

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS FINANCIEROS

Diera la impresión de que los problemas financieros de hoy en día son diferentes a los de ayer y que serán diferentes a los de mañana, pero verdaderamente lo que sucede es que lo único que varía es el año y el marco económico en el que están contenidos los problemas. Las empresas siempre han tenido problemas de liquidez, de financiamiento, pocas utilidades o bien pérdidas, alta competencia o bien dificultad para recuperar sus cuentas por cobrar a los clientes. La diferencia consiste en que ocasionalmente sobresale alguno de los problemas enunciados del capital de trabajo (Activo Circulante y Pasivo Circulante) por encima de los demás y en un momento diferente, por tanto será otro el problema que prevalezca, pero siempre son los mismos problemas, pero no al mismo tiempo.

Planeación Estratégica es aquella que siempre se formula a largo plazo, identificando sistemáticamente las oportunidades y riesgos a futuro, que con base en datos actuales, sirvan como base para la toma de decisiones de calidad, diseñando el futuro deseado, así como las formas y medios para lograrlo.

Finanzas es la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales de la organización, así como las fuentes externas más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma OPTIMA, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo y así hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la organización, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad de la empresa.

SINCRONIZACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO

Cuando en una empresa existen sucursales o bien divisiones o ramas distintas, que dependen del envío de efectivo de la casa matriz, es siempre preferible que ésta, la casa matriz, sea la que envíe diariamente los requerimientos de efectivo a sus sucursales, en lugar de hacerlo por semana (ya que el dinero estaría inmovilizado de 2 a 5 días semanalmente), precisamente por las necesidades de la semana que inicia.

Administración Financiera I

Ejemplo:

¿Cuál sería la mejor forma de manejar el efectivo en caja para una empresa que cuenta con varias sucursales o divisiones?

Una empresa tiene 10 sucursales y cada una requiere 10,000 diarios con un costo de oportunidad del 9% ¿Diga usted cuánto generaría de intereses, si en 52 semanas (tomando como base un año de 365 días) invirtiera ese requerimiento, con una frecuencia promedio de 2 días a la semana, tomando en consideración de que son 5 días laborables a la semana?

Si una empresa cuenta con 10 sucursales y cada una requiere 10,000 diarios, es decir \$100,000 diarios en total, equivalentes a 500,000 semanales en total, podrían generarse 12,822 de intereses adicionales a una tasa de interés del 9% anual ($500,000 \times 2 \text{ días promedio semanal de inversión} \times 9\%/365 \times 52 \text{ semanas del año}$)

Caso 2.

Calcule sobre las mismas bases el manejo de efectivo de una empresa con 20 sucursales y con necesidades de 15,000 diarios = R = 28,849

	Uso diario de efectivo	Número de sucursales	Total de Efectivo	Número de días seman. Efectivo	Total de Efectivo	Días de Inversión	tasa anual de interés	Semanas al año	INTERESES GENERADOS	Días Anuales	
MANEJO DEL EFECTIVO EN MATRIZ Y SUCURSALES	10,000	10	100,000	5	500,000	2	9.00%	247	52	12,822	365
1 Caso para que lo desarrollar en clase	25,000	50	1,250,000	5	6,250,000	2	9.00%	3,125	52	162,500	360
2 Caso para que lo desarrollar en clase	3,000	5	15,000	5	75,000	3	11.00%	69	52	3,575	360
3 Caso para que lo desarrollar en clase	15,000	20	300,000	5	1,500,000	2	9.00%	740	52	38,466	365

¿Qué es la LIQUIDEZ y cómo Obtenerla?

La liquidez es la capacidad que se tiene para pagar las deudas a corto plazo, por lo tanto los Activos Circulantes son los más importantes para manejar la liquidez. (Recordar fórmulas de Liquidez)

¿Cuál sería la forma óptima de manejar los pagos de la empresa con cheques y cómo efectuar la cobranza de clientes foráneos?

- Cuando un cliente foráneo paga con cheque enviado por correo, debe transcurrir cierto tiempo, por un lado el del envío y por otro lado el tiempo que se lleva el Banco en pasarlo por cámara de compensación, lo cual puede ser de 15 a 30 días, más el plazo de crédito otorgado al cliente. Lo sugerido es que el cliente haga una orden de pago para ser depositada en firme en la cuenta de cheques concentradora de la empresa vendedora.
- Es evidente que lo más práctico sería un abono en cuenta vía electrónica y depositar o transferir directamente de la cuenta de cheques que para tal efecto haya abierto la empresa, en donde se tenga la Cuenta Concentradora de todas las remesas de la República.

Administración Financiera I

- En la medida de lo posible, cuando se pague a Proveedores o Acreedores utilizar el método de envío por “courier” o bien por correo, aunque se corre el riesgo de que pueda “extraviarse la remesa” sin responsabilidad para Correos o la empresa de mensajería seleccionada.

¿Qué es el Floating o Dinero Flotante y cuál sería la estrategia financiera para manejarlo y que ventajas daría su manejo adecuado?

Actualmente, con la banca electrónica, es difícil que existan saldos flotantes importantes. El floating es la diferencia entre el saldo mostrado por el Banco y el mostrado en los libros de la empresa. Esto se genera cuando una empresa tiene proveedores a quienes les paga, fuera de la ciudad o bien en el extranjero, lo que significa que los cheques expedidos tardarán algunos días en ser cobrados. Para la empresa que expide el cheque, dicho importe lo deduce del saldo, pero para el Banco esta empresa tiene aún dicho dinero, la diferencia entre ambas instituciones es el flotante y puede tener una función dual:

- Incrementar los saldos bancarios de la empresa para efectos de reciprocidad bancaria, sin que en los libros de la empresa la tenga realmente.
- Invertir el flotante por períodos cortos en instrumentos altamente líquidos, tomando las precauciones para que no exista riesgo de falta de fondos por haberse quedado la empresa descubierta.

¿Cómo puede llevarse a cabo un mejor manejo financiero de Bancos?
Reducción y diferimiento de erogaciones.

1. Por una parte es importante acelerar la cobranza efectiva de los cheques foráneos, o bien,
2. Reducir el período de cobranza de la cartera y por otra parte es igualmente importante,
3. Reducir o disminuir los desembolsos o bien diferirlos. La reducción de gastos es compleja basada en estudios analíticos y fundamentados antes de tomar acción. De igual manera no es sencillo diferir los gastos, ya que puede estar implicada la calidad y prestigio de crédito que empresa tiene con sus proveedores.

Reciprocidad Bancaria o Saldos Compensatorios: Los Bancos exigen a sus clientes reciprocidad, cuando otorgan créditos, con objeto de que el Banco reduzca sus costos bancarios de dichos créditos. De hecho el Banco puede reducir sus tasas de crédito, siempre y cuando exista un compromiso de la empresa en mantener ciertos saldos en sus cuentas de cheques, por lo general un porcentaje del crédito otorgado a la empresa. Si la empresa no cumpliera este compromiso el Banco podría incrementar sus tasas a los niveles originales. Aquí lo importante es hacer una buena negociación con el Banco.

Administración Financiera I

Con este procedimiento, la empresa logrará disminuir el costo nominal y real del financiamiento (pago de intereses), pero debe congelar el importe del saldo compensatorio, desaprovechando otras oportunidades de inversión, o bien, obliga a la empresa a solicitar otros financiamientos externos (con un costo financiero implícito), precisamente por tener la obligación de no utilizar ciertos recursos que están en la cuenta de cheques.

Utilización de Sobregiros Se utilizan como medida de emergencia cuando se expiden cheques y se cobran por un monto superior al saldo real en efectivo en el Banco. El banco cubre los sobregiros por medio de un contrato abierto automático, para proteger a la empresa en una eventualidad o bien costumbre de quedarse sin los recursos suficientes para cubrir sus necesidades. El riesgo es alto para el Banco y por lo tanto las comisiones bancarias son muy altas. Por lo general se otorgan a empresas grandes.

Mesas de Inversión. Se abre un contrato de inversión ante una Casa de Bolsa o ante una Institución de Crédito, en el que se **manejan diariamente los excedentes de efectivo** con la obtención de sus respectivos intereses por dicha inversión. Su manejo es sencillo, ya que es a través de órdenes telefónicas. Las mesas de dinero han sustituido a las cuentas maestras, ya que el cuentahabiente puede hacer rápidamente movimientos entre sus diversas cuentas bancarias a través de la banca electrónica.

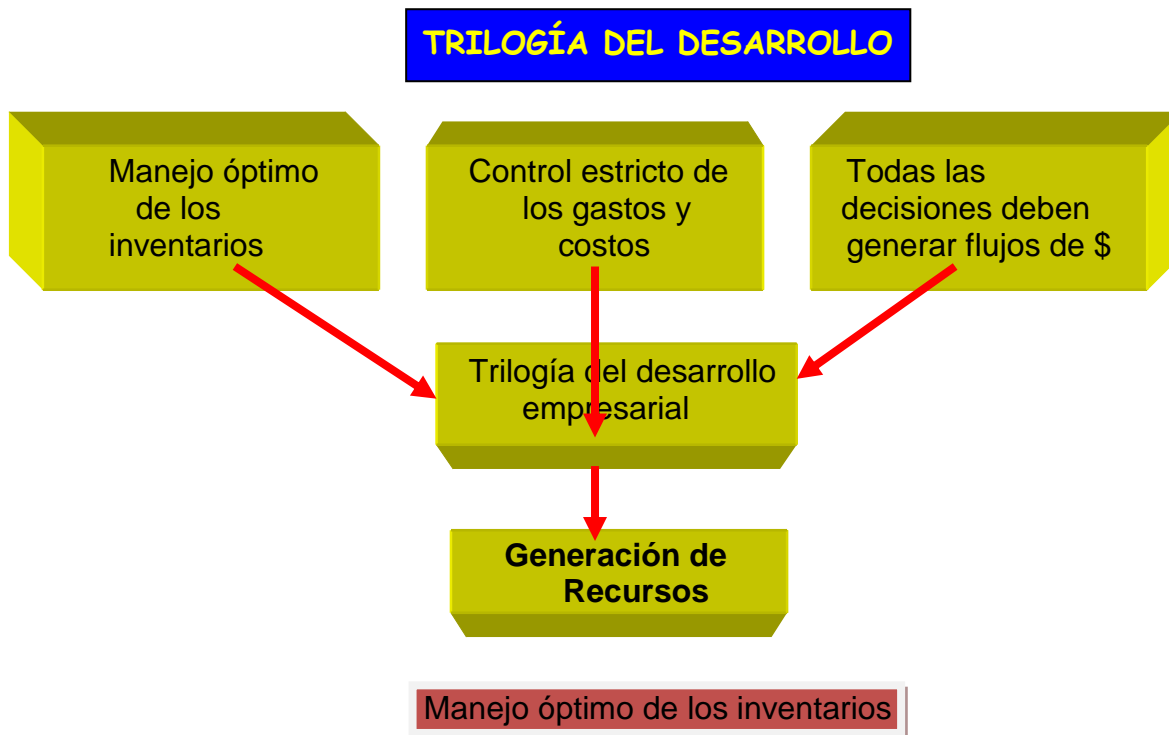
TRILOGÍA DEL DESARROLLO

Todas las empresas buscan una buena administración que involucre, coordina y dirige a los diferentes elementos humanos y recursos materiales que la componen.

¿Por qué los Flujos de efectivo son fundamentales para apoyar el desarrollo empresarial y cuáles son?

La Administración de negocios requiere aportar soluciones enfocadas a la **optimización de todos los recursos**, de manera que **aporten flujos adicionales**, ya sea por mayores ingresos o por menores costos y gastos, por lo tanto, los FLUJOS DE EFECTIVO son fundamentales para apoyar el desarrollo empresarial.

Administración Financiera I



Debido a que los inventarios son las inversiones de mayor impacto que llevan a cabo las empresas dentro de su Capital de Trabajo, un control deficiente, ya sea por exceso o por déficit, puede traer consecuencias graves a la salud financiera y operativa de la organización.

¿Qué puede originar un manejo deficiente de los inventarios?

- Si son en exceso: Son inversiones improductivas y especulativas que le restan liquidez a la empresa al tener exigencias de pago antes de su transformación en productos terminados y venta de los mismos, insatisfacción de proveedores e incumplimiento de los resultados pronosticados.
- Si es por Insuficiencia: Provocan pérdida de ventas, insatisfacción de clientes, pérdida de participación de mercados, incumplimiento de los resultados pronosticados.

Control Estricto de Gastos y Costos

Es indispensable mantener controles estrictos para reducir los gastos y costos y evitar su crecimiento a futuro. Para ello es necesario llevar a cabo un análisis detallado de las partidas que conforman la estructura de gastos de la empresa para definir su origen, necesidad e impacto en los resultados.

Generación de Flujos

Casi todas las decisiones empresariales deben estar encaminadas a generar mayor flujos de efectivo, los que al final de cuentas, representan las utilidades verdaderas de los negocios. Excepto aquellas aplicaciones de recursos en inversiones de carácter social, dentro y fuera de la organización, todas las demás aplicaciones deben tener como meta la generación adicional de recursos.

Administración Financiera I

¿En materia de liquidez, cuáles son los rubros financieros más importantes a controlar?

Los AC más importantes de cualquier empresa son:

- Cuentas por Cobrar a Clientes
- Otras Cuentas por Cobrar (Deudores Diversos y otros)
- Inventarios

Sin embargo no hay que descuidar Caja y Bancos, que tiene un tratamiento especial.

Los Activos Circulantes sirven para liquidar a los Pasivos Circulantes, dentro de los cuales, los más importantes son:

- Cuentas por Pagar a Proveedores o Proveedores como se enuncia en el EPF
- Impuestos por Pagar
- Otras Cuentas por Pagar
- Financiamiento Bancario a Corto Plazo

El administrador financiero debe considerar al menos ciertos pronósticos externos, los cuales se basan en las observaciones de las ventas con ciertos indicadores macroeconómicos clave como el PIB, construcción, confianza del consumidor, tipo de cambio, comportamiento de la Bolsa de Valores y el ingreso personal disponible.

Los Financieros, a diferencia de los Contadores, evalúan los Estados Financieros produciendo información adicional y toman decisiones con base en dichas evaluaciones respecto a los rendimientos y riesgos asociados.

Es por demás lógico entender que para mejorar la liquidez en su conjunto es necesario analizar la calidad y problemática de cada uno de sus componentes en particular, y por ello a continuación se detalla el manejo de:

MANEJO ÓPTIMO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Las Cuentas por Cobrar (CC) y los Inventarios son los conceptos mas importantes de la liquidez, ya que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento de la cartera (CC) ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de ventas. La razón principal de falta de liquidez es el deficiente control de la recuperación de la cartera.

Al estar financiando este rubro, se está financiando el plazo incremental de la materia prima financiada a su vez por los Proveedores (plazo otorgado a la empresa a sus clientes, menos el plazo otorgado por los proveedores a la empresa), mas el valor agregado por la propia empresa al producto vendido (mark-up o margen de utilidad), cuando los plazos otorgados a clientes y los que otorgan los proveedores a la empresa son muy grandes, la liquidez se verá sumamente restringida, ya que serán los recursos propios de la empresa los que tendrán que financiar ese plazo adicional. Por tanto, para mejorar la liquidez de la empresa, hay que empezar por optimizar la recuperación de la cartera.

Administración Financiera I

Preguntas de repaso

- ¿Cuáles son los principios elementales para el manejo de efectivo?
- ¿Qué es el presupuesto o pronóstico de efectivo o Cash Flow y cómo se obtiene?
- ¿Qué es el pronóstico de Ventas?
- ¿Qué es el pronóstico externo?
- ¿Qué es el pronóstico interno?
- ¿Qué es el Flujo Neto de Efectivo?
- ¿Qué es el efectivo final?
- ¿Qué es el financiamiento total requerido?
- ¿Qué es el saldo de efectivo excedente?
- ¿Cuál es el propósito del Presupuesto de Efectivo?
- ¿Qué papel desempeña el pronóstico de ventas en su preparación?
- ¿Cuáles son las dos partes principales del presupuesto de efectivo y cómo pueden ser utilizadas para determinar los requerimientos de endeudamiento a corto plazo e inversión en la empresa?
- ¿Cuál es la causa de la incertidumbre en el presupuesto de efectivo y cuáles son las dos técnicas que se pueden usar para enfrentar esta incertidumbre?

Si observamos el formato general del Cash Flow, el flujo neto de efectivo se obtiene restando a los ingresos de efectivo los egresos de efectivo de cada período, posteriormente sumamos el efectivo inicial al flujo neto de efectivo de la empresa para determinar el efectivo final para cada período y por último restamos el saldo de efectivo mínimo requerido del efectivo final para obtener el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente. Si el efectivo final es mayor que el saldo de efectivo mínimo, entonces hay efectivo excedente y todo excedente debe invertirse en instrumentos a corto plazo con las mejores tasas de interés.

¿Cómo se puede enfrentar a la incertidumbre en el manejo del efectivo?

La incertidumbre se enfrenta básicamente de dos maneras:

a) Una de ellas es preparando varios presupuestos de efectivo con base a pronósticos pesimistas, mas probables y optimistas ya que proporcionan suposiciones diferentes para tomar una decisión, llamado Análisis de Sensibilidad.

b) La otra forma de enfrentar la incertidumbre es la simulación a través de simular la ocurrencia de ventas y otros eventos inciertos y se desarrolla una distribución de probabilidades de flujos de efectivo finales para cada mes.

Administración Financiera I

Caso práctico 1

COMPAÑÍA TRANSA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL:

ACTIVO	AI 12/31/2008		AI 12/31/2007	
CIRCULANTE				
Caja y Bancos	15,116	0.98%	5,000	0.40%
Clientes	130,000	8.40%	210,000	16.92%
Deudores Diversos	3,000	0.19%	4,000	0.32%
Inventarios	386,000	24.95%	200,000	16.11%
Anticipos ISR (PP)	10,000	0.65%	25,000	2.01%
Acciones, Bonos y Valores	10,000	0.65%	35,000	2.82%
Depósitos en Garantía	5,000	0.32%	8,000	0.64%
Total de Activo Circulante	559,116	36.14%	487,000	39.24%
FIJO				
Equipo de Transporte	80,000	9.63%	104,200	15.69%
Mobiliario y Equipo	30,000	3.61%	40,000	6.02%
Maquinaria y Equipo	350,000	42.12%	300,000	45.17%
Valor a Costo de Adquisición	460,000		444,200	66.88%
Actualización AF (B10)	500,000	60.17%	300,000	45.17%
Depreciación Acumulada	-129,000	-15.52%	-80,000	-12.04%
Total de Activo Fijo NETO	831,000	53.71%	664,200	53.51%
DIFERIDO (OTROS ACTIVOS)				
Instalaciones	80,000	50.96%	50,000	55.56%
Gastos de Organización	10,000	6.37%	10,000	11.11%
COSTO DE ADQUISICION	90,000	57.32%	60,000	66.67%
Actualización de Instalaciones	90,000	57.32%	40,000	44.44%
Amortización Acumulada	-23,000	-14.65%	-10,000	-11.11%
OTROS ACTIVOS NETOS	157,000	10.15%	90,000	7.25%
ACTIVO TOTAL	1,547,116	100.00%	1,241,200	100.00%
PASIVO				
CIRCULANTE				
Proveedores	300,000	98.66%	150,000	62.92%
Impuestos por Pagar	1,000	0.33%	10,000	4.19%
Documentos por Pagar	2,000	0.66%	19,500	8.18%
Provisión de ISR	1,080	0.36%	58,884	24.70%
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE (CORTO P)	304,080	58.47%	238,384	50.89%
FIJO (Largo Plazo)				
Acreeedores Diversos	6,000	2.78%	50,000	21.74%
Crédito Hipotecario Industrial	210,000	97.22%	180,000	78.26%
TOTAL PASIVO FIJO	216,000	41.53%	230,000	49.11%
PASIVO TOTAL	520,080	100.00%	468,384	100.00%
CAPITAL CONTABLE				
Capital Social	354,000	34.47%	300,000	38.82%
Reservas de Capital	9,000	0.88%	5,000	0.65%
Actualización del Capital	531,000	51.70%	306,500	39.66%
Resultado de Ejercios Anteriores	32,116	3.13%	80,000	10.35%
Resultado del Ejercicio	100,920	9.83%	81,316	10.52%
TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	1,027,036	100.00%	772,816	100.00%
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	1,547,116		1,241,200	

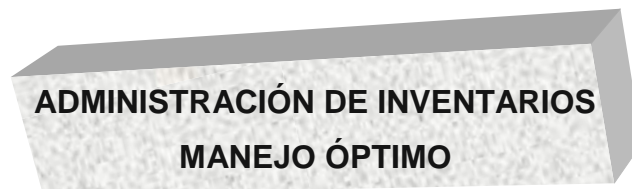
Administración Financiera I

COMPAÑÍA TRANSA SA DE CV				
ESTADO DEL RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL:				
	12/31/2008		12/31/2007	
Ventas Netas	2,800,000		2,300,000	
Costo de Ventas	2,000,000	71.43%	1,610,000	70.00%
UTILIDAD BRUTA	800,000		690,000	
Gastos de Administración	160,000	5.71%	150,000	6.52%
Gastos de Venta	300,000	10.71%	230,000	10.00%
Gastos de Operación	460,000		380,000	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	340,000		310,000	
Costo Integ. de Financ. o Int. Deveng	166,000	5.93%	169,800	7.38%
UTILIDAD ANTES DE ISR y PTU	174,000		140,200	
ISR y PTU	73,080	2.61%	58,884	2.56%
UTILIDAD NETA	100,920	3.60%	81,316	3.54%
		100.00%		100.00%

REPASO

- ¿Qué es el presupuesto o pronóstico de efectivo o Cash Flow y cómo se obtiene?
- ¿Qué es el pronóstico de Ventas?
- ¿Qué es el pronóstico externo?
- ¿Qué es el pronóstico interno?
- ¿Qué es el Flujo Neto de Efectivo?
- ¿Qué es el efectivo final?
- ¿Qué es el financiamiento total requerido?
- ¿Qué es el saldo de efectivo excedente?
- ¿Cuál es el propósito del Presupuesto de Efectivo?
- ¿Qué papel desempeña el pronóstico de ventas en su preparación?
- ¿Cuáles son las dos partes principales del presupuesto de efectivo y cómo pueden ser utilizadas para determinar los requerimientos de endeudamiento a corto plazo e inversión en la empresa?
- ¿Cuál es la causa de la incertidumbre en el presupuesto de efectivo y cuáles son las dos técnicas que se pueden usar para enfrentar esta incertidumbre?

Administración Financiera I



¿**Cuál sería el primer componente del ciclo de conversión del efectivo?**

El primer componente del ciclo de conversión del efectivo es la **edad promedio del inventario**.

¿**Cuál es el objetivo de la Administración e Inventarios?**

EL objetivo de la administración de inventarios, como ya se ha comentado, es **darle rotación tan pronto como sea posible**, (vender y comprar inventario el mayor número de veces en el año), sin perder ventas por falta de existencia.

¿**Cuál debería ser el papel del Administrador Financiero en el manejo de los inventarios?**

EL administrador financiero es un asesor y supervisor en asuntos relativos a los inventarios; no tiene control directo sobre el inventario, pero si **proporciona datos para el proceso de la administración de inventarios, con los cuales los demás integrantes de la organización, sea el puesto que tengan, tomarán decisiones muy importantes** precisamente con la información proporcionada por el administrador financiero.

Dependiendo del área de la empresa que se maneje, o bien de su giro y del tipo de inventarios muy particulares, será un punto de vista diferente el de los inventarios, es decir, finanzas, ventas, producción y de compras.

¿**Cuál debiera ser el enfoque del Administrador Financiero en cuanto a inventarios se refiere?**

En otras palabras, el administrador financiero, tenderá siempre a mantener bajos los niveles de inventario, para asegurar que el dinero de la empresa no esté invertido ociosamente en inventarios excesivos. Ese debería ser su roll en la administración de inventarios.

¿**Cuál es el punto de vista del Director de Ventas sobre los inventarios?**

El Director de Ventas quisiera tener grandes cantidades de productos terminados, para asegurar que todos los pedidos se surtieran rápidamente, para evitar retraso en surtir los pedidos de los clientes.

Administración Financiera I

¿Cómo visualiza el Director de Producción a tema de los inventarios?

Desde otro ángulo, el Director de Producción normalmente implementa el plan de producción, de manera que se obtenga la cantidad deseada de productos terminados de calidad aceptable a un costo bajo. Para ello propugnaría por tener un alto nivel de inventarios de materias primas, para evitar retrasos en la producción, y programar dos o tres turnos de trabajo diarios, para bajar los costos de producción unitarios, lo que desafortunadamente daría como resultado, altos costos de productos terminados.

¿Cómo enfoca a los inventarios el Director de Compras?

El mismo tema, pero visto por el Director de Compras, solo se enfoca a los inventarios de materia prima, ya que no le interesan los inventarios de producción en proceso y mucho menos los inventarios de productos terminados. En otras palabras, debe tener en existencia las cantidades adecuadas de dicha materia prima, en los tiempos programados y a un buen precio favorable para la empresa.

Normalmente el Departamento de Compras, sin tomar en consideración los volúmenes de compra, puede excederse en sus compras con tal de obtener buenos precios, sin un control adecuado, a fin de obtener descuentos por volumen, o bien, en anticipación a la elevación de precios o a la carencia de ciertos materiales, Compras puede comprar grandes cantidades de recursos que no se necesitan realmente.

El ciclo de conversión de efectivo se mide tomando en cuenta el tiempo transcurrido, sumando la Edad Promedio del Inventario y el Período Promedio de Cobranza menos el Período Promedio de Pago a Proveedores.

MANEJO ÓPTIMO DE LOS INVENTARIOS

Como ya se ha comentado, uno de los renglones de más importancia del AC son los inventarios. Se entiende por inventarios la existencia de materias primas, producción en proceso y artículos terminados que posee una PF o PM

¿Cómo están influenciados los niveles de inventario de Materia Prima?

➤ Los niveles de materia prima están influenciados por la Producción Anticipada, Estacionalidad de los Productos, confiabilidad en el Abasto y en la eficiencia de la programación de las compras para el proceso productivo.

Administración Financiera I

¿Cómo están influenciados los niveles de Inventarios de Producción en Proceso?

➤ La Producción en Proceso está fuertemente influenciada por la duración del período de producción. Si se reduce el tiempo del proceso productivo, se podrá disminuir la inversión en inventarios de producción en proceso. Otra forma de reducir la producción en proceso es **COMPRAR** productos para incorporarlos a la producción en lugar de fabricarlos en la propia empresa. Obviamente, esta decisión estará influida por el costo de adquisición de estos elementos en comparación con sus costos de producción y financiamientos.

¿Cómo están influenciados los niveles de inventarios de Producto Terminado?

➤ El nivel de Producto Terminado es un problema de coordinación del Departamento de Producción con el de Departamento de Ventas. La Dirección de Finanzas tendrá entonces que financiar los inventarios, no importa en que parte se encuentren, ya sea en almacenes o bien estén representados en Cuentas por Cobrar.

LOTE ECONÓMICO DE ORDEN

Para evitar una alta inversión en inventarios y por tanto una inversión improductiva desde el punto de vista financiero, o de baja utilidad contable, existe un Modelo de Planeación de Inventarios que se denomina LOTE ECONÓMICO DE ORDEN O DE COMPRA, y su fórmula es la siguiente:

$$LEO = \sqrt{\frac{2 FV}{CP}}$$

De donde:

LEO = Lote Económico de Orden

F = Costos Fijos de colocar y recibir una orden

V = Ventas Anuales en Unidades o Consumo Anual de materia prima en Unidades

C = Costos de Manejo expresados como porcentaje del Valor del Inventario

Administración Financiera I

¿Cómo se calcula el número de órdenes a ser colocadas anualmente?

A cualquier nivel de ventas, si se divide V/LEO , indicará el número de órdenes que se tendrán que colocar cada año.

De la misma manera, la estimación del promedio de existencia de un producto terminado en un momento determinado se da con la siguiente fórmula:

$$\frac{LEO}{2} + \text{Inventario de Seguridad}$$

Caso práctico:

V = Ventas	=	1,000 unidades
C = Costos de Manejo	=	20% del valor del inventario
P = Precio de Compra	=	\$10 por unidad
F = Costos Fijos de Colocación	=	100

$$LEO = \sqrt{\frac{2 \text{ FV}}{CP}} = \sqrt{\frac{2 \times 100 \times 1,000}{0.20 \times 10}} = \sqrt{\frac{200,000}{2}} = \sqrt{100,000} = 316.23 \text{ U}$$

INVERSIÓN PROMEDIO EN INVENTARIOS (PI)

Si la existencia mínima requerida para seguridad es de 100 unidades, entonces el promedio de inventarios será de la siguiente manera:

$$LEO$$
$$PI = \frac{LEO}{2} + \text{Inventario de Seguridad}$$

Si utilizamos las unidades ya determinadas anteriormente, entonces:

$$PI = \frac{316.23}{2} (+) 100$$

PI = 258 unidades

¿Cuál es el valor a invertir en Inventario de Seguridad?

Debido a que ya se conoce el costo unitario del inventario que es de \$10.00, por lo tanto la inversión promedio en inventarios será de:

$$258 \times 10 = \$2,580.00$$

para el producto en cuestión

PUNTO DE REORDEN

El cálculo del LEO no estaría completo si no se obtuviera el Punto de Reorden (PR), mismo que se puede obtener determinando el tiempo que se requiere para generar la orden de compra, más el tiempo promedio de surtido que utiliza el proveedor más el consumo normal durante ese período. Si una empresa requiere de 3 días para generar una orden de compra y el proveedor tarda 2 días adicionales para entregar el pedido, entonces la fórmula sería:

Administración Financiera I

$$[\text{Tiempo de Reorden (+) Tiempo de Surtido}] \times (\text{consumo diario}) + \text{Inventario de Seguridad}$$

Sustituyendo valores:

$$\text{PR} = (3+2) \times 10 + 100 = 150 \text{ unidades}$$

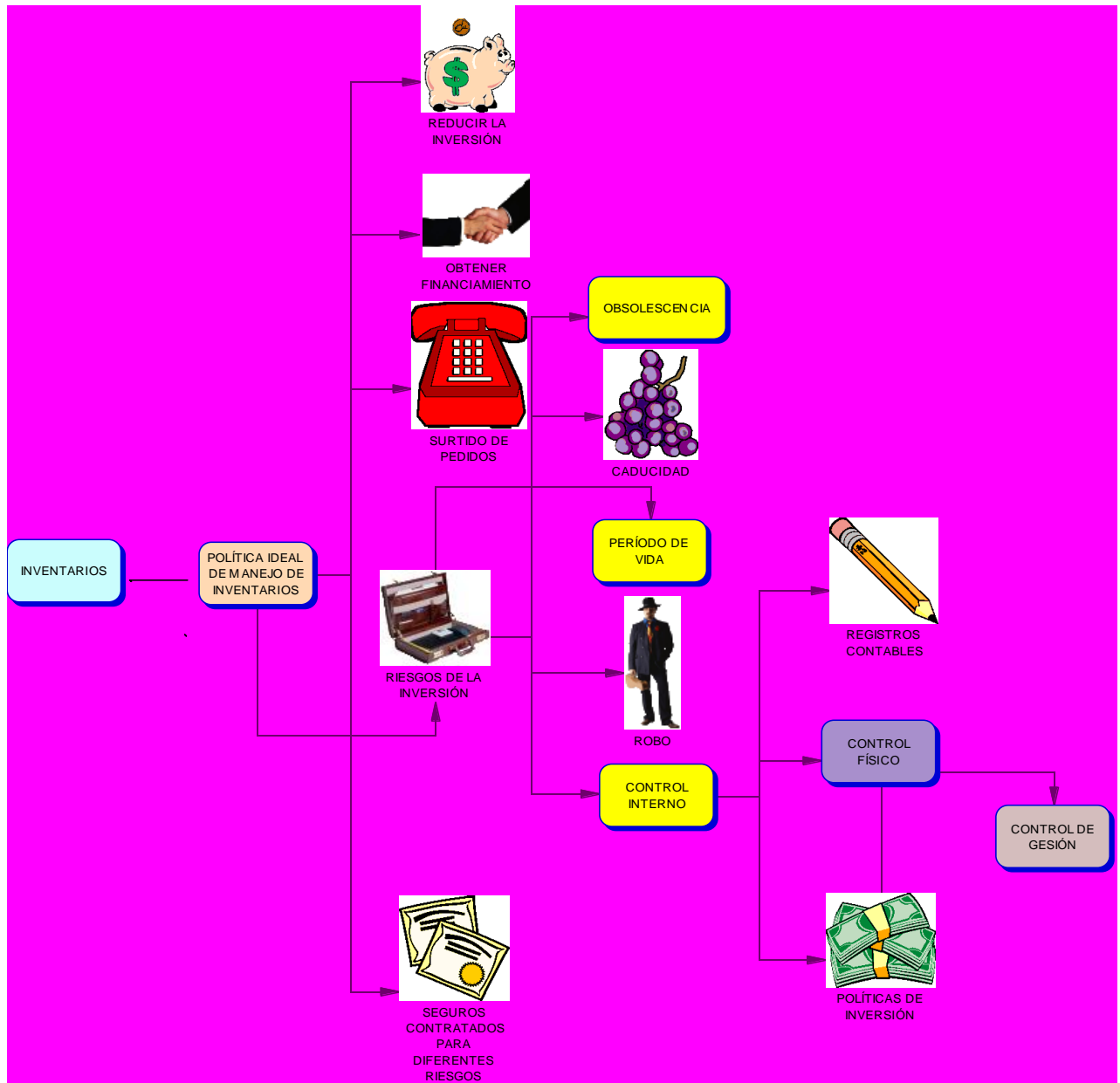
Esto significa que cuando las existencias de este producto lleguen a las 150 unidades, será indispensable establecer una nueva orden de compra para el resurtido de las mismas. Todo lo anterior significa que no solo es un cálculo numérico financiero, sino que además debe llevarse a cabo una inspección física de los inventarios para conocer qué inventarios están obsoletos o deteriorados para venderlos o deshacernos de ellos a la brevedad con acuerdo con proveedores, o cualquier otro medio por el que podamos recuperar su valor, lo anterior para evitar que sigan generando costos de mantenimiento y de manejo. Es necesario con el dinero recuperado se reinvierta en inventarios nuevos y no tener costos financieros.

RESUMEN

Por lo tanto, con todos los cálculos simples anteriores, se concluye que:

- El Lote Óptimo de Orden de Compra del producto unitario analizado es de 316 unidades por orden.
- El promedio de inversión en inventarios de este producto será de \$2,580.00
- El punto de reorden es de 150 unidades

POLÍTICA IDEAL DE MANEJO DE INVENTARIOS



POLÍTICA IDEAL DE MANEJO DE INVENTARIOS

A) REDUCIR LA INVERSIÓN: La inversión en inventarios deberá ser lo menor posible y sin poner en riesgo los pedidos de los clientes ni el proceso productivo. Lo invertido en inventarios provoca un **costo de oportunidad y de financiamiento** por el simple hecho de tenerlos, lo que se traduce en un **costo real de inversión**.

Administración Financiera I

B) FINANCIAMIENTO: Obtener un financiamiento de los inventarios por parte de los proveedores no tiene en si un costo directo o intrínseco, por lo que es obvio y lógico extender al máximo, el plazo para pago a los proveedores, como lo maneja por ejemplo Wall Mart. Cuando el plazo que nos dan los proveedores para pagarles es menor que el tiempo transcurrido desde la compra del inventario, **el tiempo excedente es financiado con recursos de la empresa**, lo que implica un **Costo de Oportunidad o bien un Costos Financiero Directo**.

C) SURTIDO DE PEDIDOS. Para enfrentar la demanda de los productos de la empresa sin tener problemas, es necesario contar con el nivel de inventarios preciso, si tengo mucho inventario, tendré forzosamente un costo financiero elevado, por ello es necesario calcular con precisión el nivel óptimo de la inversión en inventarios.

D) RIESGOS DE LA INVERSIÓN EN INVENTARIOS:

- 1) **Obsolescencia** (Es el cambio de la demanda por haberse convertido en anticuados, aún estando en perfectas condiciones de uso y por tanto pierden su valor monetario por haber reducido su valor utilitario).
- 2) **Caducidad** (Es la pérdida de propiedades del producto por el simple transcurso del tiempo, como por ejemplo medicinas, entonces deben destruirse).
- 3) **Período de Vida** (Se refiere por ejemplo a los productos perecederos los cuales mueren por el simple transcurso del tiempo).
- 4) **Robo** (Por ejemplo el robo hormiga, para lo cual debe incrementarse el control interno):
 - i) **Contable** (Contar con sistemas de registro de y de control adecuados desde el manual hasta el ERP).
 - ii) **Físico** (Debe contarse con un sistema de fácil localización, almacenamiento y custodia y no tener movimientos innecesarios de productos).
 - iii) **Inversión** (Es el resultado de las políticas de inversión prefijadas, que se supervisan con diferentes indicadores de gestión y cualquier exceso debe ser corregido o mejor, ser evitado antes de que aparezca).
- E) Seguros** (Se refiere a contratar los adecuados en cuanto a cobertura y riesgo asegurado para reducir los riesgos de mantener físicamente los inventarios- Asegurar los inventarios de PT asegura también el margen de Utilidad Bruta, aunque se eleve el costo de las primas de seguro).

SISTEMA ABC

¿En qué consiste el sistema de inventarios denominado ABC?

Las empresas dividen a sus inventarios, para efectos de clasificarlos, en tres grupos que les han denominado A,B,C.

EL **Grupo A** incluye los artículos de mayor inversión monetaria. Por lo común, este grupo representa el 20% de los artículos del inventario.

El **Grupo B** representa la siguiente mayor inversión en inventario.

El **Grupo C** consta de un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

El grupo de inventario de cada artículo determina el nivel de supervisión del artículo.

Por ejemplo, los inventarios clasificados como **A**, reciben una supervisión mas intensa que los inventarios clasificados como del grupo **C**. Los inventarios de clase **B**, normalmente son verificados sus niveles de existencia en forma semanal. En cambio los inventarios clasificados como los del grupo **C**, son supervisados con técnicas sencillas, como el método de los dos depósitos.

¿Cómo funciona el sistema de inventarios denominado de los “dos depósitos”?

Cuando se necesita un artículo, el inventario se saca del primer depósito, cuando éste se vacía se hace una orden de compra para llenar de nuevo el primer contenedor, mientras tanto se utiliza la mercancía del segundo contenedor y se usa hasta que está totalmente vacío y así sucesivamente.

Por el monto de la inversión en los artículos de los **grupos A y B** sugiere la necesidad de un mejor método de administración que el **ABC**.

¿Qué otro método de control de inventarios se usa comúnmente?

Existe otro método mas serio, que se llama EOQ (Modelo de cantidad económica de pedido – CEP o EOQ=**E**conomic **O**rders **Q**uantity), que es un modelo, digamos apropiado, para el manejo de los artículos A y B.

¿Qué variables considera el modelo de control de inventarios EOQ?

El modelo EOQ considera:

- Varios costos de inventario y
- Posteriormente, determina qué tamaño de pedido minimiza el costo total del inventario.

¿Cuál es el fundamento del modelo de control de inventarios EOQ?

Este modelo parte de la base de que los costos relevantes del inventario se pueden dividir en:

- Costos de Pedido y
- Costos de Mantenimiento.

Este modelo excluye o no toma en consideración el costo real del artículo en inventario, es decir, cada Costo de Pedido y cada Costo de Mantenimiento, tienen ciertos componentes y características clave.

1. Los **Costos de Pedido** incluyen los costos administrativos fijos de colocar y recibir los pedidos: el costo de elaborar una orden de compra, de procesar la documentación y de recibir un pedido y cotejarlo contra la factura. Los costos de pedido se establecen en un dólar por pedido.

Administración Financiera I

2. Los **costos de mantenimiento**, son los costos variables por unidad de mantener un artículo en inventario durante un período específico e incluyen costos tales como los de:

- Almacenamiento
- Seguro
- Deterioro
- Obsolescencia

3. **Costos de oportunidad** o **Costos financieros** por tener precisamente fondos invertidos en inventario y se les da un valor simbólico de control, es decir este tipo de costos se establecen en un valor de un dólar por unidad por período.

Una de sus características es que, los costos de pedido disminuyen conforme aumenta el tamaño del pedido, sin embargo, los costos de mantenimiento se incrementan conforme aumenta el tamaño del pedido. O sea que actúan en forma inversa.

El modelo EOQ analiza el equilibrio entre los:

a) **Costos del Pedido y**

b) **Costos de Mantenimiento**, para determinar la cantidad del pedido “ideal” que minimiza el costo total del inventario.

Las siguientes literales son las que normalmente se utilizan en las empresas para darle un tratamiento matemático:

S = Uso de unidades por período	(u S e)
O = Costo de pedido por pedido	(O rders)
C = Costo de Mantenimiento por unidad por período	(C ost)
Q = Cantidad de pedido en unidades	(Q uantity)

¿**Cómo se puede expresar matemáticamente el costo del pedido?**

EL costo del pedido se puede expresar como: “**El producto del costo por pedido por el número de pedidos**”. Puesto que el número de pedidos es igual al uso durante el período, dividido entre la cantidad del pedido **S/Q**.

Por lo tanto la expresión matemática del costo del pedido se expresa como sigue:

$$\text{Costo del Pedido} = O \times S/Q$$

¿**Cómo se define el Costo de Mantenimiento?**

El Costo de Mantenimiento se define como: “El costo de mantener una unidad de inventario por período, multiplicado por, el inventario promedio de la empresa.

¿**Qué es el inventario promedio y cómo se expresa matemáticamente?**

Administración Financiera I

El inventario **promedio** es la cantidad del pedido dividido entre **2**, por lo tanto es **Q/2**, por que se parte de la base de que el inventario se debe agotar a una tasa constante.

Se expresa matemáticamente como sigue:

$$\text{Costo de Mantenimiento} = C \times Q/2$$

El costo total de inventario se obtiene sumando el costo del pedido más el de mantenimiento.

$$\text{Costo Total} = (O \times S/Q) + (C \times Q/2)$$

¿Si consideramos que el **EOQ** es la cantidad del Pedido que minimiza la función del costo total, cuál sería entonces su ecuación?

Si consideramos que el **EOQ** es la cantidad del pedido que minimiza la función del costo total, entonces se da la siguiente ecuación:

$$\text{EOQ} = \frac{2 \times S \times O}{C}$$

¿Cómo se define al Punto de Reorden?

PUNTO DE REORDEN = Días de espera x uso diario.

Ejemplo:

Si se toman **3 días** hacer y recibir un pedido, y si se usan **15 unidades del artículo de inventario por día**, ¿Cuál sería entonces el punto de reorden?

El punto de reorden sería de 45 unidades de inventario 3 días x 15 unidades por día.

Por lo tanto, cuando el nivel de inventarios esté en el punto de reorden, o sea de 45 días, entonces es cuando se hará una orden de compra en el **EOQ** del artículo en específico.

Si los tiempos de espera y uso son correctos, entonces el pedido llegará exactamente cuando el nivel de inventario alcance existencia "0".

Pero como estos tiempos no son precisos, y **sobre todo por que estamos en México**, las empresas tienen que manejar forzosamente un inventario denominado de "**seguridad**", del que ya hemos platicado.

Caso práctico

Administración Financiera I

La empresa ABC tiene un artículo del **Grupo A** que es vital para la producción. El artículo cuesta **1,500 US dls** y la empresa utiliza **1,100 unidades** de este artículo durante el año.

En promedio la empresa trabaja 250 días al año, es decir descontando fines de semana, puentes, fiestas religiosas, aniversarios, y cualquier otra cantidad de festividades mexicanas. En promedio utiliza al año 1,100 unidades.

El tiempo de espera de la mercancía es de **2** días y la empresa decide mantener un inventario de seguridad de 4 unidades, para estar prevenida para cualquier "atraso" normal de sus proveedores.

Con base en la información proporcionada, le piden a usted que de inmediato determine la estrategia de pedidos óptima para este artículo.

Desarrollo del caso:

EOQ

Costo del Pedido	\$150
Costo Anual de Mantenimiento por Unidad	\$200

$$\text{EOQ} = \frac{2 \times 1,100 \times \$150}{\$200} = 41 \text{ unidades}$$

REVISAR CÁLCULO ESTÁ EQUIVOCADO

El punto de reorden depende del número de días que la empresa trabaja en el ejercicio.

Suponiendo que dicha empresa trabajara 250 días al año y utilizara 1,100 unidades de este artículo. El consumo diario es de 4.4 unidades, o sea $(1,100 / 250)$. Si su tiempo de espera fuera de 2 días y la empresa decidiera mantener un inventario de seguridad de 4 unidades, entonces el punto de reorden sería de 12.8 unidades $((2 \times 4.4) + 4)$. Sin embargo, los pedidos se hacen solo en unidades totales, sin fracciones, por lo que el pedido debiera hacerse cuando el inventario bajara a 13 unidades (12.8).

Conclusiones

➤ La rotación de inventario se calcula **dividiendo el Costo de Ventas entre el Inventario Promedio**. (Puede ser también entre las Ventas Netas, en lugar del Costo de Ventas, pero no es representativo, ya que lo que nos interesa es precisamente hacer los cálculos del Costo, sin la distorsión que ocasiona el Margen de Utilidad)

➤ El modelo EOQ **determina el tamaño óptimo del pedido e indirectamente mediante el supuesto del uso constante, determina el inventario promedio**. Por lo anterior el modelo EOQ **determina el número de vueltas de inventario óptimo**, en base con costos específicos de inventario.

Administración Financiera I

“Just In Time” (JIT)

El sistema justo a tiempo (**Just in Time**), se utiliza para minimizar la inversión en inventarios. Parte de la base de que los materiales deben llegar exactamente en el momento en que producción los necesita. Lo ideal sería que una manufacturera solo tuviera producción en proceso ya que su objetivo es minimizar la inversión en inventarios. JIT no utiliza un inventario de seguridad o lo utiliza muy poco. Debe existir una muy buena coordinación entre la empresa y sus proveedores, así como de los transportistas. EL JIT es la eficiencia de la manufactura. Los inventarios son una herramienta para lograr la eficiencia resaltando la calidad de los materiales utilizados y su entrega a tiempo y con ello se evitan ineficiencias.

SISTEMAS ERP – MRP Y MRP II

SISTEMA MRP o PRM, dentro de la gama de módulos que contiene un ERP (*Tipo SAP – J.D. Edwards – People Soft, Platinum, Priority, Atlas, entre otros muchos, reconocidos a nivel mundial y que apenas están empezando a utilizarse en México*), es el **sistema de planeación de requerimiento de materiales, que determina qué materiales ordenar y cuando ordenarlos**. EL MRP aplica los conceptos del EOQ para saber cuántos pedidos hacer y hace una simulación en ERP, el estado de los inventarios y el proceso de manufactura.

La **Lista de Materiales** es una simple **lista de todas las partes y materiales que componen a un producto terminado**. Para un plan de producción, el software hace una **simulación de los requerimientos de materiales según un plan de producción pronosticado**. Da el resultado con base en el tiempo que tarda un producto en proceso en pasar por las diversas etapas de producción y el tiempo de espera requerido para obtener los materiales, el sistema MRP determina cuándo se deben hacer los pedidos de los diversos artículos de la lista de materiales, que pueden ser miles o millones de ellos.

La ventaja del MRP es que obliga a la empresa a considerar sus necesidades de inventarios con más cuidado. El objetivo es reducir su inversión en inventarios sin perjudicar la producción. Si la oportunidad del costo de capital de la empresa para inversiones de igual riesgo es del 15%, cada peso de inversión de inventario incrementa las utilidades antes de ISR y PTU en %0.15

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO INTERNACIONAL

Es la más complicada de las técnicas sobre todo para los exportadores y en general para las empresas multinacionales. Las economías de escala de producción y de manufactura que se esperarían de la venta global de productos, podrían resultar difíciles de conseguir si los productos deben ajustarse a los mercados locales individuales, como sucede frecuentemente, o si la producción real se lleva a cabo en fábricas distribuidas en todo el mundo.

Administración Financiera I

Cuando las materias primas, productos intermedios deben de ser transportados por grandes distancias, sobre todo en transporte marítimo, habrá más retrasos, confusión, daños, robos y otras dificultades. Por ello el administrador de inventario internacional da especial importancia a la flexibilidad. En general le interesa más asegurarse de que se entreguen las cantidades suficientes de inventario donde se necesitan, en qué momento y en qué condiciones, para ser utilizadas como se planeó, que ordenar la cantidad de inventario económicamente óptima.

EJERCICIOS A DESARROLLAR

A) La empresa ABC compra al año 1,200,000 unidades de un componente. El costo fijo por pedido es de \$25 El costo anual de mantenimiento del artículo es del 27%.

Determine el EOQ.

B) La empresa XYZ utiliza 800 unidades de un producto continuamente durante el año. El producto tiene un costo fijo de \$50 por pedido y su costos de mantenimiento es de \$2 por unidad al año. Requiere de 5 días para recibir el embarque después de haber hecho el pedido y la empresa desea mantener un inventario de seguridad de 10 días.

1. Calcule el EOQ.
2. Determine el nivel promedio de inventario (sobre 360 días por año) diario.
3. Determine el punto de reorden.
4. Indique cual de las variables cambia si la empresa no mantiene el inventario de seguridad: a. Costo del Pedido b. Costo de Mantenimiento c. Costo Total de Inventario d. Punto de reorden 5. Cantidad económica del pedido.
5. Explique.

Administración Financiera I

PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

El Administrador, Director o cualquier tomador de decisiones administrativas, financieras o de planeación integral, debe determinar cuáles serán los recursos necesarios para desarrollar eficientemente las actividades de la empresa, club, gimnasio, conjuntamente con la definición de las fuentes de financiamiento de los proyectos, para obtener oportunamente y eficientemente los recursos que los puedan llevar a cabo. Esta actividad deberá estar enfocada a analizar todo paso que genere un valor agregado y que exista la capacidad de generación de flujos de efectivo.

¿**Cuáles son las principales funciones de la planeación táctica (a corto plazo, es decir hasta de un año de antigüedad), pero también aplicable a planeación a mediano y largo plazo?**

- Presupuestación a corto plazo (planeación táctica)
- Planeación de la estructura financiera
- Creación de valor para los accionistas: Políticas de reversión y de distribución de dividendos.
- Evaluaciones de desempeño.
- Análisis de los Estados Financieros
- Análisis de la rentabilidad por áreas de responsabilidad
- Análisis de la rentabilidad por producto y por cliente.
- Análisis de la generación del valor agregado.
- Modelos financieros

TESORERÍA

Esta función es crítica, dada la escasez y elevado costo de los recursos y se enfoca principalmente a la transformación de los recursos de la empresa a través de un ciclo financiero, para evitar despilfarros en su utilización, principalmente en los recursos del Capital de Trabajo. Por tanto, las **principales funciones** de la **administración financiera y tesorería** son:

- Obtención de financiamientos.
- Relación con instituciones financieras
- Relación con accionistas e inversionistas
- Utilización y manejo de operaciones en el mercado de dinero y de Capitales.
- Administración de las disponibilidades
- Administración de Crédito y Cobranza

Administración Financiera I

- Administración de los fondos de jubilación
- Administración de los fondos de inversión con fines específicos
- Reestructuración financiera

CONTRALORÍA

Esta función es la creación de procesos integrados de control utilizando los sistemas contables como apoyo a la estrategia global de la organización. Sus funciones más importantes son:

- Generación de información financiera
- Sistemas y políticas contables
- Consolidación de Estados Financieros
- Sistemas y Control de Costos
- Cadena integrada de suministros
- Control de precios de transferencia
- Control financiero de proyectos de inversión
- Aseguramiento del control interno
- Planeación y estrategias fiscales
- Cumplimiento de obligaciones fiscales

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Se refiere al establecimiento de los lineamientos para la adecuada administración de los riesgos de la empresa, de la industria y del entorno e involucrar a toda la organización en su manejo, detectar y aprovechar las oportunidades en los riesgos, siendo sus funciones principales:

- Análisis de riesgos y oportunidades incluyendo la **globalización**, **volatilidad económica**, **riesgos** micro y macro económicos.
- Administración de **Seguros**
- Administración de **riesgos operativos** y **financieros**.

INFORMÁTICA Y SISTEMAS

Básicamente es seleccionar e introducir procesos y sistemas computarizados para la generación de todo tipo de información, principalmente financiera, contable, de marketing, así como con aplicaciones de planeación y control de todas las operaciones de la empresa. (Ej. SAP – JD Edwards, etc.).

Las funciones principales serían:

- Sistemas de información gerencial
- Análisis de sistemas financieros
- Evaluación y selección de soluciones de software
- Actualización tecnológica de Hardware
- Implantación y Control Operativo

Administración Financiera I

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR ó CAPITAL HUMANO

- Administración del personal financiero y supervisión de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina
- Evaluación de Programas de Prestaciones e Incentivos
- Planes de ahorro e inversión

AUDITORÍA

- Auditoría interna
- Formación de equipos de trabajo
- Enfoque de las auditorías
- Mejora de prácticas de auditoría y nuevas tecnologías
- Coordinación con Auditoría Externa
- Toma de acciones correctivas de las desviaciones
- Fortalecimiento de Control Interno.

Todo lo mencionado anteriormente, son algunas de las funciones de la Administración Financiera, faltando aún comentar la administración de Logística, Inventarios, Marketing y Producción.

INDICADORES FINANCIEROS

Estados Financieros **Estáticos**: Muestran operaciones y situación financiera o económica de una empresa o ente a una fecha determinada, como lo es el Edo de Posición Financiera o Estado de Situación Financiera o Balance General, etcétera.

Estados Financieros **Dinámicos**: Son el reflejo de las operaciones realizadas por una empresa durante un lapso determinado, como lo es el Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.

ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros pueden ser clasificados en **PRINCIPALES** como lo es el Edo. De Posición Financiera, Estado de Resultados y Estados de Cambio de Situación Financiera y los Estados **ACCESORIOS** que son aquellos que desglosan o analizan algunos reglones específicos de interés en los Edos. Financieros Principales como por ejemplo el Estado de Costo de Producción y relaciones analíticas. Hay otros Estados reconocidos como principales como el Estado de Origen y Aplicación de Recursos o Estado de Flujo de Efectivo y debido a la afectación inflacionaria ahora se le conoce como Edo de Cambios en la Situación Financiera.

La información financiera basada en los principios de contabilidad generalmente aceptados, ahora llamados NIF's además de existir adicionalmente las **Normas Internacionales de Contabilidad** – NIC's (comentar), información financiera que es producida por las entidades económicas, ya sean Personas Físicas o Personas Morales, (donde se ubican entre otras muchas los Clubes y Gimnasios) deben reunir estándares de calidad, por lo que esta **información** debe ser:

Administración Financiera I

- **Útil:** Que le sirva a alguien para algo.
- **Veraz:** Que contenga hechos verdaderos, “reales”.
- **Oportuna:** La información debe estar en manos del usuario cuando éste la necesita.
- **Relevante:** Se deben destacar aquellos aspectos que sean importantes para el usuario.
- **Comparable:** Debe proporcionar elementos para juzgar la evolución de la empresa y su posición relativa, respecto a otras empresas.
- **Objetiva:** Libre de prejuicios y no sea distorsionada deliberadamente.
- **Confiable:** Que crean en ella, y
- **Verificable:** Otra persona independiente a la que elabora la información puede llegar a los mismos resultados.
- Que a los usuarios a quien va dirigida dicha información, **confíen**
- **plenamente en los datos** que muestra, ya que deberá estar elaborada con los estándares más altos de calidad profesional.

Las fuentes de financiamiento internas son los recursos que aportan accionistas, proveedores y acreedores que no implican gastos financieros, tales como: Retención de impuestos a terceros, diferimiento de impuestos por pagar, reducción de la base gravable, rápida recuperación de los saldos a favor, cumplimiento oportuno de pago de obligaciones impositivas sin recargos, multas y actualizaciones, certeza en la planeación financiera

Las fuentes de financiamiento externas son los Recursos que se consiguen fuera de la organización, tales como con préstamos bancarios o hipotecarios, lo que implica pago de intereses y por ende con un costo financiero.

Usuarios de la Información Financiera

¿A quiénes va dirigida la información financiera, qué necesidad tienen de las mismas y qué reglas deben ser seguidas?

Usuarios	Necesidad	Reglas a seguir
Accionistas, público inversionista, otras fuentes de financiamiento (Bancos y otras fuentes de financiamiento, SOFOLES, proveedores, acreedores, etc.)	Evaluar: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La situación financiera de la empresa ➤ Razones financieras ➤ Capacidad de endeudamiento y pago ➤ Rentabilidad ➤ Capacidad y plazos de retorno de la inversión, etc. (ROI= Return On Investment) 	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados Ahora llamadas, Normas de Información Financiera
Administradores, Trabajadores, Sindicatos, etcétera.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir alternativas ➤ Planear ➤ Controlar ➤ Evaluar ➤ Costear ➤ Tomar decisiones 	La información debe generarse de acuerdo a las necesidades de las personas que están administrando la entidad.
Autoridades fiscales, otros organismos recaudadores Federales, Estatales y Municipales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recaudar para el sostenimiento del gasto público. ➤ Verificar si los montos pagados por los contribuyentes son 	Se deberán cumplir las disposiciones contenidas en las diferentes leyes fiscales

Administración Financiera I

	correctos	
--	-----------	--

Las razones para pronosticar efectivo se justifican ya que es factible proporcionar liquidez confiable y hacen posible que una empresa minimice sus costos de endeudamiento, pero también ayudan a los ejecutivos a administrar las salidas de efectivo con más certeza ya que en épocas de restricción crediticia, se espera que los administradores financieros sean más que nunca cuidadosos en el manejo del dinero, entre otras muchas actividades, haciendo un buen Cash Flow.

CASO PRÁCTICO SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN CASH FLOW

(1) DETERMINE EL <i>CASH-FLOW</i> CON BASE EN LA SIGUIENTE INFORMACIÓN			
(2) ELABORE EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
(3) DÉ SU OPINIÓN SOBRE LAS OPERACIONES INVOLUCRADAS			
TODAS LAS CIFRAS SON EN DÓLARES AMERICANOS			
	JUL	AGO	SEP
LA EMPRESA TIENE VENTAS <u>REALES</u> COMO SIGUE	100.000	150.000	225.000
	OCT	NOV	DIC
LAS VENTAS <u>PRESUPUESTADAS</u> SON:	350.000	50.000	200.000
DEL TOTAL DE VENTAS:			
SE COBRAN EN EFECTIVO EL	30,00%		
SE COBRAN A 30 DÍAS	40,00%		
SE COBRAN A 60 DÍAS	30,00%		
TOTAL DE LA VENTA	100,00%		
EN DICIEMBRE UNA SUBSIDIARIA INGRESARÁ	100.000		

Administración Financiera I

LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:	50,00%
LOS PAGOS A PROVEEDORES SE REALIZAN ASÍ:	
PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES	70,00%
PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES	20,00%
PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES	10,00%
TOTAL DE PAGOS A PROVEEDORES	100,00%

LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SON COMO SIGUE:	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
RENTA DE OFICINAS ES DE 10,000 MENSUALES	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
SUELDOS Y SALARIOS 150,000 AL AÑO	150.000 ANUALES				
COMISIONES DE LAS VENTAS MENSUALES 3%	3,00%				
SE PAGA ISR EN EL MES DE DICIEMBRE POR 50,000					50.000
SE COMPRARÁ ACTIVO FIJO EN NOVIEMBRE POR 200,000				200.000	
SE PAGARÁN INTERESES VENCIDOS EN DICIEMBRE 30,000					30.000
SE PAGARÁN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS EN OCTUBRE POR 50,000			50.000		
PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO EN DICIEMBRE POR 100,000					100.000
A FINALES DE SEPTIEMBRE LA EMPRESA TIENE UN SALDO EN CAJA DE 65,000		65.000			
SE DESEA MANTENER UN SALDO CONSTANTE DE EFECTIVO CADA MES POR 30,000			30.000	30.000	30.000

INGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VENTAS REALES	100.000	150.000	225.000			
VTAS PRONOSTICADAS				350.000	50.000	200.000
COBRAZA EN EFECTIVO EN EL MISMO MES DE VTA	30,00%	45.000	67.500	105.000	15.000	60.000
POR VENTAS A CRÉDITO						
POR LA COBRANZA A UN MES	40,00%	40.000	60.000	90.000	140.000	20.000
POR LA COBRANZA A 2 MESES	30,00%	-	30.000	45.000	67.500	105.000
INGRESO DE SUBSIDIARIA						100.000
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS		-	-	240.000	222.500	285.000

EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS

LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:	50,00%
PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES	70,00%
PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES	20,00%
PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES	10,00%
	100,00%

EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS A PROVEEDORES % sobre las VENTAS	50,00%	75.000	112.500	175.000	25.000	100.000
PAGO DE CUENTAS POR PAGAR EN EL MISMO MES % sobre Ventas	70,00%	52.500	78.750	122.500	17.500	70.000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A UN MES % sobre Ventas	20,00%		15.000	22.500	35.000	5.000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A 2 MESES % sobre ventas	10,00%			7.500	11.250	17.500
RENTA DE OFICINAS		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
(a) SUELDOS Y SALARIOS		12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
(b) PAGO DE COMISIONES A VENDEDORES	3,00%	4.500	6.750	10.500	1.500	6.000
(a) + (b) TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS		17.000	19.250	23.000	14.000	18.500
PAGO DE ISR						50.000
COMPRA DE ACTIVO FIJO					200.000	
SE PAGAN INTERESES VENCIDOS						30.000
SE PAGAN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS				50.000	0	
PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO						100.000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS		79.500	123.000	235.500	287.750	301.000

Administración Financiera I

PRESUPUESTO DE EFECTIVO		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
		-----			US DLLS (000)-----					
A) TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO					240.000	222.500	285.000			
B) TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO					-235.500	-287.750	-301.000			
(A-B) FLUJO NETO DE EFECTIVO					4.500	-65.250	-16.000			
Más: SALDO EN EFECTIVO A FINALES DE SEPT. E INICIAL DE OCTUBRE, ETC.					65.000	69.500	4.250			
Suma del Flujo de efectivo neto más saldo del mes inmediato anterior					69.500	4.250	-11.750			
Menos: SALDO CONSTANTE MÍNIMO DE EFECTIVO REQUERIDO					-30.000	-30.000	-30.000			
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO PARA OPERAR			-	-	-	-	-			
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR (o bien)						-25.750	-41.750			
EXCEDENTE DE EFECTIVO					39.500					
EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
		-----			US DLLS (000)-----					
EFECTIVO MENSUAL REQUERIDO PARA OPERAR					30.000	30.000	30.000			
EXCEDENTE DE EFECTIVO					39.500					
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR						-25.750	-41.750			
C O N C E P T O		OCT			NOV			DIC		
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL CASH FLOW		PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO		160.000	240.000	285.000	210.000	222.500	410.000	275.000	285.000	422.000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO		-200.000	-235.500	-248.000	-380.000	-287.750	-467.000	-280.000	-301.000	-320.000
FLUJO NETO DE EFECTIVO		-40.000	4.500	37.000	-170.000	-65.250	-57.000	-5.000	-16.000	102.000
SALDO INICIAL DE EFECTIVO		50.000	65.000	50.000	10.000	69.500	87.000	-160.000	4.250	30.000
SALDO FINAL DE EFECTIVO		10.000	69.500	87.000	-160.000	4.250	30.000	-165.000	-11.750	132.000
SALDO FINAL DE EFECTIVO MÍNIMO REQUERIDO		-25.000	-30.000	-25.000	-25.000	-30.000	-25.000	-25.000	-30.000	-25.000
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO		-15.000			-185.000	-25.750		-190.000	-41.750	
SALDO DE EFECTIVO EXCEDENTE			39.500	62.000			5.000			107.000

CUENTAS POR COBRAR - EVALUACIÓN OBJETIVA

¿Qué elementos debe contener una evaluación objetiva del crédito que se otorga los clientes de las empresas?

Al hacer un eficiente trabajo en la evaluación del crédito trae como consecuencia un menor riesgo por cuentas incobrables. En los mercados más competidos hay por lo general más cuentas incobrables, por lo que la **evaluación objetiva del crédito** debe tomar en cuenta el **monto, tiempo, crédito y mercado** en que participa el cliente.

INVERSIÓN ACTUALIZADA

La inversión en el rubro de Cuentas por Cobrar es indispensable que sea monitoreada o vigilada constantemente, ya en este renglón tan importante se encuentran involucrados los recursos provenientes de Proveedores, así como las utilidades en venta de la propia empresa; es decir, su patrimonio y responsabilidad social están involucrados en las cuentas por cobrar. Mantener estas cuentas al corriente (evitando cuentas morosas o vencidas) será el reflejo de la salud financiera de la organización.

Administración Financiera I

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

¿Cuáles son los dos períodos promedios de cobranza?

El período promedio de cobranza es el promedio de tiempo que pasa desde que se realiza una venta a crédito hasta que la empresa puede utilizar el pago.

El **período promedio de cobranza** tiene 2 partes:

- a) Es el **tiempo desde la venta en sí**, hasta que el cliente envía el pago. Implica la administración del crédito disponible para los clientes de la empresa.
- b) Es el **tiempo que transcurre desde que se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria**. Implica la cobranza y el procesamiento de pagos.

¿Cuál es el objetivo de la administración de las Cuentas por Cobrar?

Es precisamente cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza **de alta presión** para el cliente moroso.

Para alcanzar el objetivo de cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza de alta presión para el cliente moroso se utilizan 5 técnicas (las 5 C's) ya vistas anteriormente:

1. **Carácter** que se refiere a la reputación o historial crediticio
2. **Capacidad** del solicitante para pagar el crédito solicitado, juzgado por el análisis e interpretación de sus Estados Financieros enfocado a los flujos de efectivo disponibles para pagar sus deudas.
3. **Capital**. Es la deuda relacionada con el capital del solicitante
4. **Colateral o Garantía**: Es la cantidad de activos de que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito.
5. **Condiciones**: Las condiciones económicas actuales en general y de una industria específica.

CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

La calificación del crédito es un método de selección de crédito que se utiliza normalmente con solicitudes de mucho volumen y poco dinero.

La calificación de crédito:

- 📄 Aplica criterios de proyección por características financieras y de crédito clave para intuir si un solicitante de crédito podrá pagar puntualmente el crédito solicitado.
- 📄 La calificación mide el poder crediticio global del solicitante y
- 📄 La calificación se usa para tomar la decisión de aprobar o rechazar el crédito solicitado.
- 📄 La calificación es una forma rápida y sin costo para tomar una decisión.

Administración Financiera I

- Los créditos incobrables han aumentado precisamente por calificaciones erróneas, por lo que es necesario reevaluar el sistema de calificación.

CAMBIOS EN LAS NORMAS DE CRÉDITO

Es relativamente común que una empresa desee cambiar sus normas de crédito con el objetivo de **mejorar sus rendimientos y crear un valor mayor para los accionistas**, por ejemplo disminuir las condiciones de crédito, es decir hacerlo más accesible, por tanto los efectos serían los siguientes:

<u>VARIABLE</u>	<u>DIRECC. DEL CAMBIO</u>	<u>EFECTO S/ UTILID.</u>
Volumen de Ventas	Incremento	Positivo
Inversión en CxC	Incremento	Negativo
Cuentas Incobrables	Incremento	Negativo

Caso Práctico:

Planteamiento

La empresa ABC fabricante de herramientas de torno, vende un producto con costo unitario de 10.00.

Las ventas son totalmente a crédito, fueron el año pasado de 60,000 unidades

- EL costo variable por unidad es de 6.00
- Los costos fijos son de 120,000
- Sus gastos por cuentas incobrables son del 1% sobre Ventas

La empresa desea ser menos exigente en sus normas de otorgamiento de crédito con los siguientes objetivos:

- Incrementar sus ventas unitarias en un 5% (63,000)
- Incrementar el período promedio de cobranza de 30 a 45 días
- Incrementar consecuentemente sus gastos por cuentas incobrables en 1% de las ventas actuales (2%)
- El rendimiento requerido por la empresa sobre inversiones de riesgo similar, que es el costo de oportunidad de invertir fondos en Cuentas por Cobrar es del 15%

Para poder decidir sin disminuye sus requerimientos en su política de C y C se le pide a usted lo siguiente:

- Calcular su efecto en la contribución a las utilidades adicionales de las ventas de la empresa.
- Calcular el costo de la inversión marginal en CxC
- Calcular el costo de las deudas incobrables marginales.

Administración Financiera I

CONTRIBUCIÓN A LAS UTILIDADES ADICIONALES EN VENTAS

Razonamientos preliminares para la resolución de este caso:

A los **costos fijos** no les afecta el incremento en ventas.

A los **costos variables** si les afecta: Se espera que las ventas se incrementen en 5% o 3000 unidades. La contribución a las utilidades por unidad es igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad de 10.00 y el costo variable por unidad de 6.00. Por lo tanto, la contribución a las utilidades por unidad será de 4.00. La contribución total a las utilidades adicionales de las ventas será de 12,000.00 (3000 unidades x \$4)

COSTO DE INVERSIÓN MARGINAL EN CUENTAS POR COBRAR.

Debe encontrarse la diferencia entre el costo de mantenimiento del CxC según las dos normas de crédito. Puesto que solo le interesan los costos pequeños, el **COSTO RELEVANTE** es el **COSTO VARIABLE**. La inversión promedio en CxC se puede calcular con la siguiente fórmula:

Inversión Promedio en CxC = $\frac{\text{Costo Variable Total de las Ventas Anuales}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$

Rotación de CxC = $360/\text{Período promedio de cobranza}$

Costo Variable total de las ventas anuales

Bajo el plan presente = \$6.00 x 60,000 unidades = \$360,000

Bajo el plan propuesto = \$6.00 x 63,000 unidades = \$378,000

Diferencia incremental 18,000

Rotación de CxC

Bajo el plan presente $360/30 = 12$

Bajo el plan propuesto $360/45 = 8$

Inversión Promedio en CxC

Bajo el Plan Presente = $360,000/12 = 30,000$

Bajo el Plan Propuesto = $378,000/8 = 47,250$

Costo de la inversión marginal en CxC

Inversión Promedio bajo el plan propuesto 47,250

Menos:

Inversión Promedio bajo el plan presente 30,000

= Inversión Marginal en CxC 17,250

Multiplicado por:

Costo de Oportunidad o Rendimiento Requerid 0.15

= Costo de Inversión Marginal en CxC 2,588

El Valor Presente de 2,588 es considerado como costo porque representa la cantidad máxima que podría haberse ganado sobre la Inversión Marginal de 17,250, si se hubiera puesto en la mejor alternativa de inversión de igual riesgo disponible al rendimiento requerido de la empresa sobre la inversión del 15%

Administración Financiera I

COSTO DE LAS DEUDAS INCOBRABLES MARGINALES

Este costo se encuentra obteniendo la diferencia entre los niveles de deudas incobrables antes y después de la minimización de las políticas del departamento de Crédito y Cobranzas.

Bajo el plan propuesto (0.02x10.00 por unidad x 63,000 u) =
12,600

(-) Bajo el plan presente (0.01x10.00 por unidad x 60,000 u) = 6,000

= Costo de las deudas incobrables marginales
6.600

Los costos de las cuentas incobrables se calculan con precio de venta por unidad de 10.00 para deducir no solo la pérdida real del costo variable de \$6.00 que resulta cuando un cliente no puede pagar su cuenta, sino también la contribución a las utilidades por unidad (de \$4.00) que se incluye en la contribución a las ganancias de las ventas. Por ello, el costo de las cuentas incobrables marginales es de \$6,600

Para tomar decisiones sobre políticas de crédito, la empresa debe comparar la contribución a las utilidades adicionales de las ventas con los costos agregados de la inversión marginal en CxC y Créditos Incobrables marginales. Si la contribución a las utilidades es mayor que los costos marginales, si se deben suavizar las políticas de crédito, como se demuestra

Administración Financiera I

Contribución a las utilidades de las ventas adicionales (3000 unidades x (\$10 -\$6))		12.000,00
Costo de la Inversión Marginal en CxC		
Inversión Promedio bajo el plan propuesto ($\$6 \times 63,000$)/8 (360/45=8)	47.250,00	
Inversión Promedio bajo el plan actual ($\$6 \times 60,000$)/12 (360/30=12)	<u>30.000,00</u>	
Inversión Marginal en cuentas por cobrar	17.250,00	
Costo de la inversión marginal en CxC ($0,15 \times \$17,250$)		-2.587,50
Costo de las Cuentas incobrables marginales		
Cuentas Incobrables bajo el Plan Propuesto ($0,02 \times \$10 \times 63,000$)	12.600,00	
Cuentas Incobrables bajo el Plan Actual ($0,01 \times \$10 \times 60,000$)	6.000,00	
Costo de las Cuentas incobrables marginales		-6.600,00
Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan Propuesto		<u>2.812,50</u>
Este procedimiento puede ser utilizado para hacer mas estrictas las políticas de CyC		

Administración del crédito y la toma decisiones sobre la base presupuestal

Términos y condiciones de crédito.

Las condiciones de crédito, son los términos de venta para los clientes a los que la empresa ha extendido crédito. Las condiciones de 30 días netos significan que el cliente tiene 30 días a partir del inicio del periodo de crédito (por lo común al final del mes o de la fecha de expedición de la factura) para pagar la cantidad total de la factura.

Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago, que son deducciones de un porcentaje del precio de compra a pagar dentro de un tiempo especificado.

Por ejemplo, si se dice que las condiciones de crédito son de 2/10 netos, significa que el cliente toma un 2% de descuento sobre el total de la factura si hace el pago dentro de los 10 primeros días del período de crédito o bien pagar la cantidad total de la factura dentro de los 30 días.

Las condiciones regulares de crédito de una empresa están fuertemente influenciadas por el negocio de la empresa. Por ejemplo, una empresa que vende productos perecederos tendrá créditos a corto plazo porque sus artículos tienen un valor colateral pequeño a largo plazo; una empresa cuyo negocio es estacional puede ajustar las condiciones de crédito para adaptarse a los ciclos de la industria en que éste se encuentre. Una empresa desea que sus condiciones regulares de crédito concuerden con las normas de su industria.

Si sus condiciones de crédito son más restrictivas que las de sus competidores, entonces la consecuencia lógica es que perderá negocios; pero si sus condiciones son menos restrictiva que las de sus

Administración Financiera I

competidores atraerá a clientes de baja calidad que probablemente no podrían pagar bajo las normas de la industria.

La conclusión es que una empresa debe competir con base en la calidad y precios de sus ofertas de bienes y servicios, no con sus condiciones de crédito. Por consiguiente, las condiciones regulares de crédito de la empresa deben concordar con las normas de la industria, pero las condiciones individuales del cliente deben reflejar qué tan riesgoso es el cliente.

Descuentos por pronto pago.

Incluir un descuento por pronto pago en las condiciones de crédito es una manera muy popular de alcanzar el objetivo de agilizar la cobranza sin presionar a los clientes.

El descuento por pronto pago proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido.

Agilizando la cobranza, el descuento reduce la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, que por cierto es el objetivo, pero también reduce la ganancia por cada unidad de vendida.

Además, implementar un descuento por pronto pago tiene que reducir las deudas incobrables ya que los clientes pagarán más rápido, y deberá incrementarse el volumen de ventas debido a que los clientes que reciben el descuento pagan el producto a un precio más bajo.

Por lo tanto, las empresas que piensan ofrecer un descuento por pronto pago deben efectuar un **análisis de costo y beneficio** para determinar si es rentable extender dicho descuento.

Caso práctico.

La empresa Transa SA de CV tiene un promedio de cobranza de **40** días (Rotación = $360/40=9$). De acuerdo con las condiciones de crédito de la empresa a 30 días netos, este periodo se divide entre los primeros 32 días que los dirigentes de sus pagos por correo y los ocho días para recibirlos, procesarlos, y cobrarlos una vez enviados.

Esta empresa está considerando iniciar un programa de descuento por pronto pago cambiando las condiciones de crédito de 30 días netos a un **2/10** a 30 días netos. La empresa espera que este cambio reduzca el tiempo de pago de los clientes lo que daría como resultado un periodo promedio de cobranza de 25 días (Rotación = $360/25 = 14.4$).

La empresa tiene materia prima con un uso anual actual de 1,100 unidades. Cada producto terminado producido necesita una unidad de esta materia prima a un costo unitario variable de 1,500, incurre en otro costo variable unitario de 800 en producción en proceso y se vende en 3,000 a 30 días netos.

La empresa estima que el 80% de sus clientes tomará el descuento del 2% y que ofrecen el descuento incrementará las ventas del producto terminado en 50 unidades (de 1100 a 1150) por año pero no modificará su porcentaje de deudas incobrables. El Costo de Oportunidad de la empresa de los fondos invertidos en cuentas por cobrar es del 14%.

¿Debe Transa SA de CV ofrecer el descuento por pronto pago propuesto por Ventas?

Administración Financiera I

SOLUCIÓN

PERÍODO DE COBRANZA REAL	40 DÍAS			35.000,00
BASE ANUAL	360 DÍAS		281.111,11	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		183.680,56	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	2%		97.430,56	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			13.640,28
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			-55.200,00
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			-6.559,72
COSTO VARIABLE UNITARIO	800			
PRECIO DE VENTA	3000			
PRONÓSTICO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES	80%			
INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO	50 UNIDADES			
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,00%			
PERÍODO DE COBRANZA REAL	60 DÍAS			385.000,00
BASE ANUAL	360 DÍAS		421.666,67	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		263.541,67	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	10%		158.125,00	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			22.137,50
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			-346.500,00
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			60.637,50
COSTO VARIABLE UNITARIO	800			
PRECIO DE VENTA	3000			
PRONÓSTICO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES	70%			
INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO 30%	550 UNIDADES			
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,00%			

¿Cómo cobrarle a sus Clientes en época de crisis?

Empezaré por comentarle a usted que lo ideal es no tener una “Cartera Vencida” y para ello se hace indispensable aplicar, en forma relativamente estricta las políticas empresariales de otorgamiento de crédito. Las Cuentas por Cobrar y los Inventarios son los conceptos más importantes que proporcionan **liquidez empresarial**, ya que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento de la Cartera, ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de ventas.

La razón principal de falta de liquidez es el **deficiente control de la recuperación de la cartera**, ya que al estar financiando este rubro, se está financiando el plazo incremental de la materia prima financiada a su vez por los Proveedores (plazo otorgado a la empresa a sus clientes, menos el plazo otorgado por los proveedores a la empresa), más el valor agregado por la propia empresa al producto vendido, cuando los plazos otorgados a clientes y los que otorgan los proveedores a la empresa son muy grandes, la liquidez se verá sumamente restringida, ya que serán los recursos propios de la empresa los que tendrán que financiar ese plazo adicional. Cuando usted vende a crédito está congelando su dinero, ya que no lo puede utilizar en inversiones más productivas. Por tanto, para mejorar la liquidez de la empresa, hay que empezar por **optimizar** la recuperación de la Cartera. No existe un sector en México que no esté sufriendo cambios estructurales, incluyendo por supuesto la Cobranza de la Cartera.

Administración Financiera I

En la actualidad es necesario contar con profesionistas del más alto nivel para llevar a cabo una cobranza efectiva. El hecho de que una persona física o una empresa no pague sus compras a crédito, no tiene necesariamente como causa principal el utilizar el dinero de los demás de manera intencional.

Para poder conocer si existen razones de peso para un atraso en un pago, es necesario contar con una persona con experiencia para poder darle a la cobranza el tratamiento adecuado.

El hecho de otorgar un crédito tiene como consecuencia congelar parte del capital de trabajo empresarial, por lo que el dinero propio debería ser considerado como el más barato.

El ciclo más sencillo de las ventas de crédito puede visualizarse como sigue:

- 1.- Elaboración de una solicitud de crédito.**
- 2.- Aprobación (o en su caso rechazo)**
- 3.- Facturación.**
- 4.- Entrega de la mercancía**
- 5.- Cobro de importe otorgado en crédito.**

Para hacer eficiente una cobranza, se requiere de personas de gran capacidad para hacer relaciones y buscar contactos con el fin de hacer más productivo su esfuerzo profesional.

Considerando al profesionista que llevará a cabo la labor de cobranza, se sugiere contar con un Organigrama compuesto por personas de diferente nivel, estilos y modos de ser. Por ejemplo, tener presencia agradable, contar con buenos modales, tener iniciativa, tener conciencia de honradez, ser trabajador, discreto, tener disponibilidad para viajar, tener un trato correcto hacia la gente, ser perseverante, puntual y colaborativo.

En cuanto al trato con la gente, debe contarse con conocimientos elementales de psicología, por ejemplo: a la gente tímida, tratarla con amabilidad; a la gente impaciente, tratarla con rapidez; a la gente indecisa, tratarla con gran decisión; a la gente exaltada, tratarla con tranquilidad; a la gente irrazonable, tratarla con calma, etc.

Administración Financiera I

Es por demás obvio mencionar que debido a la globalización, México tiene la presencia de empresas extranjeras, siendo indispensable, cuando menos, dominar dos idiomas adicionales al español, siendo uno de ellos el Inglés, ya que en muchas ocasiones es la única forma de poderse comunicar con los extranjeros.

Las funciones básicas de Crédito y Cobranzas, son las siguientes:

- **Recuperar las cuentas por cobrar empresariales, considerando los diversos grados de dificultad, una vez que se hayan agotado las gestiones del cobrador.**

- **El trato deberá ser adecuado respecto a las jerarquías, es decir, no se sugiere dar el mismo trato al deudor que reconoce su deuda, pero que de momento no puede pagar, a aquél que dice “Hazle como quieras”.**

- **La cobranza debe ser oportuna, es decir no dejar pasar más tiempo del necesario para ejercer presión de cobranza. Si usted se tarda en cobrar, estará dando un “mal signo” al deudor.**

- **La cobranza debe ser completa, es decir, recuperar la totalidad del adeudo, sin que esto signifique inflexibilidad hacia el deudor. En todos los casos debe dársele un tratamiento adecuado.**

- **Debe dejarse siempre “la puerta abierta” para operaciones futuras. El hecho de que un deudor esté atrasado en sus pagos, no significa que usted deba cancelar toda posibilidad de tener tratos con él en un futuro, ya que todo negocio suele pasar por momentos difíciles que obligan al no cumplimiento de las obligaciones con terceros.**

-

- **Al reanudar operaciones con este tipo de clientes, será necesario profundizar en el análisis crediticio, tomando en consideración las garantías y la actitud del deudor durante la gestión de cobro.**

Debe diferenciarse lo que es un Director de Crédito y Cobranzas, de un Gestor de Cobranza y de un Cobrador.

Administración Financiera I

El Director tiene la responsabilidad de administrar de manera profesional la Dirección de Cobranzas, en tanto que gestor de cobranza tiene como única responsabilidad recuperar las cuentas y documentos por cobrar que no pudo hacer efectivo el Cobrador, o bien, que se necesita contar con una persona de mayor jerarquía para lograr su recuperación. Debe considerarse como un valioso auxiliar que elimina trabajo a su superior inmediato, lo cual le permitirá atender más adecuadamente sus responsabilidades.

El Director de Crédito y Cobranzas debe vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas relativas al desempeño de su personal, debiendo poner especial atención en que el Gestor de Cobranza también cumpla adecuadamente con ellas. Se recomienda que no existan interferencias entre trabajo del Director de Crédito y Cobranzas, el Gestor de Cobranza y Cobradores. Para ello deben estar perfectamente delimitados los campos de acción para cada uno de ellos, de tal manera, que respetándolos, sea posible mantener un agradable clima de trabajo.

No son raros los casos en que los gestores de cobranza son objeto de agresiones verbales y físicas. El hecho de no pagar un adeudo, suele darse cuando el deudor pasa por una situación crítica y provoca tensiones en todos los niveles, siendo por este motivo que se presenten respuestas muy agresivas, como insultos, gritos, manoteos, para evitar la presencia de los cobradores.

La reacción lógica es que el personal de la Dirección de Crédito y Cobranzas no se sienta con los ánimos de entablar una conversación con el deudor para no verse agredido injustamente.

Si esta fuera la situación, la actitud del gestor de cobranza no debe responder agrediendo e insultando al deudor, ya que lo único que provocaría esta entrevista es que terminara de mala manera, inclusive a golpes, lo que se derivaría en demandas judiciales.

Administración Financiera I

La buena compostura de un gestor de cobranza da como resultado que en la siguiente entrevista con el deudor, éste termine disculpándose por sus excesos y se muestre con buena actitud para un arreglo.

Al momento de llevar a cabo la gestión de cobranza es conveniente ir al punto, ya que existen ejecutivos que no cuentan con mucho tiempo para proporcionárselo al gestor.

Un buen cobro se basa en ciertos principios

- La cobranza en sí;**
- La cobranza a tiempo;**
- Proteger en todo momento la reputación de la empresa y**
- Ser promotor de ventas.**

El proceso de la cobranza tiene varios subprocesos, como son: Entrega y recepción de la cobranza; agenda de compromisos; elaboración de la ruta a seguir; planeación del trabajo; confirmación de citas; cuidado de los documentos y medidas de seguridad. Sin embargo, lo más importante es que, ante una situación crítica de cobranza, deberá entenderse la situación financiera por la que atraviesa el deudor y llevar a cabo una buena negociación e inclusive una inteligente reestructuración del adeudo.

Recuerde usted que: “Es mejor tener la cobranza del 50% de un adeudo que el 100% de nada”.

Administración Financiera I

CASO PRÁCTICO SOBRE UN PROYECTO DE INVERSIÓN EN UNA CONSULTORÍA

PRIMER PASO: Establecimiento de las Variables del Proyecto a evaluar

12

	Núm. Ases. por mes	Ingreso Prom. por	Total de Ingresos Proy. Mensur	Proy. Anual de Ingresos
Duración del Proyecto			3 años	
Hon por Asesoría	10	20,000.00	200,000.00	2,400,000.00
Aportación Inicial de Capital			200,000	con incremento anual 20% y 30%
	No. de Unidades	Costo Unitario	Total de Inversión	
Inversión en Lap Tops con costo mensual de 80000	4	20,000.00	80,000.00	460,000.00
	No. de Unidades	Costo Unitario		
Se obtiene un financiamiento total por	10%	290,000		
Equipo de Transporte	2	190,000	380,000.00	Entre 4 años=25%
Inversiones en Investigación de Mercados como Costo Vtas	12	38,400	460,800.00	
Renta Mensual Oficina	12	5,000	60,000.00	Edo de Result C.Vtas
Inversión en software	1	79,200	79,200.00	Entre 3 años=
Depreciación vehiculos anual		4	años	
Depreciación Computadoras y software anual		3	años	
Costos Fijos Mensuales	12	100,000	1,200,000.00	
Gastos Financieros anuales por préstamo	10%	290,000	29,000.00	
INFLACIÓN ESTIMADA	4%			

SEGUNDO PASO: Elaboración del Estado de Posición Financiera

Estado de Posición Financiera Proyectado a 2012, 2013 y 2014

Nota: Aportación Inicial de Capital 200,000
 Capital de Trabajo- Activo Circulante de arranque de 30,000

Activo Circulante	30,000	Pasivo Circulante	290,000
Fijo	460,000	Capital	
		Aportación Inicial	200,000
Total de Activo	490,000	Total de Pasivo y Capital	490,000

Administración Financiera I

TERCER PASO: Elaboración del Estado de Resultados

Estado de Resultados				2012	2013	2014
Ingresos Proyectados	506880			2,400,000	2,880,000	3,744,000
	66000					
Costo de Ventas Proyectado	87120			600,000	660,000	726,000
Costo de Ventas en Consultoría						
Inversiones en Investigación	506880	460,800.00		600,000.00	660000	726000
Renta Mensual Ofna.	66000	60,000				
Inversión en software	87120	79,200.00				
Utilidad Bruta Proyectada				1,800,000	2,220,000	3,018,000
Depreciación	años			121,400	121,400	121,400
Software	79,200.00	3	26,400	26,400	26,400	26,400
Equipo de transporte	380,000.00	4	95,000	95,000	95,000	95,000
Costos Fijos				1,200,000	1,320,000	1,452,000
Utilidad de Operación				478,600	778,600	1,444,600
Gastos Financieros por préstamo bancario				29,000	29,000	29,000
Utilidad ante de ISR y PTU				449,600	749,600	1,415,600
Impuestos	30%			134,880	224,880	424,680
PTU	10%			44,960	74,960	141,560
Utilidad Neta				269,760	449,760	849,360

CUARTO PASO: Determinación del Flujo Neto de Efectivo

Utilidad Neta				269,760	449,760	849,360
FLUJO NETO DE EFECTIVO						
Más:						
Gastos que no representan salida de efectivo		Depreciación y Amortización		121,400	121,400	121,400
Presupuesto de Capital a 3 años de préstamo bancario						
Menos: Flujo Negativo por Pago de Intereses bancarios						
Amortización del Préstamo Bancario	3	290,000		96,667	96,667	96,667
Flujo Neto de Efectivo (FNE Positivo/Negativo)				294,493	474,493	874,093
				FNE1	FNE2	FNE3

Administración Financiera I

QUINTO PASO: Determinar los datos base para evaluar el proyecto

DATOS BASE PARA EVALUAR EL PROYECTO

Inversión Original **Io** 200,000

Flujo Neto de Efectivo 1	FNE1	294,493
---------------------------------	-------------	----------------

Flujo Neto de Efectivo 2	FNE2	474,493
---------------------------------	-------------	----------------

Flujo Neto de Efectivo 3	FNE3	874,093
---------------------------------	-------------	----------------

200,000	294,493	474,493	874,093
---------	---------	---------	---------

SEXTO PASO: Aplicación de Métodos de Evaluación Simples y Complejos (alguno de ellos)

Métodos de Evaluación de Proyectos Simples	Período de Recuperación de la Inversión	PRI
	Tasa Promedio de Rendimiento	TPR

Métodos de Evaluación de Proyectos Complejos	Valor Presente Neto	VPN
	Tasa Interna de Retorno	TIR

MÉTODO PRI Período de Recuperación de la Inversión

Se aplica una regla de 3 simple

FNE1	294,493	360	días por año
IO	200,000	X	
PRI	X=	$\frac{72,000,000}{294,493}$	244.4877077 días
			8.149590257 meses

Para expresar un plazo dado en años con meses y días, la parte decimal se multiplica por 12

Ejemplo de conversión	8.695652174 8 años	0.695652174	12	8.347826088 8 meses (x)
		0.347826088	30	10.43478264 10 días

En nuestro ejemplo:	244.4877077	entre: días	30	8.149590257 6 meses (l)
	0.887737531	por	30	26.63212593 27 días (x)
	0.63212593	por	24	15.17102232 15 horas
				1 día 7hrs lab
				ó lo que es = 206.632159

Administración Financiera I

MÉTODO TPR Tasa Promedio de Rendimiento		Rendimiento	
		(1.7422 x 100)	
Fórmula	Sumatoria de FNE1,2,3 / 3 (media aritmética)	547,693	273.85%
	lo Inversión original	200,000	

MÉTODOS AVANZADOS DE CÁLCULO

VALOR PRESENTE NETO $VPN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)_1} + \frac{FNE_2}{(1+i)_2} + \frac{FNE_3}{(1+i)_3} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)_n}$

$i =$ equivale a la inflación anual en este caso 2011 (redondeada) 4%

Tasa anual cobrada por el Banco al que se le solicitó el préstamo 10%

Total de i 14%

se sustituyen valores

$$VPN = -200,000 \left(\frac{294,493}{(1+14\%)^1} + \frac{474,493}{(1+14\%)^2} + \frac{874,093}{(1+14\%)^3} \right) = 1,013,423$$

$VPN = 1,013,423$ si es mayor o igual a cero se acepta el proyecto
si es menor a cero se debe rechazar el proyecto

Inversión Original	I_0	-200,000
Flujo Neto de Efectivo 1		294,493
Flujo Neto de Efectivo 2		474,493
Flujo Neto de Efectivo 3		874,093
	TIR Excel	184.58%

Administración Financiera I

		FNE1	FNE2	FNE3		
	VPN =	294,493	474,493	874,093		
		2.8300	8.0089	22.66519		
1.83	-200000	104,061.25	59,245.76	38,565	1872.462998	183
	VPN =	294,493	474,493	874,093		
		2.8500	8.1225	23.14913		
1.85	-200000	103,330.99	58,417.15	37,759	-492.6132917	185
	SUMA ABSOL				2365.07629	2
	COCIENTE					0.000845639
	DE 185				-0.416572855	184.5834271 comprobación con VPN
	DE 183				1.583	184.5834271 comprobación con VPN
	Valores Absolutos				-200,000	
					294,493	
					474,493	
					874,093	184.580% TIR Excel