disminución) del efectivo</b>	<b>710</b>	<b>(610)</b>	<b>140</b>	<b>(185)</b>	<b>55</b>
Saldo inicial de efectivo	150	860	250	390	
<b>Efectivo al fin del período</b>	<b>860</b>	<b>250</b>	<b>390</b>	<b>205</b>	
Ventas netas	2,660	2,410	3,350	4,750	13,170



### 3.5. NIVEL DE INVERSIÓN DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES

Para fijar el nivel de la inversión se requiere tener el conocimiento de las necesidades futuras de la empresa. Las necesidades deben estimarse por semana, mes, trimestre, semestre y año, con el fin de tener siempre el efectivo necesario para la operación de la empresa. Las necesidades son generalmente muy cambiantes, debido a que las necesidades de pago tienen ciclos de pagos diferentes como: impuestos, seguros, planillas de sueldos, amortizaciones de adeudos, dividendos, pagos a proveedores, etc., y cuando se está invirtiendo en nuevas plantas y compras de maquinaria y equipo, las fluctuaciones pueden ser muy importantes.

Para ejercer control en el nivel de inversión, debe formularse, en forma permanente, un estado de ingresos y salidas de efectivo, tratado en la sección anterior. La empresa necesita conocer sobre los flujos de fondos y su estructura financiera fijar los niveles apropiados de inversión que generalmente serán variables de mes a mes.

Para mejorar la información se ha diseñado un estado, denominado: "estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento". Al mejorarse la información y conocimientos sobre el flujo de fondos, sus necesidades y apropiado financiamiento se promoverán mejores decisiones que lleven a la empresa a optimizar el flujo de fondos, su liquidez, su estructura financiera y su vida futura.

Las empresas que tienen capacidad de maniobra obtienen altos rendimientos y representan la flexibilidad que tiene la empresa para obtener o mantener excesos de efectivo, para poder hacer transacciones financieras con inventarios, inversiones, pagos de pronto pago o pago anticipado, etc., a precios de oportunidad.

### 3.6. POLÍTICAS DEL EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES

Las políticas del efectivo y de las inversiones temporales deben tener como objetivo mantener recursos suficientes para la operación de la empresa, con capacidad de maniobra, elevando al máximo el rendimiento de la inversión. Las políticas para la administración del efectivo para operación, en cuanto a captación y pagos, están implícitas en las políticas para la administración de cuentas por cobrar a clientes e inventarios. Las políticas para la administración de las necesidades de efectivo no radican en los procedimientos operativos (aunque se basen en ellos), sino que residen en el establecimiento de procedimientos adecuados para la planeación y control de este recurso, para prever las necesidades o disposiciones futuras de efectivo y, de esta manera, determinar las posibles fuentes de obtención o las posibles inversiones para su utilización. Esta planeación y control se hace por medio de la elaboración del presupuesto anual de flujo de efectivo, y su control se hace a través de revisiones y correcciones mensuales al mismo.

Aquí se hace manifiesta la importancia de la administración de las cuentas por cobrar a clientes y de los inventarios, como resultado del apego a las políticas prescritas, ya que su eficiencia depende de la certeza que se tenga en la planeación de efectivo necesario para la operación de la empresa, con capacidad de maniobra para obtener una buena rentabilidad.

Durante épocas inflacionarias la adecuada planeación de efectivo toma mayor importancia en vista de que la posesión de este en moneda nacional en exceso por mayor tiempo del indispensable, puede producir pérdidas de consideración para la empresa, ya que por su naturaleza está expuesto totalmente a la inflación. En estos casos, se aconseja promover la utilización rápida del efectivo disponible en moneda nacional en la adquisición de moneda extranjera o de bienes que por su naturaleza conserven su valor, con el objetivo de disminuir los efectos negativos de la inflación. La buena administración del efectivo comprende el tener en cuenta los pagos en monedas extranjeras, haciendo las provisiones necesarias.

La administración de la tesorería de la empresa tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

### **3.6.1. Mantener el efectivo suficiente para las necesidades de operación de la empresa**

Una tesorería, que cuenta con recursos, tiene la oportunidad de obtener descuentos de pronto pago o pago anticipado que, dependiendo de giro del negocio y de la situación económica del país en donde opera la empresa, pueden ser significativos. Como regla general, se deben negociar los descuentos por pagos anticipados o de pronto pago, si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado. Cuando la empresa tiene recursos suficientes para cubrir a tiempo sus obligaciones contraídas, crea una buena imagen, ante terceros, proveedores, acreedores, empleados, gobierno, etc., y esto se refleja en los clientes y en el mercado en general. Lo anterior le da un valor agregado a la empresa.

### **3.6.2. Tener un nivel de recursos suficientes para que la empresa cuente con capacidad de maniobra**

Cuando la empresa tiene capacidad de maniobra, tiene oportunidad de hacer negocios financieros en el giro donde se desarrolle, como: la adquisición de materias primas, mercaderías e insumos en general a precios preferenciales. La utilidad se realiza con la venta de productos y servicios que consume el mercado, pero también está en comprar a precios preferenciales. Una sana estructura financiera permite tener una capacidad de maniobra. La solvencia y liquidez de la empresa son fundamentales en la capacidad de maniobra.

La solvencia se refiere a la capacidad que la empresa tiene para cubrir tanto sus obligaciones a corto plazo a su vencimiento, como sus costos e intereses. La liquidez se refiere al monto y composición del pasivo circulante. así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas.

### **3.6.3. Obtener rendimientos óptimos en la inversión del efectivo e inversiones temporales de inmediata realización**

Administrar una tesorería que cuenta con recursos y tiene muchas alternativas de inversión no es cosa fácil. Esto se complica cuando se opera en un medio inflacionario. La empresa tiene que medir sus necesidades generalmente a través del Estado de ingresos y salidas de efectivo, referido en la sección anterior de esta misma parte. Con el sistema bancario se deben establecer procedimientos operativos ágiles en los que se pueda hacer transferencias entre cuentas, depósitos de clientes, inversiones, etc., todo con el fin de obtener de inmediato saldos disponibles y conseguir el mejor rendimiento.

Cuando se paga a los proveedores, existe un tiempo entre la fecha que se expide el cheque y la fecha en que se cobra. El monto de los cheques no cobrados puede ser importante y una buena administración debe usar el saldo de las cuentas de cheques de los bancos para que produzcan un beneficio para la empresa.

Para lo anterior se debe estudiar, basado en la experiencia obtenida, el tiempo promedio de cobro para hacer uso de ese recurso. Para asegurarse que no se devuelva ningún cheque por falta de fondos, se efectúa un contrato con el banco de "crédito simple en cuenta corriente" que apoye a la cuenta de cheques. Si en alguna ocasión el saldo de las cuentas de cheques no es suficiente para cubrir los cheques expedidos, el crédito simple de cuenta corriente opera y se transfieren fondos a la cuenta de cheques. Al fin del período los cheques expedidos no cobrados por los acreedores son reclasificados a cuentas de pasivos para efectos de presentación de la información financiera.

Cuando se tiene obligaciones en moneda extranjera y se opera en un ambiente inflacionario y devaluatorio, deben tenerse inversiones en moneda extranjera o coberturas cambiarias, con el fin de tener cubierta una posible contingencia. Para tener óptimos rendimientos de las inversiones temporales de inmediata realización, se debe participar en el mercado en forma permanente para tomar las mejores opciones. Es recomendable contar con un asesor de inversiones que no esté vinculado con casas de bolsa o instituciones de crédito, para que sus recomendaciones no tengan conflicto de intereses.

Por lo general, las tesorerías de las empresas no tienen inversiones de renta variable: sin embargo, en ocasiones el tener inversiones de renta variable requiere de conocimientos y análisis que, generalmente, no se dan en las tesorerías de las empresas. En inversiones de renta fija las variaciones de tasas de interés se deben pronosticar. Cuando se estima que los intereses subirán en el futuro, las inversiones actuales deben contratarse a muy corto plazo para tener efectivo que invertir cuando el mercado cambie al alza. En caso contrario, cuando se estime que el interés irá a la baja se deben contratar, a un plazo mayor, para obtener mayores rendimientos en el futuro de los que estarán operando en el mercado.

#### **3.6.4. Vigilar la exposición de la empresa ante la inflación y devaluación de la moneda**

El efectivo y las inversiones temporales de inmediata realización en moneda nacional son activos monetarios que están expuestos a la inflación, y las representadas en moneda extranjera están, además, expuestas a las fluctuaciones de la moneda. La exposición a la inflación produce pérdidas derivadas por el poder adquisitivo de la moneda y la exposición a la devaluación en moneda extranjera produce utilidades. La exposición de la empresa debe medirse y vigilarse a través del Estado de posición de la inversión.

### **3.7. CONTROL DEL EFECTIVO**

El control se divide en dos partes:

- a. Fondos fijos que representan dinero en efectivo para anticipos, compras y gastos menores que se requieren en la operación dinámica de la empresa. Antes de agotarse el fondo se reembolsan a través de cheques. Se establece un monto máximo para pagos en efectivo, de conformidad a las necesidades de cada empresa en particular. El control es

muy claro porque el encargado tendrá el dinero o comprobantes que, sumados, deben representar el monto del fondo. El monto del fondo deberá ser el necesario para cubrir las necesidades de la operación, considerando el tiempo que se requiere para efectuar el reembolso y recibir el efectivo, sin que se agote su monto. Las empresas tendrán los fondos fijos necesarios para sus necesidades operativas.

- b. Cuentas de cheques con firmas mancomunadas para disponer de los recursos que la empresa tiene en los bancos. Los ingresos deben depositarse intactos tal y como fueron recibidos y los cheques deben expedirse en forma nominativa y, de preferencia, "no negociables" para acreditarse en cuenta de cheques.

Cuando los cheques se expiden a favor de una persona física en algunas ocasiones, se dificulta su cobro. En este caso puede eliminarse la leyenda para "acreditarse en cuentas de cheques".

### 3.7.1. El control de las inversiones temporales de inmediata realización

Las inversiones temporales que la empresa efectúa se dividen en:

- a. Inversiones de renta fija que generan intereses de dos formas. Se compran a valor nominal y generan intereses con el transcurso del tiempo o se compran con tasa de descuento y alcanzan su valor nominal a su vencimiento.
- b. Inversiones de renta variable cuyo precio en el mercado aumenta o disminuye obteniendo utilidades o pérdidas. También se reciben dividendos.
- c. Inversiones en sociedades de inversión de renta fija o variable, cuyo valor fluctúa en el mercado de valores, generándose utilidades o pérdidas.

Las transacciones que se realizan con inversiones temporales deben hacerse a través de cuentas de cheques y casas de bolsa. En la administración financiera de las empresas, el administrador deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguardan los activos y el patrimonio de los socios o accionistas, manteniendo así la funcionalidad e integridad de la empresa.

La dirección de la empresa debe asegurarse del control que se ejerce del efectivo y de las inversiones temporales de inmediata realización de la empresa y, para ello, deben contestar una serie de preguntas, todas ellas encaminadas a proporcionar información suficiente sobre si el efectivo y las inversiones temporales de inmediata realización están siendo administradas en forma eficiente.

A continuación se presenta una lista de puntos relativos al manejo del efectivo y las inversiones temporales de inmediata realización, que dará respuesta si estos están siendo administrados satisfactoriamente.

### 3.7.2. Fondos fijos

- a. ¿Los fondos de caja se manejan a través de fondos fijos?  
¿Los reembolsos de fondos son aprobados por alguna persona que no sea el cajero y quien verifique la corrección de los comprobantes?

- b. ¿Los comprobantes son cancelados correctamente al tiempo de hacer el reembolso?
- c. ¿Los cheques a favor de los empleados se canjean solamente de los fondos fijos?
- d. Los cheques canjeados a empleados: ¿Se depositan en el banco? ¿Se hacen efectivos?
- e. ¿Se practican arqueos por sorpresa por los auditores internos o algún funcionario autorizado periódicamente?
- f. ¿Los fondos de caja están guardados en un lugar que ofrezca seguridad?

### 3.7.3. Ingresos en efectivo

- a. ¿Las cobranzas son depositadas diariamente en su totalidad y tal como fueron recibidas?
- b. ¿El control de los libros y registros de contabilidad, excepción hecha de cobranzas y pagos, están encomendados a otra persona que no sea el cajero?
- c. ¿El correo es abierto y distribuido por alguna persona o departamento que no sea el cajero o el departamento de contabilidad?
- d. ¿Se prepara una lista M efectivo, cheques o giros recibidos por correo?
- e. ¿Si así se hace, esta lista se usa efectivamente para verificar los depósitos?
- f. ¿Las remesas recibidas por correo se entregan al cajero directamente por la persona que abre la correspondencia, amparándose con las listas de cobranzas preparadas para tal efecto?
- g. ¿Los avisos de las remesas de fondos, cartas y sobres son entregados por separado al departamento de contabilidad?
- h. ¿Existe un control adecuado sobre reclamaciones de cheques, cheques posdatados u otras remesas no aplicadas en poder del cajero o de otra persona?
- i. ¿Existe un control adecuado sobre los ingresos por cobranzas?
- j. ¿Existe un control adecuado sobre las ventas al contado y mostrador, mediante el uso de cajas registradoras, notas de ventas numeradas, recibos, etcétera?
- k. ¿Existe un control adecuado sobre ingresos misceláneos procedentes de las ventas de desperdicios, dividendos, rentas, etcétera?
- l. ¿Prepara el cajero un duplicado de la ficha de depósito y esta es sellada por el banco?
- m. ¿El duplicado de la ficha de depósito se entrega por quien hizo el depósito a alguna persona que compare con los detalles asentados en el registro de cobranza?
- n. ¿Las cobranzas se conservan mientras se depositan en el banco en un lugar que ofrezca seguridad?

### 3.7.4. Pagos con cheques

- a. Las siguientes aprobaciones de alguna persona autorizada se requieren en los comprobantes antes de ser pagados: ¿Aprobación de precios? ¿De recibo de mercaderías? ¿De sumas, cálculos, descuentos, etcétera? ¿De la cuenta a la cual deba ser cargado? ¿Aprobación final para su pago?
- b. ¿El procedimiento requiere, cuando menos, que una firma en el cheque y la aprobación final para su pago sea hecha por distinta persona?
- c. ¿Cuando menos una de las personas que firma el cheque, que no sea la autorizada para prepararlo, revisa los comprobantes al tiempo de firmar el cheque?
- d. ¿Los comprobantes y anexos son cancelados convenientemente al pagarlos?
- e. ¿La firma en los cheques, antes de estar estos totalmente llenos, está terminantemente prohibida?
- f. ¿La máquina protectora de cheques se usa antes o simultáneamente con la firma?
- g. ¿Se prohíbe la expedición de cheques al portador?

- h. ¿Se requieren dos firmas en los cheques?
- i. ¿Se toman medidas de seguridad para el envío de cheques por correo?
- j. ¿Se usan dados o facsímiles de firma únicamente en cierta clase de cheques previamente destinados a ser firmados de esa manera, o por cantidades relativamente pequeñas?
- k. ¿Los dados o facsímiles de firma están convenientemente guardados? ¿Se cancelan en forma adecuada los cheques?
- l. ¿Los cheques sin usar están convenientemente guardados?
- m. ¿Los cheques expedidos y firmados se entregan a los beneficiarios por personas que no intervienen en su elaboración o registro de los mismos?
- n. ¿Se tiene un sello para cancelar los comprobantes que contenga tanto la fecha como la palabra "pagado" y se utiliza invariablemente en todas las facturas y comprobantes liquidados?
- o. ¿Se tiene una instrucción que establezca los parámetros de los montos de los cheques que deben ser firmados por funcionarios de diferente nivel?

### 3.7.5. Conciliaciones bancarias

- a. ¿Las cuentas bancarias son conciliadas por alguien que no firme cheques o que no tengan a su cuidado valores o libros de caja?
- b. ¿Los estados de cuentas bancarios y los cheques, enviados por los bancos, se entregan a las personas que elaboran las conciliaciones sin haber sido abierto el sobre que las contiene?
- c. ¿El procedimiento a seguir en las conciliaciones es adecuado para descubrir falsificaciones, alteraciones, cheques sin registrar, traspasos de fondos entre bancos, sin que hayan corregido los asientos correspondientes, etcétera?

### 3.7.6. Inversiones temporales

- a. ¿Los valores están depositados en la caja fuerte, en algún banco o casa de bolsa, o guardados de alguna otra manera que, físicamente, ofrezcan seguridad?
- b. ¿Se requiere la presencia de dos funcionarios autorizados para tener acceso a los valores?
- c. ¿El registro de valores se encuentra fuera del control de quienes custodian dichos valores?
- d. ¿Los valores están registrados a nombre de la compañía o debidamente endosados a esta?
- e. ¿Las operaciones que se realizan con los valores son autorizadas por el consejo de administración, comités financieros u otro comité o director autorizado?
- f. ¿Los registros de valores contienen el suficiente detalle que permita, en cualquier momento, su completa identificación?
- g. ¿Se hace de los valores un recuento periódico por sorpresa, por los auditores externos u otros funcionarios?
- h. ¿Los estados de cuenta de las casas de bolsa son conciliados mensualmente?

El asegurarse de que las respuestas sean positivas dará a la administración una seguridad para obtener buenos resultados de control y que existan condiciones operativas satisfactorias en general. Cuando haya respuestas negativas se deberá implementar alguna forma que garantice un buen control y evite irregularidades, errores o pérdidas en que se pueda incurrir en la administración.

Todo lo anterior conlleva a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar su activo, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de la eficiencia y reglas que deben seguir en la administración del negocio. El sistema debe considerar, como aspecto fundamental, los objetivos de la empresa en cuanto al servicio eficiente a su clientela presente y futura, para mejorar su posición en el mercado en el que participa; para lo cual debe incluir:

- a. Procedimientos de fondo que deban seguirse en relación con los deberes y obligaciones de cada uno de los departamentos que integran la organización, las cualidades y conocimientos que deberá reunir el personal de acuerdo con sus atribuciones.
- b. Un plan de organización que muestre una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- c. Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuados que provea un control contable exacto sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.

### **3.7.7. Efecto financiero que producen la inflación y devaluación sobre el efectivo e inversiones temporales**

El efectivo y las inversiones de renta fija temporales de inmediata realización, en moneda nacional, son activos monetarios porque representan un determinado número de unidades monetarias que no son susceptibles de modificar su monto y, por lo tanto, no pueden corregirse, ya que su importe permanece siempre determinado por la cantidad de unidades que representan. En época de una inflación alta que puede considerarse de más de un dígito, debe reconocerse la pérdida que se produce al perder su poder de compra por ser activos monetarios.

En el caso de una devaluación de la moneda que representa el reconocimiento oficial de la inflación, en relación de una moneda extranjera, cambia el monto en nuevos soles y de las inversiones temporales en moneda extranjera y debe reconocerse la utilidad generada por el tipo de cambio nuevo.

Las inversiones de renta variable (acciones) temporales de inmediata realización son activos no monetarios, porque su precio se modifica permanentemente. En caso de una inflación o devaluación, su precio se modifica de conformidad a los resultados que la empresa reporte, del mercado y de otros factores. La administración financiera en un contexto de inflación y devaluación debe tener especial cuidado en:

- a. Generación de efectivo. Durante épocas inflacionarias la adecuada planeación del efectivo toma mayor importancia, en vista que la posición en exceso de este recurso por mayor tiempo de lo indispensable, puede producir pérdidas de consideración para la empresa, ya que por su naturaleza está expuesto totalmente a la inflación. En estos casos se aconseja utilizar rápidamente el efectivo disponible en la adquisición de bienes que por naturaleza conservan su valor, con el objetivo de disminuir los efectos negativos de la inflación.
- b. Cuando la empresa opera en un entorno inflacionario, uno de los problemas más importantes que enfrenta es la necesidad de utilizar mayores fondos de los que genera, causado esto principalmente por el efecto de los cambios en los precios.
- c. La inflación afecta a cada empresa en particular en forma diferente, dependiendo de su actividad, del entorno en que se desenvuelven y de la habilidad de la administración para dirigir. La habilidad de la administración debe estar basada en la técnica y conoci-



- miento de la empresa, pero también en una estructura financiera que le permita tener una buena capacidad financiera, lo que está íntimamente relacionado con la capacidad de generar efectivo y disponer del mismo para negociar (capacidad de maniobra).
- d. La administración requiere, desde luego, de una visión hacia el futuro, pero no debe descuidarse la supervivencia de la empresa, la cual debe estar basada en productividad, liquidez, solvencia y generación de recursos financieros, vigilando muy de cerca que su situación financiera no esté expuesta a la inflación ni a la devaluación, midiendo su exposición a través del Estado de posición de la inversión.
  - e. Una inflación, casi igual o por encima del rendimiento del negocio, generalmente causa una diferencia importante en el flujo de fondos entre el generado y el utilizado. Con frecuencia la empresa, sin tener una información completa y sin conocer mucho acerca del comportamiento de los fondos y de su estructura financiera, solicita préstamos sin analizar tampoco los efectos de estos recursos en los ciclos financieros a corto y largo plazo. En tales circunstancias la desaceleración de la economía o un cambio en el ciclo económico puede producir en la empresa un flujo de fondos internos deficitarios, el cual podría llevar a un colapso financiero por no poder cubrir las necesidades y las obligaciones contraídas.
  - f. En un entorno inflacionario existe una tendencia en la administración financiera a optimizar la generación de efectivo, dado que los incrementos de precios requieren de más efectivo para financiar el capital de trabajo, y mantener así el mismo nivel de operaciones.
  - g. Inflación más incrementos por mayor volumen demandan fondos de tal magnitud que un cambio en el ciclo económico puede dar por resultado una grave vulnerabilidad financiera de la empresa ante sus clientes, acreditantes, proveedores y, eventualmente, frente a su competencia. Esta vulnerabilidad será menor en la medida en que se conozca y se controle mejor en el flujo de efectivo.
  - h. En épocas de inflación el dinero se convierte en un recurso caro cuya tasa y disponibilidad fluctúan con mucha rapidez. Por lo anterior, la obtención de utilidades que se conviertan en efectivo es objetivo primario. Para lograrlo se requiere vigilar e impulsar la velocidad del ciclo financiero a corto plazo, siendo importante mejorar la rotación de cuentas por cobrar e inventarios, en tanto que las inversiones a largo plazo deberán atender a decisiones apoyadas en una rentabilidad por encima de los efectos inflacionarios, acordes con las expectativas de costos y beneficios futuros.
  - i. Las utilidades que no se convierten en efectivo rápidamente son cuestionadas, y para la administración es necesario tener información que mida e informe sobre la generación de efectivo.
  - j. La información sobre la generación de efectivo resulta de primera importancia para la toma de decisiones en la empresa. Aquí es conveniente identificar las diferencias que existen entre el efectivo generado y las utilidades o el efectivo generado y los incrementos al capital de trabajo.

**ACTIVIDAD  
PRÁCTICA**

1. El alumno preparará un resumen de la sesión.
2. El alumno desarrollará un caso de la bibliografía recomendada.





Si alguno necesita sabiduría, pídale a Dios, quien da a todos generosamente, y sin reproche. Y le será dada.  
Santiago 1:5

Sesión

4

# ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR



## 4.1. INTRODUCCIÓN

En la práctica, la administración de las cuentas por cobrar a menudo se encarga a empleados nuevos, incluidos algunos que se acaban de graduar en alguna de carrera afín. Desde estas perspectivas, los gerentes nuevos aplican los principios de las finanzas a decisiones cotidianas que están en el corazón del negocio. El uso competente de recursos es indispensable para la operación a corto plazo y la salud a largo plazo de la compañía. Por lo tanto, los gerentes de cuentas por cobrar a menudo están bajo una supervisión estricta. Los empleados que responden pueden ser promovidos y, los que no, pronto se encuentran buscando empleo.

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro importe análogo. Las ventas a crédito crean cuentas por cobrar. Hay dos tipos de crédito: crédito comercial y crédito de consumidor, el crédito comercial es cuando una compañía compra bienes o servicios a otras, sin pagarlos simultáneamente. Tales ventas crean una cuenta por cobrar para el proveedor (vendedor) y una cuenta por pagar para la compañía compradora. El crédito de consumidor o crédito de venta al por menor o detalle, se crea cuando una compañía vende bienes o servicios a un consumidor sin un pago simultáneo. El uso de crédito comercial y crédito de consumidor es tan común que tendemos a darlo por sentado. Si preguntamos por qué las compañías otorgan crédito, los gerentes a menudo contestan que deben hacerlo porque sus competidores lo hacen. Dentro del concepto general anterior se incluyen los documentos por cobrar de clientes que representan derechos exigibles, que han sido documentados con letras de cambio o pagarés. Las cuentas por cobrar se clasifican atendiendo a su origen, por ejemplo: a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados, etc., separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen.

Los derechos exigibles por los conceptos anteriores, que forman parte del capital de trabajo, son aquellos que tienen vencimientos a corto plazo y que, por lo tanto, su cobro es en el término de un año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la entidad, si este es mayor a un año. Las cuentas por cobrar representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

## 4.2. IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN EL CAPITAL DE TRABAJO

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante. La importancia está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia. En las tiendas de autoservicio no tienen importancia, debido a que la venta en este giro de negocios se efectúa de contado.

En tiendas departamentales su importancia dependen de la orientación que la administración le dé a las operaciones del negocio. Algunos operan, básicamente, en operaciones de contado, otros tienen una mezcla de contado y crédito y existen otros negocios que sus ventas principales son a crédito.

Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar, dentro del capital de trabajo, no es significativa. En algunos giros, principalmente en productos perecederos, a pesar de una alta competencia las operaciones se realizan al contado, como: la leche, pan, legumbres y productos relacionados con alimentos de la canasta básica. Generalmente en la empresa la inversión en cuentas por cobrar representa una inversión muy importante.

Unas medidas para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital de trabajo y al activo circulante y se obtienen a través de pruebas de liquidez, como sigue:

$$\text{Cuentas por cobrar a capital de trabajo} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Capital de trabajo}} = \frac{12,300}{18,028} = 68.23\%$$

El resultado de 68.23% representa la dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar en la estructura financiera del capital de trabajo.

$$\text{Cuentas por cobrar a activo circulante} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Activo circulante}} = \frac{12,300}{31,240} = 39.37\%$$

El resultado de 39.37% representa la importancia que la inversión en cuentas por cobrar tiene en el total de la inversión del activo circulante.

## 4.3. INFORMACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Una buena administración requiere de información al día sobre los saldos de clientes y deudores. Dependiendo del giro del negocio, la exigencia de la información está relacionada con el servicio a los clientes. Las empresas dedicadas a dar servicios que efectúan suspensiones de estos por falta de pago oportuno, requieren de información inmediata y veraz.

En la actualidad la información que los negocios requieren para dar servicio a clientes en general debe ser diaria, esto es, las operaciones realizadas el día de hoy deben estar registradas el mismo día para que los saldos de mañana estén consideradas las operaciones del día anterior. Actualmente con el uso de la capacidad increíble de las computadoras y

las comunicaciones se piensa que no existe problema. El administrador tiene un reto muy grande para controlar que las operaciones sean captadas y registradas veraz y correctamente. Las operaciones pueden tener varias fuentes de ventas y cobros, como el sistema bancario en el caso de pagos en bancos, a través de sucursales de la propia empresa, etc. debiéndose coordinar todas las transacciones para que sean captadas por el sistema. Es indispensable tener un horario de corte de operaciones y una disciplina operativa de todos los involucrados en la operación.

Dependiendo de las necesidades de la empresa y de su capacidad de inversión, pueden desarrollarse diferentes sistemas de información para la administración que deben producir información por excepción. Las cuentas que están al corriente no requieren de administración, las que tienen algún problema por falta de pago, exceso de deuda sobre el límite de crédito aprobado, devoluciones del correo de estados de cuenta por direcciones erróneas o por cambio de domicilio del cliente, cheques devueltos por los bancos de pagos efectuados por clientes, etc., deben ser atendidos inmediatamente para conservar una sana cartera.

La información puede ser impresa o bien puede ser consultada a través de las pantallas del sistema de cómputo. Cuando un cliente se comunica con la empresa por cualquier necesidad de servicio, se le debe dar respuesta oportuna y veraz. Esta información le da un valor agregado a la compañía, el cliente debe estar satisfecho de tener relaciones con una empresa eficiente y la información es una parte importante, tanto en imagen como en servicio.

La administración, cuando tiene una información que le permita tomar decisiones firmes y ágiles, obtiene una confianza capaz de impulsar al cliente a aumentar sus consumos. Al contar con una buena información estadística, el administrador puede planear sus estrategias para que la cartera de los clientes y las ventas que van de la mano sean administradas efectivamente, para lograr los objetivos que haya fijado la dirección de la compañía.

#### 4.4. NIVEL DE LA INVERSIÓN EN LAS CUENTAS POR COBRAR

La administración y políticas de crédito están estrechamente relacionadas con el giro del negocio y la competencia del mercado en que la empresa opera. Dependiendo del giro del negocio y la competencia se otorga el crédito a los clientes, el cual representa el tiempo que transcurre entre la fecha de la venta y la fecha en que se cobra, o se recibe en efectivo el importe de la venta. Por lo tanto, las ventas a crédito se transforman en cuentas por cobrar, representando generalmente en la empresa una importante inversión del activo circulante.

Algunos giros de negocios como las tiendas de autoservicio no otorgan crédito, su venta es de contado y esto ha sido su estrategia de comercialización para vender a precios reducidos, debido a dos factores: Se elimina el costo de financiamiento de los inventarios porque se realiza a través de crédito de proveedores que otorgan a la empresa sin ningún costo, sin que se utilice el capital de la empresa, además los inventarios tienen una alta rotación y los términos de pago son generalmente coincidentes o mayores con la venta de los inventarios y también debido a la eliminación del costo de financiamiento de las cuentas por cobrar por ser ventas de contado.

La inversión de las cuentas por cobrar se determina por el volumen de las ventas a crédito y por el promedio de días que transcurren entre las fechas de venta y la cobranza. Para medir la inversión en cuentas por cobrar se efectúan pruebas de liquidez. Se calcula gene-

ralmente la relación que existe entre las cuentas por cobrar y las ventas. La rotación de las cuentas por cobrar como sigue:

$$\text{Cuentas por cobrar a ventas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar (neto)}}{\text{Ventas netas}} = \frac{12,300}{34,370} = 35.79\%$$

El resultado representa el por ciento de las ventas anuales que están pendientes de ser liquidadas por los clientes. Para ser una medida correcta deben tomarse las ventas netas a crédito, las cuales están relacionadas con las cuentas por cobrar a clientes; sin embargo, como este dato resulta difícil de obtener la mayor parte de las veces, es aceptable tornar el total de ventas netas, siempre y cuando no hubiera una influencia importante de ventas al contado. En algunas ocasiones en el numerador se emplea el promedio de cuentas por cobrar, aunque es más correcto usar el saldo de fin de año o período. Cuando las cuentas por cobrar incluyen impuesto (IGV), este se debe deducir para que sean comparables con las ventas.

#### 4.4.1. Rotación de cuentas por cobrar

El promedio de cobranzas se obtiene tomando como base el resultado de la razón "cuentas por cobrar a ventas" Multiplicado por los días del año (365) para obtener los días de crédito, o por 12 para obtener los meses.

Cuentas por cobrar a ventas X días en el año = 0.3579 x 365 = 130 días de cartera, o bien:

Cuentas por cobrar a ventas X meses en el año = 0.3579 x 12 = 4.3 mes cartera.

Esta medida es válida en empresas cuyo ciclo financiero no implica variaciones importantes en sus ventas mensuales promedio. En caso contrario, el procedimiento que debe seguirse es restarle a la inversión de cuentas por cobrar el total de la venta neta del último mes, que representa 30 días, y así sucesivamente hasta dejar un residuo que debe dividirse entre las ventas del mes y multiplicarse por 30 para obtener el número de días que representa:

Cuentas por cobrar (neto).....	S/. 12,300	
Menos ventas netas del mes.....	4,200	30 días
Ventas netas del penúltimo mes.....	6,000	30 días
Ventas netas del antepenúltimo mes.....	6,300	10 días
Total.....		70 días

Puede observarse que, en este caso, los días cartera correctos son 70 y no 120 por ser una empresa con ventas estacionales, en las que no se puede aplicar la fórmula general que promedia la venta anual. De cualquier manera, los días cartera pueden relacionarse con los plazos que la empresa ofrece y, de esta manera, calificar la inversión en cuentas por cobrar.

Los cambios en la razón pueden indicar cambios en la política de crédito o cambios en la capacidad de la cobranza, o bien, una combinación de ambas. El promedio de los días que transcurren entre las fechas de la venta y la cobranza depende, en parte, de las condiciones económicas y de factores controlables conocidos como variables de las políticas de crédito.

La buena o mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la compañía, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad

de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la compañía base para establecer compromisos a futuro.

## 4.5. POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las políticas de crédito deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Las políticas que otorgan plazos de crédito muy reducidos, normas crediticias estrictas y una administración que otorga o rechaza el crédito con lentitud, restringen las ventas y la utilidad de manera que a pesar de la reducción de la inversión en cuentas por cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas será más baja de la que se puede obtener con niveles más altos de venta y cuentas por cobrar.

El otorgamiento de crédito conlleva las pérdidas por cuentas incobrables, los costos de investigación del crédito del cliente, los costos de cobranza y la financiación de las cuentas por cobrar. La investigación y operación de estos factores disminuyen la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas. Para evaluar el crédito los administradores deben considerar: La solvencia moral del acreditado, la capacidad financiera de pago, las garantías específicas y las condiciones generales de la economía o del mercado en que opera.

La información se obtiene de varias fuentes incluyendo la experiencia anterior. Si la cuenta es nueva es una práctica normal el solicitar estados financieros auditados. Declaraciones de impuestos si no se tienen estados financieros, cartas de solvencia de las instituciones de crédito con las que opera. Es práctica usual y muy recomendable el establecer comunicación con otros proveedores del cliente y, en muchas ocasiones, existen asociaciones de crédito de empresas del mismo giro, con las que se intercambian experiencias. Los informes de intercambio revelan la formalidad de los pagos del cliente, los montos del crédito, los problemas que se han vivido y también los clientes que han sido puestos en listas negras por insolventes. También existen agencias de información de crédito y una fuente alterna de información son las centrales de tarjetas de crédito.

El volumen principal de las ventas a crédito de bienes de consumo se hacen a través de la práctica comercial de cuenta abierta. Al cliente se le abre una cuenta en donde se registran sus transacciones, sin pedir un reconocimiento formal de sus deudas como pagarés o letras de cambio. En caso de disputa, la empresa cuenta con el pedido del cliente, la factura o contrarecibo y los documentos de embarque que, en la mayor parte de las veces, está firmado por el cliente por la aceptación de la recepción de las mercaderías. En ventas a crédito en bienes de capital o de uso duradero como pueden ser maquinaria, equipos, automóviles, vehículos, refrigeradores, televisores, etc., la venta generalmente se documenta con títulos de crédito que pueden ser negociados con posterioridad con instituciones de crédito. El cargar intereses por el crédito otorgado o por falta de pago oportuno en la fecha de vencimiento es una práctica común.

La empresa traducirá su información de crédito en clases de riesgo.

El crédito debe pulverizarse, no es conveniente tener un solo cliente, debe diversificarse para que los riesgos de falta de cobro no afecten a la empresa en forma importante.

#### **4.5.1. La solvencia moral del acreditado**

Es una medida cualitativa y representa la probabilidad de que el cliente pague puntualmente sus obligaciones. Este factor es muy importante. ¿El cliente hará un esfuerzo si es necesario para pagar sus deudas? ¿o el cliente es incumplido en sus vencimientos? La formalidad de los tratos comerciales cliente-proveedor tiene un significado muy importante en el otorgamiento del crédito y en los negocios.

#### **4.5.2. La capacidad financiera de pago**

Es una medida cuantitativa y representa la capacidad del cliente para pagar. Se examina a través de información financiera del cliente, interpretándose a través de la técnica de análisis financiero para conocer el resultado de las razones de liquidez, solvencia y otras tomando en cuenta, en su caso, la experiencia que se ha obtenido en las relaciones comerciales. Cuando los montos son muy significativos, es necesario obtener información del cliente sobre la generación de flujos de efectivo futuros para medir la capacidad de pago que el cliente tiene para cubrir el crédito solicitado.

#### **4.5.3. Las garantías específicas**

Pueden constituirse con las propias garantías del bien o con otros bienes dados en garantía como seguridad de pago del crédito solicitado, estas garantías apoyan en forma importante el crédito solicitado.

#### **4.5.4. Las condiciones generales de la economía en que opera**

Tiene un significado especial y reconoce las tendencias generales de la empresa o de ciertas áreas de la economía que puedan influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones, como recesiones del país, restricciones del gasto público, apertura o cierre de fronteras, etcétera.

#### **4.5.5. Políticas de crédito en ventas de exportación**

Cuando las empresas tienen subsidiarias o afiliadas en los países en donde se va a exportar, la investigación de crédito es efectuada por estas. Asimismo, son las filiales o subsidiarias las que indican las condiciones y términos de las ventas. Generalmente el riesgo del crédito es por cuenta de la compañía que exporta y no de la subsidiaria o afiliada quien prestará su mejor ayuda para la recuperación de los créditos de exportación.

Cuando las empresas no tienen representantes en los países en donde se va a exportar es necesario acudir a instituciones nacionales (Asociación de Exportadores, etc.) y con las instituciones de crédito con que opera la compañía, para que a través de sus subsidiarias o corresponsales se obtenga la información necesaria para fijar las políticas de crédito correspondientes.

Además, es necesario hacer investigaciones previas de exportación en la Asociación de Exportadores quienes proporcionarán información a las empresas que desean exportar. Existen seguros de crédito para exportación que deben ser considerados por la empresa en el establecimiento de sus políticas.

La responsabilidad de fijar las políticas de crédito recae en la dirección financiera, en coordinación con las direcciones de comercialización y ventas. La dirección general debe conocerlas y aceptarlas. La administración de cuentas por cobrar tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- a. Reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días cartera, sin afectar las ventas y comercialización de las mercancías o servicios. Al reducir los días cartera se maximiza la inversión, transformándose las cuentas por cobrar en efectivo.
- b. Administrar el crédito que se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos que permitan, a la empresa, obtener un valor agregado. Para lo anterior se requiere de un sistema de información con todos los datos necesarios actualizados, que permita tomar decisiones firmes y ágiles. El cliente debe sentirse confiado y seguro con las relaciones comerciales.
- c. Evaluar el crédito en forma objetiva que dé como resultado una mínima pérdida por cuentas incobrables. El mercado en que opera la empresa es un factor muy importante. Mercados muy competitivos dan lugar a resultados con pérdidas altas. La evaluación de; crédito debe ser estudiada tomando en cuenta: el monto, el tiempo del crédito y el mercado en que participa la empresa.
- d. Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente: La inversión en cuentas por cobrar debe ser vigilada en cada cliente en particular, de conformidad a lo pactado o acordado, tomando acción sobre la cartera vencida.
- e. Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación y devaluación de la moneda. Las cuentas por cobrar son activos monetarios que están expuestos a la inflación y las cuentas por cobrar en moneda extranjera están, además, expuestas a la devaluación de la moneda. Este concepto del activo circulante tiene generalmente una influencia muy importante en las utilidades o pérdidas monetarias que reportan las empresas.

Las variables de las políticas de crédito son: Las políticas de crédito, las condiciones del crédito, el período del crédito, los descuentos por pago anticipado y las políticas de cobro que serán tratadas a continuación.

## 4.6. CONDICIONES DE CRÉDITO

Las condiciones del crédito especifican el período del crédito, los descuentos normales, por pago de contado o pago anticipado. Los administradores que establecen las condiciones del crédito pueden contribuir al éxito de la empresa al evaluar la información del crédito y a realizar la función de cobranza. La responsabilidad de fijar las condiciones de crédito recae en la dirección financiera, en coordinación con la dirección de ventas.

Una vez fijadas las condiciones del crédito, la dirección de finanzas, a través del departamento de crédito y cobranza, es la encargada de administrar las políticas. Si un prospecto de cliente no reúne las condiciones del crédito, se debe rechazar la solicitud.

Un buen administrador de crédito debe mantenerse al tanto de los factores externos que afectan a los negocios de los clientes y debe estar en comunicación constante con las cuen-



tas importantes (clientes clave). Generalmente el 20% de los clientes representa el 80% de la inversión. Lo anterior puede dar lugar a modificaciones de las condiciones del crédito.

Al estar en estrecho contacto con los clientes importantes, el administrador puede a través de la empresa, impulsar y apoyar los negocios de los clientes para que incrementen sus volúmenes de producción y venta y se expandan en forma rentable.

Si las ventas son estacionales, se deben establecer condiciones especiales por la venta de temporada, según las condiciones específicas de cada negocio.

En ventas de exportación las condiciones de crédito varían de las condiciones de ventas locales. Generalmente las ventas se hacen a través de cartas de crédito y créditos a mediano plazo. Son hechas generalmente a través de contratos privados avalados por instituciones nacionales de los países. En cobranzas relacionadas con exportaciones, debe tenerse información relacionada con la moneda extranjera contratada (generalmente en dólares), con el fin de tener presente que el pago se reciba en la moneda extranjera correspondiente y se vigile el adecuado registro en las cuentas de los clientes, debido a que interviene el tipo de cambio de conversión del mercado cuando se reciba el pago.

#### **4.6.1. Período del crédito**

El otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar, aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación. Por ejemplo: Tomando los datos anteriores de un promedio de 130 días cartera, se cambian las condiciones a 65 días de inversión promedio y, por lo tanto, el monto de la inversión se reduce al 50%, de S/.12,300 a S/.6,150. Si el costo de financiar las cuentas por cobrar es del 30% anual, se tendría un ahorro de S/.184 en el costo de financiamiento.

Como consecuencia de lo anterior, es necesario conocer qué flexibilidad tienen las ventas, porque al reducirse el período de crédito generalmente se afecta el volumen y este trae como consecuencia una reducción en las utilidades marginales y una falta de absorción de costes fijos y semivARIABLES. Las direcciones de comercialización y ventas deben estar atentas a las condiciones cambiantes del mercado. Una de las estrategias para capturar mercado e incrementar ventas es el ampliar las condiciones de crédito cuando existen condiciones similares en la calidad, servicio y precio de los productos. Cuando se produce un cambio en el mercado se debe estudiar su efecto en la empresa y tomar las decisiones que se estimen convenientes para responder al cambio de la competencia y defender la participación en el mercado de la empresa y su productividad.

En ventas de exportación los períodos de crédito tienden a ser más amplios; sin embargo, existen financiamientos a través de la banca en que se negocia la documentación de las exportaciones y la empresa recibe pagos inmediatos, con el descuento correspondiente, a través de programas de apoyo a las exportaciones. En muchas ocasiones también se financian las materias primas y componentes necesarios para la producción de productos de exportación.

#### **4.6.2. Descuentos por pago anticipado**

Las empresas generalmente tienen como meta capturar mercado, tener una participación mayor, lo que conlleva el otorgar un crédito similar al de la competencia. Como estrategia agresiva se puede reducir el período de crédito o, en caso extremo, a volver el negocio de

"venta al contado" si se reduce el precio de venta en forma significativa y se mantiene la calidad del producto y servicio. En el país existen empresas que lo han logrado.

Es práctica común el otorgar, por ejemplo, el 2% de descuento cuando los clientes pagan anticipadamente sus facturas. El descuento debe tener como referencia el costo del dinero en el mercado. Si la empresa tiene créditos con intereses, una buena estrategia financiera es otorgar a los clientes descuentos mayores a los del mercado, pero menores a lo que está pagando la empresa a terceros para poder generar un flujo de efectivo adicional a la operación normal y liquidar anticipadamente los pasivos contratados que están generando tasas de interés superiores. Por ejemplo: La empresa otorga normalmente un plazo de crédito de 30 días fecha de factura. El descuento por pago anticipado del mercado es del 2%. La tasa mensual que paga la empresa al banco por créditos contratados es del 4%. En este caso existe un diferencial del 2% entre el descuento por pronto pago del mercado (2%) y el interés mensual que la empresa está pagando al banco (4%). En estas condiciones el otorgar un descuento del 3% trae un beneficio a la empresa del 1% al liquidar anticipadamente los créditos contratados.

En épocas de una inflación alta, la que debe considerarse de más de un dígito, otorgar descuentos por pago anticipado o por pago al contado es una práctica financiera muy aceptable. El convertir la venta en efectivo para hacer uso de este en la compra de inventarios, representa una estrategia financiera que protege a la empresa de los efectos de la inflación y devaluación de la moneda al estar convirtiendo activo monetario (cuentas por cobrar y efectivo) en activos no monetarios (inventarios), porque los inventarios son bienes que son susceptibles de modificar su precio.

Los descuentos por pago al contado en efectivo (no tarjeta de crédito) tienen un beneficio directo en la financiación de las cuentas por cobrar, que se compensa con la reducción del ingreso. Esto no es aplicable a los pagos con tarjeta de crédito porque conlleva un costo que cobra el banco. Los descuentos por pago al contado tienen un efecto en la promoción de ventas, incrementándose el volumen y mejorándose generalmente la rentabilidad de la empresa.

Debe estudiarse el efecto que pueda tener la demanda sobre los aumentos o disminuciones en precios y la repercusión que tendrían los aumentos o disminuciones por volumen sobre los rendimientos. Para esto deben aplicarse las fórmulas y análisis financieros de sensibilidad precio-volumen.

#### **4.6.3. Establecer políticas de crédito**

Deben investigarse cuáles son las políticas de crédito del giro de la empresa en el mercado que participa. En este caso el crédito que se otorga en el mercado es de 30 días y, se concede un descuento por pronto pago del 3%, el cual no lo está otorgando la empresa. Con esta política la empresa tiene ventas de 12 millones de nuevos soles anuales.

#### **4.6.4. Cambio de política en el término de días de crédito**

Como estrategia de comercialización para capturar mercado se propone ampliar el crédito a 60 días. La ampliación del crédito se estima daría un incremento en ventas del 25%. El costo del dinero o costo de oportunidad se estima en 24% anual y los costes variables son del 70%. Con los datos anteriores se determinan los siguientes resultados:

Conceptos	Política actual	Política propuesta	Cambios
Ventas anuales	12'000,000	16'000,000	4'000,000
Contribución adicional (100-70)30%.			1'200,000
Nivel de cuentas por cobrar de 30 a 60 días de crédito.	1'000,000	1'666,666	1'666,666
Costo del dinero o de oportunidad (1,666,666 x 0.24).			400,000
Incremento de la utilidad (1,200,000 - 400,000)			800,000

Como puede observarse, con el cambio de política propuesta traería una mejora la participación de la empresa en el mercado y se incrementarían las utilidades S/.800,000 al obtenerse una contribución adicional de S/.1,200.000 y generarse un costo de financiamiento o de oportunidad de S/.400,000.

#### 4.6.5. Cambio de política en el descuento por pronto pago o pago anticipado

El incremento anterior en cuentas por cobrar de S/.1.666,666 no es aceptable para la dirección de la empresa y requiere se otorgue un descuento adicional para llegar a los niveles actuales de inversión de cuentas por cobrar de S/.1,000. Se estima que otorgando un descuento del 6% anual se obtendría el nivel de inversión deseado. El cálculo sería como sigue:

Conceptos	Política actual	Política propuesta	Cambios
Ventas anuales	16'000,000	16'000,000	
Contribución adicional	1'200,000	1'200,000	
Nivel de cuentas por cobrar	2'666,666	1'000,000	1'666,666
	(60 días)	(30 días)	400,000
Costo del dinero o de oportunidad	400,000		
Costo del descuento (4,000,000x0.06)			240,000
Incremento de la utilidad			160,000

Como puede observarse, el nivel de cuentas por cobrar se reduciría en S/.1,666.666 a través de un descuento del 6% que tomarían los clientes sobre el incremento de ventas de S/.4,000,000, lo que tendría un costo anual de S/.240.000. El resultado de este cambio de política representa un incremento a la utilidad de S/.160.000, debido a que se elimina el costo del dinero o de oportunidad de S/.400,000, y se produce una reducción en los ingresos de S/.240,000.

Los cambios de política combinados presentan las siguientes cifras:

Conceptos	Política actual	Política propuesta	Cambios
Ventas anuales	12'000,000	16'000,000	4'000,000
Contribución adicional (100-70) 30%			1'200,000
Nivel de cuentas por cobrar	1'000,000	1'000,000	
Costo del descuento por pronto pago			(240,000)
Incremento combinado a la utilidad			960,000

Como puede observarse, el incremento de ventas produce una contribución adicional de S/.1'200,000 que es compensado con un descuento de pronto pago de S/.240,000, el cual representa el incremento combinado a la utilidad de S/.960.000. Los cambios de política en el término de días de crédito produce un incremento en la utilidad de S/.800,000 y el cambio de política en el descuento por pronto pago o anticipado de S/.160,000, que sumados representan el incremento combinado en la utilidad.

Las estimaciones anteriores representan generalmente juicios difíciles. Las estimaciones del incremento de ventas y los descuentos de pronto pago que tomarían los clientes para obtener el nivel de inversión, en cuentas por cobrar, son inciertos. Las estimaciones de la contribución adicional y el costo de dinero o de oportunidad pueden ser razonablemente exactas. Se requiere tener un conocimiento profundo del mercado para que el juicio de los dirigentes tenga el efecto deseado.

Por lo anterior, las empresas avanzan con lentitud para fijar sus políticas de crédito óptimas. Si se cambian las variables del crédito debe observarse su efecto y la sensibilidad del mercado, para que con cautela, y basado en hechos, se fije una política de crédito óptima. Las políticas de crédito son apropiadas según la época y las condiciones económicas que vive la empresa. Las políticas no son para siempre, deben adecuarse en forma dinámica y cambiante para elevar al máximo el rendimiento de la empresa sobre la inversión.

#### 4.6.6. Políticas de cobro

se refieren a la forma que debe administrarse la cobranza, cuando el cliente no paga su adeudo en término del crédito otorgado. Generalmente esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio en que opera la empresa.

En condiciones normales en la primera semana, de vencida la factura, se le hace un llamado al cliente, a los 15 días se le envía un recordatorio amable, a los 30 días un nuevo recordatorio más enérgico y durante el mes siguiente se puede gestionar la cobranza a través de un representante de la empresa. Si el cliente no liquida su adeudo, este debe turnarse al departamento legal para su cobro. El proceso de cobro puede ser costoso, pero se requiere de firmeza para no prolongar la gestión de cobro y reducir al máximo las pérdidas por cuentas incobrables.

Cuando los clientes conocen sobre la firmeza de la empresa para aplicar las políticas establecidas, generalmente cumplen sus compromisos con más oportunidad. Debe tomarse en cuenta el costo de la cobranza tramitada a través de procedimientos legales, con arreglos a que se puedan llegar para que el cliente liquide su adeudo. Los costos de morosidad son altos, además inmovilizan recursos que tienen un costo de oportunidad y que podían estar

generando beneficios en otra parte de la estructura financiera de la empresa.

La vigilancia constante de las cuentas por cobrar es una medida efectiva para mantener las cuentas al corriente. No se debe esperar que el cliente pague, es necesario que el departamento de crédito y cobranzas tenga comunicación con el cliente y, como se ha mencionado anteriormente, se requiere la firmeza para hacer valer los acuerdos en términos del crédito otorgado. En el caso de que el cliente se atrase en su pago, deben conocerse las razones reales de la morosidad. Si el cliente tiene capacidad de pago hay, que emplear procedimientos de cobro enérgicos.

No debe concederse más crédito a un cliente que deje de cumplir sólo porque se pensó que era un riesgo aceptable. En mercados altamente competitivos, cuando la oferta es mayor a la demanda, se puede llevar fácilmente una cartera vencida que puede llevar a la empresa a pérdidas considerables.

#### 4.6.7. Supervisión de los saldos pendientes de cobro

El departamento de crédito tiene a su cargo el vigilar y supervisar las cuentas de los clientes para que las facturas sean presentadas en su oportunidad para su cobro y gestionar, con base en las políticas de crédito, el cobro de las cuentas de los clientes que están vencidas. Cuando el cliente tenga vencida su cuenta, el departamento de crédito debe tener la autoridad suficiente para suspender los embarques futuros, hasta que esté al corriente su saldo o tenga un arreglo para liquidar su adeudo.

Cuando las cuentas son importantes y los clientes reconocen su adeudo, pero están en dificultades financieras temporales para hacer el pago total, con frecuencia se establecen financiamientos especiales, con el fin de separar el monto que no puede ser liquidado temporalmente y mantener la cuenta al corriente. Generalmente el monto que no puede ser liquidado temporalmente se documenta y, en muchas ocasiones, se cargan intereses.

La administración de la cobranza se realiza a través de un informe conocido como "análisis de antigüedad de saldos" en el que aparecen todas las cuentas a cobrar, analizadas por su antigüedad. Actualmente, con la ayuda de la computadora, este informe se obtiene con cierta facilidad y oportunidad. El diseño de este listado generalmente contiene la siguiente información:

- a. Número de cliente.
- b. Nombre del cliente.
- c. Saldo de la cuenta.
- d. Importe al corriente. Representa la suma de todas las facturas que están dentro de los términos del crédito.
- e. Importe vencido de 1 a 30 días.
- f. Importe vencido de 31 a 60 días.
- g. Importe vencido de 61 a 90 días.
- h. Importe vencido de 91 a 120 días.
- i. Importe vencido de más de 120 días.

Esta clasificación puede ampliarse o reducirse de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresa. Los listados tienen una presentación horizontal y, al final del listado, se tienen totales por cada columna y se puede conocer con toda precisión el estado de la cartera de los clientes.

El detalle o análisis de los totales por cobrar de cada cuenta se pueden mostrar enlistados, y, en general, se consultan en la pantalla de la computadora. El departamento de crédito y cobranzas realiza la administración de la cobranza por excepción, dándole preferencia a los montos más antiguos y no prestando atención a las cuentas que se encuentran al corriente.

Para ejemplificar lo anterior, supongamos que la cuenta total de clientes tiene un importe de S/.61,500, analizado como sigue:

Cliente número y nombre	Saldo	Al corriente	1 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	Más de 120 días
1 001 Jacinto Trelles	10,000	10,000					
2 004 Juan Quintanilla	6,250		6,250				
3 010 Teodoro Jacinto	41,000	31,000	1,000		6,000	3,000	
4 009 Pedro Bueno	<u>4,250</u>						<u>4,250</u>
Totales	<u>61,500</u>	<u>41,000</u>	<u>7,250</u>		<u>6,000</u>	<u>3,000</u>	<u>4,250</u>
Por ciento	100	66.6	11.8		9.8	4.9	6.9

Puede observarse que el 66.6% del importe de la cartera está al corriente y el 33.4% está vencida y con más de 120 días el 6.9%, a lo que el departamento de crédito pondrá mayor esfuerzo para su recuperación. Dos clientes tienen facturas vencidas cuya cobranza debe ser atendida, y un cliente tiene su cuenta al corriente. Una práctica necesaria y muy importante es comunicarles mensualmente a los clientes el estado de su cuenta con fines de información y para que concilien su importe con su contabilidad, y así se elimine cualquier operación mal registrada u omitida y se mantenga una cartera al corriente con información oportuna y veraz.

Los estados de cuenta tienen generalmente la siguiente información: Saldo del mes anterior, cargos por factura u otros conceptos del mes, créditos por pagos de facturas y notas de crédito, y el saldo actual. Existen estados que también muestran el monto de la antigüedad de las facturas pendientes de pago.

Una práctica de control interno es que los estados de cuentas mensuales de los clientes sean manejados y controlados por el departamento de auditoría interna, quien enviará a los clientes con una leyenda que se conoce como de confirmación negativa: "Si en un término de 15 días no se recibe comunicación alguna sobre el saldo de esta cuenta, se considera que es correcta". En el caso de observaciones, el cliente debe enviar su comunicación directamente al departamento de auditoría interna, generalmente con porte pagado a una casilla de correos destinada para tal objeto.

Con el análisis de antigüedad de saldos se tendrá información importante para poder juzgar y establecer la provisión para cuentas de cobro dudoso y así poder, presentar una valuación adecuada de las cuentas por cobrar de conformidad a principios de contabilidad. Es necesario conocer sobre la situación que guardan las cuentas vencidas a más de 120 días. Periódicamente el departamento legal debe dar un dictamen sobre la recuperabilidad de las cuentas que tienen para su gestión de cobro.

La provisión para cuentas de cobro dudoso cuando el número de clientes es numeroso, se estima generalmente aplicando porcentos de pérdida a las cuentas vencidas de diferente antigüedad y sumando las que se consideren de muy difícil recuperación. La experiencia obtenida en años anteriores es un factor importante para considerarse en el cálculo.

#### 4.7. CONTROL DE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

En la administración financiera de la empresa, el administrador deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarden los activos y el patrimonio de los socios o accionistas, manteniendo así la funcionalidad e integridad de la empresa.

La dirección de la empresa debe asegurarse del control de las cuentas y documentos por cobrar que existe dentro de ella y para esto debe contestar una serie de preguntas, todas encaminadas a proporcionar información suficiente sobre si las cuentas y documentos por cobrar están siendo administrados en forma eficiente. A continuación se presenta una lista de puntos relativos al manejo de las cuentas y documentos por cobrar, que dará respuesta a si estos están siendo administrados satisfactoriamente:

- a. ¿Existe una separación definida en las labores de los empleados que registran las cuentas por cobrar de los que hacen las facturas, de quienes hacen los embarques y del cajero?
- b. ¿Las cuentas por cobrar son balanceadas mensualmente con los libros de control?
- c. ¿Se envían estados de cuenta mensualmente a los clientes?
- d. ¿Los estados de cuenta mensuales, que se envían por correo, están sujetos a un control especial y por alguien que no los haya balanceado con la cuenta de control?
- e. ¿Envían confirmaciones por sorpresa periódicamente los auditores internos o algún funcionario autorizado?
- f. ¿Las cancelaciones de las cuentas incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado?
- g. ¿Existe un control apropiado sobre las cuentas incobrables canceladas?
- h. ¿Las notas de crédito por devoluciones y bonificaciones son aprobadas por algún funcionario autorizado?
- i. ¿Las notas de crédito por devolución están amparadas por una nota de entrada al almacén?
- j. ¿Los empleados del departamento de embarque niegan el acceso al personal que desempeña sus funciones en el almacén y viceversa?
- k. ¿Se requiere alguna orden escrita y numerada para la salida de mercadería del almacén?
- l. ¿Son estas órdenes controladas por la oficina, de tal manera que se asegure que todas las órdenes de salida sean facturadas?
- m. Los datos de estas órdenes son verificados por: ¿Otro empleado del almacén? ¿Un empleado de embarque?
- n. ¿Los créditos son aprobados antes de hacerse los embarques?
- o. ¿Se verifican en forma selectiva los precios, sumas, cálculos, descuentos. etc., después de haberse preparado las facturas?
- p. ¿Todas las reclamaciones por daños en tránsito, faltantes, mercaderías en malas condiciones, etc., se registran en los libros o se controlan de alguna otra manera tan pronto como esas reclamaciones son conocidas o atendidas?
- q. ¿Los documentos por cobrar y colaterales son manejados por alguien que no tenga ac-



- ceso a los libros de contabilidad?
- r. ¿Los documentos por cobrar son balanceados mensualmente con los libros de control?
  - s. ¿Las renovaciones y cancelaciones son aprobadas por algún funcionario autorizado?
  - t. ¿Se tiene un control adecuado sobre los documentos descargados de la cuenta o no registrados en las cuentas?
  - u. ¿Se tiene un registro apropiado sobre los colaterales?
  - v. ¿Los documentos están físicamente guardados en lugares apropiados?
  - w. ¿Las cuentas y documentos por cobrar en moneda extranjera son convertidos periódicamente a moneda nacional, con el tipo de cambio del cierre del período?
  - x. ¿Están debidamente separados las cuentas y documentos por cobrar en moneda extranjera de los de moneda nacional?

El asegurarse de que las respuestas sean positivas, dará a la administración una seguridad para obtener buenos resultados de control y que existan condiciones operativas satisfactorias en general. Cuando haya contestaciones negativas, se deberá implementar alguna forma que garantice un buen control y evite irregularidades. Errores o pérdidas en que se pueda incurrir en la operación.

Todo lo anterior conlleva a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar su activo, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de la eficiencia y reglas que deben seguir en la administración del negocio. El sistema debe considerar, como aspecto fundamental, los objetivos de la empresa en cuanto al servicio eficiente a su clientela presente y futura, para mejorar su posición en el mercado en que participa y debe incluir:

- a. Procedimiento de fondo que deban seguirse en relación con los deberes y obligaciones de cada uno de los departamentos que integran la organización, las cualidades y conocimientos que deberá reunir el personal de acuerdo con sus atribuciones.
- b. Un plan de organización que muestre una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- c. Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuados que provea un control contable exacto sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.

La posición de la inversión de la empresa ante la inflación y la devaluación, se determina a través del Estado de posición de la inversión. Posesiones niveladas de activos y pasivos monetarios en moneda nacional y moneda extranjera no producen pérdidas o utilidades por efectos de la inflación o devaluación, debido a que sus resultados se compensan entre sí.

## 4.8. EFECTOS DE LA INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN EN LAS CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar son activos monetarios porque representan un determinado número de unidades monetarias por cobrar, por lo que no son susceptibles a modificar su monto y, por lo tanto, no pueden corregirse ya que su importe permanece siempre determinado por la cantidad de unidades que representan. En época de una inflación alta que puede considerarse de más de un dígito, debe reconocerse la pérdida que se produce en las cuentas por cobrar al perder su poder de compra por ser activos monetarios.



En el caso de una devaluación de la moneda que representa el reconocimiento oficial de la inflación, con relación a una moneda extranjera, cambia el monto a cobrar en pesos de las cuentas por cobrar en moneda extranjera y debe reconocerse la utilidad generada por el tipo de cambio nuevo. En épocas durante las cuales la tasa de inflación es de consideración, el comportamiento del mercado en general se vuelve anárquico, obligando a las empresas a cambiar sus políticas de cuentas por cobrar, porque este tipo de inversión está completamente expuesto a los efectos nocivos de la inflación. En estas condiciones es altamente recomendable, si no es que imprescindible, reducir los plazos concedidos, efectuar una cobranza más agresiva, otorgar mejores descuentos por pronto pago o pago anticipado, todo con el fin de promover una cobranza más rápida y así disminuir el monto y el tiempo de la inversión en cuentas por cobrar, para que se amortigüe el impacto de la inflación al minimizar las pérdidas por exposición.

Al examinar las alternativas anteriores, la administración de la empresa tendrá que decidir la acción a seguir, valorando el costo de una cartera elevada, midiendo con los índices de inflación la pérdida del poder adquisitivo del dinero, contra la recuperación inmediata. Una buena administración en épocas de inflación y devaluación debe medir la exposición de la empresa en forma continua para minimizar sus efectos.

La posición de la inversión de la empresa, ante la inflación y la devaluación, se determina a través del Estado de Posición de la Inversión. Posiciones niveladas de activos y pasivos monetarios en moneda nacional y moneda extranjera no producen pérdidas o utilidades por efectos de la inflación o devaluación, debido a que sus resultados se compensan entre sí.

**ACTIVIDAD PRÁCTICA**

1. El alumno preparará un resumen de la sesión.
2. El alumno desarrollará un caso de la bibliografía recomendada.

Si alguno necesita sabiduría, pídala a Dios, quien da a todos generosamente, y sin reproche. Y le será dada.  
Santiago 1:5

Sesión

5

# ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EXISTENCIAS O INVENTARIOS

## 5.1. INTRODUCCIÓN

Los inventarios fungen como líneas divisorias entre las fases del ciclo compras-producción-venta de las compañías manufactureras, dando flexibilidad a la empresa para normar cronológicamente la compra de materias primas, programar el uso de plantas de producción e intervención de los empleados y satisfacer la fluctuante e incierta demanda del producto terminado. Los inventarios cumplen funciones similares en el ciclo compra-venta de las empresas de comercio mayorista o detallista. Al igual que cualquier otro activo, la posesión de inventarios constituye una inversión de fondos; por lo que la determinación del nivel óptimo de la inversión en inventarios requiere la medición y comparación de los beneficios y costos, incluyendo el costo de oportunidad de los fondos invertidos, asociados con diferentes niveles. Para hacer esto, es necesario determinar los beneficios específicos asociados con la posesión de diversos tipos de inventarios.

Los inventarios constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercaderías o las partes y repuestos para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones.

La finalidad de los inventarios en las empresas mercantiles e industriales es ser el motor de la venta, lo que producirá la utilidad a través de un precio superior al costo de adquisición y/o fabricación. Esta utilidad permitirá a la empresa su existencia a través del tiempo. Los inventarios están constituidos en varias categorías como: materias primas y otros artículos como empaques y envases, producción en proceso, productos terminados para ser vendidos a los clientes, produciéndose la utilidad en el ciclo operativo a corto plazo al convertirse las ventas en cuentas por cobrar y en efectivo al lograrse su cobro.

En cuanto a su estado físico los inventarios se manejan a través de diferentes conceptos, siendo generalmente los siguientes:

- a. Materias primas y materiales auxiliares de fabricación, de aquí en adelante mencionada solamente como materias primas y constituida por todas las materias primas de muy diversa conformación, las cuales serán consumidas en el proceso productivo de la empresa.

- b. Producción en proceso constituida por la materia prima que se está transformando en un punto del proceso productivo; por la mano de obra directa o indirecta que participan en el proceso productivo y, por último, por los costos indirectos que serán aplicados a la producción.
- c. Productos terminados que son el resultado del proceso productivo de la empresa y están listos para ser vendidos.
- d. Productos de compra-venta también conocidos como mercaderías para reventa que no fueron producidos por la empresa y están en condiciones para ser comprados por los clientes.
- e. Mercaderías en tránsito que han sido embarcadas por el proveedor, y que aún no se han recibido.

Cada una de estas categorías, por su naturaleza, presenta problemas peculiares para su correcta administración y así, por ejemplo, hay problemas específicos para su procesamiento, para su custodia y para su realización.

## 5.2. IMPORTANCIA DE LOS INVENTARIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO

Los inventarios, junto con las cuentas por cobrar, constituyen la principal inversión dentro de los conceptos que dan origen al capital de trabajo. La administración de los inventarios es de significativa importancia, primero por el monto de la inversión que generalmente se requiere, así como por la complejidad y grado de dificultad que implica una administración financiera efectiva, la que tendrá como fin principal mantener y/o aumentar la productividad de la empresa, pues no habiendo inventarios, no hay ventas y pérdida de mercado y no habiendo ventas, no hay utilidad y esto, en cierto plazo, llevaría al cierre del negocio. Los inventarios requieren para su correcta administración de un amplio grado de planeación, necesaria para mantener inventarios razonables dentro de las necesidades de la empresa. Para lograr una administración efectiva es necesario establecer políticas.

Las políticas para administrar los inventarios deben ser formuladas conjuntamente por las áreas de ventas, producción y finanzas. Estas políticas consisten principalmente en la fijación de parámetros para el control de la inversión, mediante el establecimiento de niveles máximos de inventarios que produzcan tasas de rotación aceptables y constantes. Los niveles máximos se establecen en días de producción para las materias primas y productos en proceso y en días de venta para los productos terminados, fijándose los días que se juzguen apropiados de acuerdo con las circunstancias. Debe tenerse cuidado, pues esta política no es susceptible de establecerse con parámetros fijos o rígidos, cuando hay variaciones estacionales drásticas y marcadas.

La determinación de los días de producción o venta que se considere necesario mantener en existencia bajo circunstancias normales, debe ser determinada después de un cuidadoso estudio puesto que el exceso en inventarios se traduce en inversión no productiva y la falta de ellos en bajas en la producción y pérdida de ventas: sin lugar a dudas que es más grave la segunda situación, pero ambas menoscaban la redituabilidad de la empresa. Cualquier variación importante en los niveles de inventarios debe ser por causas justificadas y de carácter temporal, y siempre debe ser investigada y reportada para dictarse las medidas correctivas para tratar de eliminar variaciones futuras.

Cuando existe una tasa de inflación alta de más de un dígito y la tasa de inflación rebasa en forma considerable el costo del dinero, en el mercado local, aparece normalmente la escasez de materias primas como repercusión natural de la inflación y por provocación artificial a través del ocultamiento con fines especulativos. Ambas hacen que se dispare la tasa de inflación por lo que la administración de los inventarios no debe hacerse a través de las compras especulativas, así como el que la inversión en inventarios se salga de los parámetros razonables.

Cuando existe la situación crítica antes descrita, el mercado en general se desquicia y surge como problema principal para el administrador el aprovisionamiento de materias primas para poder cumplir con la producción, ventas y utilidades. Lo que en situaciones normales se consigue sin dificultad y precios estables, bajo estas circunstancias se tienen que buscar existencias disponibles en el mercado y pagar los precios al arbitrio de los proveedores. Como medida que puede resolver en parte este problema de suministro, se debe establecer contratos con los proveedores, siempre cuidando que en su conjunto cubran las necesidades de la empresa en cuanto a las existencias necesarias, sin comprometer un futuro con precios exorbitantes que lleguen a desvirtuar los costos de producción que no pudieran recuperarse a través de los incrementos de precios de venta.

Por razón natural bajo, las circunstancias antes descritas, la sobreinversión en inventarios es una protección desde el punto de vista económico. Constituye una medida de protección para la empresa para minimizar el efecto nocivo de la inflación acelerada, pero tiene un costo de oportunidad considerable que debe ser cuantificado. Tomando en cuenta lo anterior, la administración de la empresa deberá vigilar muy de cerca cuál de las alternativas habrá de seguirse, pudiéndose decir como regla general que si la tasa de inflación supera al costo del capital, deberá optarse por elevar la inversión en inventarios, hasta donde y cuando la liquidez de la empresa lo permita.

El administrador debe evitar la erosión del margen de utilidad bruta para conservar la productividad de la empresa. Una alternativa que en ocasiones produce resultados muy efectivos, para disminuir la inversión en inventarios, es la reducción del número de materias primas, empaques, etc., que se emplean en la producción. Esta alternativa debe estudiarse en conjunto con los departamentos técnicos o laboratorios, comercialización o ventas y fabricación. Los resultados que se obtienen en gran parte de los casos son sorprendentes, debido a que generalmente existe una falta de estandarización y políticas de adquisición congruentes para la optimización de la inversión en los inventarios.

Esta misma alternativa debe aplicarse a las líneas de productos, eliminando todos aquellos que no tienen un volumen de venta apropiado y, no tienen alguna razón específica de existir como: imagen, servicio, etc. Para lo anterior, es necesario efectuar un estudio para conocer cuál es la composición de las ventas. En muchos casos se encuentra una composición de 80-20, que quiere decir que el 80% de las ventas se hace con el 20% de los productos y el 20% de las ventas restantes se realizan con el 80% de los productos.

Una combinación, como la descrita, tiene que ser examinada para tratar de disminuir el número de productos que se fabrican o venden, lo que provocaría una disminución importante en la inversión y también una baja inicial no proporcional en las ventas, lo que produciría una mejora posterior en la productividad de la inversión. Una parte importante en la administración financiera de los inventarios lo constituye el contacto formal y continuo del departamento de compras y la dirección, con los proveedores de las principales materias

primas que se consumen en la producción de la empresa, tratando de optimizar plazos, embarques, modo de envío, medio de transporte, etc., pues lo anterior redundará en buenos frutos y será un medio importante para mantener la inversión en inventarios dentro de los parámetros aprobados y los niveles deseados.

### 5.3. NECESIDAD DE INFORMACIÓN DEL INVENTARIO

Una buena parte de la administración general depende de la información que se obtenga y se tenga. La administración financiera de los inventarios no es excepción a esta regla y requiere información oportuna y veraz. La dirección encargada del manejo y monto de los inventarios (dirección financiera) requiere tener, por lo menos, un conocimiento continuo respecto a lo siguiente:

- a. Estado actual de los inventarios.
- b. Localización de los inventarios.
- c. Antigüedad o añejamiento de los inventarios.
- d. Existencias actuales de los inventarios.
- e. Consumo o venta anual.
- f. Lote óptimo económico de los principales inventarios.
- g. Comparación de las existencias con máximos y mínimos.
- h. Costos actuales y sus tendencias.
- i. Precios de las materias primas principales.
- j. Problemas de abastecimiento.
- k. Cualquier otro problema que influya en inventarios.

#### 5.3.1. La oportunidad de la información

Ninguno de los puntos mencionados anteriormente carece de importancia, por lo que existe una necesidad de información para su correcta administración que debe ser veraz y oportuna, para que con ella la administración financiera esté enterada de la situación y pueda decidir qué es lo que hay que hacer con los inventarios. A manera de ejemplo: Si los inventarios se han incrementado respecto a los anteriores, habrá que analizar el por qué y, si es necesario, disminuirlos. Por el contrario si están bajos en comparación con los anteriores y no son suficientes, para satisfacer las ventas esperadas, habrá que aumentar su nivel.

La importancia de que la dirección financiera tenga información respecto a los inventarios es vital y forzosa, puesto que la determinación de sí la inversión en los inventarios es excesiva, debe de partir de la dirección financiera para que se tomen las medidas pertinentes y baje la inversión. El exceso de inversión en inventarios, por lo general, obedece a haberse salido de los lineamientos expresados en los presupuestos de producción y ventas. Cuando se descubran desviaciones anormales respecto de los presupuestos de operación aprobados, deben hacerse las notificaciones correspondientes a las personas involucradas para determinar qué medidas correctivas se deben tomar.

#### 5.3.2. Las medidas correctivas

Es de una importancia capital, después de descubrir las desviaciones, que estas se corrijan. En ocasiones, su corrección no es tan simple pues implica modificaciones a un estimado o presupuesto que fue elaborado por ciertos funcionarios y su corrección puede llegar a

implicar nuevas aprobaciones que en ocasiones no son fáciles de lograr.

De cualquier modo, cuando algo está mal hay que corregirlo y este proceso tiene que lograrse para que lo presupuestado, planeado o estimado, pueda significar algo congruente. Por esto el error o desviaciones deben ser corregidos y si, por ejemplo, se estimó que una materia prima duraría seis meses, pero la realidad señala que solo duran tres meses, las correcciones pertinentes de registros y órdenes de compra deben efectuarse.

## 5.4. NIVEL DE INVERSIÓN EN LOS INVENTARIOS

El nivel de inversión de los inventarios trae implícita la pregunta ¿qué tan grande deben ser los inventarios?, a lo que la respuesta es obvia, los inventarios deben ser lo suficientemente grandes para poder servir a la producción y al mercado, y esto trae consigo la determinación de políticas para su administración financiera. Las empresas manufactureras casi universalmente tienen tres clases de inventarios: materias primas, producción en proceso y productos terminados y cada una de estas clasificaciones (cuentas de control en la empresa) requiere un nivel de inventarios que debe estar basado en ciertas premisas adoptadas después de haber sido aprobadas por su cuerpo administrativo. Así, tenemos que los inventarios de materias primas deben tener un nivel que refleje la producción programada por la empresa, tomando en cuenta la respuesta de los proveedores en su suministro así como la estacionalidad de estas, si es que esto es factor determinante en la producción, la programación de las operaciones para la producción en donde intervienen estas materias primas, la eficiencia de la función de compras, la seguridad y confiabilidad que ofrecen las fuentes de suministro, siendo esto último un factor muy importante.

Por lo que se refiere al trabajo o producción en proceso, este está fuertemente determinado por los consumos que se requieren y la duración del período de producción que representa el tiempo que transcurre entre la fecha en que se entrega la materia prima en la línea de producción, y la fecha en que sale el producto terminado de producción. El nivel de los inventarios de productos terminados es el resultante de la coordinación entre la producción y las ventas presupuestadas, pero modificado por la realidad que lo afecta. Los presupuestos basados en la experiencia adquirida, en varios períodos operativos, darán una muy buena aproximación del nivel de los inventarios de productos terminados.

No debe olvidarse que, al aumentar la rotación de los inventarios, puede llegar a reducirse la inversión. Merece una atención principal dentro de la administración del capital de trabajo, el control de la inversión en inventarios.

### 5.4.1. ¿Qué determina la cantidad de inventarlo?

Los inventarios de las empresas en razón del total de activos o al importe de las ventas fluctúan grandemente y así hay estudios, hechos en los Estados Unidos, en que sitúan a los inventarios como porcentaje de las ventas de las empresas entre el 12 y el 20 por ciento, lo que representa 45 ó 75 días de venta aproximadamente. Las principales causas que son determinantes de la inversión en inventarios son:

- a. El nivel de las ventas.
- b. La duración y la tecnología en el proceso productivo.
- c. La durabilidad y la naturaleza de productos perecederos y estacionales.
- d. La moda o estilo estacional.

Así por ejemplo, en las empresas de fabricación de maquinaria tienen inventarios grandes debido al largo período del trabajo en los procesos; en la industrias (cigarreras) que tienen el tabaco como materia prima, los inventarios son grandes por el largo proceso de cura del tabaco. Por otra parte, los inventarios en la industria extractiva, tales como minería y en la producción de petróleo y gas son bajos porque no usan materias primas y la producción en proceso y terminada son pequeñas, en relación con las ventas (en un corto período se vende lo que se extrajo). En la industria de juguetes en razón de su estacionalidad, la inversión en inventarios es significativa al aproximarse el fin del año porque el consumo es a fin y principio del año.

Los inventarios en la industria panificadora o pastelería son bajos, debido al carácter perecedero del producto final. No se produce para tener existencias en un determinado período, sino que se producen las ventas para el día, a lo que ayuda la velocidad de su proceso productivo. En las artes gráficas los inventarios son bajos porque se produce mediante pedidos de sus clientes. Algunas prácticas o decisiones gerenciales que influyen en el nivel de inventarios pueden ser: La cantidad económica del pedido o lote óptimo de compra que se trata más adelante, existencias de reserva o de seguridad de inventarios para fluctuaciones que se presenta próximamente y predicciones de existencias de inventarios que se incluye en igualmente más adelante.

## 5.5. POLÍTICAS DE INVENTARIOS

Las políticas de inventarios deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado. La adquisición de inventarios conlleva un costo de mantenimiento del inventario, un costo por comprar y otros costos que serán tratados en las secciones siguientes.

Las políticas de inventarios deben ser fijadas para cada uno de los diferentes conceptos, como: materias primas y materiales auxiliares de fabricación, producción en proceso, productos terminados, productos de compra-venta, etc., porque cada una de estas inversiones de activo presentan condiciones peculiares para su administración, específicas para su compra, consumo, procesamiento, para su custodia, para su venta, etcétera.

La administración de los inventarios tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- a. **Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión, sin afectar la demanda del mercado (ventas) y al proceso productivo.** Para lo anterior es necesario fijar los niveles de inversión para cada concepto de inventarios y tipo de producto, material, etc., con la flexibilidad de cambio que requiera la demanda del mercado. La empresa financia la inversión de los inventarios y el dinero tiene un costo de oportunidad. Por ejemplo, si la inversión promedio en inventarios es al año de S/.100,000 y el costo de oportunidad del dinero es 20% anual, el costo de financiamiento sería de S/.20,000 al año, además de los costos inherentes de almacenamiento. Por lo tanto, la empresa debe tratar de reducir la inversión de los inventarios para maximizar los rendimientos.
- b. **Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de proveedores, para la adquisición de inventarios.** El financiamiento no solo incluye el monto del crédito, sino también el plazo de pago. Sería ideal que las ventas y consumos de los inventarios coincidieran con el pago a proveedores, porque de esta manera no se asignarían recursos



del capital de la empresa para inventarios. En algunas ocasiones se pueden establecer contratos de consignación, lo que representa, de otra forma, lo señalado anteriormente. Cuando el crédito de proveedores es mayor que el tiempo en que los inventarios se venden, se produce una utilidad financiera que no se refleja como tal en la información financiera. La utilidad se genera porque se tienen recursos a través del financiamiento de proveedores, sin costo de oportunidad.

- c. **Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.** Para afrontar la demanda sin problemas de existencias, se requiere elevar el nivel de inventarios satisfaciendo la demanda y sirviendo cien por cien al mercado, pero resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que tiene un costo de oportunidad elevado. Se debe determinar el nivel apropiado de los inventarios sin distraer fondos ni afectar en forma importante el servicio a los clientes. Cuando se tiene únicamente un producto para comercializar el nivel aceptable de faltantes deberá ser cero, siempre se debe tener existencias. A medida que aumentan los productos, tipos, colores, tamaños, etc., deben fijarse parámetros de aceptación para no mantener inventarios muy altos y así poder cubrir la demanda variable del mercado con pocos faltantes. En los productos de alto consumo deben vigilarse las existencias y pronósticos de venta en forma permanente, para que siempre se tengan existencias.
- d. **Mantener las existencias de inventarios en artículos "A" mediante una administración personalizada.** Más adelante se proporciona información amplia en el método ABC en los inventarios.
- e. **Vigilar la exposición de los inventarios ante la inflación y la devaluación de la moneda.** Los inventarios son activos no monetarios que no están expuestos a la inflación y devaluación de la moneda. Este concepto del activo circulante tiene generalmente una influencia muy importante en el resultado por retención de activos no monetarios y contrarresta las pérdidas por exposición de los activos monetarios. La productividad se mejora con una producción o compra con el mínimo de almacenaje, sin retraso y a una gestión de calidad integrada en materia prima, procesos y productos terminados, además de productos de compra-venta. Como ejemplo se sugiere un estado de posición de la inversión:



SABER S.A. Estado de posición de la inversión (en miles de nuevos soles)	Total	Moneda nacional	Moneda extranjera	Partidas no monetarias
<b>ACTIVO</b>				
Activo Corriente:				
Efectivo en caja y bancos	2,000	1,500	375	
Cuentas por cobrar netas	25,000	25,000		
Inventarios	20,000			20,000
Pagos anticipados	600	600		
Total activo corriente	47,600			
Activo no Corriente:				
Compañías afiliadas	20,000	20,000	5,000	
Propiedad, planta y equipo neto	28,000			28,000
Cargos diferidos	500	500		
Total activo no corriente	48,500			
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>96,100</b>			
<b>PASIVO</b>				
Pasivo Corriente:				
Documentos por pagar	10,000	-10,000		
Cuentas por pagar	12,000	-9,000	-2,250	
Gastos acumulados	2,400	-2,400		
Impuesto sobre la renta	2,200	-2,200		
Total pasivo corriente	26,600			
Pasivo no Corriente:				
Compañías afiliadas	19,500	-13,000	-3,250	
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>46,100</b>			
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	42,500			-42,500
Utilidades retenidas	7,500			-7,500
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>50,000</b>			
<b>PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>96,100</b>			
Posición neta de la inversión		11,000	-125	-2,000

El estado de posición de la inversión que se ilustra enseguida, muestra las siguientes deficiencias:

Deficiencias financieras que se han de corregir:

- La posición de moneda nacional se encuentra expuesta a la inflación en S/.11,000.
- El patrimonio de los accionistas se encuentra desprotegido de los efectos de la inflación y la fluctuación negativa de la moneda en S/.2,000.

Tomando en consideración la información anterior, se toma la siguiente decisión:

- Se decreta un dividendo de S/.13,000 para que quede protegido el patrimonio de los accionistas. Esta medida proporciona una estructura nivelada y una relación financiera adecuada, tomando en cuenta el nuevo financiamiento.
- Una compañía afiliada financia el dividendo antes mencionado, a través de un préstamo a largo plazo en moneda nacional el cual, en adición, proporciona una posición favorable en moneda nacional.

## 5.6. COSTO DE MANTENER EL INVENTARIO

El incrementar el nivel de los inventarios es una de las prácticas o decisiones administrativas más comunes en los negocios. Hay empresas que fabrican o compran materiales o mercaderías en lotes mayores a lo que necesitan para sus necesidades inmediatas. Por ejemplo, es una práctica muy común en los negocios comprar materias primas en cantidades relativamente grandes con el objeto de obtener un mejor precio o descuentos por volumen en las compras, lograr ahorros en los costos administrativos relacionados al manejo, revisión de calidad, maniobras, elaboración de cuentas por pagar, deterioro, etc. Hay razones muy parecidas a estas últimas para llevar a cabo grandes corridas en la maquinaria de las empresas, eliminando costos altos de preparación y arranque de las máquinas.

El cálculo para determinar el costo del mantenimiento del inventario debe considerar las ventas anuales, la distribución que estas tienen durante el año, la cantidad técnica de producción y lo percedero del producto.

Si las ventas anuales fueran de 1,200 unidades y estas fueron adquiridas o producidas en un lote, los costos del mantenimiento del inventario serían altos ya que las existencias se iniciarían en 1,200 unidades y promediarían 600 unidades durante el año. Se tendría una inversión promedio con un producto y un mantenimiento del inventario de 600 unidades.

El costo del mantenimiento del inventario incluye principalmente el almacenamiento, el seguro, el deterioro del producto y el costo de oportunidad del dinero. Por lo contrario, si fueran producidas en lotes de 100 unidades mensuales, se reducirían en forma significativa los costos de mantenimiento del inventario, ya que habría como máximo un promedio de 150 unidades de inventario.

Los costos de mantenimiento del inventario se pueden expresar como una tasa anual del valor del dinero del inventario. Por ejemplo, los costos de mantenimiento del inventario podrían representar el 35% del valor del inventario, analizado como sigue:

Almacenaje.....	10%
Seguros.....	2%
Deterioro y obsolescencia.....	3%
Costo de oportunidad del dinero.....	20%
Total.....	<u>35%</u>

El costo de manejo del mantenimiento del inventario es del 35% sobre la inversión promedio de los inventarios. La fórmula para calcular el costo de mantenimiento del inventario (CMI) sería:

$CMI = \text{unidades promedio del inventario} \times \text{costo} \times \% \text{ de costo de mantenimiento del inventario.}$

Supongamos en este ejemplo que la empresa compra y vende mercaderías y el costo de la mercadería es de S/.16.

El cálculo del primer ejemplo sería:

$CMI = 600 \times 16 \times 0.35 = 3,360$  El cálculo del segundo ejemplo sería:

$$CMI = 150 \times 16 \times 0.35 = 840$$

Como puede observarse, el costo del mantenimiento del inventario en el primer ejemplo de 1,200 unidades adquiridas en un lote sería de S/.3,360 y en el segundo ejemplo con la adquisición de 12 lotes de 100 unidades sería de S/.840, mejorándose de esta manera la productividad o rendimiento de la entidad en S/.2,520 que representa un ahorro del 75%.

No tendría sentido el adquirir un lote de 1,200 unidades si no se obtiene un descuento importante, por lo que en este tercer ejemplo supongamos se obtiene un descuento del 20% sobre el precio de S/.16, es decir, un precio neto de S/.12.80. El cálculo sería como sigue:

$$CMI = 600 \times 12.80 \times 0.35 = 2,688$$

El costo de mantenimiento es de S/.2,688 que representa un gasto adicional de S/.1,848 (2,688 - 840) que la opción de 12 lotes anuales de 100 unidades.

También hay que tomar en consideración que la adquisición de lotes grandes afecta el flujo del efectivo generado internamente. Para el cálculo de productos producidos deben considerarse únicamente los costos variables del producto. Los costos fijos se generan a través del tiempo y los volúmenes de los lotes no los afecta significativamente.

Los costos de mantenimiento del inventario aumentan al aumentar la cantidad que se recibe en cada pedido, porque en cada compra se tiene más inventario disponible que se debe almacenar, asegurar y financiar. Es importante determinar el costo de mantenimiento por unidad, el cual se puede calcular multiplicando el por ciento determinado como costo de mantenimiento del inventario 35 % por el costo del producto. Si el costo del producto es de S/.16, el costo de mantenimiento es de S/.5.60. El costo unitario de mantenimiento S/.5.60 es uno de los datos necesarios para el cálculo del lote óptimo de compra que se trata en el lote óptimo de compra.

## 5.7. COSTO POR COMPRAR

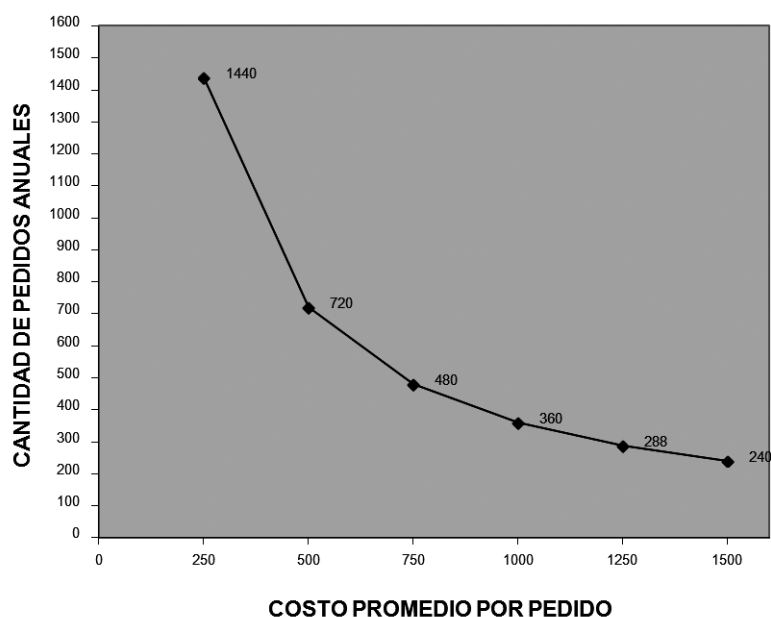
Los gastos de la gestión de compras representan generalmente gastos fijos del departamento de compras y tal vez del control de calidad de materias primas y materiales. Los gastos se generan para poder formular los pedidos con especificaciones, selección del proveedor, negociaciones en los precios, fechas de entrega, gastos secretariales, papelería, control de calidad, etcétera.

Los gastos anuales que se generan en la gestión de compras se dividen entre el número de pedidos emitidos y se obtiene el costo por pedido. Por ejemplo, si el importe total anual de la gestión de compras es de S/.360,000 y se han formulado 1,500 pedidos, el costo promedio es de S/.240. En la gráfica siguiente se pueden observar seis niveles de costos a diferentes volúmenes de pedidos:

Cantidad de pedidos anuales	Costo promedio
250	S/.1,440
500	720
750	480
1,000	360
1,250	288
1,500	240

El costo promedio de orden de compras disminuye a medida que aumenta el número de pedidos anuales.

**GRÁFICA DEL COSTO PROMEDIO POR PEDIDO EN RELACIÓN A LA CANTIDAD DE PEDIDOS**



De conformidad a las expectativas del año, debe seleccionarse el volumen esperado para conocer el costo promedio por pedido, el que será uno de los datos necesarios para el cálculo del lote óptimo de compra que se trata en la siguiente parte.

### 5.7.1. Cantidad óptima de compra

Existe un modelo de inventarios bastante conocido que determina la cantidad óptima de compra. Este modelo es probablemente el más usado aun en negocios grandes y se conoce como EOQ Economic Order Quantity que es la cantidad óptima de compra (COC).

Los costos totales del nivel de inventarios se ven afectados por los costos fijos relacionados con los pedidos de compras y los costos variables del mantenimiento del inventario. A continuación se muestra un cuadro para determinar el nivel de la cantidad óptima de compra.

Cantidad de unidades a pedir(1)	Número de Pedidos al Año(2)	Costo anual por comprar S/.(3)	Inventario Promedio anual en Unidades(4)	Costo anual de mantenimiento S/.(5)	Costo Total S/.(6)
1200	1	240	600	3,360	3,600
600	2	480	300	1,680	2,160
400	3	720	200	1,120	1,840
300	4	960	150	840	1,800
240	5	1,200	120	672	1,872
200	6	1,440	100	560	2,000
150	8	1,920	75	420	2,340
120	10	2,400	60	336	2,736
100	12	2,880	50	280	3,160

La columna 3 es el resultado de multiplicar la columna 2 por S/.240 costo por pedido determinado con un nivel anual de 1,500 pedidos. Así el costo anual por comprar se incrementa según el número de pedidos que se coloquen durante el año. La columna 4 es el resultado de dividir la columna 1 entre dos para obtener el promedio en el año.

La columna 5 es el resultado de multiplicar la columna 4 por S/.5.60 que representa el 35% del costo de mantenimiento sobre un costo unitario de S/.16. La columna 6 es el resultado de sumar las columnas 3 y 5.

La solución mostrada en el cuadro anterior se puede determinar con base en la siguiente fórmula:

$$COC = \sqrt{\frac{2 (\text{demanda anual})(\text{costo por pedido})}{\text{costo de mantenimiento}}}$$

$$COC = \sqrt{\frac{2 (1,200)(240)}{5.60}}$$

$$COC = \sqrt{102,857} = 321 \text{ unidades}$$

Para conocer el número de pedidos a realizar se divide la demanda 1,200 unidades entre el lote óptimo de compra 321 unidades y se obtiene 3.74 pedidos. Para verificar el resultado de 321 unidades como COC, se efectúa el siguiente cálculo:

Cantidad a pedir 321 unidades

Número de pedidos del año 3.74

Costo anual por comprar (3.74 X 240) = 898

Inventario promedio del año 160.5 unidades

Costo anual de mantenimiento (160.5 X 5.60) = 899

Costo total = 1,797

El costo total es de S/.1,797 que es menor al mínimo de S/.1,800 determinado en el cuadro mostrado anteriormente. Este es un resultado teórico porque se tienen que hacer pedidos completos y matemáticamente nos dio 3.74 como número de pedidos. Por lo tanto, deben colocarse cuatro pedidos de 300 unidades para comprar la demanda anual de 1,200 unidades. En la tabla puede observarse que el costo total es de S/.1,800.

### 5.7.2. Punto de reordenar un pedido

El punto de reordenar un pedido es una práctica bastante extendida en las empresas industriales y, básicamente, consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos, indicando que las existencias de determinado material o artículo han llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido. El punto al que debe hacerse o la existencia que hay al hacerse el nuevo pedido debe ser aquel que permita, mientras llega el nuevo pedido, seguir produciendo o vendiendo las existencias. Existen muchas formas de marcar el punto de reordenar que van desde una señal, papel o requisición colocada en los casilleros de existencias o en las pilas de costales, etc., colocadas a cierta altura o existencias, indicando que debe hacerse un nuevo pedido; hasta las formas más sofisticadas en los programas de computadoras, manejando los inventarios para que estos programas

efectúen automáticamente el pedido de los materiales o artículos que hayan llegado a los niveles establecidos.

Los puntos de reordenar deben ser estudiados y aprobados por los departamentos de compras y el de producción para su establecimiento y serán la responsabilidad del departamento de producción junto con el almacén para su control y vigilancia. Debe haber instrucciones claras y precisas de lo que debe hacerse con las requisiciones colocadas en los puntos de reordenar.

### **La requisición viajera**

Como sucede generalmente en las empresas, que han fijado puntos de reordenar, existe la requisición viajera como complemento de éste y su objetivo es el ahorrar mucho trabajo administrativo, pues de antemano han sido fijados ya puntos de control y aprobaciones para que, por este medio, se finquen nuevos pedidos de compras y que no lleguen a faltar materiales o artículos de los inventarios de las empresas. Para establecer la práctica de requisición viajera ha sido necesario estudiar previamente:

- a. El consumo diario, el tiempo de envío del pedido, el tiempo de surtido del proveedor.
- b. El tiempo de transportación y entrega, el tiempo de recepción y revisión de calidad y el tiempo de almacenaje.

Existen dos sistemas básicos que usan perfectamente la requisición viajera para reponer las existencias: de órdenes o pedidos fijos y de resurtidos periódicos.

- a. Órdenes o pedidos bajos. Bajo cualquier sistema de órdenes o pedidos se ordenará siempre la misma cantidad del material o artículo. El tiempo de poner la orden puede variar, de acuerdo con las fluctuaciones en el uso del material o el artículo. El objetivo es poner la orden cuando la cantidad en existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que pueda haber durante el tiempo que pasa en llegar el nuevo pedido al almacén.
- b. Resurtidos periódicos. El sistema de resurtidos periódicos para reposición de los inventarios es muy popular, principalmente cuando se tiene establecido un control perpetuo de los inventarios. Es conveniente examinar las existencias en períodos programados o establecidos en fechas definidas. La idea primordial, bajo este sistema, es ver las existencias.

El problema que este sistema encierra es que, en muchas ocasiones, el manejar un sistema cíclico de reordenar puede tener trampas escondidas. Una de estas, típica, es la dificultad de instalar los puntos de reordenar y los niveles de inventarios, a causa de tratar de adivinar el mercado y las ventas superiores o inferiores causan un destanteo que no puede tomarse para marcar una tendencia. El esquema más eficiente y estable para regular el resurtido periódico puede ser:

### **5.7.3. Cantidad óptima de compra y el nivel de inversión de inventarios**

Tomando en cuenta lo tratado en la sección anterior: cantidad óptima de compra y el nivel de inversión de inventarios tratado anteriormente, se conoce la demanda anual del tamaño del pedido económico. Tomando en cuenta los datos de las secciones anteriores que se han ejemplificado, se requiere comprar las necesidades de 1,200 unidades anuales a través de cuatro pedidos de 300 unidades cada uno.

Para determinar el punto de reordenar debe tomarse en cuenta el consumo diario, el tiempo de envío del pedido, el surtido del pedido y el tiempo de transportación y entrega, la recepción, revisión de calidad y almacenaje. El consumo diario es de 2.5 unidades (300/120) en promedio diario que se obtiene dividiendo 300 unidades entre 120 días que, en el ejemplo, representa los días que el pedido da de cobertura a la demanda.

El tiempo de envío del pedido representa el tiempo que el departamento de compras emplea para: cotizaciones a dos o más proveedores, negociaciones de precios, condiciones y formulación de orden de compra. En este ejemplo se consideran 3 días. El tiempo de surtido del proveedor representa el tiempo en que recibe el pedido y ordena el surtido, facturación y embarque y, en algunos casos, el retardo de los proveedores de acuerdo con experiencias anteriores. En este ejemplo se consideran 2 días.

Tiempo de transportación y entrega representa el tiempo de tránsito que transcurre entre la fecha en que salen los productos o mercaderías del almacén del proveedor y el día en que llegan a las instalaciones de la empresa. En algunas ocasiones puede transcurrir muchos días, si se trata de mercaderías de importación. En este ejemplo se consideran 4 días.

Tiempo de recepción y revisión de calidad representa el tiempo que transcurre en la recepción de los productos y mercaderías, su revisión en cuanto a cantidad, calidad y otros. En este ejemplo se considera 1 día. Tiempo de almacenaje representa el tiempo que transcurra para el debido acomodo y almacenaje de los productos y mercaderías. En este ejemplo se considera 1 día.

En resumen, los días que transcurren para solicitar una orden de compra es el ejemplo como sigue:

Conceptos	Días
Envío del pedido	3
Surtido del proveedor	2
Transportación y entrega	4
Recepción y revisión de calidad	1
Almacenaje	1
Total	11

El consumo diario es de 2.5 unidades. Los días que transcurren para el resurtido de los productos o mercaderías es de 11 días lo que representa 27.5 unidades (11 X 2.5) de consumo.

En algunas ocasiones, se establece una relación porcentual en términos de las unidades de COC que, en este caso, representa el 9.2% tal vez es conveniente decir 10%. Por lo tanto, el 10% sobre COC representa 30 unidades que es el punto de reordenar. Esto es cuando las existencias lleguen a ese nivel es el momento en que se debe iniciar el proceso de compra.

Lo anterior está basado en que el proveedor regularmente haga sus entregas sin falla: Esto es un tanto teórico, por lo que generalmente se recomienda se calcule una reserva de inventarios para fluctuaciones

## 5.8. SEGURIDAD DE INVENTARIOS PARA FLUCTUACIONES

En los negocios también es sumamente favorecida la práctica de mantener inventarios de seguridad también llamados de reserva para fluctuaciones, con el objeto de amortiguar

los choques o situaciones que se crean por cambios impredecibles en las demandas de los artículos por parte de los consumidores. Así, por ejemplo, los almacenes o bodegas mantienen existencias para poder surtir la demanda de los consumidores y mantienen existencias adicionales de seguridad para hacer frente a pedidos mayores de los clientes que representen fluctuaciones impredecibles. A su vez y, recíprocamente, en el caso de manufactura, la fábrica mantendrá existencias de materias primas y materiales para estar en posición de poder reponerle y surtirle sus demandas de artículos a los almacenes y bodegas que surten a los clientes.

Los inventarios de reserva a veces son mantenidos en forma de artículos semiterminados para balancear los requerimientos de producción de los diferentes procesos o departamentos de que consta la producción, como subensambles para tener cierta flexibilidad en la terminación y el surtido de los pedidos y poder ajustar las programaciones de la producción y surtir a tiempo. De todos modos es generalmente imposible poder anticipar todos los problemas y fluctuaciones que pueda tener la demanda, pero también es cierto que los negocios deben tener ciertas existencias de reserva si no quieren tener clientes insatisfechos esperando a que los artículos que pidan sean surtidos o producidos por la planta.

Las existencias de reservas son el precio que pagan los negocios por la filosofía de servicio al cliente que produce con el tiempo un incremento en la participación del mercado que se atiende. Los costos incrementales para fluctuaciones se calculan como sigue:

Inventario de seguridad X costo X costos de mantenimiento del inventario.

Tomado los datos del segundo ejemplo de la sección anterior y estimando como inventario de seguridad el 10% sobre 300 unidades, representan 30 unidades y el resultado sería como sigue:

$30 \times 16 \times 0.35\% = S/.168$  que representan el 10% sobre el costo de mantenimiento del inventario. Como puede observarse, puede obtenerse el resultado en forma directa aplicando el por ciento de unidades de seguridad sobre el costo del mantenimiento del inventario.

Una buena política minimizará los costos o períodos de espera originados por faltantes de inventario. Si el costo o pérdida de la utilidad por los faltantes es de S/.7.20 por unidad, puede ser posible calcular el inventario óptimo de seguridad para darle cobertura.

Si las unidades de seguridad son 30 y el lote económico es de 300 unidades, tendríamos 330 unidades para evitar los faltantes de inventarios y, por lo tanto, el costo esperado por faltantes sería cero.

El costo del mantenimiento del inventario sería:

$30 \times 16 \times 0.35\% = S/.168$  por mes.

En este caso el punto de reordenar determinado en la sección anterior de 30 unidades debe agregarse a otras 30 unidades, determinando un nuevo punto de reordenar de 60 unidades.



## 5.9. PRONÓSTICOS DE INVENTARIOS

Las existencias que se consideran necesarias pueden determinarse con cierta exactitud, cuando los artículos o materiales se consumen bajo un patrón predecible. Cuando el patrón es cambiante durante el año, es conveniente absorber las diferencias comprando y produciendo inventarios en vez de cambiar las políticas de los niveles de inversión. Cuando el patrón de demanda cambia es recomendable aumentar la capacidad de producción, teniendo que contratar y utilizar más personas o comprando inclusive maquinaria para elevar rápidamente la producción. Por ejemplo, esto sucede cuando las existencias de artículos terminados deben aumentarse por tener un cierre de la planta para mantenimiento. Las predicciones de existencias de inventarios deben establecerse con base en las experiencias pasadas (estadísticas), los planes del año que pueden incluir nuevos productos y estrategias de captura de mercado.

En esta época, con el uso de la computadora, el administrador tiene una herramienta invaluable para determinar las necesidades de producción o venta futura, basado en un pronóstico de venta. Se requiere una base de datos que son las fórmulas o el detalle de los componentes del producto los que pueden tener diferentes etapas de producción, para ser multiplicadas por las unidades estimadas de venta futura. A este proceso se le llama explosión de materiales el que puede obtenerse calendarizado, dependiendo de las necesidades particulares de cada empresa. Una práctica usual es hacer la explosión de materiales mensualmente, cuando se tiene respuesta rápida de los proveedores en el suministro de materias primas y materiales.

Con la explosión de materiales, se obtiene las necesidades de venta y consumo de materias primas, materiales y productos, las que se comparan contra las existencias en inventarios, obteniéndose las necesidades de compra y producción. Cuando existen necesidades adicionales de compra o producción, deben sujetarse a las políticas establecidas por la empresa de la cantidad óptima de compra, nivel de inversión, etcétera.

La explosión de materiales es una información excelente para la administración de inventarios que complementa a los sistemas y políticas establecidas. Después de haber mencionado las tres prácticas o decisiones gerenciales que influyen en el nivel de inventarios: cantidad económica, reserva de inventario para fluctuaciones y predicciones de inventarios, es necesario llegar a neutralizar y balancear tales prácticas, pues estas tienden naturalmente a incrementar la inversión en los inventarios y debemos de llegar al punto que pueda estimarse como razonable, de vez en cuando debemos incrementar los inventarios para poder satisfacer las demandas del mercado, pero sin que la inversión en inventarios signifique un aumento desproporcionado en el capital de trabajo que haga incosteable el mantener intachable el servicio al cliente o perder ventas, es decir, hay que mantener un equilibrio entre el incremento del costo financiero, por el aumento del inventario y la reducción de utilidades, por no haber podido surtir los pedidos de los clientes y con el tiempo la posible pérdida de mercado.

## 5.10. MÉTODO ABC EN LOS INVENTARIOS

Sin duda una valiosa herramienta práctica para el manejo de los inventarios que da resultados magníficos, es el método ABC. Este método consiste en efectuar un análisis de los

inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con el objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios que, por su número y monto, merecen una vigilancia y atención permanente.

El análisis de los inventarios es necesario para establecer tres grupos A, B y C. Los grupos deben establecerse con base al número de partidas (mercaderías o productos) y su valor. Generalmente el 80% del valor del inventario está representado por el 20% de los artículos y el 80% de los artículos representan el 20% de la inversión. Puede haber composiciones de 70/30 o 60/40 pero la generalidad es 80/20.

Los artículos A incluyen los inventarios que representa el 80% de la inversión y el 20% de los artículos, en el caso de una composición 80/20 y el 70% de la inversión en una composición 70/30. Con la misma idea deben integrarse los grupos B y C. Los artículos B, con un valor medio, abarcan un número menor de inventarios que los artículos C de este grupo y por último los artículos C, que tienen un valor reducido y serán un gran número de inventarios.

Este sistema permite administrar la inversión en tres categorías o grupos para poner atención en el manejo de los artículos A, que significan el 80% de la inversión en inventarios, para que, a través de su estricto control y vigilancia, se mantenga o en algunos casos se llegue a reducir la inversión en inventarios, mediante una administración personalizada.

Los inventarios de categoría A deben ser administrados y atendidos permanentemente, asignándoles su vigilancia y control a personas responsables que tengan conocimientos de administración de inventarios y de operación de la empresa. Los ahorros que se experimentan con esta administración son espectaculares en muchos casos.

Los inventarios de categoría B pueden ser atendidos y administrados con personal de segundo nivel y tal vez con sistemas que proporcionen la información de máximos y mínimos, punto de reordenar, etcétera. Los inventarios de categorías C pueden ser atendidos y administrados a través del sistema establecido. No requieren generalmente de una atención personalizada.

Aplicando este método puede mejorarse, en forma importante, la productividad de la empresa al disminuirse la inversión en inventarios y mejorarse la operación de la empresa. Como ejemplo, de la composición de un inventario 80/20 puede ser:

Productos	Valor	%	Número de productos o mercaderías	%
Producto A	8'500,000	80	140	20
Producto B	1'593,750	15	210	30
Producto C	<u>531,250</u>	5	<u>350</u>	<u>50</u>
Total	10'625,00	100	700	100

Como puede observarse, los artículos A con un valor de S/.8.500,000 representan el 80% de la inversión con 140 mercaderías o productos que representa el 20% del total y, así los artículos B tienen una composición 15/30 y los artículos C 5/150. Estos dos últimos grupos pueden variar pero el grupo A debe en primer lugar determinar su composición.

Independientemente del sistema de costos que se emplee para la determinación de los costos totales de fabricación de los productos, además de los costos intrínsecos de los inventarios, existen otros costos que influyen en las políticas de inventarios y que son diferentes de los registrados en contabilidad, al menos no directamente como parte del costo del producto manufacturado. Los costos de las mercaderías o productos que se registran en la contabilidad se derivan de principios desarrollados por la técnica contable y están fuertemente influidos por tradicionalismos y los grados de refinamiento en los mismos puede ser mejor en algunas empresas, pero en todas ellas la función básica de los principios aplicados a los costos de los productos es proporcionar de una manera justa, consistente y conservadora la valuación de los productos (activo) y su paso en la corriente del negocio.

Algunos de los costos que tienen una influencia directa sobre las políticas de inventario son costos, tales como:

- a. Los costos que dependen de las cantidades ordenadas como costos de preparación de las máquinas en cambios de productos, costos administrativos en la preparación de órdenes de compra, etcétera.
- b. Algunos costos de producción que más allá de los costos de preparación arranque de máquinas por cambio de producción ya mencionados en el párrafo anterior, existen costos no normales o rutinarios en el que su monto puede verse afectado por las políticas o métodos de control utilizados, como: tiempo extra que no fue distribuido al producto, tiempos de aprendizaje cuando un producto está saliendo fuera de la calidad necesaria o deseada, costos que no van al producto por estar trabajando a baja capacidad, aun cuando estos últimos pueden considerarse como parte de los costos fijos de plantas.
- c. Los costos de almacenamiento y manejo de inventarios que están determinados por las políticas y control de los inventarios y entre ellos están gastos de llevar y traer productos dentro y entre almacenes; gastos como renta, calefacción o refrigeración; obsolescencia; modas y estilo, caducidad del producto: pérdidas de productos por ser inservibles, o gastos de intereses.

Los gastos de intereses, capital invertido y el importe de lo que se tiene empleado en los inventarios es uno de los problemas más difíciles para resolver en asuntos de políticas de inventario. Es absolutamente cierto que dentro de las políticas de inventarios, el mantener las existencias representa un costo no considerado. Para ilustrar lo anterior solo veamos qué sucede cuando nuestro producto terminado tiene como materia prima principal un producto de estación, que debe comprarse de antemano y va a quedar almacenado por varios meses, teniendo la empresa su dinero atado, durante un largo tiempo, representando desde luego un costo importante por la inmovilidad del capital utilizado en su compra y almacenaje.

Los costos referidos en los párrafos anteriores y que no se reflejan directamente en los costos de los inventarios, no se reflejan en la utilización del capital de trabajo, pero si tienen influencia en el grado de la necesidad y utilización de fondos y recursos de la empresa en forma global.

## 5.11. PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Esta es una función muy importante para la fabricación de los inventarios con que la empresa llevará a cabo las operaciones de compra-venta. La programación de la producción

requiere de una coordinación de compras, producción y almacenes, pues tiene mucho que ver con los inventarios de reserva, la periodicidad de las compras y con las corridas de producción, y es a través de esta coordinación que deben de lograrse los objetivos siguientes:

- a. Que no falten los materiales o productos.
- b. Que las corridas de producción sean acordes a las unidades que deberán producirse para satisfacer las demandas del mercado.
- c. Que se satisfagan las necesidades para almacenar la producción.
- d. Que la producción esté a tiempo para que no ocurran faltantes y puedan surtirse los pedidos de los clientes.

### **5.11.1. Fijación de ciclos de producción**

En los problemas de fijación de ciclos de producción, así como en reordenación periódica de pedidos, debe considerarse que mientras más larga sea la corrida de máquinas para un producto, mayor será el tiempo que debe esperarse para volver a fabricar ese producto y, por tanto, mayor deberá ser la existencia de seguridad que debe mantenerse como protección. Las corridas más cortas y frecuentes dan mayor flexibilidad y menores períodos de espera entre corridas y, por ende, necesitarán menor inventario de seguridad.

Así, hay costos tales como los originados por cambiar la producción de productos en las máquinas, que deben tenerse en cuenta para fijar la duración que debe tener el ciclo de producción, o bien tener existencias grandes de materiales cíclicos y de inventarios de seguridad. La influencia de estas funciones en la administración del capital de trabajo en la empresa estriba en los efectos financieros que tienen los inventarios en reserva, para tener seguridad en la continuidad de la producción y las ventas, y así poder determinar el ciclo de producción óptimo.

### **5.11.2. Fijación de niveles de producción**

Como es sabido, las existencias de reserva para seguridad solo proporcionan protección de corto plazo contra la incertidumbre de las ventas. Si las existencias son repuestas con una producción efectiva basada en los objetivos y la fijación adecuada de los ciclos de producción señalados anteriormente, se tendrán buenos resultados. También dependerá de la agilidad de resarcirse en los casos de inventarios que se agoten y de la flexibilidad de producción. Si la demanda total es muy variable, la habilidad de resarcirse de los inventarios dependerá también de la velocidad de reacción de la producción a los cambios erráticos. Si se reacciona con rapidez, será posible mantener inventarios más bajos, requiriendo así menos inversión en capital de trabajo.

¿Qué tan rápido deben responder las operaciones de producción a las fluctuaciones de ventas? ¿Hasta qué grado deben absorber los inventarios en existencia estas fluctuaciones? Los costos de almacenaje y del efectivo invertido en inventarios deben balancearse con la producción. Esto debe hacerse antes de tener que llegar a la necesidad de subir la capacidad de la producción. La fijación con los niveles apropiados de inventarios y el tiempo de producción lleva a lo que puede llamarse "estabilización de la producción", que evitará brincos y cambios significativos innecesarios.

### 5.11.3. Cambios drásticos estacionales

En muchas industrias el patrón básico de las ventas estacionales puede ser bastante predecible y el volumen global puede estimarse en forma bastante razonable, razón por la cual la producción y las compras pueden estimarse con cierta exactitud. Sin embargo, los errores y diferencias entre lo estimado y lo real puede crear dificultades. Cuando estas diferencias o errores no son muy sustanciales y se circunscriben a unos puntos del porcentaje del volumen total, estas serían las posibles soluciones:

- a. Ajustar el presupuesto de ventas para permitir modificar las cantidades necesarias de reserva de inventarios y evitar los faltantes.
- b. Elaborar un plan de acción para lograr lo presupuestado, tratando de mantener los costos de producción y de existencias de inventarios al mínimo.
- c. Controlar y ajustar el plan de producción para conservarlo acorde con las ventas presupuestadas, con el objeto de lograr que no haya excesos de inventarios ni falten las existencias.

### 5.11.4. Corregir los errores del presupuesto

Puede decirse que, en la mayoría de los negocios, los riesgos y costos de no poder surtir los pedidos causan mucho más daño que subir y mantener mayores inventarios de reserva como protección para lograr las ventas; sin embargo, debe tenerse presente que al elevar los inventarios, se utilizará capital de trabajo y subirá la inversión en inventarios.

### 5.11.5. Planeación de la producción

Por las causas mencionadas antes, el presupuesto ya fue modificado y las existencias llevadas a niveles ajustados, y ahora hay que planear la producción para cumplir con las nuevas cifras determinadas pero con el problema de minimizar los costos de la producción y de mantener los nuevos niveles mayores de inventarios. Para resolver este problema, los ingenieros a cargo de la producción de las empresas manufactureras cuentan con varias técnicas que, en negocios grandes (con muchos materiales y productos), consisten en planteamientos y razonamientos elaborados en computadoras para empatar la producción planeada con el presupuesto de ventas.

Cuando ya la producción ha sido planeada, esta, conjuntamente con el presupuesto de ventas, van a dictar cuando será el inventario de los varios artículos y conforme avance el tiempo, los inventarios reales irán siendo mayores o menores a los estimados. Siguiendo el orden de las cosas, los planes de producción se irán ajustando periódicamente para que los inventarios se mantengan en línea y sean una cifra razonable, dentro de la administración financiera del capital de trabajo.

## 5.12. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INVENTARIOS

Como parte del capital de trabajo, las técnicas de análisis de los inventarios forman parte de las que miden la liquidez y solvencia financiera, siendo las más comúnmente aplicadas a los inventarios: La rotación de inventarios, inventarios a capital de trabajo, inventarios a activos circulante, inventarios a activos totales e inventarios a capital contable, los cuales serán tratados a continuación:

Rotación de inventarios, su resultado representa la velocidad con que se mueven los inventarios dentro de la empresa. Se calcula dividiendo el importe de los inventarios entre el importe del costo de ventas futuras. El resultado representa el porcentaje que los inventarios tienen sobre el costo de las ventas del año futuro:

$$\frac{\text{Inventarios (netos)}}{\text{Costo de ventas futuras}} = \frac{16,640}{33,400} = 49.8\%$$

El resultado representa que se tiene una inversión que da cobertura al 49.8% de las ventas del próximo año. El por ciento puede convertirse en días multiplicando  $365 \times 49.8\%$  obteniéndose 182 días de cobertura. Con mucha frecuencia el costo de ventas no es el del próximo año (presupuesto) sino el costo de ventas realizado durante el año, el que se ha obtenido y está registrado en contabilidad.

La inversión en inventarios es para satisfacer la demanda del mercado en que opera la empresa y, por lo tanto, debe ser medida contra el costo de ventas futuro, pero como se ha señalado anteriormente, se puede medir contra el costo de ventas pasado obteniéndose, de esta manera, una medida no muy exacta, pero al calcularse consistentemente durante un período, se obtiene una medida que señala una tendencia para la toma de decisiones. Cuando la demanda es cíclica, no deben dividirse los inventarios entre el costo de ventas para obtener un promedio porque los resultados que se obtienen no son correctos. Debe aplicarse la fórmula de restar a la inversión del inventario el costo de ventas de mes por mes, como se mostró en la sección de cuentas por cobrar.

Otra forma de medir la rotación de los inventarios sería a la inversa:

$$\frac{\text{Costo de venas futuras}}{\text{Inventarios (neto)}} = \frac{33,400}{16,640} = 2.01\%$$

Representa el número de veces que los inventarios caben dentro del costo ventas o también se puede entender que al inventario se le dan dos vueltas en el período. Esta razón puede también utilizarse con unidades vendidas y con unidades en inventario, y mostrará cuántas veces se venden los inventarios en el período. En esta razón: cuanto mayor sea el resultado mejor será la inversión de los inventarios, ya que significa que con inventarios menores se da servicio al mejorarse la productividad de la empresa.

Inventarios a capital de trabajo, se obtiene un porcentaje dividiendo el inventario entre el capital de trabajo y el resultado representa la parte que constituyen los inventarios del capital de trabajo, por ejemplo:

$$\frac{\text{Inventarios (neto)}}{\text{Capital de trabajo}} = \frac{16,640}{21,000} = 79.2\%$$

La razón arriba expuesta muestra que los inventarios representan el 79.2% del capital del trabajo. Si esta razón es superior al 100% del capital de trabajo, puede generalmente indicar una sobre existencia en inventarios. Esta razón mide la dependencia del capital de trabajo respecto de los inventarios y siendo estos uno de los principales elementos que lo integran debe ser medido, vigilado y sometido en su caso a posibles reducciones en su valor.

Inventarios a activos circulantes, se obtiene un porcentaje dividiendo el inventario entre el total de activos circulantes y representa la parte que constituyen los inventarios del total de los activos circulantes. Nos sirve para medir y vigilar la inversión en inventarios y un porcentaje superior al 50% de los activos circulantes, generalmente puede indicar una sobre existencia que debe someterse a posibles reducciones en su valor.

$$\frac{\text{Inventarios (neto)}}{\text{Activo circulante}} = \frac{16,640}{40,000} = 41.26\%$$

La razón arriba expuesta muestra que los inventarios representan el 41.26% del activo circulante. Como se ha mencionado anteriormente, esta razón mide la participación que tienen los inventarios dentro del activo circulante y siendo este uno de los principales elementos que integran el activo circulante debe vigilarse su tendencia y, en su caso, reducirse su participación en el activo circulante.

En los inventarios a activos totales se obtiene un porcentaje dividiendo el inventario entre el total del activo, y representa la participación que los inventarios tienen en el total de los activos. En negociaciones manufactureras el porcentaje de la participación deberá ser menor que en empresas comerciales, porque una parte muy importante de la inversión de las empresas manufactureras es en propiedades planta y equipo, además de que los activos totales serán más cuantiosos que en las empresas comerciales. Esta razón mide y vigila el monto de los inventarios, como sigue:

$$\frac{\text{Inventarios (neto)}}{\text{Activo total}} = \frac{16,640}{124,000} = 13.4\%$$

La razón muestra que los inventarios representan el 13.4% del activo total.

Los inventarios a capital contable se obtienen, un porcentaje, dividiendo el inventario entre capital contable representando la parte de la propiedad de los accionistas que ha sido invertida en inventarios. Al igual que las otras razones anteriores, nos sirve para medir y vigilar el monto de los inventarios, teniendo el capital contable como punto de referencia:

$$\frac{\text{Inventarios (neto)}}{\text{Capital contable}} = \frac{16,640}{49,600} = 33.5\%$$

El resultado de la razón muestra que los inventarios representan el 33.5% de la inversión de los accionistas. Todo análisis debe concluir con uno o varios hechos, con un conocimiento de la razón, del por qué de ellos, de su influencia sobre la razón y sus rendimientos, e incluso su trascendencia en el seno de la administración y en su acción correctiva en su caso. Para llegar a buenas conclusiones, es necesario estudiar los hechos con el fin de conocer su origen, separando los causados por aumento o disminuciones de volumen de los correspondientes a aumentos y disminuciones por precio.

Las variaciones por precio pueden tener su origen en la inflación o deflación, o bien, en el cambio de la paridad de la moneda. Las variaciones por volumen se refieren siempre a aumentos o disminuciones de unidades compradas, vendidas o consumidas.

Todo lo anterior proporciona al administrador un conocimiento analítico de la empresa. A



través de los análisis se conoce su estructura financiera y vigilando sus tendencias se podrán tomar decisiones que conduzcan a la empresa a mejorar su productividad.

### 5.13. FINANCIAMIENTO DE LOS INVENTARIOS

Sin lugar a dudas, el principal financiamiento de los inventarios, en la mayoría de las empresas, es el que se obtiene de sus proveedores a través del plazo que concede para recibir el pago después de haberse entregado las mercaderías o productos. Los plazos que se conceden son variables, pero hay una práctica muy generalizada de otorgar 30 días de plazo. El financiamiento a través de proveedores no tiene costo. Cuando la empresa cuenta con recursos en exceso, tiene oportunidad de obtener descuentos importantes por pronto pago que pueden tener un beneficio financiero significativo en los resultados de la empresa.

En épocas de una inflación alta, una de las medidas más efectivas para neutralizar el efecto de la inflación de la empresa es el incrementar el financiamiento de los proveedores. Esta operación puede tener tres alternativas que modifican favorablemente la posición monetaria:

- a. Compra de mayores inventarios (activos no monetarios), lo que incrementa los pasivos monetarios (cuentas por pagar a proveedores).
- b. Negociación de ampliación de los términos de pagos a proveedores, obteniendo de esta manera un financiamiento monetario de un activo no monetario.
- c. Una combinación de ambos.

La nivelación de partidas monetarias y no monetarias es de vital importancia para proteger a la empresa de la inflación y devaluación.

Los financiamientos bancarios, asociados con los inventarios, son tratados en detalle en la parte de los financiamientos a corto plazo, siendo los principales:

- a. Préstamo de habilitación o avío a corto y mediano plazo que se destina a la adquisición de materias primas, materiales, mano de obra y costos relacionados con la producción en proceso. Las garantías se constituyen por los bienes adquiridos, así como los frutos o usufructos que se obtengan del crédito. Este crédito puede ser otorgado a través del Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura, del Sector Minero, etc.
- b. Programa para micro y pequeña empresa para atender todas las necesidades de financiamiento.
- c. Programa de modernización que apoya al capital de trabajo derivado del incremento de la capacidad de la producción.

### 5.14. RIESGOS AL INVERTIR EN INVENTARIOS

Las empresas invierten en inventarios porque estos van a ser el motor de sus ventas y van a proporcionar a través del ciclo cuentas por cobrar y efectivo, la realización de una utilidad. Cuando la empresa compra materias primas para producir artículos terminados y venderlos, sabe que está haciendo una inversión, la que no recuperará hasta que esta no se convierta en efectivo a través de la venta. Existe el riesgo, si no se llega a obtener el cobro por la venta de no convertirse la utilidad en efectivo. La inversión en inventarios se convierte a través de las ventas en cuentas por cobrar y estas en efectivo.



Además, los inventarios, propiedad de las empresas, tienen otros riesgos que son importantes y, en ocasiones, son difíciles de cuantificar, pero que son reales como:

- a. La obsolescencia se aplica a los inventarios que han sufrido un cambio en su demanda, por ser anticuados, pasados de moda y aun, encontrándose en buenas condiciones de uso, pierden su valor por adelantos tecnológicos, etcétera.
- b. La caducidad de ciertos productos, por el transcurso del tiempo, pierden sus propiedades. Por ejemplo: el caso de medicinas tienen una fecha de caducidad y transcurrido el plazo, deben destruirse.
- c. Lo perecedero de los productos que, en muchos casos, tienen un período corto de vida, esto es aplicable a alimentos como el pan, leche, verduras que pierden sus cualidades en poco tiempo. También existen productos industriales como resinas, pegamentos, etc., o productos que se encuentran en proceso de transformación que tienen una vida corta o poco durable.
- d. En algunos giros de negocios como los supermercados, tiendas departamentales, etc., los inventarios están expuestos al robo, observándose pérdidas cuantiosas. Estas se combaten a través de vigilancia, equipos como cámaras de televisión, aditamentos de alarma que se colocan en los artículos y, al ser facturados, se retiran para que el cliente al salir de las tiendas no active una alarma.

En una buena administración, los inventarios deben estar asegurados contra riesgos como incendio, terremoto, robo con violencia, huracán, etc., o algún otro riesgo de conformidad a las condiciones en que está expuesta la inversión.

Los inventarios pueden estar asegurados a diferentes valores:

- a. Precio de venta que representa el precio a que se vende a los clientes.
- b. Valor de reposición que representa el precio que debe pagarse o se incurrirá para comprar o fabricar un producto.
- c. Costo que representa el precio que se pagó o se incurrió al comprar o fabricar un producto.

La administración debe decidir qué valor debe ser considerado para la cobertura de los seguros. La cobertura ideal de la inversión en inventarios es:

- a. A precio de venta las mercaderías de compra-venta y los productos terminados listos para su venta. De esta manera se está protegiendo el margen de utilidad en caso de un siniestro.
- b. A valor de reposición, que representa la alternativa más usada para la cobertura del seguro. De esta manera, la empresa repone su inversión y tiene la ventaja en economías inflacionarias que se está modificando el seguro, periódicamente, a través de ajustes al monto de la cobertura. Se aplica a todos los inventarios ya sean materias primas, materiales, producción en proceso, productos terminados, mercaderías de compra-venta, etc. En el caso de tener asegurados parte de los inventarios a precio de venta, se aplica al resto de los inventarios.

- c. A costo que, al igual del valor de reposición, se aplica a todo el inventario. La diferencia es que en el caso de un siniestro tal vez no pueda reponerse la inversión en su totalidad, porque los precios de los inventarios tienden a subir en el transcurso del tiempo.

Estos riesgos han llegado a ser medidos por los empresarios y ciertamente considerados dentro de sus costos de operación, con lo que han llegado a ser parte de las necesidades del mantenimiento del capital de trabajo dentro de la empresa. Cada empresario, de acuerdo a la experiencia de su negocio y en el mercado en que participa, debe hacer las provisiones necesarias para lograr una administración adecuada del capital de trabajo.

## 5.15. CONTROL DE LOS INVENTARIOS

El control debe ser amplio y diversificado en un control contable, físico y del nivel de la inversión en los inventarios, siendo este último el que tendrá que ver con el aspecto financiero de los inventarios que se reflejará en uno de los conceptos más importantes que forman parte del capital de trabajo.

### 5.15.1. Control contable

Hay una diversidad de medios y sistemas de control contable de inventarios para contar con un inventario perpetuo, que van desde un simple kardex hasta lo más sofisticado en sistemas computarizados, los que incluyen ya inventarios perpetuos de tiendas departamentales y de autoservicio a través de lectores ópticos, etc., y que hace algunos años se veían como un sueño. Puede decirse que, dependiendo del tamaño de las empresas y la complejidad de los inventarios y el proceso productivo, será el control contable que adopte la empresa para tener el control deseado. Como condición propia del control contable será que deberá satisfacer plenamente las necesidades de información que fije la dirección de la empresa, para la administración eficiente de los inventarios.

### 5.15.2. Control físico

El control físico de los inventarios debe cumplir con ciertos requisitos de seguridad y manejo eficiente de los productos. Debe brindar facilidad de localización y almacenamiento apropiado en lugares destinados especialmente para la guarda y custodia de todos los materiales y artículos, que constituyan parte de los inventarios de la empresa. Debe estudiarse la eliminación o reducción de movimientos internos innecesarios para el uso, consumo o venta de los inventarios, destinándose lugares apropiados con una buena distribución del espacio asignado para tal efecto.

### 5.15.3. Control del nivel de inversión

El nivel de la inversión será el resultado de las diferentes políticas fijadas por las áreas de ventas, producción y finanzas para la administración financiera de los inventarios, y consistirán en la fijación de parámetros para su control, los que deben de ser cuidadosamente estudiados, pues se reflejarán en dinero invertido en inventarios que tendrá mucho que ver con la productividad de la empresa al rotar rápidamente sus inventarios durante el año. La fijación de las políticas de nivel de inventarios son complejas y deben de satisfacer a las partes involucradas, pues el hecho es, que cada individuo que interviene en la fijación o de-

terminación de los parámetros, tiene un punto de vista diferente al de los demás, tomando en cuenta la operación de su área.

Para ilustrar esto último estaría el punto de vista personal del gerente de ventas que desearía surtir todos los pedidos sin tener faltantes y, sin hacer esperar al cliente, el punto de vista del gerente de producción será el que debe tener órdenes de producción lo suficientemente grandes para obtener bajos costos y, por último, el punto de vista del director de finanzas que señalará que los inventarios grandes están inmovilizando el efectivo, el cual puede ser utilizado para liquidar pasivos o generar rendimientos adicionales.

**ACTIVIDAD  
PRÁCTICA**

1. El alumno preparará un resumen de la sesión.
2. El alumno desarrollará un caso de la bibliografía recomendada.

Si alguno necesita sabiduría, pídale a Dios, quien da a todos generosamente, y sin reproche. Y le será dada.  
Santiago 1:5

Sesión

6

# ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL INVENTARIO JUSTO A TIEMPO (JIT)

## 6.1. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de inventarios, justo a tiempo, reducen considerablemente los inventarios. La filosofía de un sistema justo a tiempo es que los materiales deben llegar justo en el momento en que se necesitan en el proceso de producción. El sistema requiere una planificación y programación cuidadosas, y una cooperación muy amplia entre los proveedores y fabricantes durante todo el proceso de producción. Todo esto se facilita con el intercambio electrónico de datos. Un sistema JAT puede reducir los inventarios de materias primas, de trabajo en proceso y de producto terminado.

## 6.2. FACTORES INTERVINIENTES EN EL JIT

El éxito de un sistema JAT depende de varios factores.

### 6.2.1. Necesidades de planificación

Justo a tiempo (JAT) requiere un plan coordinado e integrado para toda la compañía. Recuerde que una de las funciones básicas de los inventarios es servir como colchón en diferentes etapas del proceso de producción. Mediante una planificación y programación cuidadosas, los sistemas JAT prácticamente eliminan esas existencias como colchón. El entorno operativo integrado de JAT puede producir ahorros considerables, pero si para una empresa no resulta práctico alcanzar un grado elevado de coordinación y planificación, JAT no funcionará.

### 6.2.2. Relaciones con proveedores

Para que JAT funcione, la compañía debe trabajar estrechamente con sus proveedores. Los programas de entrega, cantidades, calidad y comunicación instantánea son ingredientes clave del sistema. El sistema requiere entregas frecuentes de las cantidades exactas que se necesitan y en el orden en que se requieren. Es necesario marcar los suministros cuidadosamente, a menudo, con un código de barras. Por lo tanto, es indispensable mantener buenas relaciones con los proveedores.

### 6.2.3. Costos de preparación

El proceso de fabricación se rediseña de modo que sea lo más flexible posible, reduciendo la longitud de las series de producción. Es común que en las fábricas haya un costo de preparación fijo cada vez que se inicia una serie de producción. El tamaño óptimo de la serie de producción depende del costo de preparación (de forma similar a cómo los costos de resurtido de inventarios dependen del costo fijo de hacer un pedido). Si la compañía reduce estos costos de preparación, podrá tener series de producción más cortas que le conferirán mayor flexibilidad.

### 6.2.4. Otros factores de costos

Dado que los sistemas JAT requieren supervisión y control cuidadosos, las compañías que utilizan JAT generalmente limitan el número de sus proveedores, a fin de reducir sus costos. Muchas compañías pueden reducir sus costos de mantenimiento y preparación de inventarios utilizando un sistema JAT, pero nada es gratis. Es preciso exigir a los proveedores mayor calidad, entregas más frecuentes, embarques secuenciales y marcados con códigos de barras, etc. los costos de manejo adicionales de los proveedores elevan sus precios. No obstante, el balance ha resultado muy rentable, y muchas compañías han adoptado la filosofía JAT.

### 6.2.5. Impacto sobre las condiciones de crédito

Los sistemas JAT serían imposibles sin el intercambio electrónico de datos. Dado que muchos aspectos del proceso de compras-producción-comercialización ahora se manejan electrónicamente, el crédito comercial también se está automatizando. Cuando se usan condiciones de crédito electrónicas, el pago no se efectúa, digamos, 30 días después de la fecha de una factura. Más bien, el pago puede efectuarse poco tiempo después -quizá un solo día- después de la entrega y uso de los materiales. Básicamente, esto elimina las cuentas por pagar de una compañía que eran una fuente importante de financiamiento a corto plazo. Por otro lado, la cobranza electrónica elimina las cuentas por cobrar del proveedor. El intercambio electrónico de datos también elimina los costos y riesgos asociados a los sistemas de cuentas por pagar y cuentas por cobrar basados en papel.

## 6.3. SUGERENCIAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS

En la administración financiera de la empresa, el administrador deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarden los activos del patrimonio de los socios o accionistas, manteniendo así su funcionalidad e integridad. La dirección de la empresa debe asegurarse del control de los inventarios dentro de la empresa y, para ello debe poder contestar una serie de preguntas, todas ellas encaminadas a proporcionar información suficiente, sobre si los inventarios están siendo administrados en forma eficiente.

A continuación se presenta una lista de puntos relativos al manejo de los inventarios que darán respuesta de si estos están los administrados satisfactoriamente.

- a. ¿Existe el sistema de inventarios perpetuos sobre todas las partidas mayores de inventarios?
- b. ¿Se manejan inventarios perpetuos computarizados? ¿En unidades, costos unitarios e importe?

- c. ¿Los valores según auxiliares son balanceados con las cuentas de control en intervalos razonables?
- d. ¿Los productos de la empresa se clasifican y registran en forma sistemática y consistente?
- e. ¿Para la autorización del nivel de la inversión en inventarios se dispone de la información requerida y el análisis para determinar capas de inventarios?
- f. ¿Si no se usa el sistema de inventarios perpetuos, ejerce control el gerente o algún funcionario interesado, por medio de comparaciones periódicas de los porcentajes de utilidad bruta?
- g. ¿Todas las materias primas, mercaderías o productos terminados en existencias están controlados en la contabilidad y están correctamente clasificados?
- h. ¿Los inventarios se encuentran almacenados en forma sistemática y ordenados para facilitar su manejo, localización y control?
- i. ¿Las partidas mayores de los inventarios son físicamente contadas, cuando menos, una vez al año?
- j. ¿Durante el año se hacen recuentos rotativos o selectivos?
- k. Los recuentos físicos están sujetos a:
  - ¿Una supervisión adecuada?
  - ¿Un doble recuento por alguien que no trabaje en el almacén?
  - ¿Tarjetas de inventarios numeradas o algún otro sistema en el cual la posibilidad de errores por artículos no contados o duplicados sea mínima?
  - ¿Verificación especial cuando sea necesario?
- l. ¿Al hacer los recuentos físicos, la compañía considera los artículos que deben ser dados de baja?
- m. ¿Se ajustan los libros por las diferencias determinadas al hacer los recuentos?
- n. ¿Se hace una investigación de las diferencias importantes entre la existencia física y la contable?
- o. ¿Esos ajustes son aprobados por algún funcionario autorizado que no pertenezca al personal del almacén?
- p. ¿ Los detalles de los recuentos físicos son guardados por alguien que no tenga bajo su cuidado dichos artículos?
- q. Los movimientos en la cuenta de almacén tiene solamente por origen lo siguiente:

Entradas:

- ¿Reportes o formas prenumeradas de entradas de almacén por compras?
- ¿Devoluciones de clientes documentadas en formas prefoliadas y autorizadas?
- ¿Reportes numerados consecutivamente de producción terminada?

Salidas:

- ¿Requisiciones numeradas de materiales para producción o transferencias a otras bodegas o localizaciones?
  - ¿Devoluciones a proveedores en formas prefoliadas?
  - ¿Facturas, remisiones u órdenes de embarque a clientes prenumeradas?
  - ¿Ajustes sobre recuentos físicos debidamente aprobados por algún funcionario autorizado?
- r. ¿Los movimientos de los almacenes son verificados por el almacenero y están debidamente autorizados?
  - s. ¿Los movimientos de almacén se controlan con formas prenumeradas y se registran oportunamente?
  - t. ¿Las personas que autorizan los movimientos del almacén son las idóneas v no se pueden autorizar a sí mismas?

- u. ¿Los trasposos internos con otras plantas, bodegas o sucursales se hacen sistemáticamente, tanto la salida como la entrada de productos y en formas prenumeradas, que permitan seguir fecha y secuencia?
- v. ¿Las entradas y salidas de mercaderías y productos producen información fehaciente para su registro y control apropiado a través de formas o informes prenumerados y fechados?
- w. ¿Las funciones de compras están debidamente separadas en cuanto a autorización y registro?
- x. ¿El registro de las mercaderías recibidas ocasiona, oportunamente, la creación del pasivo correspondiente a la recepción?
- y. ¿El registro de las mercaderías o productos vendidos se efectúa en el período correspondiente, ejerciendo control con un corte apropiado de las formas prenumeradas? ¿Se registra paralelamente su costo de ventas?
- z. ¿Las responsabilidades en el manejo de varias clases de artículos se han deslindado, asignando determinadas clases a cada almacenero?
- aa. ¿La administración de los principales artículos, productos o mercaderías que forman la mayor parte del valor del inventario están asignadas a personal calificado?
- bb. ¿Los artículos están convenientemente protegidos contra pérdidas conservándolos en edificios, cuartos o bodegas en las cuales solo se permite la entrada a personal autorizado?
- cc. ¿Los artículos están debidamente protegidos contra el deterioro físico?
- dd. ¿Los empleados del almacén están obligados a rendir informes sobre los artículos obsoletos que tengan poco movimiento o cuya existencia sea excesiva?
- ee. ¿Existe algún método o sistema para detectar y controlar artículos o materiales obsoletos?
- ff. ¿Se tiene el control adecuado sobre:
  - ¿Artículos dados a consignación, material que entrará en proceso que deba almacenarse, etcétera?
  - ¿Artículos recibidos en consignación, en préstamo, etcétera?
- gg. ¿Para disponer del material obsoleto sin uso o deteriorado, se requiere la aprobación de algún funcionario autorizado?
- hh. ¿Se tiene un sistema de costos controlado debidamente por el sistema general de contabilidad?
- ii. ¿El sistema de costos arroja variaciones en los costos obtenidos que sean normales y razonables?
- jj. ¿El sistema de costos aparece libre de serios defectos de principio o de aplicación? (Síntoma de serios defectos pueden ser diferencias grandes en los inventarios, variaciones de consideración en los costos, costos erróneos, irregulares fluctuaciones en costos unitarios).
- kk. ¿Es razonable la forma de asignar los gastos de fabricación a los productos que fabrica la empresa?
- ll. ¿Existe el sistema de comprar basado en la cantidad económica para los principales materiales o artículos de los inventarios?
- mm. ¿Para la adquisición de inventarios se piden cotizaciones a varios proveedores y, basado en ellas, se selecciona al proveedor?
- nn. ¿En la elaboración de los pedidos queda evidencia de la selección del proveedor, basado en cotizaciones y condiciones de venta?
- oo. ¿Existen máximos y mínimos fijados en los artículos que maneja la compañía para tomarlos en cuenta en los pedidos?
- pp. ¿Se aprovechan los descuentos por pronto pago o por volumen?

- qq. ¿Se tiene un control apropiado para los desperdicios en cuanto a su contabilización, su control físico o su venta?
- rr. ¿Existe una política aprobada para asegurar los inventarios en cuanto a su cobertura, su valor, su atención inmediata cuando ocurren cambios importantes en sus condiciones, al asesoramiento por profesionales?
- ss. ¿Se tiene afianzado al personal responsable de los almacenes por su manejo y custodia?
- tt. ¿Las funciones de compras están debidamente separadas?

El asegurarse de que las respuestas sean positivas dará a la administración una seguridad para obtener buenos resultados de control y que existan condiciones operativas satisfactorias en general. Cuando haya contestaciones negativas se deberá implementar alguna forma que garantice un buen control y evite irregularidades, errores o pérdidas en que se pueda incurrir en la operación.

Todo lo anterior conlleva a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar su activo, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de la eficiencia y reglas que deben seguir en el manejo del negocio. El sistema debe considerar como aspecto fundamental los objetivos de la empresa en cuanto al servicio eficiente a su clientela presente y futura, para mejorar su posición en el mercado en que participa y debe incluir:

- a. Procedimientos de fondo que deban seguirse en relación con los deberes y obligaciones de cada uno de los departamentos que integran la organización, las cualidades y conocimientos que deberán reunir el personal, de acuerdo con sus atribuciones.
- b. Un plan de organización que muestre una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- c. Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuados que provea un control contable exacto sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.

#### 6.4. EFECTOS DE LA INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Los inventarios en épocas de inflación y devaluación. Ya sabemos que la inflación y la devaluación son hermanas, andan de la mano y no tardan en juntarse. En los casos que la inflación se presenta, la política de mantener ciertas existencias debe vigilarse y modificarse pues con la inflación en un grado alto, el mercado en general se desquicia y el aprovisionamiento se vuelve un problema primordial, por lo que los administradores de las empresas para poder cumplir con sus programas de producción, ventas y utilidades deben incrementar la inversión en inventarios como una protección, desde el punto de vista económico, para evitar el efecto de la inflación acelerada y de la devaluación en las finanzas de la empresa.

En épocas de la inflación y devaluación debe haber comunicación continua entre los departamentos de producción, ventas y finanzas para poder evitar pérdidas, mejorando las interacciones entre los departamentos para evitar situaciones problemáticas, activando las compras, modificando los costos de acuerdo a los nuevos precios de compra y modificando los precios de venta para no perder los márgenes de utilidad establecidos. En casos en que se hayan determinado las cantidades óptimas de pedidos, estos deben modificarse y vigilarse continuamente, para tener siempre existencias suficientes de los materiales necesarios para la producción y venta.



Reconocimiento de los efectos de la inflación. En épocas de una inflación alta, la que puede considerarse de más de un dígito, deben reconocerse los efectos que la inflación produce en este concepto, debiéndose actualizar el costo de los inventarios motivado por la pérdida del poder adquisitivo del dinero, cambiando el método de valuación a valor de mercado, entendiéndose este como el costo de reposición en que se incurriría para adquirir o producir un artículo igual. Este costo no podrá ser mayor que el valor de reposición ni menor al valor neto de realización.

Para actualizar los inventarios existen dos posibilidades: el método de ajuste por cambios en el nivel general de precios y el método de actualización de costos específicos. Entre ellos se elige el que permita presentar una información más apegada a la realidad.

El método de ajustes en el nivel de precios actualiza el costo de los inventarios a precios de poder adquisitivo actual del dinero, al aplicar un factor derivado del Índice Nacional de Precios al por Mayor. Esto significa que los inventarios se siguen valuando a costo histórico, actualizado por la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, medido a través del nivel general de precios.

El método de actualización de costos específicos determina el valor de reposición a través de aplicar alguno de los siguientes métodos, cuando estos sean representativos del mercado:

- a. Método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS) con los que quedaría valuado el inventario a últimas compras. A través de este método se actualiza el inventario pero no el costo de ventas.
- b. Valuación a precio de la última compra efectuada en el ejercicio.
- c. A costo estándar cuando este sea representativo del costo de reposición.
- d. A costo de reposición cuando este sea básicamente distinto de la última compra del ejercicio.
- e. A través de índices específicos para inventarios emitidos por una institución de reconocido prestigio o índices desarrollados por la propia empresa, basados en estudios técnicos.

Los activos no monetarios producen una utilidad por exposición a la inflación y debe reconocerse en los inventarios.

#### ACTIVIDAD PRÁCTICA

1. El alumno preparará un resumen de la sesión.
2. El alumno desarrollará un caso de la bibliografía recomendada.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué es activo corriente?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Qué son inversiones temporales?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Describa la importancia de las cuentas por cobrar.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Describa el nivel de inversión del efectivo e inversiones temporales

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Describa las políticas básicas de crédito.

.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Cómo se controla el efectivo?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Describa un ejemplo donde calcule el lote óptimo de inventario.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. Describa el efecto de la inflación y devaluación en los inventarios.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# UNIDAD III

## ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL PASIVO A CORTO PLAZO

---

**SESIÓN N.º 7:** Crédito comercial y otros créditos a corto plazo

**SESIÓN N.º 8:** Financiamiento a corto plazo



Así también vosotros, cuando hayáis hecho todo lo que se os mandó, decid: Siervos inútiles somos, porque hicimos lo que debíamos hacer.

Lucas 17:10

Sesión

7

# CRÉDITO COMERCIAL Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR



## 7.1. INTRODUCCIÓN

Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercaderías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo. En este módulo al concepto cuentas por pagar se le da un concepto más amplio, para comprender las cuentas por pagar a proveedores, adeudos con compañías afiliadas, gasto e impuestos acumulados por pagar, anticipos de clientes, dividendos por pagar, provisión para impuestos sobre la renta y participación de utilidades para trabajadores.

Los adeudos por los conceptos anteriores que forman parte del capital de trabajo son aquellos que tienen vencimientos a corto plazo y que, por lo tanto, se tiene la obligación de liquidarlos en el término de un año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la entidad si este es mayor a un año. Los préstamos a bancos se tratan en el capítulo financiamiento a corto plazo.

Las cuentas por pagar a proveedores representan financiamientos que recibe la empresa que no tienen costo en algunos casos.

## 7.2. IMPORTANCIA DEL CRÉDITO COMERCIAL Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO

Las cuentas por pagar constituyen, en la gran mayoría de las empresas, el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los adeudos por mercaderías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otros adeudos por gastos y servicios que no afectan la producción o inventarios, sino que se consideran directamente en las cuentas de gastos, como pueden ser conceptos relacionados con honorarios profesionales, anuncios de publicidad, rentas etc., que son aplicados a resultados. También incluyen pasivos originados por la adquisición de maquinaria y equipo que representan una inversión en activos no circulantes.

Una medida importante es conocer el financiamiento que se recibe de proveedores que tienen como origen la adquisición de inventarios para la producción o venta. Es necesario contar con información relativa a los pasivos relacionados con proveedores para aplicar la siguiente fórmula:

Financiamiento de proveedores

$$\frac{\text{Pasivos a favor de proveedores}}{\text{Inventarios}} = \frac{8,364}{16,640} = 50.3\%$$

El resultado de 50.3% representa el financiamiento sin costo que se ha recibido de los proveedores sobre la inversión en inventarios. Dependiendo del giro de la empresa el financiamiento varía. En el caso de tiendas de autoservicio el financiamiento tiende a ser mayor y, como consecuencia, el capital de trabajo financiado con la aportación de los accionistas disminuye. Si tomamos la rotación de los inventarios que se trató en la sección de administración de inventarios de este libro que es de 182 días de cobertura y la multiplicamos por el 50.3% de financiamiento de proveedores, obtenemos 91.5 días que representan los días de inventarios que están financiados por los proveedores.

El promedio del financiamiento de los proveedores depende, en parte, de las condiciones económicas, de la oferta y demanda de insumos que se adquieren y de la oportunidad de la empresa de negociar descuentos de pronto pago o pago anticipado. Las políticas para la administración de cuentas por pagar deben ser formuladas por las áreas de finanzas y compras con el conocimiento y aceptación de la dirección general. El establecimiento y seguimiento de estas políticas son importantes para la eficiencia de la administración de este financiamiento, que influye directamente en el monto de este financiamiento. La buena o mala administración de las cuentas por pagar afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo del efectivo.

### 7.3. INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO COMERCIAL Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO

Para una buena administración de las cuentas por pagar, es necesario contar con información veraz y oportuna de la empresa que permita tomar decisiones todos los días. La información puede ser:

- a. Relativa del presupuesto operativo de la empresa.
- b. La información real actual.
- c. Programas globales de pagos modificados mensualmente, una vez que se conozcan los datos reales del mes anterior y se pueden llevar a cabo las modificaciones para los meses siguientes.
- d. Informe sobre cuentas que han dejado de pagarse por problemas varios como calidad, surtidos incompletos, descuentos rechazados por el proveedor, aumento de precios del proveedor que no fueron notificados y con los que no se está de acuerdo, etcétera.
- e. Informe de días de inventarios financiados por proveedores y su explicación si el número de días está fuera de parámetros.
- f. Informe periódico (semanal o quincenal) a tesorería de los saldos de cuentas por pagar que deben liquidarse, calendarizado por día para los próximos 15 días por lo menos. Este

informe se efectúa con facilidad a través de un programa en la computadora que agrupe los saldos a proveedores por día de su vencimiento.

Este informe debe complementarse con los datos de pagos que deban hacerse por concepto de sueldos, impuestos, honorarios y otros para que, de esta manera, se tenga un programa de pagos y se conozcan las necesidades de efectivo.

#### 7.4. NIVEL DE FINANCIAMIENTO DEL CRÉDITO COMERCIAL Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO

El nivel de las cuentas por pagar está determinado en forma importante por el nivel de compras de inventarios, pues son estos los que fijan las erogaciones que deben hacerse en los días y meses siguientes. En menor grado pero también en forma significativa influyen los conceptos de gastos que son necesarios de pagar como sueldos y salarios, servicios recibidos, fletes, impuestos, útiles, accesorios y gastos acumulados que no afectan directamente al inventarlo.

Cuando se están construyendo nuevas plantas o ampliándose las existentes, las inversiones en inmuebles, planta y equipo pueden llegar a ser importantes para estos conceptos capitalizables. El nivel de las cuentas por pagar se verá afectado en forma muy importante por la acción de tesorería de la empresa, la que decide el monto de lo que debe pagarse o dejarse pendiente, si es que no hay fondos suficientes para poder cumplir con las obligaciones en un momento determinado.

Recordemos que como objetivo de los financiamientos, con cuentas por pagar, es obtener el mayor financiamiento y, en algunas ocasiones, se obtienen créditos especiales con proveedores, mediante la negociación de recibir extensión de plazo de crédito en compras particularmente grandes o de características peculiares. Las condiciones crediticias especiales se obtienen cuando el proveedor fomenta el aprovisionamiento del inventario con anticipación a su época de venta. El proveedor ofrece fechas estacionales de pago que requieren su liquidación solo después de que la venta estacional esté muy avanzada. También pueden obtenerse condiciones crediticias especiales en el caso de introducción de productos promocionales, novedosos o nuevos para la introducción en el mercado.

Las empresas que tienen problemas de pagos y que sean consumidores o distribuidores importantes, pueden convencer a sus proveedores que los adeudos atrasados sean considerados para liquidarse con pagos diferidos durante los próximos meses o años. En estos casos se espera que las nuevas compras sean en cuenta abierta y en condiciones normales para ser pagadas en su vencimiento. La perspectiva de más negocios y la mejoría en el futuro estimula a los proveedores a aceptar acuerdos de pago diferido.

Si el proveedor está vendiendo con una contribución marginal alta, se amplía la oportunidad de obtener este financiamiento. Por último, el nivel de cuentas por pagar debe vigilarse en razón de la solvencia de la empresa, la que tiene que tener una relación del monto del pasivo al valor del capital contable de la empresa.



## 7.5. POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO DEL CRÉDITO COMERCIAL Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO

Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar tienen como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado, cuando se presenten condiciones para ser negociados y establecer el nivel del endeudamiento de la empresa. El volumen principal de financiamientos de proveedores se recibe a través de la práctica comercial de cuenta abierta. Se efectúan y registran las transacciones sin documentar los montos a través de pagarés o letras de cambio. Existen algunos giros de empresas principalmente en bienes de consumo duradero como pueden ser maquinaria, equipos, automóviles, vehículos, refrigeradores, televisores, etc., que generalmente se documenta la venta con títulos de crédito que pueden ser negociados posteriormente por el proveedor.

El pagar intereses por falta de pago oportuno es una práctica común en algunos giros de negocios. La solvencia moral del proveedor es importante para tener seguridad en la formalidad de tratos comerciales convenidos en calidad, servicio y precio. Cuando las operaciones con un proveedor tienen, en la empresa, un significado muy importante (dependencia operativa), es práctica común pedir al proveedor su información financiera con el fin de conocer su permanencia en el mercado y la confiabilidad que se pueda tener en los suministros futuros.

La responsabilidad de fijar las políticas de financiamiento recae en la administración financiera en coordinación con la dirección de compras. La dirección general debe conocerlas y aprobarlas. La administración de las cuentas por pagar tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- a. La política de elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa consiste principalmente en la fijación de parámetros que se reciben de los proveedores y el aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado.
- b. La política de obtención de crédito con proveedores se fija con parámetros en términos de días de crédito y se asignan según los diferentes insumos que se adquieren. La oferta y demanda del mercado en cada grupo o tipo de insumos es diferente y, dependiendo de esto, deben establecerse los días de crédito de financiamiento. Un ejemplo de lo anterior se observa claramente en las tiendas de autoservicio, donde los suministros de leche, carne, verduras, etc., no tienen financiamiento y deben ser pagados de contado, en contra los de otros como vinos, ropa, artículos para el hogar, etc., tienen financiamientos de 90 ó 120 días. Existen otros artículos como conservas, salchichería que se negocian con financiamientos de 30 ó 60 días. El negociar con proveedores mejores términos de financiamiento tiene el peligro de incrementos en precios de compra o una baja en la calidad de insumos. Es importante que los insumos sean cotizados, por lo menos, por dos proveedores y que se ejerza un control estricto en la calidad de los insumos adquiridos.
- c. La política del aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado debe señalar, como regla general, que deben negociarse si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado. Una parte importante de la administración financiera de las cuentas por pagar lo constituye el contacto formal y continuo de los departamentos de compras y finanzas con los proveedores más importantes, tratando de optimizar, plazos, descuentos, etc., lo que redundará en buenos frutos.

- d. La política del nivel de endeudamiento de la empresa está relacionada con los límites de solvencia que la empresa pueda tener: La relación que deben tener los pasivos con el capital contable de la empresa, generalmente es de una relación de deuda / capital de 40% / 60% la que se considera conservadora, la relación de 45% / 55% es normal y la de 50% / 50% es agresiva. Arriba de esta última relación generalmente se considera que la situación financiera de la empresa se debilita.
- e. Vigilar la exposición de las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación de la moneda. Las cuentas por pagar son pasivos monetarios que están expuestas a la inflación. Este concepto del pasivo circulante tiene generalmente una influencia importante en el resultado por posición monetaria, genera utilidad y contrarresta la exposición de los activos monetarios. Los adeudos en moneda extranjera producen pérdidas por la devaluación de la moneda.

## 7.6. OTRAS CUENTAS POR PAGAR

Este concepto no tiene la importancia que tienen las cuentas por pagar a proveedores, sino su importancia puede decirse es de magnitud secundaria. Sin embargo, como parte del capital de trabajo está también sujeto a un presupuesto, a un control y un registro adecuado como todos los conceptos que forman parte de los estados financieros de la empresa. Forman parte de este concepto todas las operaciones individuales que no provengan de operaciones representativas de producción de venta, ni constituyan operaciones rutinarias sino más bien son esporádicas. De cualquier forma merecen atención y control que se da origen a través de las contra cuentas por dualidad económica.

### 7.6.1. Anticipos de clientes

En esta sección se incorporan los anticipos de clientes que no es una práctica usual en todos los negocios; sin embargo, en algunos giros de negocios es práctica común pedir a los clientes anticipos a cuenta de los servicios que se prestarán o por la adquisición de bienes como maquinaria y equipo bajo diseño especial o en construcciones. Casi siempre existen contratos escritos que fijan los montos de los anticipos, la fecha de entrega y la forma de amortizarlos. Al recibirse los anticipos se controlan y registran como una obligación o pasivo de la empresa, que será liquidado a través de la prestación de servicios o entregas de mercaderías o bienes. Este concepto puede llegar a ser importante dentro del capital de trabajo de empresas constructoras o en las que vendan maquinaria y equipos sobre pedidos especiales.

Su administración puede ser importante. Cuando los bienes o servicios están terminados o prestados, disminuye el flujo de fondos por recibir. Cuando se reciben los anticipos deben administrarse con cautela y los fondos deben ser empleados para cubrir el destino para lo que fueron solicitados, por ejemplo: la adquisición de materias primas, materiales, compra de equipo, pago de sueldos y salarios, etc. Con frecuencia estos fondos son desviados para otros fines dando como resultado, en muchas ocasiones, que la empresa tenga un desequilibrio financiero y no puede hacer frente a sus obligaciones contractuales.

## 7.7. GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR

Forman parte del pasivo a corto plazo conceptos de intereses por pagar, gastos por servicios como luz y regalías, etcétera. Los impuestos acumulados por pagar los integran, la par-

ticipación de utilidades a los trabajadores, las cuotas de seguridad social tanto lo retenido a los empleados como la parte patronal, el impuesto a las remuneraciones, impuesto general a las ventas, otros sobre producción, etcétera.

### **7.7.1. Gastos acumulados por pagar**

Por lo general en presentan cargos a los resultados de operación por ser devengados aplicables al período terminado a la fecha de la información financiera. Se registran por medio de estimaciones cuando no son susceptibles de determinarse en una forma exacta, y basados en la experiencia propia de la empresa. Las estimaciones que pueden determinarse en finalizar el período por su valor determinado.

Una buena administración debe vigilar que no se vayan arrastrando faltantes en provisiones mensuales registradas, ajustándose su monto a la fecha en que se realiza su pago respectivo, produciéndose diferencias resultantes entre la estimación efectuada y el pago realizado. Estas diferencias deben ajustarse para que la administración tenga una información actualizada. La otra parte importante del control administrativo ejercido es a través del presupuesto de operación, que determina las cantidades contracuentas por pagar en los períodos respectivos.

Tal vez el concepto más importante de gastos acumulados por pagar son los sueldos y salarios que implican pagos significativos, los cuales influyen en forma importante en el capital de trabajo. Su control se inicia en la autorización para contratar empleados y obreros hasta su pago en los períodos correspondientes.

Puede, a través del presupuesto anual, controlarse su monto con bastante eficiencia, ya que los aumentos de sueldos y contrataciones pueden localizarse dentro del período en los meses planeados y en los porcentajes acordados. De los sueldos y salarios se derivan pasivos por conceptos de cantidades retenidas y deducidas de los importes brutos de sueldos y salarios, por lo que no necesitan hacerse estimaciones de pasivos individuales para estos conceptos. Sin embargo, sí deben estimarse los pasivos por las cantidades con cargo a la empresa por conceptos tales como Seguro Social, impuesto sobre sueldos, etcétera. Como medidas prácticas para el manejo de sueldos y salarios para tener eficiencia y seguridad debe considerarse:

El pago a empleados puede efectuarse una vez al mes o máximo quincenalmente a través de depósitos en el banco en cuenta de cheques o tarjetas bancarias de cada empleado. Los recibos de sueldos deberán ser preparados automáticamente y en forma simultánea al proceso de las planillas de sueldos y salarios. Para el pago de nóminas semanales a los trabajadores en el caso de ser un volumen importante, debe negociarse con el banco sobre todo de las cantidades netas de los salarios y la entrega de los sobres en la empresa hasta su custodia en la caja fuerte. Se debe prestar una atención especial en la administración y guarda de dinero por fines de seguridad.

### **7.7.2. Impuestos acumulados por pagar**

Mensualmente debe estimarse el pasivo correspondiente de los diferentes impuestos que gravan las operaciones de la empresa. Algunos de ellos son calculados en forma automática a través de los sistemas establecidos en la operación, como pueden ser: el impuesto a las ventas que se obtiene del proceso de facturación o el impuesto sobre la renta que grava

a los sueldos y salarios que se obtiene en el proceso de las planillas de sueldos y salarios. Otros impuestos deben calcularse en forma individual con los resultados operativos, antes del cierre del período.

El impuesto sobre la renta que grava las utilidades de la empresa resulta ser un cálculo complicado en la mayoría de las veces y su administración requiere la intervención de un experto, dada la importancia que debe tener dentro de los resultados de la empresa. Debe estimarse mensualmente, en forma consistente, la provisión y dada su importancia debe ser revisada por otras personas diferentes al que efectuó el cálculo, como puede ser: el contador, el contralor, el director de finanzas o gerente general, dependiendo del tamaño y organización de la empresa.

Se deben tomar las medidas necesarias para que pueda ser su importe cubierto al fisco en las fechas o plazos que señala la ley. El manejo del capital de trabajo que será necesario para cubrir este pasivo implica, por lo general, pagos mensuales a menos que se trate de negocios recientemente establecidos a los que no se les exige hacer pagos provisionales a cuenta. Debe recordarse que los pagos provisionales son diferentes a las provisiones de pasivo que deban hacerse y son determinados de acuerdo a coeficientes y utilidades del año anterior.

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

## 7.8. CONTROL DE LAS CUENTAS POR PAGAR

El sistema de control interno contable debe asegurar la captación exacta de las operaciones realizadas. Se apoya en forma importante en la dualidad económica de las operaciones tomando en cuenta la base en que se sustenta, que es la partida doble en donde un pasivo aumenta con un aumento de activo o una disminución del capital o de otro pasivo y los pasivos disminuyen por una disminución del activo o por un aumento del capital o de otro pasivo.

Ilustrando lo anterior, al recibirse una mercadería en almacén enviada por un proveedor se tiene: un aumento de activo por la mercadería recibida y un aumento de pasivo a favor del proveedor por el importe de la mercadería. Al pagarle al proveedor la mercadería recibida se tiene: una disminución de pasivo por el importe de pago de la mercadería y una disminución del activo por el importe del cheque que se expide en pago al proveedor. En todas las transacciones va a haber dos puntos de control, uno en cada una de las cuentas que se afecten, tanto de cargo como de crédito.

Un principio básico es que exista un registro del pasivo por las compras de los bienes o servicios, aun cuando se pague de contado, así como que en todos los pagos se cancelen las facturas o documentos que amparan el pago, indicándose el número de cheque expedido. Todos los pagos que deva a realizar la empresa deben ser previamente registrados a través de cuentas de pasivo, con el fin de que la empresa tenga registro de las transacciones y se pueda consultar en caso necesario. Si se efectúan pagos y su registro se hace directamente a gastos a través de las cuentas de cheques, se pierde fácilmente la transacción y, por lo tanto, su control.

Las transacciones que se registran por estos conceptos son muy numerosas e importantes, por lo que debe existir un control interno que salvaguarde la integridad de las operaciones y permita un registro que deje información para poder consultar sus movimientos y saldos en cualquier fecha. En la administración financiera de la empresa, el administrador deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarden los activos y el patrimonio de los socios o accionistas, manteniendo así la funcionalidad e integridad de la empresa. La administración de la empresa debe asegurarse del control existente de las cuentas por pagar dentro de la empresa, y para ello deben poder contestarse varias preguntas, encaminadas todas ellas a proporcionar información suficiente sobre si las cuentas por pagar están siendo administradas de forma eficiente.

A continuación se presenta una lista de puntos relativos que darán respuesta de que si las cuentas por pagar están siendo administradas satisfactoriamente:

### 7.8.1. Función de recepción

- a. Las funciones del departamento de recepción se encuentran separadas de los departamentos de: ¿Embarque? y ¿Contabilidad?
- b. ¿Existen lugares específicos para la recepción de las mercaderías?
- c. ¿Se tiene establecido el procedimiento que las mercaderías recibidas, lleguen a un lugar central o específico, donde se ejerce el control de recepción?
- d. ¿Se envían al departamento de recepción copias de los pedidos?
- e. ¿Se tienen establecidos procedimientos de revisión que aseguren las condiciones y calidad de las mercaderías recibidas?
- f. ¿Recepción comprueba que las cantidades, condiciones y precios de los pedidos coinciden con las facturas?
- g. ¿Se elaboran informes de entrada o recepción para todas las mercaderías recibidas?
- h. ¿El departamento de recepción controla las entradas a través de un registro o conservando una copia de los informes de recepción.?

### 7.8.2. Función de compras

- a. Las funciones del departamento de compras están debidamente separadas de: ¿Recepción?, ¿Embarques?, ¿Contabilidad?, ¿Registros e inventarios perpetuos?
- b. ¿Se necesita autorización escrita para efectuar todas las compras? (por lo menos, aquellas que excedan de cantidades menores).
- c. ¿Se emiten pedidos para todas las compras?
- d. Los pedidos de compra:
  - ¿Se encuentran debidamente autorizados por funcionarios?
  - ¿Señalan las condiciones de pago, precios y descuentos en su caso?
  - ¿Están prenumeradas y se controlan debidamente? (Guarda: cancelaciones, distribución y secuencia).
- e. ¿La relación de cuentas por pagar se obtiene mensualmente y se balancea con la cuenta de control?
- f. ¿Los estados de cuenta mensuales, recibidos de los proveedores, son conciliados con los comprobantes y el auxiliar de cuentas por pagar?
- g. ¿Los adelantos a proveedores se consideran como cuentas por cobrar?
- h. Cuando se hacen pagos a proveedores por embarques directos a clientes, ¿el sistema establecido es el adecuado para controlar que se expidan las facturas por esos conceptos?

- i. ¿Las devoluciones hechas a proveedores se controlan de modo tal, que asegure que las cuentas de proveedores se han cargado por el importe de dichas devoluciones?
- j. ¿Existe un control apropiado para las órdenes de compra abiertas, futuros y compras bajo contrato?

### 7.8.3. Función de registro y verificación

- a. ¿Las compras se registran a través de los reportes de entradas al almacén con numeración progresiva?
- b. El departamento de contabilidad:
  - ¿Comprueba que las cantidades, precios, condiciones de pagos y descuentos sean correctos, cotejando con los pedidos, informes de recepción y las facturas?
  - ¿Verifica los cálculos que aparecen en las facturas?
  - ¿Revisa la aplicación contable de las cuentas y subcuentas?
  - ¿Revisa la autorización de pago?
  - ¿Revisa los fletes verificándolos con los pedidos?
- c. ¿Se reciben entregas parciales a cuenta de pedidos los departamentos de almacén, compras y contabilidad las controlan debidamente?
- d. ¿Existen procedimientos de control que aseguren las inmediatas reclamaciones a proveedores por mercaderías dañadas o incompletas?
- e. ¿Las reclamaciones se encuentran amparadas por notas de crédito de los proveedores o controladas a través de otros procedimientos que aseguren el debido registro contable?
- f. ¿Se tiene un sistema adecuado para el control y registro de las cuentas por pagar y es manejado, en forma eficiente, por el departamento de cuentas por pagar?
- g. ¿Se cursan directamente al departamento de contabilidad las facturas de proveedores que se reciben por correo?
- h. ¿Existe un control adecuado sobre las facturas recibidas de proveedores?
- i. ¿Se indica en las copias de las facturas, con un sello, que se trata precisamente de duplicados para evitar la posibilidad de duplicar los pagos?
- j. ¿Cuándo se reciben estados de cuentas de proveedores o acreedores, los saldos y movimientos se concilian con los registros de la empresa y se contestan las solicitudes de confirmación recibidas?
- k. ¿Se investigan y controlan los saldos deudores dentro de cuentas por pagar?
- l. ¿Se tienen auxiliares por cada proveedor y acreedor o se cuenta con algún sistema que proporcione información suficiente para una buena administración?
- m. ¿El registro de documentos por pagar permite balancearlo fácilmente con la cuenta de control? ¿Proporciona información para conocer los intereses por pagar acumulados?
- n. ¿Se requiere, cuando menos, la firma de un directivo en los documentos por pagar?
- o. Tratándose de compras de activos fijos:
  - ¿Existen las aprobaciones apropiadas para su compra?
  - ¿Su recepción está comprobada y lo pedido coincide con lo recibido?
  - ¿Es necesaria una autorización especial de algún funcionario que autorice su pago?
- p. ¿En los pagos de impuestos existe la aprobación del funcionario responsable del control de los impuestos?
- q. ¿Tratándose de convenios por pasivos contratados, el registro es oportuno y la administración está debidamente informada?
- r. ¿Todos los pasivos contratados se encuentran debidamente autorizados?
- s. ¿Tratándose de reservas o estimaciones de pasivos, se determinan y revisan internamente las suficiencias para que cubran obligaciones de cualquier tipo, incluyendo las contractuales y legales?



- t. ¿Se controlan debidamente otros pasivos que no sean originados por compras y mercaderías para su registro contable?
- u. ¿El departamento de auditoría interna o personas distintas de quienes manejen registros de cuentas por pagar, verifican los sistemas establecidos y elaboran informes acerca de las revisiones efectuadas?
- v. ¿La persona o departamento que autoriza finalmente el pago de los documentos y cuentas por pagar es independiente:
  - Del departamento que compra?
  - De quien haya solicitado el pago?
  - Del cajero o de quien firme los cheques?

La administración de la empresa debe asegurarse del control existente de las planillas de sueldos dentro de la empresa y para ello deben poder contestarse varias preguntas, encaminadas todas ellas a proporcionar información suficiente sobre si las planillas de sueldos están siendo administradas en forma eficiente. A continuación se presenta una lista de puntos relativos que darán respuesta de si las planillas de sueldos están siendo administradas satisfactoriamente:

- a. Existe una separación definida de las labores entre:
  - ¿El personal que prepara las listas de raya?
  - ¿Los tomadores de tiempo?
  - ¿El personal que hace los pagos?
- b. ¿Las cuentas bancarias para pagos de sueldos y rayas son conciliadas por otras personas que no sean las nombradas en la pregunta anterior?
- c. ¿Los nombres de obreros y empleados aumentados en las listas de sueldos y salarios necesitan autorización escrita de algún funcionario autorizado, independiente del departamento que las prepara?
- d. ¿Los cambios en las cuotas de sueldos son elaborados solamente con aprobación escrita de algún funcionario autorizado, independientemente del departamento que las prepara?
- e. ¿Se llevan registros completos del personal fuera del departamento que prepara las listas de raya y nóminas? ¿Si es así, los registros incluyen el sueldo señalado?
- f. ¿Se usan relojes marcadores u otro sistema de control como base para la preparación y verificación de las listas de raya y nóminas que asegure que los trabajadores y empleados han trabajado?
- g. ¿La parte mecánica de las listas de raya y nóminas es verificada como parte de la rutina de su preparación?
- h. ¿Las listas de sueldos y salarios están sujetas a una aprobación final por alguna persona o departamento fuera del departamento que las prepara?
- i. ¿Se paga con cheque a los empleados o se hacen depósitos en cuentas de cheques o tarjetas bancarias y se obtienen recibos firmados?
- j. ¿Si no es así se toman las debidas precauciones para guardar y manejar el dinero para protegerlo contra robos de empleados o extraños?
- k. ¿La custodia de los sueldos no reclamados está encomendada a otras personas que no sean las que preparan las listas de sueldos y salarios, ni las que hicieron los pagos?
- l. ¿La distribución de cheques de sueldos o efectivo es supervisada periódicamente por alguien, independiente del departamento que preparó las listas de sueldos y salarios y de quién realiza el pago?
- m. ¿Las personas que pagan son cambiadas de vez en cuando?

El asegurarse de que las respuestas sean positivas dará a la administración una seguridad para obtener buenos resultados de control y que existan condiciones operativas satisfactorias en general. Cuando haya contestaciones negativas se deberá implementar alguna forma que garantice un buen control y evite irregularidades, errores o pérdidas en que se pueda incurrir en la operación.

Todo lo anterior conlleva a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar su activo, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de la eficiencia. Asimismo, reglas que deben seguir en la administración. El sistema debe considerar como aspecto fundamental los objetivos de la empresa, en cuanto al servicio eficiente a su clientela presente y futura, para mejorar su posición en el mercado que participa y debe incluir:

- a. Procedimientos de fondo que deban seguirse en relación con los deberes y obligaciones de cada uno de los departamentos que integran la organización, las cualidades y conocimientos que deberán reunir el personal, de acuerdo con sus atribuciones.
- b. Un plan de organización que muestre una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- c. Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuados que provea un control contable exacto sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.

## 7.9. EFECTOS DE LA INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Las cuentas por pagar son pasivos monetarios porque representan un determinado número de unidades monetarias por pagar, por lo que no son susceptibles de modificar su monto y, por lo tanto, no pueden corregirse, ya que su importe permanece siempre determinado por la cantidad de unidades que representa. En época de una inflación alta que puede considerarse de más de un dígito, debe reconocerse la utilidad que se produce en las cuentas por pagar, porque su liquidación se hará con unidades monetarias de menor poder de compra.

En el caso de una devaluación de la moneda que representa el reconocimiento oficial de la inflación con relación a una moneda extranjera, cambia el monto a pasar de las cuentas por pagar en moneda extranjera y debe reconocerse la pérdida realizada por el tipo de cambio nuevo. En épocas durante las cuales la tasa de inflación es de consideración, los proveedores cambian sus políticas porque su inversión está expuesta a los efectos nocivos de la inflación. En estas condiciones es muy recomendable el vigilar el crédito contratado con los proveedores porque tratarán de reducir los plazos concedidos. Es una buena época para obtener descuentos importantes de pronto pago o pago anticipado, lo que tendrá un beneficio financiero a la empresa.

Los descuentos de pronto pago o pago anticipado deben considerar el costo de oportunidad del dinero y el período de crédito. El costo de oportunidad del dinero incluye, generalmente, la inflación. Las cuentas por pagar en moneda extranjera deben atenderse en forma especial por los siguientes factores:

- a. Que su importe no llegue a límites mayores que puedan poner a la empresa en peligro, por una devaluación de la moneda. Esta situación ha sido experimentada en varias ocasiones en nuestro país en los últimos años y han sido numerosas las empresas con



colapsos financieros, que han tenido que ir a la suspensión de pagos y muchas de ellas a la quiebra.

- b. Que se estén actualizando las deudas en moneda extranjera a moneda nacional para que, mensualmente, muestre la deuda actualizada que debe pagarse.
- c. Que su registro por tratarse de una dualidad de monedas sea eficiente, para lo cual es necesario que el sistema contable sea capaz de poder manejar, en forma eficiente, los saldos por pagar en moneda extranjera y en moneda nacional.

Una buena administración en épocas de inflación y devaluación debe medir la exposición de la empresa en forma continua para minimizar sus efectos. La posición de la inversión de la empresa ante la inflación y devaluación se determina a través del Estado de posición de la inversión.

Posiciones niveladas de activos y pasivos monetarios en moneda nacional y extranjera no producen pérdidas o utilidades por efectos de la inflación o devaluación, debido a que sus resultados se compensan entre sí.

**ACTIVIDAD  
PRÁCTICA**

1. El alumno preparará un resumen de la sesión.
2. El alumno desarrollará un caso de la bibliografía recomendada.

Así también vosotros, cuando hayáis hecho todo lo que se os mandó, decid: Siervos inútiles somos, porque hicimos lo que debíamos hacer.

Lucas 17:10

# FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO



## 8.1. INTRODUCCIÓN

Las compañías normalmente emplean una combinación de crédito a corto y mediano plazos con deuda y acciones a largo plazo para financiar sus activos circulantes y fijos. El crédito a corto plazo incluye todas las obligaciones de una empresa cuyo pago está originalmente programado en el transcurso de un año. Este tipo de crédito puede ser con o sin garantía. Para el caso de deuda a corto plazo sin garantía, una empresa obtiene crédito sin verse obligada a comprometer ningún activo específico como colateral, de modo que el acreedor depende principalmente de la capacidad de generación de efectivo de aquella para recuperar el préstamo. Si la empresa se vuelve insolvente y se declara en quiebra, el acreedor sin garantía tiene pocas posibilidades de recuperar el monto íntegro o incluso una fracción significativa de la suma que se le adeuda.

En cuanto a la deuda a corto plazo con garantía, el deudor cede como colateral ciertos activos específicos, entre los que pueden hallarse cuentas por cobrar, inventarios o activos fijos. En Estados Unidos, el código comercial uniforme (Uniform Commercial Code), adoptado por todas las entidades federativas de ese país durante los años 60, establece los procedimientos a seguir para que un acreedor pueda reclamar un derecho válido sobre el colateral de una compañía. En el Perú, existen dispositivos legales que protegen a las instituciones que otorgan crédito, puedan ejecutar las garantías, cuando los beneficiados con los créditos no cumplen con sus obligaciones pactadas.

El primer paso de este proceso consiste en la celebración de un contrato de garantía, convenido entre el acreedor y la compañía en el que se especifica el colateral ofrecido por el préstamo, luego se registra en la oficina pública del estado correspondiente donde se encuentra el colateral. Los futuros acreedores pueden remitirse a esta oficina para identificar los activos que una compañía ya ha cedido en garantía y aquellos que aún puede utilizar como colateral. El registro legal de este contrato de garantía protege los intereses del acreedor sobre el colateral, puesto que si el prestatario incumple los términos de crédito o viola de alguna manera las condiciones del contrato, el acreedor puede confiscar y vender el colateral para recuperar el monto que se le adeuda. De esta manera, un contrato de crédito a corto plazo con garantía le brinda al acreedor dos posibles fuentes de pago: la capacidad de generación de efectivo de la compañía y el valor colateral de los activos pignorados.

Los acreedores a corto plazo pueden clasificarse como acreedores sobre el flujo de efectivo o como acreedores sobre activos, dependiendo de cómo perciban cada una de las dos po-

sibles fuentes de pago de préstamos. Los acreedores sobre el flujo de efectivo conciben los flujos de efectivo futuros del prestatario como la fuente primaria de pago de un préstamo y sus activos como fuente secundaria. Los acreedores sobre activos suelen otorgar créditos más arriesgados, por tanto, conceden mucha mayor importancia al valor del colateral. En términos generales, las grandes compañías con un bajo grado de apalancamiento y flujos de efectivo esperados aceptables, pueden obtener créditos, a tasas relativamente reducidas, de los acreedores sobre flujo de efectivo como los bancos comerciales. Mientras, las pequeñas empresas con un alto grado de apalancamiento y flujos de efectivo futuros inciertos, con frecuencia tienen que recurrir a los acreedores sobre activos, como las instituciones financieras comerciales, ofreciendo garantías y pagando tasas relativamente altas.

En general, las compañías prefieren obtener créditos que no requieran de bienes en garantía, por los costos administrativos adicionales del costo del crédito. Además, los contratos de crédito con garantía pueden restringir los futuros créditos de la empresa. No obstante, muchas empresas (y en particular las pequeñas) no están en posibilidades de obtener crédito sin garantía. Por ejemplo, una organización aquejada por inestabilidad financiera o de muy reciente creación se vería en dificultades para justificar un préstamo sin garantía. En cualquiera de estas circunstancias, no se recibirá crédito alguno sin el ofrecimiento colateral.

Las fuentes de crédito a corto plazo a disposición de una compañía pueden ser espontáneas o negociadas. Las fuentes espontáneas, como el crédito comercial, los gastos devengados, el ingreso diferido, el crédito bancario, el papel comercial, el crédito sobre cuentas por cobrar y el crédito sobre inventarios.

Los financiamientos a corto plazo representan las deudas que van a ser liquidadas dentro de un período de un año. Existen varios tipos de crédito a corto plazo y el administrador financiero debe conocer las ventajas y condiciones de cada una. El financiamiento temporal del capital de trabajo se financia con crédito a corto plazo.

Los financiamientos a corto plazo pueden obtenerse, principalmente, a través de la banca comercial a múltiple y organizaciones auxiliares de crédito, banca de desarrollo, financiamientos del sistema bursátil y arrendamientos, los que serán tratados en las secciones siguientes.

Para obtener financiamiento, las empresas deben tener políticas administrativas que mantengan la liquidez y el endeudamiento de la empresa.

## 8.2. IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO EN EL CAPITAL DE TRABAJO

Los financiamientos a corto plazo representan en muchas empresas un pasivo circulante significativo. En épocas de inflación, cuando la moneda pierde su poder de compra, la empresa tiene que acudir a este financiamiento para financiar el capital de trabajo. Los financiamientos a corto plazo son usados en la empresa para obtener efectivo para hacer frente a la demanda del mercado y a los ciclos de producción y venta cambiantes durante el año.

Dependiendo del giro de la empresa, pueden requerirse fondos en ciertos meses del año, por ejemplo: Una empresa dedicada a la fabricación de juguetes requiere fondos durante el

año para fabricar los juguetes que serán vendidos al final del año. Al efectuar la cobranza al principio del año siguiente se liquidan los préstamos y se inicia un nuevo ciclo operativo.

Los financiamientos a corto plazo en el pasivo circulante incluyen: los préstamos contratados a corto plazo, la porción de la deuda a largo plazo que vence durante el ciclo financiero a corto plazo y los intereses derivados de la deuda que vencen durante el año a lo que denominaremos "Deuda a corto plazo".

Para conocer la significación que los financiamientos a corto plazo tienen con relación al capital de trabajo, se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Deuda a corto plazo a capital de trabajo} = \frac{\text{Deuda a corto plazo}}{\text{Capital de trabajo}} = \frac{12,800}{90,140} = 14.2\%$$

El resultado del 14.2% representa la dependencia que el capital de trabajo tiene con los financiamientos a corto plazo y es una buena medida para conocer la influencia que tienen los financiamientos a corto plazo en la estructura financiera del capital de trabajo.

$$\text{Deuda a corto plazo a pasivo circulante} = \frac{\text{Deuda a corto plazo}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{12,800}{66,060} = 19.4\%$$

El resultado del 19.4% representa la importancia que la deuda a corto plazo tiene en el total del pasivo circulante. La buena o mala administración de los financiamientos a corto plazo afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo de efectivo.

### 8.3. NECESIDAD DE INFORMACIÓN DEL FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Una buena administración requiere información de los financiamientos a corto plazo contratados y sus vencimientos por semana, mes, trimestre, semestre y año para poder ser programados con la debida anticipación para su pago. La administración de Tesorería requiere conocer los vencimientos que deben liquidarse. Esto incluye los intereses acumulados que deberán pagarse.

Los informes generalmente son impresos y deben contener cuando menos:

- Fecha del crédito
- Nombre del acreedor
- Tipo o clase de financiamiento
- Monto del principal
- Intereses acumulados
- Total del crédito
- Fechas de vencimientos que, generalmente, se distribuyen por semana, mes, trimestre, semestre y año para conocer el total de las necesidades futuras en cada período.

La necesidad anterior es con el fin de conocer con anticipación los montos y vencimientos que hay que liquidar. Esta información forma parte de un informe de Tesorería denominado Estado de ingresos y salidas de efectivo, por medio del cual se planean las necesidades de Tesorería con anticipación para programar el efectivo necesario para la operación de la empresa.

## 8.4. NIVEL DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

El nivel del financiamiento a corto plazo está determinado en forma importante por el nivel requerido en las necesidades del capital de trabajo. Las necesidades del capital de trabajo fluctúan dependiendo de las necesidades del mercado y por la inflación, cuando esta es importante, debido a que se requieren mayores recursos por la pérdida del poder adquisitivo del dinero.

También el nivel de los financiamientos a corto plazo se afecta en forma importante por el comportamiento de las ventas y la cobranza de los clientes. Cuando existen fluctuaciones importantes habrá necesidades de mayores financiamientos o, en caso contrario, excesos en tesorería que permitan liquidar anticipadamente los préstamos.

El nivel de los financiamientos a corto plazo debe vigilarse en razón de la solvencia de la empresa, la que tiene que tener una relación del monto del pasivo al valor del capital contable.

## 8.5. POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

Las políticas para la administración de los financiamientos, a corto plazo, deben ser formuladas por el área de finanzas, con el conocimiento y aceptación de la Dirección General. El establecimiento de estas políticas es importante para la eficiencia de la administración de este financiamiento.

La administración, de los financiamientos a corto plazo, tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- a. Políticas de liquidez. Se refieren a utilizar en forma productiva los activos que son propiedad de la empresa y depende de la eficiencia con que los administradores los manejan, como elemento básico, para la obtención de una rentabilidad satisfactoria sobre el monto de la inversión en los activos.
- b. Como parte de las decisiones de inversión, es importante seleccionar financiamientos apropiados para conocer la liquidez, dentro de una estructura financiera que atienda a la naturaleza de la operación y apoye el flujo de fondos.
- c. También la liquidez se refiere al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Las pruebas de liquidez se determinan a través de razones simples, entre otras: La razón del circulante, en la que se divide el monto del activo circulante entre el pasivo circulante, para medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo, siendo esta la medida de liquidez más usual.

La razón de ácido o pago inmediato en la que se divide el monto de los activos disponibles entre el pasivo circulante, siendo una medida que señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo. Los activos disponibles incluyen el efectivo en caja y bancos, las inversiones temporales de inmediata realización y en ocasiones se incluyen las cuentas por cobrar que, se presume, puedan convertirse rápidamente en efectivo.

- d. Políticas de solvencia financiera. Se refieren a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo a su vencimiento y sus costos e intereses.
- e. Políticas de endeudamiento. Definen a la administración a conservar una estructura financiera equilibrada y tienen como objetivo el controlar el uso y magnitud del financiamiento externo. Algunas de las políticas son las de financiamiento externo, financiamiento en moneda extranjera y el apalancamiento.

### **8.5.1. Financiamiento externo**

La política de financiamiento externo señala que no se deben exceder los límites de endeudamiento, que mantengan una relación equilibrada entre el monto de la inversión de capital hecha por los propietarios y el monto de la deuda.

Generalmente se considera que la relación de deuda a capital de 40% a 60% es una posición conservadora, de 45% a 55% es normal y de 50% a 55% es agresiva. Arriba de esta última relación se considera que la situación financiera de la empresa se debilita.

### **8.5.2. Financiamiento en moneda extranjera**

La política de endeudamiento en moneda extranjera debe limitarse a un porcentaje máximo. Este porcentaje puede determinarse estudiando la pérdida en cambios que produciría una posible fluctuación negativa de la moneda y el probable efecto en la estructura financiera de la empresa, tomando en consideración la nivelación posible a través de inversiones de la misma naturaleza que protejan en, un momento dado, a la empresa de un quebranto financiero significativo.

### **8.5.3. Técnica del apalancamiento**

Para juzgar lo razonable del endeudamiento de la empresa, es necesario aplicar el principio de negociar con el capital (apalancamiento) que mide el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa, a través de la estructura financiera y operativa.

Los elementos que juegan en la estructura financiera son los recursos permanentes en la empresa que pueden ser propios de los accionistas o tomados en préstamo y, también, los elementos operativos en la composición de los ingresos, costos variables y fijos que la empresa tiene y, por lo tanto, la relación de los mismos da como resultado la rentabilidad óptima.

### **8.5.4. Obtener los financiamientos apropiados para el destino del crédito a las mejores tasas del mercado**

Los préstamos de la Banca Comercial o Múltiple están estructurados para el destino o uso del crédito, y así deben contratarse sin cambiar su objetivo porque pierden su operatividad. La Banca de Desarrollo tiene créditos blandos (intereses preferenciales) para el apoyo de actividades prioritarias. Debe estudiarse el crédito antes de ser contraído, porque existen varias alternativas.

### 8.5.5. Vigilar la exposición de los financiamientos a corto plazo ante la inflación y devaluación de la moneda

Los diversos financiamientos que se pueden obtener, en el medio financiero, son pasivos monetarios que están expuestos a la inflación. Este pasivo circulante tiene generalmente una influencia importante en el resultado por cuestión monetaria, genera utilidad y contrarresta la exposición de los activos monetarios. Los adeudos en moneda extranjera producen pérdidas por la devaluación de la moneda.

## 8.6. BANCA COMERCIAL O MÚLTIPLE Y ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CRÉDITO

La empresa depende de la banca como fuente de financiamiento para los negocios, para disfrutar de una amplia gama de servicios que representan la fuente de crédito dominante a corto plazo. Para las empresas pequeñas y medianas, los préstamos bancarios representan la fuente más importante de crédito a corto y mediano plazo, no así para las empresas mayores que, con frecuencia, obtienen financiamientos mediante la emisión de obligaciones, colocación de acciones en bolsa, aceptaciones bancarias, etcétera.

La banca comercial o múltiple está integrada por todas las instituciones encargadas en realizar la intermediación financiera, captando recursos del público y realizando operaciones activas "créditos" para promover la creación y apoyar el desarrollo de las empresas.

La Ley General de la Banca (N.º 26702), en su artículo N.º 282º, define que las empresas de operaciones múltiples como:

- a. Empresa bancaria. Es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación, en conceder créditos en las diversas modalidades o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.
- b. Empresa financiera. Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesorías de carácter financiero.
- c. Caja rural de ahorro y crédito. Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural.
- d. Caja municipal de ahorro y crédito. Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresa.
- e. Caja municipal de crédito popular. Es aquella especializada en otorgar crédito pignoraticio al público en general, encontrándose también para efectuar operaciones y pasivas con los respectivos concejos provinciales y distritales y con las empresas municipales dependientes de los primeros, así como para brindar servicios bancarios a dichos concejos y empresa.

- f. Empresas de desarrollo de la pequeña y microempresa, EDPYME. Es aquella cuya especialidad consiste en otorga financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa.
- g. Empresa de arrendamiento financiero, cuya especialidad consiste en la adquisición de bienes muebles e inmuebles, los que serán cedidos en uso a una persona natural o jurídica, a cambio del pago de una renta periódica y con la opción de comprar dichos bienes por un valor predeterminado.
- h. Empresa de factoring, cuya especialidad consiste en la adquisición de facturas conformadas, títulos valores y en general cualquier valor mobiliario representativo de deuda.
- i. Empresa afianzadora y de garantías, cuya especialidad consiste en otorgar afianzamientos para garantizar a personas naturales o jurídicas ante otras empresas del sistema financiero o ante empresas del extranjero, en operaciones vinculadas con el comercio exterior.
- j. Empresa de servicios fiduciarios, cuya especialidad consiste en actuar como fiduciario en la administración de patrimonios autónomos fiduciarios, o en el cumplimiento de encargos fiduciarios de cualquier naturaleza.

Para el otorgamiento de los financiamientos deben estimarse la viabilidad económica, los plazos de recuperación, la estructura financiera de la empresa, la situación económica, la calificación administrativa, la moral de los administradores y las garantías que, en su caso, fueran necesarias. La banca comercial o múltiple ofrece, entre otros, los siguientes financiamientos: Crédito simple o en cuenta corriente. Crédito que se emplea para cubrir sobregiros en cuentas de cheques o alguna necesidad temporal de tesorería. Es un crédito revolvente, siendo una derivación la tarjeta de crédito por medio de la cual la institución de crédito paga por cuenta del acreditado los bienes y servicios que adquieran. Su principal propósito es proporcionar liquidez inmediata.

Este crédito se documenta con pagarés que tienen un plazo de paso no mayor de 180 días, los cuales pueden amortizarse en uno o varios pagos.

### **8.6.1. Descuento de documentos**

Este financiamiento consiste en transferir, en propiedad, títulos de crédito a una institución de crédito quien paga en forma anticipada el valor nominal del título, menos el importe de los intereses una comisión por la operación. Su propósito principal es darle a la empresa una recuperación inmediata de los documentos por cobrar a clientes.

Estas operaciones se realizan principalmente con vencimiento de 80 a 90 días. El descuento de documentos opera en forma revolvente, esto es, se cobran documentos y se descuentan otros.

La tasa de interés está basada en el costo porcentual promedio del dinero (CPP) el cual es variable, más una sobretasa fijada, dependiendo de la liquidez y solvencia de la empresa. Los intereses se cobran anticipadamente, lo que representa un interés real mayor a otro tipo de crédito.



Para determinar el interés real, supongamos: Se descuenta un documento de S/.100,000 con un interés CPP del 29% más una sobretasa del 5% a 90 días.

$S/.100,000 \times 0.34 = 34,000$  interés anual

$$\frac{\text{Interés anual}}{360} (\text{tiempo del crédito}) = \frac{34,000}{360} (90) = 8,500 \text{ interés de 90 días}$$

$S/.100,000 - 8,500 = S/. 91,500$  importe neto recibido.

El interés del descuento a 90 días es de S/.8,500 a una tasa del 34% anual (29 + 5). Para determinar el interés real se debe dividir el interés S/.8,500 entre el neto recibido S/.91,500 como sigue:

$$\frac{8,500}{91,500} = 0.0928961 \text{ tasa de interés de 90 días}$$

Para obtener la tasa de interés anual, debe dividirse la tasa trimestral entre 90 días- y multiplicarla por 360 días, como sigue:

$$\frac{0.0928961}{90} = 0.0010321 \times 360 = 0.371556 \text{ tasa de interés anual real}$$

Como puede observarse, la tasa de interés anual es de 37.16% y no del 34% anual que representa la tasa de descuento.

### 8.6.2. Préstamos quirografarios o préstamos directos sin garantía

Con base en la solvencia y moralidad del solicitante se otorgan estos préstamos. Los préstamos se pueden disponer en forma revolvente, pero deben liquidarse a su vencimiento. En algunos casos, se puede requerir el aval de un tercero.

Los créditos generalmente se otorgan a 90 días, pero pueden tener hasta un año de plazo.

Cuando los préstamos tienen garantías, se les denominan préstamos con colateral. Las garantías pueden ser documentos o contra recibos de clientes. La amortización del préstamo se efectúa al vencimiento de los colaterales. La tasa de interés está basada en el costo porcentual promedio del dinero CPP, el cual es variable más una sobretasa fijada por el banco acreditante. Los intereses se cobran anticipadamente, de modo que la empresa recibe el neto. Es importante calcular el interés real para que pueda ser comparado su costo contra otras clases de financiamiento, como se ejemplificó anteriormente en el descuento de documentos.

### 8.6.3. Préstamos de habilitación o avío

Este crédito con garantía se otorga a corto, mediano o largo plazo generalmente es a dos o tres años, y se utiliza para financiar la producción de la actividad industrial, agrícola y ganadera como sigue:

- a. Los créditos para la industria se destinan para adquirir materias primas, materiales, mano de obra y los costos relacionados con la producción en proceso.
- b. Los créditos para la agricultura se destinan para la compra de semillas, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, así como para la compra de refacciones, reparación de maquinaria agrícola y costos en general para la preparación de la tierra.
- c. Los créditos para la ganadería se destinan para la compra de ganado para engordar que requiere un tiempo reducido para su venta, así como para los alimentos, compra de forrajes, cultivos de pastos, extracción de agua, vacunas, mano de obra y, en general, para financiar costos relacionados con la ganadería.

El máximo del crédito no deberá exceder el 75% de las compras o costos que se adquieran, pudiendo financiar el 100% si se otorgan garantías adicionales para que el crédito represente como máximo el 66% del valor de las garantías. Debo mencionar que esto varía de acuerdo a las políticas económicas de los gobiernos de cada país.

Por ejemplo: Para un financiamiento al 100% de S/.1'000.000 se requiere S/. 1'515,151 de garantías como mínimo. La tasa de interés está basada en el costo porcentual promedio del dinero CCP, el cual es variable y es publicado mensualmente por los bancos centrales de cada país, más una sobretasa fijada por el banco acreditante. Además, como apertura de crédito podrán cobrar un porcentaje sobre el importe total del financiamiento a la firma del contrato.

Los intereses son cobrados sobre saldos insolutos vencidos, pudiéndose amortizar el préstamo en forma mensual, trimestral o semestral, dependiendo de las necesidades específicas del cliente. Las garantías se constituyen por los bienes adquiridos, así como los frutos, productos o usufructos que se obtengan del crédito. El crédito se establece en contratos privados, rectificándose ante un Notario Público e inscribiéndose el gravamen sobre las garantías en el Registro Público de la Propiedad.

#### **8.6.4. Crédito comercial en cuenta corriente**

Es un crédito que se establece a través de un contrato privado para que un banco correspondiente pague a un beneficiario por cuenta del acreditado contra documentación, el importe de los bienes específicos que se hayan señalado en el contrato. Puede ser revocable cuando se establezca que puede cancelarse por alguna de las partes y también puede ser irrevocable. Cuando se requiere para su cancelación el acuerdo de todos los relacionados en la operación. El contrato privado requiere ser inscrito en el Registro Público o de una escritura pública. Generalmente el importe del crédito y los intereses se liquidan mensualmente.

#### **8.6.5. Arrendamiento financiero**

La banca comercial o múltiple otorga créditos a mediano y largo plazo que no forman parte del capital de trabajo y, por lo tanto, serán tratados en un capítulo especial de este libro por ser conceptos de mediano y largo plazo. Sin embargo, la banca de desarrollo también tiene estos financiamientos y, en esta sección, son tratados para que el lector tenga resumidos todos los financiamientos de la banca de desarrollo.

## 8.7. CONTROL DE LOS FINANCIAMIENTOS A CORTO PLAZO

El sistema de control contable debe asegurar la captación exacta de las operaciones realizadas. Se apoya en forma importante en la dualidad económica de las operaciones, tomando en cuenta la base en que se sustenta que es la partida doble en doble un pasivo aumenta con un aumento de activo o una disminución de capital o de otro pasivo, y los pasivos disminuyen por una disminución del activo o por un aumento del capital o de otro pasivo.

En todas las transacciones va a haber dos puntos de control, uno en cada una de las cuentas que se afectan tanto de cargo como de crédito. Un principio básico es que se registren en el pasivo todas las partidas que deben ser pagadas como intereses, comisiones, etc., disminuciones al financiamiento por cualquier causa, recargos, etc., con el fin de que la empresa tenga en cuentas de pasivo registro de las transacciones y se pueda consultar, en caso necesario. Si se efectúan pagos de intereses y su registro se hace directamente a gastos a través de las cuentas de cheques, se pierde fácilmente la transacción y, por lo tanto, su control.

La administración financiera de la empresa, el administrador, deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarden los activos y el patrimonio de los socios o accionistas, manteniendo así la funcionalidad e integridad de la empresa.

La administración de la empresa debe asegurarse del control existente de los financiamientos a corto plazo dentro de la empresa, y para ello deben poder contestarse varias preguntas, encaminadas todas ellas a proporcionar información suficiente sobre si los financiamientos a corto plazo están siendo administrados en forma eficiente.

A continuación se presenta una lista de puntos relativos que darán respuestas de que si los financiamientos a corto plazo están siendo administrados satisfactoriamente:

- a. ¿Se tiene un sistema adecuado para el control y registro de los financiamientos a corto plazo, y es manejado en forma eficiente por el Departamento de Tesorería?
- b. ¿Existe un control adecuado sobre la documentación recibida de las instituciones de crédito?
- c. ¿Cuándo se reciben estados de cuenta de las instituciones de crédito, los saldos y movimientos se concilian con los registros de la empresa y se contestan las solicitudes de confirmación recibidas?
- d. ¿Se investigan y controlan los saldos deudores dentro de las cuentas de préstamos?
- e. ¿Se tienen auxiliares para cada institución de crédito o acreedor, o se cuenta con algún sistema que proporciona información suficiente para una buena administración?
- f. ¿El registro de documentos por pagar permite balancearlo fácilmente con la cuenta de control? ¿Proporciona información para conocer los intereses por pagar acumulados?
- g. ¿Se requiere, cuando menos, la firma de un directivo en los documentos por pagar?
- h. ¿Todos los financiamientos a corto plazo se encuentra debidamente autorizados?

- i. ¿El departamento de auditoría interna, o personas distintas de quienes manejan los registros de los financiamientos a corto plazo, verifican los sistemas establecidos y elaboran informes acerca de las revisiones efectuadas?
- j. ¿La persona o departamento que autoriza finalmente el pago de los financiamientos a corto plazo es independiente del cajero o de quien firma los cheques?

El asegurarse de que las respuestas sean positivas dará a la administración una seguridad para obtener buenos resultados de control y que existan condiciones operativas satisfactorias en general. Cuando haya contestaciones negativas se deberá implementar alguna forma que garantice un buen control y evite irregularidades, errores o pérdidas en que se pueda incurrir en la operación.

Todo lo anterior conlleva a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar su activo, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de la eficiencia y reglas que deben seguir en la administración.

El sistema debe considerar, como aspecto fundamental, los objetivos de la empresa en cuanto al servicio eficiente a su clientela presente y futura, para mejorar su posición en el mercado en que participa y debe incluir:

- a. Procedimientos de fondo que deban seguirse, en relación con los deberes y obligaciones de cada uno de los departamentos que integran la organización, las cualidades y conocimientos que deberá reunir el personal, de acuerdo con sus atribuciones.
- b. Un plan de organización que muestre una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- c. Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuados que provea un control contable exacto sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.

## 8.8. EFECTO DE LA INFLACIÓN Y DEVALUACIÓN SOBRE LOS FINANCIAMIENTOS A CORTO PLAZO

Los financiamientos, a corto plazo, son pasivos monetarios porque representan un determinado número de unidades monetarias por pagar, porque no son susceptibles a modificar su monto y, por lo tanto, no pueden corregirse, ya que su importe permanece siempre determinado por la cantidad de unidades que representan.

En época de una inflación alta, que puede considerarse de más de un dígito, debe reconocerse la utilidad que se produce en los financiamientos al pagar con moneda de menor poder de compra. En el caso de una devaluación de la moneda que representa el reconocimiento oficial de la inflación, con relación a una moneda extranjera, cambia el monto a pagar en nuevos soles de los financiamientos de moneda extranjera y debe reconocer la pérdida generada por tipo de cambio nuevo.

Una buena administración financiera, en épocas de inflación y devaluación, debe medir la exposición de la empresa en forma continua para minimizar sus efectos. La posición de la

inversión de la empresa, ante la inflación y devaluación, se determina a través del estado de posición de la inversión.

Posiciones niveladas de activos y pasivos monetarios en moneda nacional y en moneda extranjera no producen pérdidas o utilidades por efectos de la inflación o devaluación, debido a que sus resultados se compensan entre sí.

Por otra parte, hay que tomar en consideración la tasa de interés que tienen los financiamientos en moneda nacional y moneda extranjera. Los pasivos en moneda extranjera pueden protegerse a través de coberturas cambiarias o futuros que tienen un costo que debe agregarse a la tasa de interés de la moneda extranjera, con el fin de determinar una tasa combinada en moneda extranjera que no tenga riesgos en caso de una devaluación.

**ACTIVIDAD  
PRÁCTICA**

1. El alumno preparará un resumen de la sesión.
2. El alumno desarrollará un caso de la bibliografía recomendada.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿En qué consiste la importancia de endeudarse con proveedores?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Cuáles son las políticas de financiamiento con crédito comercial?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Describa el efecto de la inflación y devaluación de las cuentas por pagar.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Describa el nivel de inversión del efectivo e inversiones temporales

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

5. Describa el nivel de financiamiento con créditos a corto plazo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿En qué consiste el control de la financiación a corto plazo?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## BIBLIOGRAFÍA

James C. Van Horne, *Administración financiera*, Séptimo Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A.

Lawrence Gitman, *Fundamentos de administración financiera*, Tercera edición. Ed. Harper & Row Publishers.

Ley de Banca y Seguros N.º 26702, Ley General de Sociedades N.º 26887.

NICs 17, 32, 39; NIIFs 1 A LA 5.



