

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE CALIDAD

Esta técnica nos ayuda en el análisis y diagnóstico empresarial para la toma de decisiones de calidad y en **muchas ocasiones puede originar una planeación de inversión o en su defecto de desinversión.**

Los Estados Financieros son documentos que concentran el registro de operaciones de la empresa en forma **ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible, con el objeto de que sean utilizados en el conocimiento y análisis empresarial para la toma de decisiones.** Por medio de ellos se llega al conocimiento financiero profundo de una organización.

Debido al cambio acelerado de los mercados mundiales, las organizaciones están comprometidas a llevar a cabo un proceso constante de **razonamiento** para lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos, tanto a corto, mediano y largo plazo. Esto lleva a los responsables de las organizaciones, consultores y personas interesadas en la evaluación de la gestión empresarial a la toma de decisiones de calidad en forma oportuna y eficiente, siempre con respaldo documental, precisamente en los Estados Financieros.

De aquí surgen los E.F. Estáticos (Balance General) y EF Dinámicos (Edo. de Resultados).

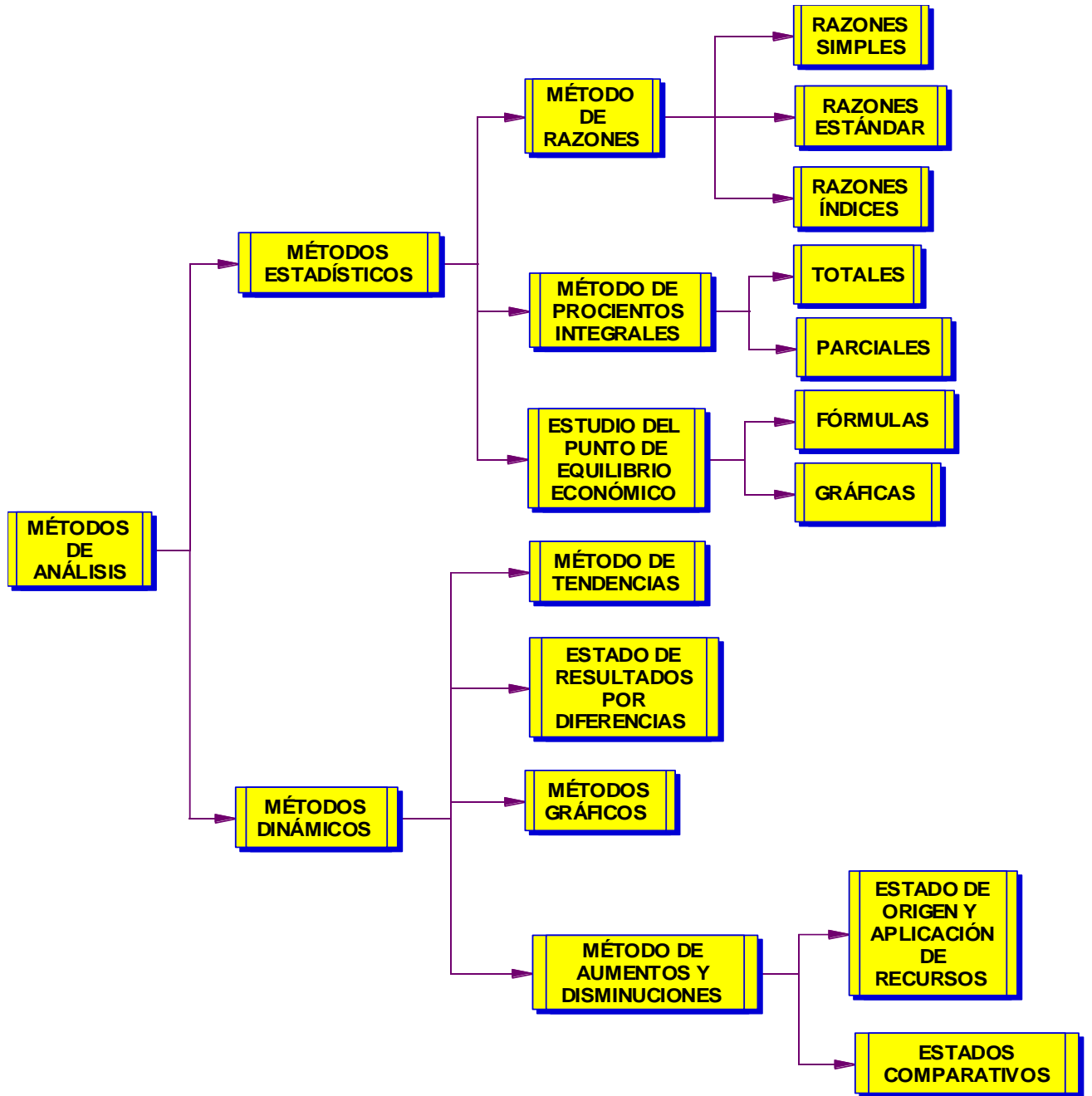
Las técnicas más usuales de análisis son:

- a) Razones financieras
- b) Análisis del Punto de Equilibrio
- c) Estado de Cambios en la situación financiera
- d) Otros análisis, tales como: EF comparativos con variaciones en cifras absolutas y relativas, EF comparativos con cifras relativas o sea convertidas a porcentajes, Estados Financieros comparativos con números índices.

El Boletín B10 emitido por el IMCP obliga a las empresas a emitir EF reexpresados o actualizados que implica el reconocimiento de la inflación a un momento determinado, por ello el método de Razones y Proporciones Financieras debe hacerse sobre EF reexpresados y sobre todo por el reconocimiento de lo que la empresa vale a una fecha determinada, ya que las cifras históricas dan lugar a la toma de decisiones posiblemente equivocadas.

Por ejemplo, de su análisis de los EF se puede desprender que la **liquidez** de la empresa es baja debido a la **lentitud de cobranza a clientes**, y que la **palanca financiera está por debajo de los niveles de endeudamiento** de la rama industrial en que se desenvuelve la empresa, que la **cobertura de intereses que generan sus utilidades de operaciones es restringida**, por lo que no puede contratar nuevos créditos, que el **rendimiento de sus activos fijos es bajo** y por lo tanto también lo es el **rendimiento de la inversión total**, que la utilidad sobre ventas es baja a pesar de que la Utilidad Bruta se mantiene arriba del promedio de la industria.

Por ello, cuando un Director de Finanzas tiene un diagnóstico como el descrito anteriormente, **tendrá bases suficientes para decidir el rumbo de la empresa**, como por ejemplo **renovar el Depto. de Crédito y Cobranzas por uno mas experimentado**, quizá busque la **reducción de gastos de operación**, investigaría porqué es **lenta su rotación en activos fijos** o bien porqué es **baja su productividad**. Por ello el contar con información adecuada facilitará el camino para la toma de decisiones acertadas.



RAZONES DE LIQUIDEZ

- Razón Circulante $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces}$

La **Prueba de Liquidez** representa la proporción en veces en que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo. Los A.C. incluyen efectivo, valores, cuentas por cobrar, inventarios, entre otros. Los pasivos circulantes se integran por cuentas por pagar a corto plazo, intereses, impuestos, sueldos y salarios, entre otros. También se interpreta como los pesos de Activo Circulante que tengo para pagar cada peso de Pasivo Circulante.

- Prueba del Ácido $\frac{\text{AC (-) Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces}$

Representa el activo disponible de inmediato con que se cuenta para pagar los pasivos a corto plazo. Es la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones sin considerar la venta inmediata de sus inventarios.

Se eliminan en esta prueba los inventarios para observar la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo sin que se tengan que vender y luego reponer los inventarios.

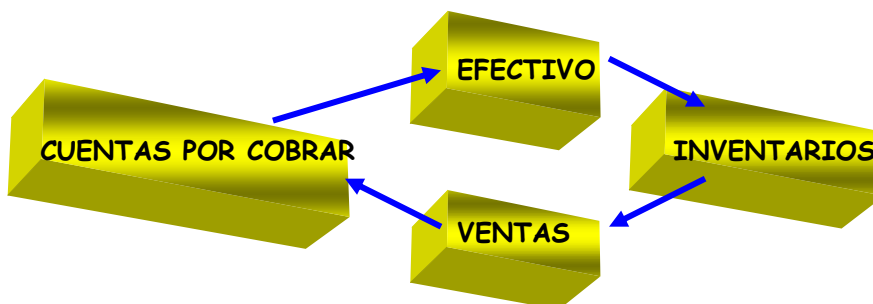
- $\text{Liq. Inmediata} = \frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ \text{ líquido por cada } \$ \text{ de PC adeudado}}{\$ \text{ de PC adeudado}}$

- $\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{Cap. De Trabajo Neto}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces de Cap. T. por c/\$ de PC}$

- $\text{Intervalo Defensivo ID} = \frac{(\text{Efect. y Equi.} + \text{Inv. Temp} + \text{Cx C})}{\text{Gastos Proyectados sin Depreciación}}$

Gastos Proyectados sin Depreciación =
 Costo de Ventas
 Más Gastos de Venta
 Más Gastos de Administración
 Más Gastos de Investigación y Desarrollo
 Más Depreciación del Período

Ciclo de conversión de efectivo



La prueba más difícil sería solo considerar como AC solo las Cuentas por Cobrar de inmediata realización.

TEMARIO

- * ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO: SINCRONIZACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO – RECOMENDACIONES PARA EL MANEJO DE CAJA Y BANCOS EN FUNCIÓN A LA LIQUIDEZ (FLOATING, DIFERIMIENTO DE EROGACIONES, RECIPROCIDAD BANCARIA, USO ADECUADO DE SOBREGIROS, MESAS DE INVERSIÓN).
- * CASH FLOW

OBJETIVO DE LA SESIÓN: INFORMATIVA DE DISCUSIÓN GRUPAL

- * USTED APRENDERÁ LAS TÉCNICAS MÁS COMUNES DE PLANEACIÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO.
- * ASIMILARÁ ADEMÁS, EL MANEJO BÁSICO DE CAJA, BANCOS Y VALORES NEGOCIABLES A CORTO PLAZO, ASÍ COMO SU PLANEACIÓN A CORTO PLAZO, LO CUAL AYUDARÁ A EVITAR QUE UNA EMPRESA CAIGA EN INSOLVENCIA TÉCNICA Y DESPUÉS EN QUIEBRA

PLANEACIÓN DE MEDIANO Y LARGO PLAZO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Principios elementales para el manejo del efectivo

Existen **cuatro principios básicos**, cuya aplicación en la práctica **conducen a una administración correcta del flujo de efectivo** en una empresa determinada.

Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (Entradas de Efectivo) y los flujos negativos (Salidas de Efectivo), de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero (flujo positivo) y las otros dos a las erogaciones de dinero (flujo negativo).

Recomendaciones para ser aplicadas de inmediato en su vida profesional

- **Crear un Flujo Positivo** "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo" a través de las siguientes recomendaciones:

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el precio de ventas.
- Mejorar la mezcla de ventas (Impulsando las de mayor margen de Contribución, como ya se estudió en el Punto de Equilibrio).
- Eliminar descuentos, cuando la competencia lo permita.

- **Acelerar el Flujo Positivo** "Siempre que sea posible deben acelerarse las entradas de efectivo" por cobranza anticipada.

Incrementar las ventas al contado

- Pedir anticipos a clientes (como muchas empresas lo hacen)
- Reducir plazos de crédito (siempre y cuando lo permita el mercado)

- **Flujo Negativo** "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero" (Ahorros en gastos innecesarios o superfluos y difiriendo hasta donde sea posible los pagos sin caer en incumplimientos y mala reputación empresarial, a través de:

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores)
- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.

- Hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir los costos de no Tener Calidad "Quality without Tears" P. Crosby)

- **(Desacelerar Flujo Negativo)** "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

Ejemplo:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se vayan a necesitar (Programa de Just in Time)

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio pudiera contradecir a otro, por ejemplo: Si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.

En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo de la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

PLANEACIÓN DE EFECTIVO: PRESUPUESTOS DE EFECTIVO

¿**Qué es el Cash Flow?** (1)

Es el Estado de Flujos Positivo y Negativo planeado por la empresa, que se utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo. El presupuesto de efectivo o Cash Flow o Pronóstico de Efectivo, es un Estado de Flujos Positivo y Negativos de efectivo, planeado por la empresa. Se utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo, prestando especial atención a los **excedentes** de efectivo y a los **requerimientos** o **necesidades** de efectivo.

Por lo general, se planea el cash flow a un año, dividido por intervalos, normalmente a un mes y éstos se subdividen por semana, todo dependiendo del tipo de empresa y si se tienen ingresos estacionales e inciertos o no. Si los ingresos son mas estacionales e inciertos el intervalo puede acortarse, ya que muchas empresas enfrentan un patrón de flujo estacional y frecuentemente el Cash Flow se presenta para su análisis mensualmente con subdivisiones semanales, como ya se comentó.

PRONÓSTICO DE VENTAS

¿**Qué es el pronóstico de Ventas y para qué se utiliza?**

Es la predicción de las ventas de la empresa durante un lapso dado, con base en datos externos, internos y posiblemente una combinación de ambos y se utiliza como la entrada clave para el proceso de planeación financiera a corto plazo.

¿**Cuál es uno de los primeros datos para obtener la P. Financiera a CP?** Uno de los primeros datos de inicio del proceso de planeación financiera a corto plazo es el **pronóstico de ventas**, siendo por lo general Marketing, quién prepara esta predicción y con base en ésta, el Administrador Financiero estima los flujos de efectivo mensuales que resultarán de los ingresos por ventas proyectados y de los gastos relacionados con la producción, inventario y ventas. El administrador tiene como obligación también estimar el nivel requerido de Activos Fijos y la cantidad de financiamiento necesario para apoyar el nivel del pronóstico de ventas y de producción.

¿**Qué son los pronósticos externos?** Los pronósticos externos se basan en las observaciones de las ventas con ciertos indicadores macroeconómicos externos clave como el PIB, construcción, confianza del consumidor, tipo de cambio, comportamiento de la Bolsa de Valores y el ingreso personal

disponible. Por ello, las ventas están relacionadas estrechamente con algún aspecto de la actividad económica nacional, y por lo tanto un pronóstico macroeconómico debe dar un panorama general de ventas futuras.

¿Qué son los pronósticos internos? Estos se basan en el consenso, de pronósticos de ventas de los propios canales internos de ventas de la empresa. Cada miembro de Ventas estima cuantas unidades de cada tipo de producto se compromete a vender, tomando en cuenta la meta corporativa. El Director de Ventas aprueba conjuntamente con el Director General dichas estimaciones y se hace un compromiso formal para cumplir dichas metas y de no ser así por lo general vienen los despidos de personal, incluyendo a los Directores.

En resumen, deben utilizarse tanto los **pronósticos internos como externos para cumplir con las expectativas de Ventas.**

A pesar de lo anterior, existen muchas empresas que pasan por alto el proceso de **pronóstico de efectivo.**

¿Cuáles son las razones para pronosticar el efectivo?

- Los pronósticos proporcionan liquidez confiable.
- Hacer posible que una empresa minimice los costos de endeudamiento.
- Ayudan a los ejecutivos a administrar las salidas de efectivo con más certeza.
- 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.
- Los egresos de efectivo por lo general se refieren a compras en efectivo, pago de cuentas por pagar, pagos de renta, sueldos y salarios, impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses, pago de dividendos, pago de préstamos, entre otros muchos.

TEMARIO

- * **Ciclo Operativo y Ciclo de Conversión de efectivo**
- * **Separación de las necesidades de financiamiento entre el ciclo estacional y el permanente, para poder desarrollar una estrategia de financiamiento.**
- * **Beneficios, Costos y Riesgos entre una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora**
- * **Bajo que condiciones el endeudamiento sobrepasa a la necesidad real**
- * **Ventajas financieras que se logran con la minimización del ciclo de conversión de efectivo.**

Al final de la sesión usted habrá aprendido:

1. **¿Cuál es la diferencia entre el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo?**
2. **¿Por qué es útil dividir las necesidades de financiamiento de un negocio estacional en sus requerimientos de financiamiento estacional y permanente al desarrollar una estrategia de financiamiento?**
3. **¿Cuáles son los beneficios, costos y riesgos de una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora?**
4. **¿Bajo qué estrategia el endeudamiento excede con frecuencia la necesidad real?**
5. **¿Por qué es importante para una empresa minimizar la duración de su ciclo de conversión de efectivo?**

CASO PRÁCTICO DE CASH FLOW

La empresa TRANSA SA de CV le pide a usted, como Analista Financiero que le prepare un Cash Flow con base en la siguiente información:

- ↗ La empresa está desarrollando un presupuesto de efectivo para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre.
- ↗ Las ventas de Transa SA tuvieron ventas en agosto y septiembre por 100,000 y 200,000 respectivamente. Las ventas que se pronosticaron son de 400,000, 300,000 y 200,000 para los meses de octubre, noviembre y diciembre respectivamente. La experiencia ha demostrado que el 20% de las ventas ha sido en efectivo, 50% ha generado cuentas por cobrar que se cobran al mes y el 30% restante ha generado cuentas por cobrar que se cobran a los dos meses. No tiene problemas con cuentas incobrables. En diciembre va a recibir un pago de una subsidiaria por 30,000
- ↗ Las compras de la empresa representan el 70% de las ventas, de las cuales el 10% se paga en efectivo, 70% se paga en el mes siguiente al de la compra y el 20% restante se paga a los dos meses al mes de la compra.
- ↗ La renta de oficinas mensual es de 5000.
- ↗ Los sueldos y salarios fijos son de 96,000 anuales y los sueldos variables son del 10% sobre las ventas netas mensuales.
- ↗ Se estima hacer un pago de impuestos en diciembre por 25,000
- ↗ Se comprarán Activos Fijos (computadoras) en noviembre y se pagarán en efectivo en ese mismo mes para aprovechar el descuento, por 130,000
- ↗ En diciembre se pagarán 10,000 de intereses
- ↗ En Octubre se pagarán dividendos por 20,000
- ↗ En diciembre se hará un pago de un préstamo por 20,000
- ↗ A finales de septiembre la empresa tiene un saldo en efectivo de 50,000. La empresa desea mantener 25,000 fijos en efectivo para las necesidades imprevistas.

Es recomendable que los datos se vayan registrando en un preformato del Cash-Flow, para mayor facilidad de desarrollo del caso práctico.

Preformato

	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS					
Ventas reales	100.000	200.000			
Vtas Pronosticadas			400.000	300.000	200.000
20% se cobra en efectivo					
50% se cobra a un mes					
30% se cobra a dos meses					
No hay Ctas Incobrables o éstas son mínimas					
En diciembre se recibirá un pago de una subsidiaria					30.000
EGRESOS					
Compras 70% de las Ventas					
Las compras se pagan así:					
10% en efectivo					
70% se pagan a un mes					
20% se pagan a dos meses					
Pagos de Renta de Oficinas					
Renta Mensual	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Sueldos y Salarios Fijos 96,000 anuales					
Sueldos por Comisión Variables 10% de las Ventas Netas Mensuales					
Pago de Impuestos					25.000
Compra de activo fijo				130.000	
Pago de Intereses					10.000
Pago de Dividendos			20.000		
Pago de Préstamo que vence en diciembre					20.000

A finales de septiembre, la empresa
tiene un saldo en

Caja y Bancos de (comentar ¿Octubre?) 50.000

Documentos por pagar 0,00

La empresa desea mantener un saldo en efectivo de 25,000 como reserva

PRESUPUESTO DE INGRESOS EN EFECTIVO

	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
VENTAS PRESUPUESTADAS	100	200	400	300	200
VENTAS EN EFECTIVO (20%)	20	40	80	60	40
COBRANZA DE CARTERA					
CON VENCIM. A UN MES (50%)		50	100	200	150
CON VENCIM A DOS MESES (30%)		30	60	120	
OTROS INGRESOS EN EFECTIVO					30
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO			210	320	340

PRESUPUESTO DE EGRESOS EN EFECTIVO

	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
COMPRAS (70% DE VENTAS)	70	140	280	210	140
PAGOS DE CxP EN EFECTIVO (10%)	7	14	28	21	14
PAGOS DE CUENTAS POR PAGAR					
Con Vencimiento a un mes (70%)		49	98	196	147
Con Vencimiento a dos meses (20%)			14	28	56
RENTA DE OFICINAS			5	5	5
SUELDOS Y SALARIOS			48	38	28
PAGO DE IMPUESTOS					25
DESEMBOLSOS POR ACTIVOS FIJOS				130	
PAGO DE INTERESES					10
PAGO DE DIVIDENDOS EN EFECTIVO			20		
PAGO DE CRÉDITO					20
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO			213	418	305

	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO			210	320	340
Menos: EGRESOS EN EFECTIVO			213	418	305
FLUJO NETO DE EFECTIVO			-3	-98	35
SALDO EN EFECTIVO A FINALES DE SEPTIEMBRE			50	47	-51
EFECTIVO FINAL			47	-51	-16
Menos: SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO REQUERIDO			25	25	25
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO					
DOCUMENTOS POR PAGAR				-76	-41
SALDO EN EFECTIVO EXCEDENTE			22	-----	-----

EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
EFECTIVO			25	25	25
SALDO EN EFECTIVO EXCEDENTE			22	-----	-----
DOCUMENTOS POR PAGAR					
DOCS POR PAGAR POR FINANC. REQUERIDO				-76	-41

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL CASH FLOW

	PESI- MISTA	MAS PRO- BABLE	OPTI- MISTA	PESI- MISTA	MAS PRO- BABLE	OPTI- MISTA	PESI- MISTA	MAS PRO- BABLE	OPTI- MISTA
Total de ingresos en efectivo	160	210	285	210	320	410	275	340	422
Menos: Total de egresos de efectivo	200	213	248	380	418	467	280	305	320
Flujo Neto de Efectivo	-40	-3	37	-170	-98	-57	-5	35	102
Mas: Saldo Inicial de Efectivo	50	50	50	10	47	87	-160	-51	30
Efectivo Final	10	47	87	-160	-51	30	-165	-16	132
Menos: Saldo de Efectivo mínimo	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Financiamiento total requerido	15	NO FINANC	NO FINANC	185	76	NO FINANC	190	41	NO FINANC
Saldo de efectivo excedente		22	62			5			107

Caso Práctico de Balance Proforma
BALANCE PROFORMA MÉTODO DE JUICIO

La empresa necesita mantener un saldo en Caja y Bancos por	6,000	
Las acciones, bonos y valores no tienen cambios y se mantienen en	4,000	
En promedio las CxC representan días	45	
y sus ventas actuales ascienden a	200,000	
Determine el saldo de CxC en base a 360 días en este caso partic.		25,000
El inventario Final debe mantenerse en	50,000	
de los cuales se compones de materia prima	10%	5,000
y de productos terminados el	90%	45,000
Dentro de unas semanas se comprará Maquinaria y Equipo por	100,000	
la cual se estima que tendrá una depreciación anual del	10%	10,000
El saldo inicial de Maquinaria y Equipo es de	51,000	
Determine el Valor en Libros del Activo Fijo con esta información		141,000
Se pronostica que las compras representen un % de las Ventas	50%	100,000
anuales y que dichas compras sean pagadas en promedio en días	90	25,000
Determine cuál es el importe de las Cuentas por Pagar		
El Impuesto Sobre la Renta pronosticado será de	60,000	
y se espera hacer una exhibición del	25%	15,000
Se espera que los DxP no tengan cambio y su saldo actual es de	20,000	
Tampoco hay cambios en otros pasivos a corto plazo que son de	5,000	
Del mismo modo no habrá cambios en el Pasivo a LP y su saldo es de	40,000	
No habrá cambios en el Capital Social, cuyo saldo actual es de	150,000	
Habrà reinversión de utilidades por	30,000	
y su saldo inicial es de	40,000	70,000

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006		
ACTIVO		
CIRCULANTE		
CAJA Y BANCOS		6,000
CUENTAS POR COBRAR		25,000
INVENTARIOS:		
DE MATERIA PRIMA	5,000	
DE PRODUCTOS TERMINADOS	45,000	50,000
ACCIONES, BONOS Y VALORES		4,000
TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE		85,000
FIJO		
SALDO INICIAL	51,000	
COMPRAS	100,000	
DEPRECIACIÓN	-10,000	
TOTAL DE ACTIVO FIJO		141,000
TOTAL DEL ACTIVO		226,000
PASIVO		
A CORTO PLAZO O CIRCULANTE		
CUENTAS POR PAGAR		25,000
ISR POR PAGAR		15,000
DOCUMENTOS POR PAGAR		20,000
OTROS PASIVOS CIRCULANTES		5,000
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE		65,000
PASIVO A LARGO PLAZO		40,000
TOTAL DE PASIVO		105,000
CAPITAL		
CAPITAL SOCIAL		150,000
UTILIDADES REINVERTIDAS		70,000
TOTAL DE CAPITAL		220,000
excedente de tesorería		-99,000
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL		226,000

Método de Razones Estándar

Concepto de medida estándar:

El objeto de comparar, es precisar analogías y diferencias de lo comparado. El Método Comparativo, en la forma en que utiliza en AIEF, es tan antiguo como la división del tiempo hecho por el hombre, a cuya naturaleza le es inherente el deseo continuo de obtener el mayor provecho con el menor esfuerzo posible. En México se da mucho este sistema, pero es mal empleado.

De hecho el provecho máximo, obtenido con el esfuerzo mínimo, es la ley de la economía universal. Es el deseo más poderoso en el perfeccionamiento de la actuación humana en lo económico y ha provocado que se inventen moldes o patrones que sirvan como bases de comparación para regular la conducta de la humanidad y también su eficiencia, basándose todo en establecimiento de puntos de comparación.

Las medidas estándar en las empresas son:

. Servir como instrumento de control y como medida de eficiencia, para reducir el desperdicio, mediante la comparación constante y tan frecuente como sea posible, de lo que haya considerado que debe ser.

. Las medidas estándar son un instrumento de control, no siendo en sí mismas un fin, sino un medio para alcanzar un propósito: MAYOR EFICIENCIA. El control no debe llevarse más allá del punto necesario para obtener un ahorro en el negocio.

. Las comparaciones de las medidas estándar con los resultados obtenidos permiten precisar en que parte se logró la finalidad propuesta y poder apreciar el grado de eficiencia alcanzado al operar la empresa con respecto a los estándares prefijados. Por eso existen los PRESUPUESTOS.

. Las diferencias resultantes de la comparación de los datos actuales con las medidas básicas representan las desviaciones de lo actual, de lo prefijado, de lo presupuestado.

. Las diferencias entre lo real y lo presupuestado son las desviaciones a favor o bien en contra de la empresa. Las desviaciones desfavorables se traducen en desperdicios y conllevan a la disminución de las utilidades, por lo que es indispensable se investiguen, se llegue al fondo del problema y se corrijan para siempre.

PRINCIPIO DE EXCEPCIONES

Al querer obtener el máximo beneficio con el esfuerzo menor, ha obligado a los empresarios a elaborar mejores y más prácticos métodos de control administrativo que le permitan obtener los mayores beneficios posibles. Tal es el caso de las RAZONES ESTÁNDAR, cuyo establecimiento deriva de un cuidadoso estudio de todos los aspectos particulares de la empresa. En la técnica contable, el contar con medidas de eficiencia, es tener una base de comparación que sea un índice de eficiencia y de punto de partida para posteriores investigaciones, para que la administración pueda formarse un juicio satisfactorio sobre los resultados obtenidos, en virtud de que la introducción de razones estándar para que la administración de los negocios la capacita para comparar lo que debe ser con lo que es en realidad.

Esta comparación permite conocer las desviaciones de los estándares; desviaciones que constituyen excepciones a los estándares establecidos, sobre las cuales los directivos concentran su atención con el fin de investigar las causas que las originaron y tratar de corregirlas, observando superficialmente a los resultados que si cumplieron con los estándares con objeto de no perder tiempo y concentrarse en lo que si origina un problema.

De lo anterior nace el Principio de las Excepciones: La eficiencia administrativa se incrementa considerablemente al concentrar la atención a la administración únicamente en aquellos aspectos ejecutivos que signifiquen variaciones significativas del presupuesto, o plan de negocios.

La administración por excepciones necesita de la configuración del CUADRO DE MANDO con un conjunto de razones estándar e indicadores relevantes, con los que se comparan los resultados obtenidos para conocer la situación y marcha de la empresa y detectar desviaciones para identificar las causas y actuar.

Las razones estándar se dividen en:

- Razones internas
- Razones Externas

Las **internas** se formulan con datos acumulados de varios ejercicios por la experiencia propia de la empresa, para establecer el control, regular la eficiencia financiera y la eficiencia de operación empresarial.

Las **externas** se forman con los datos acumulados en tiempos iguales por la experiencia de empresas que se dedican a la misma actividad.

Al construir estas razones se requiere:

- Que las empresas que se agrupen sean similares
- Que haya uniformidad en las condiciones neoeconómicas en métodos contables, en la producción, en los artículos vendidos y en general en las prácticas de los negocios. Tanto mayores y diversas sean las diferencias existentes, en los tiempos citados, de las empresas que se agrupen, más lejos está la razón de ser una “medida representativa”.

CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El entender el ciclo de conversión del efecto de la empresa es indispensable para la administración financiera a corto plazo.

Este ciclo da la explicación de la administración de los activos circulantes y de los pasivos circulantes.

CÁLCULO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

El Ciclo Operativo (OC – Operating Cycle) en una empresa es el tiempo que transcurre **desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado.**

El CO (OC por sus siglas en inglés) tiene dos categorías importantes a corto plazo:

- a) Cuentas por Cobrar
- b) Inventarios.

¿**Cómo se mide el Ciclo de Conversión de Efectivo?** (CCC - Cash Conversion Cycle)

Se mide en tiempo transcurrido, **sumando el Edad Promedio del Inventario** (AAI – Average Age Inventory) y el **Período Promedio de Cobranza** (ACP Average Collectible Period)

$$\text{OC} = \text{AAI} + \text{ACP}$$

Sin embargo, hay que considerar que para producir y vender un producto también incluye la compra de material para producción a Crédito, lo que origina a las Cuentas por Pagar y éstas reducen el número de días que los recursos de una empresa están invertidos en el ciclo operativo y de aquí surge una nueva variable que es el **Período Promedio de Pago** (APP – Average Payable Payment). Por lo tanto la fórmula para el ciclo de conversión del efectivo sería:

$$\text{CCC} = \text{OC} - \text{APP}$$

Si se sustituye ambas ecuaciones quedaría:

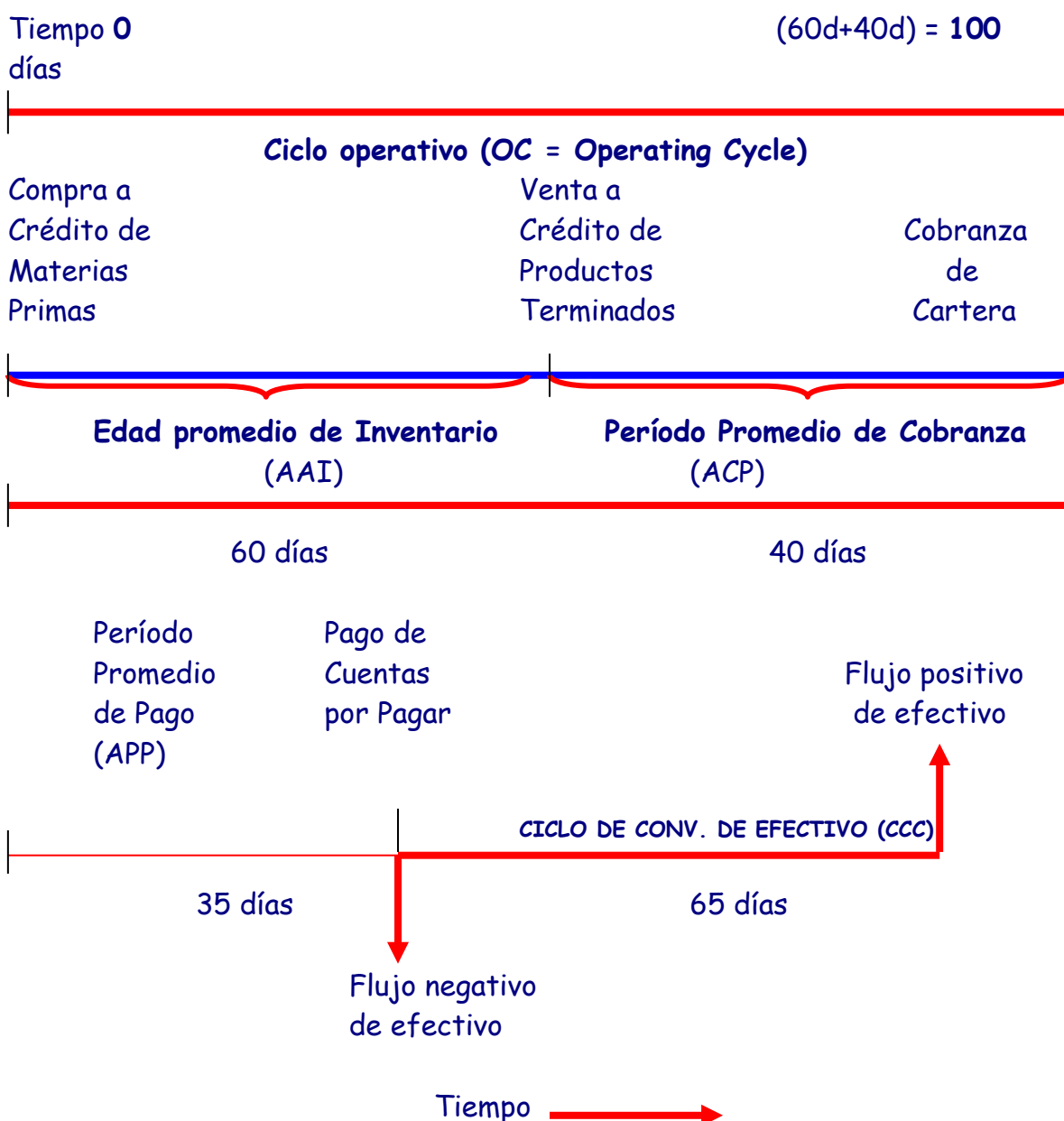
$$\text{CCC} = \text{AAI} + \text{ACP} - \text{APP}$$

Línea de Tiempo para el Ciclo de Conversión

Caso práctico:

La empresa La Servilleta Feliz es productora de papel de servicio para mesa. Sus ventas anuales son de 10 millones de dólares, y su Costo de Ventas es del 75% de las ventas y las Compras son el 65% del Costo de Ventas. La empresa tiene una edad promedio de inventario de 60 días, un Período Promedio de Cobranza de 40 días y un período promedio de pago de 35 días. **Se le pide a usted:**

- Determine el ciclo de conversión de efectivo (número de días-base anual 360 días)
- Determine los recursos invertidos
- Dé su opinión financiera



SOLUCIÓN

a) El ciclo de conversión de efectivo es de $60 + 40 - 35 = 65$ días

De acuerdo con la información proporcionada, los recursos de la empresa invertidos en este ciclo de conversión de efectivo (base 360 días) son como sigue:

b)

Inventario	$=(10,000,000 \times 0.75) \times (60/360)$	=	1,250,000
+Ctas. por Cobrar	$=(10,000,000 \times 40/360)$	=	1,111,111
-Ctas. por Pagar	$=(10,000,000 \times 0.75 \times 0.65) \times (35/360)$	=	<u>473,958</u>
=Recursos Invertidos			<u>1,887,153</u>

c)

Cualquier cambio en los períodos mencionados, cambiarán los recursos invertidos en las operaciones. Si por ejemplo si esta empresa pudiera reducir 5 días el promedio de cobranza de sus cuentas por cobrar, la línea de tiempo de conversión de efectivo sería mas corta y reduciría de esta manera la cantidad de recursos invertido en las operaciones.

Si se reducen 5 días en el promedio de cobranza, consecuentemente dicho promedio reduciría en efectivo como sigue:

$$10,000,000 \times (5/360) = 138,889$$

REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO DEL CICLO DEL CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El Ciclo de Conversión de Efectivo se puede utilizar como base para explicar cómo podemos lograr que una empresa financie su inversión en activos operativos.

Existen dos **tipos** de financiamiento.

- 1) **Permanentes**
- 2) **Estacionales**

Estrategias de Financiamiento

- a) **Estacionales Agresivas**
- b) **Conservadoras**

FINANCIAMIENTO PERMANENTE COMPARADO CON EL ESTACIONAL

Si las ventas de una empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también debe ser constante y la empresa solo tendrá un **requerimiento permanente de financiamiento**.

Si las ventas son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variará a través del tiempo con sus ciclos de ventas y entonces la empresa tendrá un requerimiento estacional de financiamiento además del financiamiento permanente requerido por su inversión mínima en activos operativos.

EJEMPLO

Caso 1

La empresa ABC tiene en promedio \$50,000 en efectivo y valores negociables, \$1'250,000 en inventarios y \$750,000 en cuentas por cobrar. La empresa es estable, por lo que sus activos operativos se pueden considerar permanentes.

Las cuentas por pagar son estables y son por \$425,000.

¿Calcule su inversión permanente en activos operacionales, equivalente a su requerimiento de financiamiento permanente?

SOLUCIÓN $50,000 + 1,250,000 + 750,000 - 425,000 = 1,625,000$

Efectivo + Inventarios + C x C - C x P = Requerimiento de \$ permanente

CASO 2

- La empresa juguetera XYZ tiene necesidades de financiamiento estacional y su pico de ventas es en diciembre y enero.
- Siempre mantiene 25,000 en caja, bancos y valores negociables
- El saldo es de 100,000 en inventarios
- El saldo es de 60,000 en cuentas por cobrar.
- En septiembre y octubre los inventarios de XYZ se incrementan a 750,000 y sus cuentas por cobrar aumentan a 400,000.
- Para ser eficiente en su producción, la empresa XYZ produce sus inventarios a una tasa constante durante el año, de tal manera que las Cuentas por Pagar se mantienen en 50,000 durante todo el año.
- Por consiguiente la empresa tiene un requerimiento permanente de financiamiento para su nivel mínimo de operación y por ello se le solicita a usted lo siguiente:
 - a) ¿Determinar el nivel de financiamiento mínimo?
 - b) ¿Determinar el nivel de requerimiento en la época estacional?
 - c) ¿En función a las dos preguntas anteriores usted debe determinar a) El rango de requerimiento de efectivo mínimo (permanente) y b) El que se necesite en la época estacional

Solución

a) $25,000 + 100,000 + 60,000 - 50,000 =$

135,000

b) $(25,000 + 750,000 + 400,000 - 50,000) - 135,000 =$

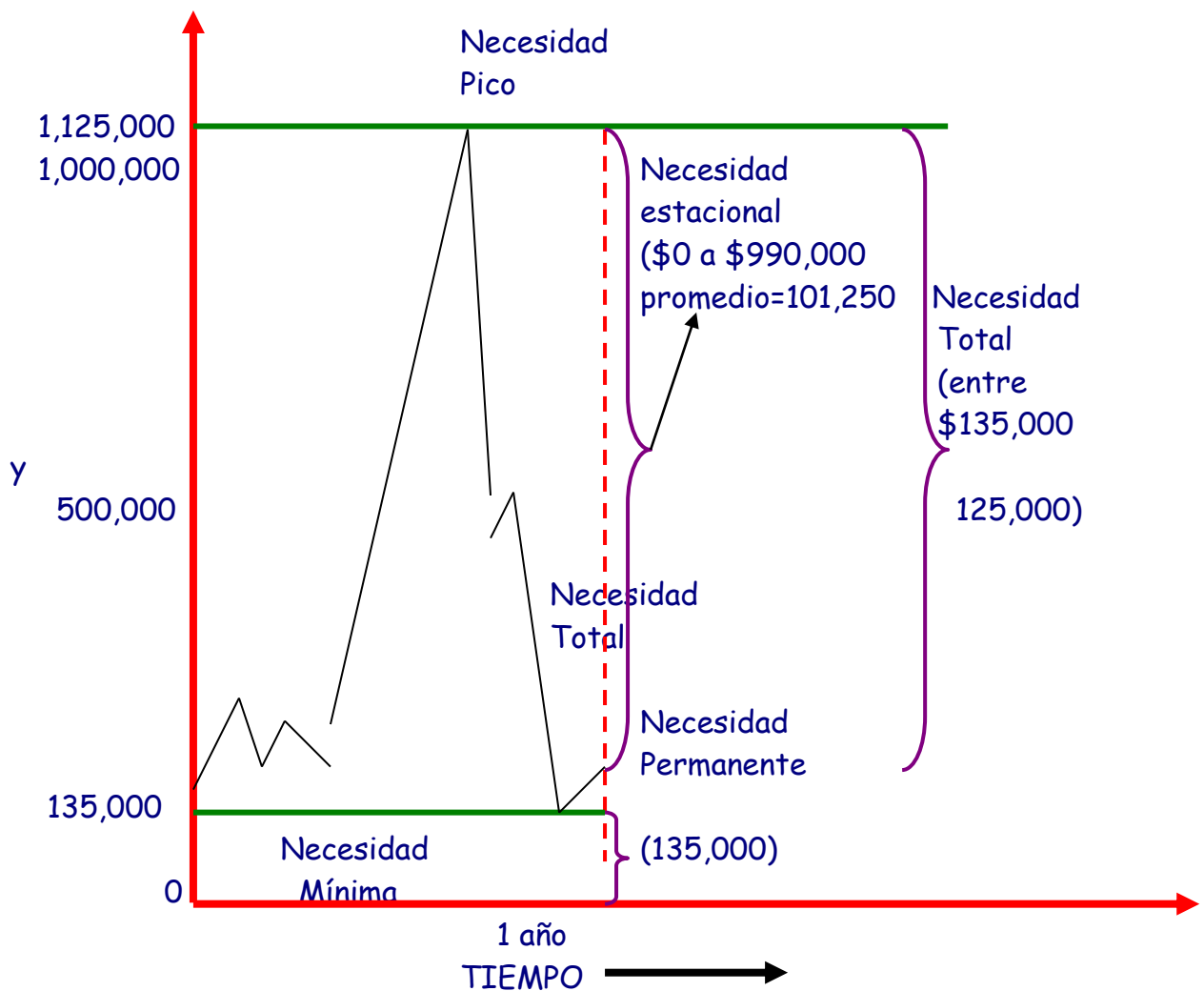
990,000

c)

- Variación de

135,000 (permanente)

- $135,000 + 990,000 =$ **1,125,000 (estacional)** = $[135,000 + 1,125,000]$



ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO ESTACIONALES AGRESIVAS COMPARADAS CON LAS CONSERVADORAS

Generalmente los financiamientos a **corto plazo son mas baratos** que los de largo plazo, sin embargo, los de **largo plazo tienen como ventaja que la empresa bloquee sus costos de financiamiento durante un período y por lo tanto evite los incrementos en las tasas de interés a corto plazo**, además de que asegura que los fondos requeridos estén disponibles cuando la empresa los necesite.

Los financiamientos a **corto plazo exponen a la empresa a correr el riesgo de que no pueda pagar su deuda en sus "picos estacionales"**, por la falta de liquidez precisamente en la época estacional, como lo es la Industria Textil y la Industria Juguetera, entre otras muchas. La estrategia agresiva de financiamiento **busca que la empresa financie sus propias operaciones con deuda a corto plazo y sus requerimientos permanentes con deuda a largo plazo.**

En la estrategia conservadora, la empresa **financia sus requerimientos tanto estacionales como permanentes con deuda a largo plazo**

Ejemplo:

La empresa Transa SA de CV, tiene un requerimiento permanente de financiamiento de \$135,000 en Activos de Operación y Requerimientos Estacionales que varían de \$0 a \$990,000 y promedian \$101,250

Si Transa SA de CV puede obtener un financiamiento a corto plazo al 6.25% y fondos a largo plazo al 8% y si puede obtener el 5% sobre la inversión de los excedentes temporales de tesorería, entonces le piden a usted que:

DETERMINE UD. a) EL COSTO ANUAL DE UNA ESTRATEGIA AGRESIVA DE FINANCIAMIENTO ESTACIONAL y COMPÁRELA CON EL

b) CÁLCULO DE LA ESTRATEGIA CONSERVADORA Y

c) DÉ SU OPINIÓN SOBRE CUÁL SERÍA LA MEJOR DECISIÓN Y POR QUÉ.

Solución:

$$\begin{array}{l}
 \text{a) Costo de financiamiento a corto plazo} = 0.0625 \times 101,250 = 6,328.13 \\
 + \text{Costo de financiamiento a largo plazo} = 0.0800 \times 135,000 = 10,800.00 \\
 - \text{Utilidad sobre excedentes de efectivo} = 0.0500 \times 0 = 0.00 \\
 \text{Costo Total de la estrategia agresiva} = 17,128.13
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{b) Costo de financiamiento a corto plazo} = 0.0625 \times 0 = 0 \\
 + \text{Costo de financiamiento a largo plazo} = 0.0800 \times 1125000 = 90,000.00 \\
 - \text{Utilidad sobre excedentes de efectivo} = 0.0500 \times 888,750 = 44,437.50 \\
 \text{Costo Total de la estrategia conservadora} = 45,562.50
 \end{array}$$

c) Es por demás evidente que la estrategia **agresiva es la menos costosa**, sin embargo sus necesidades de efectivo en su época estacional pico debe tener un financiamiento adecuado para sus necesidades de tesorería y que no detenga la producción.

La **estrategia agresiva es mucho más riesgosa** que la conservadora porque la **tasa de interés fluctúa** y pudiera dificultar la rápida obtención del financiamiento a corto plazo en las épocas estacionales de mayor requerimiento de efectivo. La **estrategia conservadora evita riesgos** con una tasa de interés congelada, **pero es mas costosa debido al margen negativo entre la tasa de inversión de los excedentes de tesorería (del 5%) y el costo de financiamiento a largo plazo (del 8%)**. De donde opere la empresa entre los dos extremos de las estrategias conservadora y agresiva, dependerá la disposición de la Dirección hacia el riesgo y la fuerza y poder de negociación bancaria o bien con fuentes de financiamiento internas.

ESTRATEGIAS PARA ADMINISTRAR EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Un CCE positivo, como se vio en el primer ejemplo, significa que la empresa debe utilizar los pasivos negociados (como lo son los préstamos bancarios) para mantener sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo preestablecido y explícito, por lo que la empresa se beneficia minimizando su uso para mantener su operación. Los pasivos negociados mínimos se pueden llevar a cabo mediante las siguientes sugerencias:

1. Rotar el inventario tan pronto como sea posible sin caer en "0" existencias, ya que esto afectaría directamente a las ventas y a las Cuentas por Cobrar y a la realización de la cartera.
2. Cobrar las Cuentas por Cobrar tan pronto como sea posible sin perder ventas por políticas de cobranza inadecuadas, o de alta presión.
3. Administrar los tiempos de envío, procesamiento y compensación para reducirlos cuando se cobre a los clientes e incrementarlos cuando se pague a proveedores, es decir, mayor rapidez en la cobranza y mayor dilación negociada sin intereses para los pagos a proveedores.
4. Pagar las cuentas por pagar tan lento como sea posible sin dañar la calificación de crédito de la empresa.

PREGUNTAS DE REPASO

6. ¿Cuál es la diferencia entre el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo?
7. ¿Por qué es útil dividir las necesidades de financiamiento de un negocio estacional en sus requerimientos de financiamiento estacional y permanente al desarrollar una estrategia de financiamiento?
8. ¿Cuáles son los beneficios, costos y riesgos de una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora?
9. ¿Bajo qué estrategia el endeudamiento excede con frecuencia la necesidad real?
10. ¿Por qué es importante para una empresa minimizar la duración de su ciclo de conversión de efectivo?

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.

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.

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 ($500,000 \times 2$ días promedio semanal de inversión $\times 9\%/365 \times 52$ 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

¿**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.
- En la medida de lo posible, cuando se pague a Proveedores o Acreedores utilizar el método de envío por *courier* o bien 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.** 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.

En su momento hablaremos de la Banca Electrónica, dependiendo del tiempo disponible una vez cubierto el programa.

TRILOGÍA DEL DESARROLLO

Todas las empresas buscan una buena administración que involucra, 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.



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.

¿**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

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.

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. **Caso práctico 1 AIEF**

COMPAÑÍA TRANSA, SA DE CV
ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL:

<u>A C T I V O</u>	Al 12/31/2006		Al 12/31/2005	
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%
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%
Total de otros Activos Netos	157,000	10.15%	90,000	7.25%
ACTIVO TOTAL	1,547,116	100.00%	1,241,200	100.00%
<u>P A S I V O</u>				
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 (Cplazo)	304,080	58.47%	238,384	50.89%
FIJO (Largo Plazo)				
Acreedores 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%
<u>C A P I T A L C O N T A B L E</u>				
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	

Nota 1: La rotación de inventarios de la industria es de 12 vueltas por año, es decir a 30 días

Nota 2: La Política de Crédito es a 30 días

COMPAÑÍA TRANSA, SA DE CV
ESTADO DEL RESULTADOS POR EL
PERÍODO AL:

	12/31/2006		12/31/2005	
Ventas Netas	2,800,000		2,300,000	
Costo de Ventas	2,000,000	71.43%	1,610,000	70.00%
UTILIDAD BRUTA	<u>800,000</u>	28.57%	<u>690,000</u>	
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	<u>460,000</u>	16.43%	<u>380,000</u>	16.52%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	<u>340,000</u>	12.14%	<u>310,000</u>	13.48%
Costo Integ. de Financ. o Int. Deveng	166,000	5.93%	169,800	7.38%
UTILIDAD ANTES DE ISR y PTU	<u>174,000</u>	6.21%	<u>140,200</u>	6.10%
ISR y PTU	73,080	2.61%	58,884	2.56%
UTILIDAD NETA	<u>100,920</u>	3.60%	<u>81,316</u>	3.54%