



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Administración financiera

Sub tema

Administración del capital de trabajo para la toma de decisiones estratégicas en el
manejo de inventarios y cuentas por cobrar

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresas

Autores

Br. Norman José Obando Vega
Br. Gustavo Adolfo Orellano Tellez
Br. Freddy Antonio Mendieta collado

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 25 enero de 2022

Índice

| | |
|---|-----|
| Dedicatorias | i |
| Agradecimientos | ii |
| Valoración del docente (carta aval) | iii |
| Valoración del docente (carta aval) | iv |
| Resumen..... | v |
| Introducción..... | 1 |
| Justificación..... | 3 |
| Objetivos | 4 |
| Desarrollo del Subtema..... | 5 |
| Capitulo uno: Introducción a la Administración financiera | 5 |
| 1.1. El papel de la administración financiera..... | 5 |
| 1.2. Objetivos | 6 |
| 1.2.1. Responsabilidades más importantes del administrador financiero | 6 |
| 1.3. ¿Qué es administración financiera?..... | 7 |
| 1.4. Gobernanza corporativa..... | 8 |
| 1.4.1. Papel del consejo directivo | 8 |
| 1.4.2. Ley de Sarbanes-Oxley de 2002 | 9 |
| 1.5. Función de administración financiera de la organización..... | 9 |
| 1.6. Organización del libro | 11 |
| 1.6.1. Administrar y adquirir bienes | 11 |
| 1.6.2. Financiamiento de bienes | 12 |
| 1.6.3. Un paquete combinado..... | 12 |
| 1.7. Entornos de negocios, fiscales y financieros | 12 |
| 1.7.1. El entorno de negocios | 13 |

| | |
|--|----|
| 1.7.1.1. Propiedad única..... | 13 |
| 1.7.1.2. Sociedades..... | 13 |
| 1.7.1.3. Corporaciones | 14 |
| 1.7.1.4. Compañías de responsabilidad limitada (CRL) | 14 |
| 1.7.2. El entorno fiscal | 15 |
| 1.7.2.1. Impuestos corporativos | 15 |
| 1.7.2.1. Impuestos personales | 16 |
| 1.7.3. El entorno financiero | 17 |
| 1.7.3.1. Propósito de los mercados financieros..... | 18 |
| 1.7.3.2. Mercados financieros | 18 |
| 1.7.3.5. Intermediarios financieros | 20 |
| Capitulo dos: Administración del capital de trabajo..... | 22 |
| 2.1. Efectivo y valores..... | 22 |
| 2.2. Objetivos de la administración del efectivo | 23 |
| 2.2.1. Programa de pagos | 23 |
| 2.2.2. Minimización de los saldos de efectivo..... | 24 |
| 2.3. Consideraciones para determinar las necesidades de efectivo | 25 |
| 2.3.1. sincronización de los flujos de efectivo..... | 25 |
| 2.3.2. Costo de saldos insuficientes | 26 |
| 2.3.3. Costos de saldos excesivos..... | 26 |
| 2.3.4. Costos de manejo y administración | 27 |
| 2.3.5. La incertidumbre y la administración de efectivo | 27 |
| 2.4. Determinación de las necesidades de efectivo | 28 |
| 2.4.1. El presupuesto de efectivo..... | 28 |
| 2.4.2 El saldo de efectivo óptimo | 29 |

| | |
|--|----|
| 2.4.3. Saldos de efectivo precautorios..... | 30 |
| 2.5. Técnicas para Reducir las Necesidades de Efectivo | 31 |
| 2.5.1 Aceleración de la cobranza..... | 31 |
| 2.5.2. Retraso de los desembolsos..... | 33 |
| Capitulo tres: Administración de inventario (AI) | 34 |
| 3.1. Objetivos de la administración de inventarios | 34 |
| 3.1.1. Minimización de la inversión en inventarios..... | 35 |
| 3.1.2. Afrontando la demanda | 35 |
| 3.2. Consideraciones para determinar el inventario optimo | 36 |
| 3.3. Determinación del lote optimo..... | 37 |
| 3.3.1 Determinación matemática del EOQ | 39 |
| 3.4 Existencias de seguridad | 40 |
| 3.4.1 El problema..... | 40 |
| 3.4.2 Determinación de las Existencias de Seguridad Óptimas..... | 41 |
| 3.5. control del inventario | 44 |
| 3.5.1 Un método de control del inventario | 45 |
| 3.5.2 Determinación del punto de reorden..... | 45 |
| 3.6 Alternativas para las pequeñas empresas | 46 |
| 3.6.1 Estrategias alternativas | 47 |
| Capitulo cuatro: Administración de las cuentas por cobrar | 48 |
| 4.1. Definición de cuentas por cobrar | 48 |
| 4.1.1. Origen de las cuentas por cobrar..... | 50 |
| 4.2. Objetivo de la política de cuentas por cobrar | 52 |
| 4.3. Importancia de las cuentas por cobrar | 53 |
| 4.4. Clasificación de las cuentas por cobrar | 54 |

| | |
|--|----|
| 4.4.1. Funciones | 55 |
| 4.4.2. Responsabilidades | 56 |
| 4.5. Factores que concurren en la determinación de la política de cuentas por cobrar | 57 |
| 4.5.1. Políticas de cobro | 59 |
| 4.6. Establecimiento y vigilancia de las políticas de las cuentas por cobrar | 60 |
| 4.6.1. El proceso de selección | 61 |
| 4.6.2. Fuentes de información | 64 |
| 4.6.3 Evaluación de las líneas de crédito | 66 |
| 4.6.4. Vigilancia de las cuentas por cobrar | 67 |
| 4.7. Métodos alternativos de financiamiento de cuentas por cobrar | 68 |
| 4.7.1 La venta de cuentas por cobrar (factoring) | 68 |
| 4.7.2. Seguro de crédito | 70 |
| 4.7.3. Compañías financieras "de grupo" | 71 |
| 4.7.4. Otras estrategias de cuentas por cobrar | 72 |
| Conclusión | 73 |
| Bibliografía | 74 |

Dedicatorias

Dedico este trabajo a Dios por fortalecerme en tiempos difíciles en los que pensé en rendirme, por recordarme que, aunque fue duro el camino (muchas veces porque yo complique las cosas) Él estuvo y estará conmigo siempre, y a todos los que me ayudaron a poder culminar con parte de mis estudios superiores tanto maestros y compañeros, por su paciencia, amistad, dedicación y comprensión en todo momento.

Br. Norman José Obando Vega

Este trabajo es el resultado de un sueño y la culminación de una etapa de mi vida. Se la dedico a mi familia quienes con mucho esfuerzo me permitieron llegar a esta meta, mis amigos y amigas con quienes comparto grandes momentos. Mi profesor tutor, quien estuvo presente apoyándome en cada una de las etapas de mi investigación, a cada uno de mis profesores quienes con su gran empeño me han ido formando.

Br. Freddy Antonio Mendieta collado

Dedico mi trabajo al señor padre celestial que con su bondad y amor siempre me ha estado cuidándome y protegiéndome para poder finalizar mis estudios dándome salud. A mi madre Martha Lidia Téllez Martínez por motivarme, a mi abuelita Josefina Martínez Polanco que en paz descansa que siempre me indujo al estudio y estaría muy orgullosa.

Br. Gustavo Adolfo Orellano Téllez

Agradecimientos

Agradezco siempre a Dios por darme la oportunidad para escalar un peldaño más en esta carrera del conocimiento y al igual que incluí en mi dedicatoria a mis compañeros y maestros les hago mención en mi agradecimiento por todo lo que hicieron por mí, en especial a mi novia Lorena Espinoza por todo el apoyo recibido y al tutor de este seminario de graduación el M.A.E José Javier Bermúdez, por su entrega y dedicación con nosotros.

Br. Norman José Obando Vega

Agradezco a mi señor padre celestial que con su bondad y amor siempre me ha estado cuidándome y protegiéndome para poder finalizar mis estudios dándome salud, entendimiento y sabiduría. A mi Madre Martha Lidia Téllez Martínez por motivarme, a aconsejarme a seguir adelante y por todo su esfuerzo. A mi abuelita Josefina Martínez Polanco que en Paz descanse.

Br. Gustavo Adolfo Orellano Téllez.

Quiero agradecer primero a Dios porque me permitió alcanzar esta meta, a la universidad que me abrió sus puertas para ser mejor persona y buen profesional, a mis maestros que con el pasar de los años se convierten en mi ejemplo a seguir, a mis compañeros ya que con ellos vivimos los buenos y malos momentos vividos que solo se viven en la universidad.

Br. Freddy Antonio Mendieta Collado



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval PLAN 99)

En cumplimiento del Artículo 8 del REGLAMENTO PARA LA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 99, dice:

El Docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor de 50% de la nota final. Nota que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ADMINISTRACION FINANCIERA”** hace constar que los bachilleres: **Gustavo Adolfo Orellano Téllez , Carnet No. 08065085** y **Freddy Antonio Mendieta Collado , Carnet No. 11206679** , han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Administración del capital de trabajo para la toma de decisiones estratégicas en el manejo de inventarios y cuentas por cobrar**, obteniendo los bachilleras **Orellano Téllez** y el bachiller **Mendieta Collado**, la calificación de **41 (CUARENTA Y UNO) PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de octubre del año 2021

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval PLAN 13)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ADMINISTRACION FINANCIERA”** hace constar que el bachiller: **Norman José Obando Vega, Carnet No. 14206130**, ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Administración del capital de trabajo para la toma de decisiones estratégicas en el manejo de inventarios y cuentas por cobrar**, obteniendo el bachiller **Obando Vega**, la calificación de **41 (CUARENTA Y UNO) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de octubre del año 2021

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo documental de seminario de graduación tiene como tema administración financiera y como subtema administración del capital de trabajo para la toma de decisiones estratégicas en la administración de inventarios y cuentas por cobrar.

El objetivo general del informe es compilar información significativa sobre la administración del capital de trabajo como una herramienta de las finanzas para la toma de decisiones en manejo de inventario y cuentas por cobrar.

La base teórica que sustenta este trabajo hace hincapié en cuatro capítulos tales como: Capítulo uno: Introducción a la administración financiera, Capítulo dos: Administración del capital de trabajo, Capítulo tres: Administración de inventarios (AI), Capítulo cuatro: Administración de las cuentas por cobrar.

La metodología empleada para la realización de este trabajo fueron la recopilación de información documental que se basa en búsqueda de libros, tesis, páginas web, artículos científicos que permitieron el desarrollo de este documento, así mismo aplicando las normas APA sexta edición javeriana. La aplicación de la rúbrica de seminario de graduación y el cumplimiento de la estructurada del informe según normativa de modalidad de graduación de la UNAN- Managua.

Introducción

El presente trabajo documental de seminario de graduación tiene como tema, administración financiera y como subtema Administración del capital de trabajo para toma de decisiones estratégicas en la administración de inventarios y cuentas por cobrar.

El informe se realiza para brindar información sintetizada que aporte al mejoramiento de la rentabilidad en las empresas, permitiendo tomar decisiones adecuadas relacionadas a la administración de cuentas por cobrar, capital del trabajo y de inventarios.

El objetivo general del informe es compilar información significativa sobre administración del capital de trabajo como una herramienta de las finanzas para la toma de decisiones en el manejo de inventarios y cuentas por cobrar.

De esta manera para el cumplimiento del objetivo de la temática antes mencionado, el informe está estructurado de la siguiente manera:

Capitulo uno: Introducción a la administración financiera; Objetivos de la administración financiera, el papel de la administración financiera, ¿Qué es la administración financiera? la meta de la compañía, gobernanza corporativa, función de administración financiera de la organización, organización del libro, entornos de negocios, fiscales y financieros.

Capitulo dos: Administración del capital del trabajo; efectivo y valores, objetivos de la administración del capital de trabajo, consideraciones para determinar la necesidad del efectivo, determinación de las necesidades del efectivo, técnicas para reducir las necesidades de efectivo.

Capitulo tres: Administración de inventarios (AI); Objetivos AI, consideraciones para determinar el inventario óptimo, determinar el lote óptimo, existencias de seguridad, control de inventario, alternativas para las pequeñas empresas.

Capitulo cuatro: Administración de las cuentas por cobrar; definición cuentas por cobrar, objetivos de las políticas de las C*C, importancia de las cuentas por cobrar, clasificación de las cuentas por cobrar, factores que concurren en la determinación de las políticas de C*C, establecimientos y vigilancia de las políticas de las C*C, métodos alternativos de financiamiento de C*C.

Justificación

El presente informe documental es elaborado en base a la administración financiera enfatizando en la administración del capital de trabajo, desde la panorámica teórica este documento dispondrá de conocimiento valioso acerca de la importancia de la administración del efectivo y valores y cómo influye en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista práctico esta investigación brindara un aporte relevante tanto a profesionales para retroalimentación, futuras consultas de investigación de otros estudiantes y todo el que busque ahondar sobre la administración de efectivo y valores, y su influencia en la toma de decisiones para el manejo de inventario y cuentas por cobrar, el cumplimiento de objetivos, reducción de amenazas financieras y mejoramiento su tasa de rendimiento.

El aspecto metodológico de este documento investigativo explicara la administración del capital de trabajo en los procedimientos de toma de decisiones sobre los activos corrientes (inventarios y cuentas por cobrar), la cual será de utilidad a futuros investigadores que tengan a bien enriquecer sus trabajos con los temas específicos que se abordan es este documento.

El sustento de este trabajo se basa esencialmente en la investigación documental puesto que toda la información se ha reunido y clasificado apoyándose en diversas fuentes documentales.

Objetivos

Objetivo general

Compilar información significativa sobre administración del capital de trabajo como una herramienta de las finanzas para la toma de decisiones en el manejo de inventarios y cuentas por cobrar.

Objetivos específicos

1. Definir los conceptos de la administración financiera como una base teórica general para una mayor comprensión del tema
2. Analizar la importancia de la administración del capital de trabajo como un instrumento primordial para el manejo de efectivo y valores
3. Determinar la administración de inventarios (AI) como una actividad primordial para mantener la operatividad en las empresas.
4. Detallar objetivos, políticas y métodos alternativos de la administración de las cuentas por cobrar como una necesidad imperante para maximizar el rendimiento de la inversión y utilidades.

Desarrollo del Subtema

Capítulo uno: Introducción a la Administración financiera

La operación efectiva de una empresa depende de la administración de muchas áreas para garantizar que las cosas funcionen bien y que no haya problemas, una de estas áreas son las finanzas. Sin embargo, las finanzas no son sólo un eslabón en el proceso operacional de una empresa, las finanzas tienen un impacto prácticamente todo lo demás que hace la compañía, y planeación y constante monitoreo ayudarán a crecer todas las áreas de una empresa.

En tu planeación financiera, optimizar tus recursos siempre será tu meta, en todas las áreas y en todos los plazos; para mejorar tu posibilidad de mantenerte alineado a tus objetivos, integra la planeación financiera estratégica a tus prácticas de administración. (López José, 2008, Pr.1-2)

1.1. El papel de la administración financiera

El objetivo principal de las finanzas es ayudar a las empresas a realizar un uso correcto de sus recursos, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos, administrándolos y manteniendo un adecuado control de los mismos, para maximizar el valor de la empresa, manteniendo una adecuada salud financiera. (Martínez, 2015, Pr. 12)

Las finanzas tratan de encontrar un equilibrio entre liquidez, capacidad que tiene toda empresa para generar efectivo y poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo; riesgo, el cual está relacionado con la incertidumbre que afecta en forma directa y negativa a la empresa; y rentabilidad, capacidad de las empresas para generar utilidades en comparación con el nivel de inversión. (Roberto, 2019, Pr. 3)

1.2. Objetivos

Administrar adecuadamente los activos de una empresa y fijar los niveles adecuados u óptimos de cada tipo de activo circulante, y decidir sobre los activos a invertir.

1. Administrar adecuadamente el pasivo y el capital de una empresa, para conocer el financiamiento más provechoso en los diferentes plazos, y así disminuir costos.
2. Realizar el análisis y la planeación financiera para conocer en donde se sitúa, y evaluar los requerimientos de producción, a través de los estados financieros, generando indicadores financieros.
3. Conocer las fuentes de financiamiento a corto, mediano y largo plazo, así como las tasas de interés que se generan para buscar los financiamientos en los montos necesarios y al más bajo costo. (Robles, 2012, P. 18-19)

1.2.1. Responsabilidades más importantes del administrador financiero

1. Coordinación y control de las operaciones: Esta función se refiere a que el administrador financiero debe coordinarse con los responsables de los departamentos para asegurar que la empresa u organización opere de manera eficiente, y así obtener los mejores resultados financieros.
2. Realización del presupuesto y planeación a largo plazo: Se refiere a realizar conjuntamente con los directivos y con los responsables de cada departamento, el presupuesto y la planeación a largo plazo, para presentar las estimaciones y pronósticos relacionados al futuro de la empresa en relación al manejo de los recursos monetarios.
3. Decisiones de inversión y financiamiento de bienes de capital e inventarios: Se refiere al análisis de los activos que son productivos, y de indicadores financieros que demuestren donde se deben realizar las inversiones para generar las mayores tasas de rendimiento; crecimientos en ventas; así como inversiones en la planta, en equipos e inventarios, para que generen dinero y obtener sobrantes.

4. Administración de las cuentas por cobrar y el efectivo: Es muy importante esta función pues se refiere a analizar el capital de trabajo que debe tener una organización para que funcione perfectamente, sin que falte o sobre dinero, sino que exista el adecuado para cubrir todas las necesidades.

5. Relación de los mercados financieros: En la actualidad, las grandes empresas buscan la manera de interactuar con el mercado financiero, donde el dinero se convierte más fácilmente en más dinero, aunque con mayor riesgo.

sin embargo, es más atractivo para los grandes capitales transnacionales o como fuente de financiamiento para aquellas empresas que pretenden crecer. Este capital que se invierte en el mercado financiero debe ser dinero sobrante de la operación normal de cada una de las empresas, ya que éstas deben generar su propio flujo de efectivo excedente que les permitan generar más efectivo. Por lo tanto, el papel del administrador financiero es muy importante, debido a que las organizaciones lo que pretenden es obtener mayores ganancias. (Robles, 2012, P. 19-20)

1.3. ¿Qué es administración financiera?

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. (Van y Wachowicz, 2010, P. 2)

En el mundo empresarial actual, se dice que las organizaciones tienen que ser redituables, sustentables y competitivas, y para lograr esto se debe tener una buena administración.

De acuerdo con Stephen P. Robines, la administración “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización.

Algunos autores definen a la administración financiera de la siguiente manera: “Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas”.

Alfonso Ortega Castro la define como “aquella disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”. (Robles, 2012, P. 9-10)

1.4. Gobernanza corporativa

Gobernanza corporativa (autoridad) se refiere al sistema mediante el cual se administra y controla a las corporaciones. Comprende las relaciones entre los accionistas, el consejo directivo y la alta administración de la compañía.

Estas relaciones proporcionan el marco de trabajo dentro del cual se establecen los objetivos y se supervisa el desempeño.

Así, las tres categorías de individuos son clave para el éxito de la autoridad corporativa: primero, las accionistas que eligen el consejo directivo; segundo, el propio consejo directivo; y tercero, los ejecutivos de alta administración guiados por el director ejecutivo (CEO, chief executive officer). El consejo directivo el vínculo crucial entre los accionistas y la administración es potencialmente el instrumento más efectivo de buena gobernanza. (Van y Wachowicz, 2010, P. 8)

1.4.1. Papel del consejo directivo

El consejo directivo establece una amplia política y asesora al director ejecutivo y otros ejecutivos de alto rango, que administran la compañía en las actividades diarias.

De hecho, una de las tareas más importantes del consejo directivo es contratar, despedir y establecer remuneraciones para el director ejecutivo. El consejo revisa y aprueba la estrategia, las inversiones significativas y las adquisiciones. Además, vigila los planes de operación, los presupuestos de capital y los informes financieros de la compañía para los accionistas. (Van y Wachowicz, 2010, P. 8)

1.4.2. Ley de Sarbanes-Oxley de 2002

Sarbanes-Oxley establece reformas para combatir el fraude corporativo y contable, e impone nuevas multas por la violación de las leyes de valores. También pide varios estándares más altos para la forma de gobernar una compañía y establece la Comisión de supervisión contable de las empresas públicas (Public Company Accounting Oversight Board, PCAOB), es decir, las que cotizan en la bolsa.

La Comisión de Valores (Securities and Exchange Commission, SEC) designa al presidente del consejo y los miembros de la PCAOB. Este último organismo tiene facultades para adoptar estándares de auditoría, control de calidad, ética y de divulgación de información en las compañías públicas y sus auditores, al igual que investiga y disciplina a los implicados. (Van y Wachowicz, 2010, P. 8)

1.5. Función de administración financiera de la organización

Ya sea que su carrera profesional lo lleve en la dirección de manufactura, marketing, finanzas o contabilidad, es importante que comprenda el papel que desempeña la administración financiera en las operaciones de la empresa.

Como jefe de una de las tres áreas funcionales primordiales de la empresa, el vicepresidente de finanzas, o director financiero, se reporta directamente con el presidente o director ejecutivo. En empresas grandes, las operaciones financieras que supervisa el director financiero se dividen en dos ramas: una encabezada por el tesorero y la otra por el contralor.

Las responsabilidades primordiales del contralor son contables por naturaleza. La contabilidad de costos, al igual que presupuestos y pronósticos, se refiere al consumo interno. Los informes financieros externos se proporcionan al IRS (la autoridad fiscal), a la SEC (Securities and Exchange Commission) y a los accionistas.

Las responsabilidades del tesorero caen dentro de las áreas de decisión que más se asocian con la administración financiera: inversión (presupuesto de capital, manejo de pensiones), financiamiento (banca comercial y relaciones de inversión bancaria. Ver figura 1.1 es un organigrama de una empresa de manufactura típica que da especial atención a la función de finanzas. (Van y Wachowicz, 2010, P. 8-9)

Figura Administración financiera en el organigrama

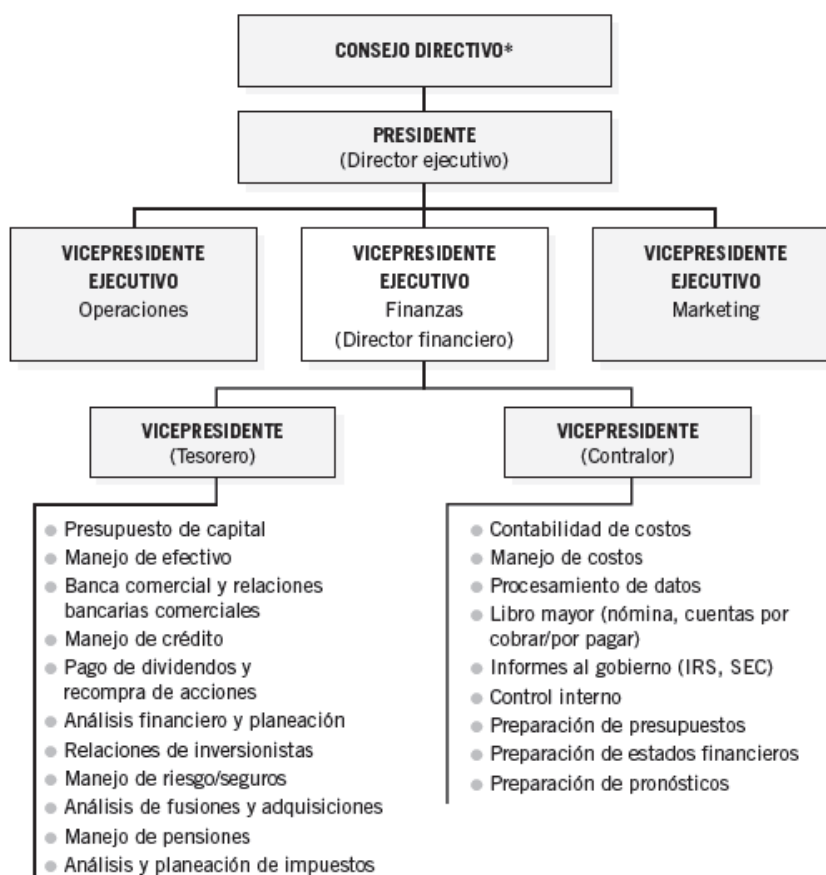


Figura 1.1 (Van y Wachowicz, 2010, P. 9)

1.6. Organización del libro

El pasado reciente ha sido testigo de la producción de nuevas técnicas complejas impulsadas por la tecnología para reunir e invertir dinero que apenas nos deja vislumbrar el porvenir. Pero ¡ánimo! Aunque las técnicas de administración financiera cambian, los principios no.

Para invertir en finanzas y administración de manera eficiente, los administradores financieros deben planear con cuidado. Por un lado, deben proyectar flujos de efectivo futuros y luego evaluar el efecto posible de estos flujos en las condiciones financieras de la compañía. Con base en estas proyecciones, también deben planear una liquidez adecuada para pagar facturas y otras deudas cuando se venzan. Estas obligaciones tal vez requieran reunir fondos adicionales. (Van y Wachowicz, 2010, P. 10-11-12)

1.6.1. Administrar y adquirir bienes

Las decisiones con respecto a la administración de bienes deben tomarse de acuerdo con el objetivo de la empresa: maximizar la riqueza de los accionistas. En el pasado, la administración del capital de trabajo (activos corrientes y el financiamiento que los apoya) dominaba el papel de los directores financieros.

El presupuesto de capital implica seleccionar propuestas de inversión cuyos beneficios se esperan para después de un año. Cuando una propuesta requiere un incremento o decremento del capital de trabajo, este cambio se trata como parte de la decisión de presupuesto de capital y no como una decisión de capital de trabajo separada.

El objetivo de esto es reducir los costos y fomentar la productividad. Como resultado, las responsabilidades de los puestos administrativos que quedan deben ampliarse, Así que dominar las habilidades financieras básicas es un ingrediente clave que se requerirá en el lugar de trabajo de un futuro no tan distante. (Van y Wachowicz, 2010, P. 12-13)

1.6.2. Financiamiento de bienes

Una faceta importante de la administración del financiamiento implica suministrar el financiamiento necesario para respaldar los bienes. Se dispone de una amplia variedad de fuentes de financiamiento. Cada una tiene ciertas características como costo, vigencia, disponibilidad, derechos sobre los bienes y otros términos impuestos por los proveedores de capital.

Con base en estos factores, el director financiero debe determinar la mejor mezcla de financiamiento para la empresa. Debe considerar las implicaciones para la riqueza de los accionistas cuando tome estas decisiones. (Van y Wachowicz, 2010, P. 13)

1.6.3. Un paquete combinado

La administración financiera incluye la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes. Estas tres áreas de decisión se interrelacionan: la decisión de adquirir un bien necesita financiamiento y manejo de ese bien, mientras que financiar y manejar los costos afecta la decisión de invertir. (Van y Wachowicz, 2010, P. 13)

1.7. Entornos de negocios, fiscales y financieros

Para comprender mejor el papel de los directores financieros, debe familiarizarse con el ambiente en el que operan. La forma de organización de los negocios que la empresa elige es un aspecto de la estructura de negocios en la que debe funcionar. Exploraremos las ventajas y desventajas de las formas alternativas de organización de los negocios. Luego, veremos el entorno fiscal con la finalidad de lograr una comprensión básica de cómo las políticas fiscales pueden tener efecto sobre las diferentes decisiones financieras. Por último, investigaremos el sistema financiero y el entorno siempre cambiante en el que crece el capital. (Van y Wachowicz, 2010, P. 18)

1.7.1. El entorno de negocios

En estados unidos existen cuatro formas básicas de organización de negocios: derechos de propiedad únicos (un dueño), sociedades (generales y limitadas), corporaciones y compañías de responsabilidad limitada (CRL).

El número de propiedades únicas es alrededor del doble de las otras modalidades combinadas, pero las corporaciones califican en primer lugar según sus ventas, activos, utilidades y contribución al ingreso nacional. Al desglosar este sector, descubrirá algunas ventajas y desventajas de cada forma alternativa de organización de negocios. (Van y Wachowicz, 2010, P. 18)

1.7.1.1. Propiedad única

La propiedad única es la forma más antigua de organización de negocios. Como su título sugiere, una sola persona es dueña de la empresa, posee los títulos de todos sus bienes y es personalmente responsable de todas sus deudas. La propiedad no paga impuestos por separado. El dueño simplemente suma las ganancias o resta las pérdidas del negocio al determinar su ingreso gravable personal.

Este tipo de negocio se usa ampliamente en la industria de servicios. Por su simplicidad, un solo propietario puede establecerse casi sin complicaciones y pocos gastos. La sencillez es su gran virtud. (Van y Wachowicz, 2010, P. 18)

1.7.1.2. Sociedades

Una sociedad es similar a la propiedad única, excepto que hay más de un dueño. Una sociedad, igual que la propiedad única, no paga impuestos. En vez de ello, los socios individuales incluyen su parte de las ganancias o pérdidas del negocio como parte de su ingreso gravable personal.

En una sociedad general todos los socios tienen responsabilidad ilimitada; son responsables de manera conjunta de las obligaciones de la sociedad. Legalmente, la sociedad se disuelve si uno de los socios muere o se retira.

En una sociedad limitada, los socios limitados contribuyen con capital y tienen una responsabilidad confinada a esa cantidad de capital; no pueden perder más de lo que aportaron. Sin embargo, debe haber al menos un socio general en la sociedad cuya responsabilidad sea ilimitada. (Van y Wachowicz, 2010, P. 18)

1.7.1.3. Corporaciones

Una corporación es una “entidad artificial” creada por la ley. Puede poseer bienes e incurrir en responsabilidades. En la famosa decisión de Dartmouth College en 1819, el juez Marshall concluyó que una corporación es un ser artificial, invisible, intangible y existente sólo en la observación de la ley. Al ser una mera criatura legal, posee sólo aquellas propiedades que le confieran los estatutos de su creación, ya sea de manera expresa o circunstancial a su propia existencia.

La característica principal de esta forma de organización de negocio es que la corporación existe legalmente separada y aparte de sus dueños. La responsabilidad de un propietario está limitada a su inversión. (Van y Wachowicz, 2010, P. 19)

1.7.1.4. Compañías de responsabilidad limitada (CRL)

Una compañía de responsabilidad limitada (CRL) es una forma de organización de negocios híbrida que combina los mejores aspectos de una corporación y una sociedad. Proporciona a sus dueños (llamados “miembros”) el estilo corporativo de responsabilidad personal limitada y el tratamiento de impuestos federales de una sociedad.

Es en especial adecuada para empresas pequeñas y medianas. Tiene menos restricciones y mayor flexibilidad que las formas híbridas anteriores, como la corporación. Las compañías de responsabilidad limitada en general poseen no más de dos de las siguientes cuatro características (deseables) estándar de una corporación: responsabilidad limitada, administración centralizada, vida ilimitada y la capacidad de transferir los intereses de la propiedad sin el previo consentimiento de los otros socios.

Las CRL (por definición) tienen responsabilidad limitada. Una desventaja es que le falta la característica corporativa de “vida ilimitada”, aunque muchos estados permiten que una CRL continúe si los intereses de propiedad de un miembro se transfieren o finalizan. (Van y Wachowicz, 2010, P. 20)

1.7.2. El entorno fiscal

Casi todas las decisiones de negocios se ven afectadas directa o indirectamente por los impuestos. Mediante su poder impositivo, los gobiernos federal, estatal y local tienen una influencia profunda en el comportamiento de los negocios y sus dueños. Lo que podría resultar una decisión de negocios sobresaliente en la ausencia de impuestos, puede estar muy por debajo de ello en presencia de impuestos (y en ocasiones, a la inversa). (Van y Wachowicz, 2010, P. 20)

1.7.2.1. Impuestos corporativos

El ingreso gravable de una corporación se encuentra deduciendo todos los gastos permitidos, incluyendo depreciación e interés, de los ingresos. Después, este ingreso gravable se somete a la siguiente estructura gradual

| INGRESO CORPORATIVO GRAVABLE | | | |
|------------------------------|----------------|-----------------------|--|
| AL MENOS | PERO MENOS QUE | TASA DE IMPUESTOS (%) | CÁLCULO DE IMPUESTOS |
| \$ 0 | \$ 50,000 | 15 | $0.15 \times (\text{ingreso mayor que } \$0)$ |
| 50,000 | 75,000 | 25 | $\$ 7,500 + 0.25 \times (\text{ingreso mayor que } 50,000)$ |
| 75,000 | 100,000 | 34 | $13,750 + 0.34 \times (\text{ingreso mayor que } 75,000)$ |
| 100,000 | 335,000 | 39 ^a | $22,250 + 0.39 \times (\text{ingreso mayor que } 100,000)$ |
| 335,000 | 10,000,000 | 34 | $113,900 + 0.34 \times (\text{ingreso mayor que } 335,000)$ |
| 10,000,000 | 15,000,000 | 35 | $3,400,000 + 0.35 \times (\text{ingreso mayor que } 10,000,000)$ |
| 15,000,000 | 18,333,333 | 38 ^b | $5,150,000 + 0.38 \times (\text{ingreso mayor que } 15,000,000)$ |
| 18,333,333 | — | 35 | $6,416,667 + 0.35 \times (\text{ingreso mayor que } 18,333,333)$ |

- Entre \$100,000 y \$335,000 hay una sobretasa integrada del 5% sobre la tasa del 34 por ciento. El resultado es que las corporaciones con ingreso gravable entre \$335,000 y \$10,000,000 pagan “efectivamente” una tasa fija del 34% en todo su ingreso gravable.

- Entre \$15,000,000 y \$18,333,333 existe una sobretasa integrada del 3% sobre la tasa del 35 por ciento. El resultado es que las corporaciones con ingresos de más de \$18,333,333 pagan “efectivamente” una tasa fija del 35% sobre todo su ingreso gravable.

La tasa de impuestos: el porcentaje del ingreso gravable que debe pagarse como impuesto, que se aplica a cada nivel de ingreso se conoce como tasa marginal. Por ejemplo, cada dólar adicional de ingreso gravable arriba de \$50,000 tiene una tasa marginal del percentil 25 hasta que el ingreso gravable llegue a \$75,000. En ese punto, la nueva tasa marginal se convierte en 34 por ciento. La tasa promedio de impuestos para una empresa se mide dividiendo los impuestos que realmente se pagan entre el ingreso gravable. Por ejemplo, una empresa con \$100,000 de ingreso gravable paga \$22,250 de impuestos y, por lo tanto, tiene una tasa promedio de impuestos de $\$22,250/\$100,000$, o 22.25 por ciento.

Para las empresas pequeñas (es decir, con ingreso gravable menor que \$335,000), la distinción entre las tasas marginal y promedio puede ser importante. Sin embargo, estas tasas convergen en 34% para las empresas con ingresos gravables entre \$335,000 y \$10 millones y, por último, convergen de nuevo, esta vez en 35%, para las empresas con ingreso gravable mayor que \$18,333,333. (Van y Wachowicz, 2010, pág. 21)

1.7.2.1. Impuestos personales

El tema de los impuestos personales es sumamente complejo, pero nuestra mayor preocupación son los impuestos de los individuos que poseen un negocio: propietarios, socios, miembros de CRL y accionistas. Cualquier ingreso reportado por un solo propietario, sociedad o CRL estructurada apropiadamente se convierte en un ingreso del dueño(s) y se grava a la tasa personal. Para individuos, existen actualmente seis niveles de impuestos progresivos: 10, 15, 25, 28, 33 y 35 por ciento.

Las tasas de impuestos marginales se aplican hasta ciertos niveles de ingreso gravable, que varían dependiendo del estado civil del individuo, es decir, si es soltero, casado con declaración conjunta, casado con declaraciones separadas o jefe de una casa.

Interés, dividendos y ganancias de capital: Para el individuo, el interés recibido de valores corporativos y del Tesoro es completamente gravable a nivel federal. (El interés sobre valores del Tesoro no es gravable a nivel estatal). Sin embargo, el interés recibido sobre la mayoría de los valores municipales está exento de impuestos federales.

El interés gravable está sujeto a las tasas ordinarias sobre la renta. Las tasas de impuestos actuales para dividendos y ganancias de capital máximos y para la mayoría de los dividendos en efectivo recibidos (pero no todos) y las ganancias de capital netas obtenidas son ambas del 15% para los contribuyentes que califican. (Van y Wachowicz, 2010, P. 26-27)

1.7.3. El entorno financiero

En diferentes grados, todos los negocios operan dentro del sistema financiero, que consiste en diversas instituciones y mercados que sirven a las empresas de negocios, los individuos y los gobiernos. Cuando una empresa invierte fondos inactivos temporalmente en valores negociables, tiene contacto directo con los mercados financieros. Y algo más importante: la mayoría de las empresas usan los mercados financieros para ayudar a financiar sus inversiones en bienes.

En el análisis final, el precio de mercado de los valores de una compañía es la prueba de si ésta es un éxito o un fracaso. Mientras que las empresas de negocios compiten entre sí en los mercados de productos, deben interactuar continuamente con los mercados financieros. Debido a la importancia de este entorno para el administrador financiero, al igual que para el individuo como consumidor de los servicios financieros, esta sección se dedica a explorar el sistema financiero y el entorno siempre cambiante en el que se reúne el capital. (Van y Wachowicz, 2010, P. 27)

1.7.3.1. Propósito de los mercados financieros

El propósito de los mercados financieros en una economía es asignar ahorros de manera eficiente a los usuarios finales. Si esas unidades económicas que ahorraron fueran las mismas que las que se comprometen en la formación de capital, una economía prosperaría sin los mercados financieros.

Pero en las economías modernas, la mayoría de las corporaciones no financieras usan más que sus ahorros totales para invertir en bienes raíces. La mayoría de los hogares, por otra parte, tienen ahorros totales mayores que su inversión total. La eficiencia implica reunir al inversionista final en bienes raíces y al ahorrador final al menor costo posible. (Van y Wachowicz, 2010, P. 27)

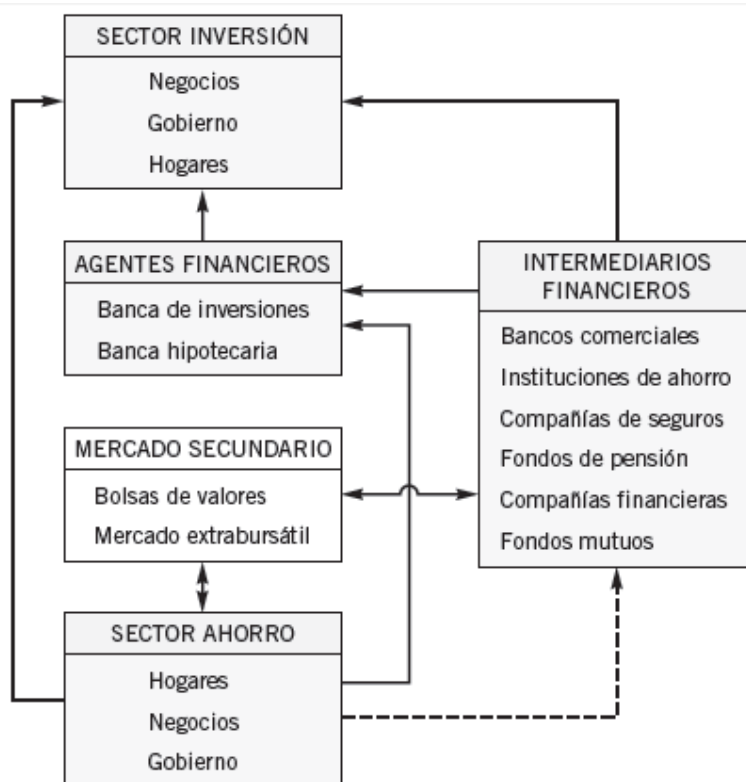
1.7.3.2. Mercados financieros

Los mercados financieros no son tanto lugares físicos como mecanismos para canalizar los ahorros hacia los inversionistas finales en bienes raíces.

En la figura también podemos observar la posición prominente que tienen ciertas instituciones financieras en la canalización del flujo de fondos en la economía. El mercado secundario, los intermediarios financieros y los agentes financieros son las instituciones clave que mejoran los flujos de fondos.

Dinero y mercados de capital: Los mercados financieros se pueden dividir en dos clases: el mercado de dinero y el mercado de capital. El mercado de dinero se dedica a la compra y venta de valores de deuda corporativa y gubernamental a corto plazo (menos de un año de periodo de vencimiento original). El mercado de capital, por otra parte, maneja deuda a plazos relativamente largos (más de un año de vencimiento original) e instrumentos financieros (como bonos y acciones). Ver la figura 1.2 que ilustra el papel de los mercados financieros y las instituciones financieras al mover los fondos del sector de ahorro (unidades con superávit de ahorro) al sector de inversión (unidades con déficit de ahorro).

Figura Flujo de fondos en la economía y mecanismo que proporcionan los mercados financieros para canalizar ahorros hacia los inversionistas finales en bienes raíces.



- ← Las flechas indican la dirección del flujo de dinero (flujo de valores en dirección opuesta).
- Las líneas discontinuas indican que los valores de los intermediarios financieros (por ejemplo, las cuentas de ahorros o políticas de seguros) fluyen hacia el sector de ahorro.
- Nota:* No existe vínculo entre el sector de inversión y el mercado secundario; por lo tanto, los valores emitidos previamente y vendidos en el mercado secundario no suministran nuevos fondos a los emisores de valores originales.

Figura 1.2 (Van y Wachowicz, 2010, P. 28)

Mercados primario y secundario: Dentro de los mercados de capital y de dinero existen mercados primario y secundario. Un mercado primario es un mercado de “nuevas emisiones”. Aquí los fondos reunidos mediante la venta de nuevos valores fluyen de los ahorradores finales a los inversionistas finales en la forma de bienes raíces.

En un mercado secundario, los valores existentes se compran y se venden. Las transacciones de estos valores ya existentes no proporcionan fondos adicionales para financiar inversiones de capital. (Van y Wachowicz, 2010, P. 28)

1.7.3.5. Intermediarios financieros

Instituciones de depósito. Los bancos comerciales son la fuente más importante de fondos para las empresas de negocios en general. Los bancos adquieren depósitos a la vista (cheques) y tiempo (ahorros) de individuos, compañías y gobiernos, a la vez que hacen préstamos e inversiones. Entre los préstamos hechos a empresas de negocios se cuentan los préstamos a corto plazo, a plazo intermedio de hasta cinco años y los préstamos hipotecarios

Instituciones de depósito: Los bancos comerciales son la fuente más importante de fondos para las empresas de negocios en general. Los bancos adquieren depósitos a la vista (cheques) y tiempo (ahorros) de individuos, compañías y gobiernos, a la vez que hacen préstamos e inversiones. Entre los préstamos hechos a empresas de negocios se cuentan los préstamos a corto plazo, a plazo intermedio de hasta cinco años y los préstamos hipotecarios.

Compañías de seguros: Las compañías de bienes y accidentes aseguran contra incendios, robos, accidentes automovilísticos y eventos desagradables similares. Como estas compañías pagan impuestos a la tasa corporativa completa, hacen fuertes inversiones en bonos municipales, que ofrecen ingresos exentos de impuestos.

Otros Intermediarios financieros: Los fondos de pensión y otros fondos para el retiro se han establecido para suministrar ingresos a los individuos cuando se retiren. Durante sus vidas de trabajo, es común que los empleados contribuyan a estos fondos al igual que los empleadores.

Agentes financieros: Ciertas instituciones financieras realizan una función de correduría necesaria. Cuando los agentes reúnen a las partes que necesitan fondos con las que tienen ahorros, no están realizando una función de préstamo directa, sino que actúan como intermediarios.

La banca de inversión es intermediaria implicada en la venta de acciones y valores corporativos. Cuando una compañía decide reunir fondos, una banca de inversión con frecuencia comprará la emisión (al mayoreo) y luego dará media vuelta y la venderá a los inversionistas (al menudeo).

Mercado secundario: Las diferentes bolsas de valores y mercados facilitan el funcionamiento tranquilo del sistema financiero. Las compras y ventas de los bienes financieros existentes tienen lugar en el mercado secundario. Las transacciones en este mercado no aumentan la cantidad total de bienes financieros en circulación, pero la presencia de un mercado secundario viable aumenta la liquidez de los bienes financieros y, por ende, mejora el mercado primario o directo de valores.

Asignación de fondos y tasas de interés: La asignación de fondos en una economía ocurre tomando como base primordial el precio, expresado en términos del rendimiento esperado. Las unidades económicas que necesitan fondos deben mejorar las ofertas de otros para usarlos.

Aunque el proceso de asignación se ve afectado por el racionamiento de capital, las restricciones del gobierno y las restricciones institucionales, el rendimiento esperado constituye el mecanismo principal mediante el cual la oferta y la demanda se equilibran para un instrumento financiero específico en todos los mercados financieros. (Van y Wachowicz, 2010, P. 29-30)

Capítulo dos: Administración del capital de trabajo

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo. (Gomez G. , 2001, Pr. 1-3-4)

2.1. Efectivo y valores

El efectivo es el dinero del que se dispone, sea en caja o en los datos de la cuenta de cheques (a la vista) que se lleva con el banco. La mayor parte del efectivo está en la cuenta de cheques que se distinguen por no producir ningún rendimiento por que permiten el uso inmediato del dinero. Dicho de otro modo, esas cuentas no producen intereses, pero permiten expedir simplemente una che para pagar las cuentas de la empresa.

Si los saldos de efectivo no producen interés, ¿porque los mantiene la empresa? Los tres motivos que por lo general explican el mantenimiento de saldos en efectivo son: de transacción, de precaución y de especulación. Los saldos de transacción se guardan con el fin de afrontar necesidades de rutina, como la compra de materias primas y el pago de sueldos. Los saldos de precaución sirven para afrontar necesidades imprevistas ocasionadas por causas tales como un aumento repentino en el costo de aumento de materia prima, una huelga o una demora inesperada en el cobro de las cuentas.

Los saldos de especulación permiten a la empresa aprovechar las oportunidades que se puedan presentar fuera del curso normal de las operaciones, por ejemplo, una disminución en el precio de los valores o una propuesta de fusión.

Los valores realizables son general mente aquellos que se pueden convertir en efectivo con cierta rapidez, aunque no hay garantía de que los precios no fluctuaran haciendo que la empresa obtenga una utilidad o sufra una pérdida al efectuar una conversión. Por lo común estos valores son de corto plazo, desde prestamos de un día para otro hasta vencimientos a menos de un año, aunque no hay restricción al uso de valores que tengan plazos más largos. Ya se verá que entre los tipos más comunes se encuentran los bonos de la tesorería, los valores de fondos federales, el papel comercial y los convenios de recompra. (Bolten, 1994, P. 489-490)

2.2. Objetivos de la administración del efectivo

El objetivo de la administración del efectivo es doble, el primero es satisfacer las necesidades de desembolsos (el programa de pagos) y segundo minimizar los recursos destinados a las operaciones y a los saldos precautorios.

Como la mayoría de las empresas no tienen como objetivo la especulación bursátil, si no que únicamente utilizan los valores realizables como refugio temporal para sus excesos de efectivo, no se analizaran los saldos especulativos. (Bolten, 1994, P. 492)

2.2.1. Programa de pagos

El efectivo se puede considerar como el aceite que lubrica los engranajes del negocio., sin el proceso se detiene, puesto que casi todas las empresas consideran que sus operaciones son continuas, corresponde al director de finanzas cuidar de que haya efectivo disponible y suficiente para atender el programa de pagos.

Puesto que casi todas las empresas consideran que sus operaciones son continuas, corresponde al director de finanzas cuidar de que haya efectivo disponible suficiente para atender el programa de pagos.

Se podría guardar una buena cantidad de efectivo ocioso para asegurarse de que no se dejará pasar un solo vencimiento; pero esto sería una incorrecta administración financiera y resultaría una práctica muy costosa, porque el efectivo ocioso no produce ningún rendimiento.

No obstante, la puntualidad de los pagos ofrece ciertas ventajas, ventajas que tienden a inclinar a los directores de finanzas hacia la conservación de saldos excesivos. Estos evitan ciertamente la insolvencia, porque si se tiene siempre efectivo a la mano para atender a todos los pagos, ningún acreedor podrá colocar a la empresa en situación comprometida (o llevarla tal vez a la quiebra).

El banco se mostrará muy complacido si se mantienen altos saldos inactivos en la cuenta de cheques, porque puede prestar ese dinero y obtener una utilidad. Si el director de finanzas tiene efectivo suficiente en la cuenta de cheques, sus relaciones con el banco serán buenas; pero esto se puede lograr manteniendo saldos que no lleguen a ser excesivos. Los valores realizables son generalmente aquellos que se pueden convertir en efectivo con cierta rapidez, aunque no hay garantía de que los precios no fluctuarán haciendo que la empresa obtenga una utilidad o sufra una pérdida al efectuar la conversión. (Bolten, 1994, P. 492)

2.2.2. Minimización de los saldos de efectivo

Consiste en minimizar la inversión en saldos de efectivo ocioso. Si hubiera sincronización perfecta y certidumbre en el programa de ingresos y pagos, sin duda se evitarían por completo los saldos de efectivo. Desafortunadamente esa situación no existe y es preciso mantener algunos saldos. A medida que se minimizan aumentan las probabilidades de incurrir en un faltante y dejar de cumplir con el programa de pagos; A la inversa, medida que se aumentan los saldos disminuyen las probabilidades de que se tenga un faltante o se deje de atender un pago; pero se perderán algunas posibles utilidades.

Un faltante no precipita de inmediato a la empresa a la quiebra, pero resulta costoso. Como director de finanzas, el lector debe comparar ese costo con lo que costará a la empresa la conservación de saldos ociosos. Desde luego, si los faltantes se repiten y son por cantidades importantes durante un periodo prolongado, vendrá la quiebra.

Al minimizar los saldos de efectivo no se debe olvidar una reserva de saldos precautorios para afrontar a lo imprevisto. Son costosos, puesto que no producen utilidad alguna para la empresa por lo que deben ser mínimos. El nivel hasta el cual se deben minimizar los saldos precautorios depende del grado de exposición al déficit que se esté dispuesto a tolerar y de los costos que se generen.

A medida que se minimizan aumentan las probabilidades de incurrir en un faltante y dejar de cumplir con el programa de pagos. A la inversa, a medida que se aumentan los saldos disminuyen las probabilidades de que se tenga un faltante o se deje de atender un pago, pero se perderían algunas posibles utilidades. (Bolten, 1994, P. 493)

2.3. Consideraciones para determinar las necesidades de efectivo

Una vez que el director de finanzas ha comprendido los aspectos conflictivos del objetivo de la administración de efectivo, ¿qué factores específicos se deben tomar en cuenta para determinar el saldo de efectivo que requiere la empresa? (Bolten, 1994, P. 493)

2.3.1. sincronización de los flujos de efectivo

La sincronización de los flujos de efectivo exige que el director de finanzas establezca primero un horizonte de planeación de acuerdo con el cual estimará las entradas y salidas, según se espera que ocurran en cada uno de los sub periodos que comprenda el horizonte. El horizonte de planeación típico es de un año y cada uno de los doce meses constituye un su periodo. Así pues, el director de finanzas pronostica las entradas y salidas de efectivo para cada uno de los meses del año siguiente.

El pronóstico de las entradas, depende de las previsiones con respecto al cobro de cuentas. Se debe tomar en cuenta cuándo se efectuará el cobro y no el momento en que se efectuó la venta. Esto quiere decir que se debe estar alerta a los patrones cíclicos y de temporada de los cobros, así como a las demoras, los incumplimientos, las devoluciones y los descuentos. También se deben estimar las ventas al contado, los ingresos por intereses y dividendos, el producto de los préstamos, la venta de valores y las posibles ventas de activo fijo de la empresa. (Bolten, 1994, P. 494)

2.3.2. Costo de saldos insuficientes

Aunque el presupuesto de efectivo esté cuidadosamente formulado, la empresa puede tener un faltante en sus necesidades de efectivo. Se puede prever y hacer los arreglos necesarios para cubrirlo. El presupuesto de efectivo se diseña para ubicar las fechas en que se pueden esperar faltantes.

A los gastos en que se incurre como resultado de un faltante se les llama costo de saldos insuficientes. Entre los más comunes se encuentran los costos de transacción asociados con la obtención de efectivo. Por ejemplo, si se convierten algunos de los activos de la reserva líquida que posee la empresa (que podría ser su inversión en bonos de Tesorería), se pagará una comisión al corredor que lleve a cabo la venta, así como el impuesto de transferencia.

Pero están igualmente los aspectos menos cuantificables del deterioro del crédito. Los proveedores pueden dejar de concederlo; algunos exigirán el pago en efectivo contra entrega y otros rehusarán venderle a la empresa. Si se disminuyen los saldos de la cuenta de cheques más allá del nivel que se convino en mantener, llamados saldos de compensación, para cubrir el faltante, el banco cargará una tasa de castigo.

El banco gana dinero con esos saldos prestándolos a otros solicitantes y puede por lo tanto proporcionar servicios tales como informes de crédito, liquidación de cheques y consultoría. Por lo regular la tasa de castigo por no mantener el saldo de compensación es lo suficientemente alta como para que se traten de evitar los faltantes. (Bolten, 1994, P. 495)

2.3.3. Costos de saldos excesivos

Demasiado efectivo ocioso significa que la empresa ha desaprovechado las oportunidades de invertir esos recursos, aunque sea temporalmente, a una tasa de interés determinada. A medida que aumenta la tasa perdida, la conservación de recursos ociosos se vuelve cada vez más costosa.

Por ejemplo, la conservación en una cuenta de cheques de \$1 millón en exceso del mínimo requerido, por solamente 3 meses, significaría la pérdida de \$10,000 si la tasa de los bonos a 3 meses de la Tesorería fuera del 1 por ciento. Si la tasa fuera del 8 por ciento, la empresa perdería \$20,000 en esos 3 meses. General Motors tuvo en 1972 partidas de efectivo por la suma de \$2,946.900,000. (Bolten, 1994, P. 495-496)

2.3.4. Costos de manejo y administración

Estos costos por lo general son fijos y corresponden sobre todo a salarios, contabilidad, custodia y manejo de los valores. La empresa le tiene que pagar al lector o a uno de sus ayudantes para que supervise las operaciones y tome las decisiones apropiadas respecto a la cantidad y la clase de valores realizables que se van a adquirir. Esto a su vez exige una contabilidad para llevar el control de las operaciones y de las instalaciones de almacenamiento, como son las bóvedas de seguridad. (Bolten, 1994, P. 496)

2.3.5. La incertidumbre y la administración de efectivo

Puesto que las entradas y salidas de caja no se pueden sincronizar exactamente ni predecirse con toda exactitud, el director de finanzas debe tener en cuenta el efecto de la incertidumbre en su estrategia administrativa. En primer lugar, se necesita una reserva precautoria contra los faltantes, para afrontar la incertidumbre a que dan lugar las irregularidades de los flujos de efectivo, los retrasos inesperados en cobros y pagos, incumplimientos y las necesidades imprevistas.

El efecto de la incertidumbre en la administración del efectivo se puede mitigar con un pronóstico más preciso, con la utilización de flujos de efectivo que el director de finanzas pueda controlar y con una mayor capacidad para obtener préstamos. Ciertos flujos, como el pago de impuestos y de sueldos, los desembolsos de capital planeados y los dividendos, se pueden prever. De acuerdo con tales convenios, el banco cubre automáticamente cualquier déficit en la cuenta de cheques (sobregiro) hasta un límite fijado de antemano. (Bolten, 1994, P. 496-497)

2.4. Determinación de las necesidades de efectivo

Los tres métodos básicos son: el presupuesto de efectivo, el modelo de minimización del costo y el modelo de minimización del costo con saldos precautorios (Bolten, 1994, P. 497)

2.4.1. El presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo es el instrumento básico de director de finanzas para predecir y coordinar los flujos de efectivo de la empresa. Es necesario predecir las entradas mensuales, como son ventas al contado y de cuentas, así como las salidas mensuales, incluyendo partidas tales como cuentas por pagar. en el presupuesto de efectivo no hay acumulaciones por ingresos o gastos devengados, cada partida es un ingreso o un gasto real en efectivo.

Una vez que se estiman los ingresos y los gastos totales del mes se puede ver de inmediato si se va a presentar algún faltante. En la tabla 2.1 se esperan faltantes para los meses 1 y 2. El director de finanzas responsable hará con tiempo los arreglos necesarios para cubrirlos. También planeará la inversión temporal, a una tasa de interés posible, de los saldos de efectivo excedentes que se esperan en los meses 5 y 6, después de pagar los préstamos de corto plazo en los meses 3, 4 y 5. Obsérvese que en este ejemplo el saldo mínimo es de \$1 millón. Parece que el director de finanzas decidió que esa suma es el saldo de efectivo óptimo para la empresa. Ver tabla 2.1 ejemplo de presupuesto de efectivo. (Bolten, 1994, P. 497-498)

Tabla 2.1
Presupuesta de efectivo

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Entradas a caja | | | | | | |
| Ventas al contado | 200,000 | 250,000 | 300,000 | 300,000 | 300,000 | 200,000 |
| Cobro de cuentas | | 882,000 | 2,425,000 | 2,425,000 | 2,646,000 | 2,646,000 |
| Intereses cobrados | 50,000 | | | | | 50,000 |
| Dividendos cobrados | | | 100,000 | | | 100,000 |
| Venta de acciones | | | | | | 8,000,000 |
| Suma de entradas | 250,000 | 1,132,000 | 2,384,500 | 2,725,000 | 2,946,000 | 10,996,00 |
| Salidas de caja | | | | | | |
| Compras | 50,000 | 75,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 50,000 |
| Mano de obra directa | 300,000 | 350,000 | 400,000 | 400,000 | 400,000 | 300,000 |
| Gastos de fabricación | 650,000 | 675,000 | 700,000 | 700,000 | 700,000 | 650,000 |
| Gastos administrativos. | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| Distribución y publicidad | 100,000 | 150,000 | 200,000 | 200,000 | 200,000 | 100,000 |
| Materia prima | | | | | | |
| Intereses pagados | 20,000 | | 750,000 | 800,000 | 800,000 | 100,000 |
| Dividendos pagados | 100,000 | | | | | |
| Pago a cuentas de maqui | | | | 100,000 | | 1,000,000 |
| Pago de pasivos a LP | | | | | | 4,000,000 |
| Suma de salidas | 1,320,000 | 2,050,000 | 2,250,000 | 2,400,000 | 2,300,000 | 7,000,000 |
| Entradas (o salidas) netas | (1,070,000) | -918,000 | 134,500 | 325,000 | 646,000 | 3,996,000 |
| Efectivo disponible comienzo del mes | 2,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 1,117,500 |
| Efectivo disponible al finalizar mes | 930,000 | 82,000 | 1,134,500 | 1,35,000 | 1,646,000 | 5,113,500 |
| Saldo mínimo requerido | 1,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 | 1,000,000 |
| Necesidades de financiamiento a C.P | 70,000 | 918,000 | | | | |
| Pago de financiamiento C.P | | | 134,500 | 325,000 | 528,500 | |
| Préstamos a C.P vigentes al terminar mes | 70,000 | 988,000 | 853,500 | 528,500 | 0 | 0 |

Fuente (Bolten, 1994, P. 499-500)

2.4.2 El saldo de efectivo óptimo

Se trata ahora de determinar el saldo de efectivo óptimo que la empresa debe mantener. Fundamentalmente se desea minimizar el costo de mantener saldos. Reconociendo las tres categorías básicas: costo de saldos insuficientes, costo de saldos excesivos y costos de manejo y administración, el director de finanzas debe examinar cada uno y minimizar la suma de los tres.

Costo de saldos insuficientes Este costo aumenta a medida que la empresa tiene cada vez menos efectivo. Esto resulta evidente cuando se considera que la empresa dejará con más frecuencia de cumplir con sus pagos y de mantener saldos de compensación en el banco mientras más bajo sea su nivel de efectivo.

Esto resulta evidente cuando se considera que la empresa dejará con más frecuencia de cumplir con sus pagos y de mantener saldos de compensación en el banco mientras más bajo sea su nivel de efectivo.

Como en el caso del costo relacionado con los bancos, el que se relaciona con los pagos serán también de cero si se dispone del efectivo necesario para atender a todos los pagos, el costo asociado con los pagos, como son los descuentos por pronto pago que se pierden, el deterioro de la clasificación de crédito y el mayor costo de financiamiento, suben con rapidez.

El costo asociado con los bancos y el que se relaciona con los pagos se pueden combinar en uno solo, El costo total de los saldos insuficientes aumenta a medida que disminuye el saldo del efectivo.

Costos de saldos excesivos Los costos en que se incurre porque la empresa perdió las oportunidades de obtener una utilidad al conservar el efectivo ocioso en vez de invertirlo se llaman costos de saldos excesivos. El costo de oportunidad aumenta junto con el monto del saldo ocioso.

Los costos del saldo excesivo aumentan también al aumentar el rendimiento de los valores en los cuales habría invertido la empresa sus excedentes. Si la tasa de interés de oportunidad fuera del 9 por ciento, la conservación del efectivo ocioso resultaría más costosa que si la tasa de oportunidad fuera sólo del 3 por ciento. (Bolten, 1994, P. 498)

2.4.3. Saldos de efectivo precautorios

No se ha incluido una reserva o margen de seguridad para hacer frente a necesidades imprevistas. Ahora se tiene que determinar el importe apropiado de los saldos precautorios, que se pueden considerar como una existencia de seguridad a la cual se puede recurrir cuando se presente la necesidad.

La cuestión es qué cantidad debe mantener el director de finanzas además del saldo de efectivo óptimo $\{K^*\}$, Para resolver esta cuestión el director tiene que hacer lo siguiente.

1. Estimar, de acuerdo con los antecedentes de la empresa, qué necesidades se han presentado sobre el saldo óptimo.
2. Determinar cuánto le ha costado a la empresa el no disponer de saldos precautorios para hacer frente a los imprevistos.
3. Determinar la aversión de la administración a la imposibilidad de satisfacer las necesidades de efectivo no previstas. (Bolten, 1994, P 504-505)

2.5. Técnicas para Reducir las Necesidades de Efectivo

Parte de la tarea administrativa consiste en manejar el efectivo de manera que la empresa pueda conservar el mismo nivel de actividad y rentabilidad sin utilizar tanto efectivo como antes de comenzar a manejarlo. Como director de finanzas, el lector lo puede lograr principalmente acelerando la cobranza, retrasando los desembolsos y tomando otras medidas que disminuyen la necesidad de los saldos precautorios y de transacción. (Bolten, 1994, P. 508)

2.5.1 Aceleración de la cobranza

Cualquier método que acelere la cobranza disminuye las necesidades de efectivo de la empresa. A medida que el proceso de cobro se acelera, entra a caja una cantidad mayor que antes, esto reduce las necesidades de efectivo.

Facturación inmediata. Uno de los métodos más sencillos para acelerar la cobranza consiste en facturar con prontitud y exactitud. Un número sorprendente de empresas no lo hace. Una gran tienda de departamentos de la ciudad de Nueva York se olvidó de cobrar a un número considerable de clientes debido a un error en el procedimiento computarizado de cobranza, del cual es responsable el director de finanzas.

Descuentos por pronto pago. La oferta de un descuento por pronto pago acelera muchas veces la cobranza, porque los clientes suelen aprovecharla. Ya se vio que el ahorro por parte de los clientes puede ser considerable con un descuento relativamente pequeño.

Por ejemplo, del 2 por ciento, y es seguro que pagarán anticipadamente para obtenerlo. Desde el punto de vista del director de finanzas, el pronto pago significa menos efectivo inmovilizado para financiar las cuentas por cobrar y, por lo tanto, las necesidades de saldo de efectivo serán menores.

Procedimientos mecánicos. El simple hecho de incluir con la factura un sobre ya rotulado puede acelerar el cobro, porque se le facilita al cliente el envío de su pago y se reduce la posibilidad de que se extravíe porque la dirección esté incorrecta.

Apartados postales. Para acelerar el cobro de cuentas y evitar el retraso asociado con el envío a gran distancia, el director de finanzas puede arreglar que el pago se remita a un apartado postal. Este sirve como un centro de cobro regional situado en el área del cliente. El director de finanzas da instrucciones para que los pagos se remitan a una oficina de correos cercana, donde el banco regional los recoge y los deposita en la cuenta de la empresa. Esto ahorra tiempo de envío y de depósito del cheque, puesto que la oficina de correos y el banco están geográficamente más próximos que la empresa y el cliente.

Una vez que el banco recoge el pago del cliente y lo deposita en la cuenta de la empresa notifica a ésta mediante un talón de depósito indicándole cuál es ahora su saldo en el banco regional. Si dicho saldo es mayor que el que la empresa desea o debe mantener como saldo de compensación, transfiere fondos o los utiliza en sus propias operaciones. Por lo general el apartado sólo resulta económico cuando se ha de recibir un gran número de cheques en esa área, por los gastos que implica mantener el apartado y establecer relaciones con el banco regional. (Bolten, 1994, P. 508-509)

2.5.2. Retraso de los desembolsos

Toda acción por parte del director de finanzas que pueda retrasar el desembolso de recursos disminuye la necesidad de los saldos de efectivo. Los pagos más lentos implican que es menor el efectivo que en promedio sale de caja y por lo tanto la necesidad total disminuye.

Demora de los pagos Si no se van a aprovechar los descuentos que se ofrecen por pronto pago vale más demorar el pago al máximo puesto que no se ganará nada pagando un poco antes, siempre que esta práctica no perjudique las buenas relaciones de la empresa con sus proveedores. Si el proveedor ha concedido crédito por 30 días, se deberán tomar esos 30 días como mínimo, invirtiendo temporalmente los recursos a una tasa de interés favorable.

Flotación Pueden transcurrir varios días desde que se expide un cheque hasta el momento en que lo recibe el proveedor, lo deposita en el banco y ese banco lo presenta al de la empresa para su cargo a la cuenta de cheques.

La diferencia entre el saldo del banco y el saldo en libros de la cuenta de cheques se conoce como flotación. Durante ese tiempo se tiene el uso de los fondos de la cuenta de cheques, aunque se haya expedido el cheque contra ellos, porque el banco no tiene manera de saber que el cheque se expidió hasta que se le presenta para su cobro.

Por ejemplo, si se pagó al proveedor de San Francisco con un cheque expedido contra un banco de la ciudad de Nueva York, transcurrirán varios días para que el correo llegue a San Francisco y otros más antes de que sea depositado y devuelto a Nueva York para su cobro contra la cuenta de la empresa.

Entre tanto, ese dinero se puede utilizar para otros fines, siempre que se devuelva a la cuenta de cheques a tiempo para que se efectúe el pago. El cheque (giro) contra la cuenta no se pagará hasta que la empresa lo haya examinado físicamente y lo acepte para su pago. Así, se puede expedir el cheque y esperar hasta que aparezca por la oficina para depositar los fondos necesarios, utilizándolos mientras tanto en otras operaciones de la empresa. (Bolten, 1994, P. 509)

Capítulo tres: Administración de inventario (AI)

Al área de finanzas le corresponde financiar el inventario de la empresa. Le gustaría destinar para ello el menor capital posible, ya que a la empresa no le conviene comprometer sus recursos en un inventario que resulte excesivo o que se mueva con lentitud; pero, por otra parte, es necesario cuidar que se mantenga el inventario suficiente para asegurar el flujo de las operaciones de producción y venta.

¿Qué es exactamente el inventario? Por lo general, el inventario consiste en las existencias del producto que la empresa ofrece a la venta, así como los componentes que forman el producto. Por ejemplo, el inventario de productos terminados puede ser el número de automóviles, refrigeradores o comestibles que están disponible para la venta. (Bolten, 1994, P. 537)

3.1. Objetivos de la administración de inventarios

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Dada la importancia de los inventarios en el éxito económico de las empresas, es indispensable conocer de forma amplia aspectos relacionados con su administración, métodos de costeo y control, aspectos éstos que se esbozarán en la presente investigación.

El objetivo de la administración de inventarios, tiene dos aspectos que se contraponen: Por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Ambos aspectos del objeto son conflictivos, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de las operaciones de la empresa. Si se tienen grandes cantidades de inventario, se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión. (Jiménez, 2008 Pa. 5-10)

3.1.1. Minimización de la inversión en inventarios

El inventario absolutamente mínimo es de cero, la empresa podría no tener ninguno y producir sobre pedido. Sin embargo, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que deben satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo, y deben también contar con inventarios para asegurar los programas de producción.

El buen director de finanzas procura minimizar el inventario, porque su mantenimiento es costoso. Por ejemplo, el tener \$1 millón invertido en inventario implica que la empresa ha tenido que obtener ese capital a su costo actual, así como pagar los sueldos de los empleados que fabricaron el producto y las cuentas de los proveedores que proporcionaron las materias primas.

Si el costo fue del 10 por ciento, el costo de financiamiento del inventario será de \$100,000 al año y la empresa tendrá que soportar los costos inherentes al almacenamiento del inventario. (Bolten, 1994, P. 540)

3.1.2. Afrontando la demanda

Por otra parte, si el objetivo de la administración de inventarios fuera solo maximizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto. Así, jamás incurriría en los costos asociados con la falta de satisfacción de dicha demanda, ni soportaría los que provienen de la pérdida de un cliente que se pasa con un competidor de la pérdida de la Buena voluntad del cliente de la pérdida de utilidades y de las interrupciones y demoras en la producción.

Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos, paralizando un capital que se podría emplear con provecho por ejemplo en evitar la posibilidad de no poder hacer frente a la demanda, el director de finanzas tiene que determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere, en otras palabras, ¿vale la pena conservar cierto número de unidades de inventario adicional, para evitar posibles pérdidas por no poder surtir o resulta demasiado costoso? (Bolten, 1994, P. 540)

3.2. Consideraciones para determinar el inventario óptimo

El objetivo que consiste en minimizar la inversión en inventarios se puede expresar en términos de sus costos asociados. costos asociados que debe considerar, como director de finanzas? Son los siguientes: los costos asociados con el proceso de pedir y los costos asociados con el manejo de inventario.

Costo del pedir, los costos asociados con el proceso de pedir son esencialmente aquellos en que se incurre cada vez que se ordena inventario, Cuando se formula un pedido. Ya sea a un proveedor externo o al propio departamento de producción, se incurre en el costo de formulación de la orden (la forma de requisición) que incluye los gastos secretariales, de papel y de contabilidad.

La secretaria tiene que llenar la forma, el contador debe registrarla y la computadora tiene que perforarla y procesarla, suponiendo que el manejo del inventario está computarizado, Una vez llenada la forma, se incurre en los costos de preparación del cambio de producción, si el producto lo fabrica la misma empresa. Esto puede significar el reajuste de la maquinaria para adaptarla a las especificaciones del nuevo producto.

Además, las piezas de prueba y los desperdicios de la primera tanda dan lugar a otros gastos. Si el pedido se ordena a un proveedor externo, se incurre en gastos de recepción e inspección de artículos para asegurarse de que se reciben realmente la cantidad y la calidad solicitadas.

Los costos de manejo van asociados fundamentalmente con el financiamiento, almacenamiento y conservación del inventario, Como es preciso protegerlo, la empresa incurre en gastos de almacenamiento como impuestos prediales, depreciación de los edificios, mantenimiento, servicio y vigilancia, también tiene que pagar un seguro para proteger el inventario contra incendio o robo, y en algunas partes se paga impuesto por la posesión de inventarios.

Está igualmente el costo del deterioro por hurto u obsolescencia. Si el inventario desmerece por la edad o porque pasa de moda debido a los adelantos tecnológicos o a los cambios que se operen en el gusto del consumidor, no se podrá vender al precio de antes, suponiendo que llegue a venderse. La empresa tiene que absorber esa pérdida. Por último, es preciso obtener capital para financiar la compra de inventario, y puesto que el capital es costoso. (Bolten, 1994, P. 540-541)

3.3. Determinación del lote optimo

Una vez que el director de finanzas sabe qué costos pertinentes hay que minimizar, ¿cómo se pueden formular en un análisis conciso para determinar el lote óptimo o económico (EOQ)?

El costo total de dos pedidos será de \$100, y así sucesivamente, se pueden expresar por medio de una fórmula: $TOC=N \times P$. en donde TOC = costos totales de pedir. N = número de pedidos hechos durante el periodo, P = costo por pedido.

Por ejemplo, si N es igual a 30 y P es igual a \$50, los costos totales de pedir (TOC) durante el periodo son de \$1,500. Además, N se puede expresar como la demanda total del periodo dividida entre la cantidad de inventario que se recibe cada vez que se hace un pedido.

Expresado por medio de símbolos, $N= O/Q$ en donde, O = la demanda del producto que se espera en el periodo, Q = la cantidad de inventario que se recibe cada vez que se hace un pedido.

Por ejemplo, si se espera que la demanda del periodo (D) sea de 3,000 unidades y la cantidad que se ordena cada vez es de 100 unidades (Q), la empresa hará 30 pedidos durante el año. Ver tabla 3.1.

Tabla 3.1
Incremento de pedidos

| Número de pedidos | Costos por pedidos | Costos totales de pedir |
|-------------------|--------------------|-------------------------|
| 1 | \$ 50 | \$ 50 |
| 2 | \$ 50 | \$ 100 |
| 3 | \$ 50 | \$ 150 |
| 4 | \$ 50 | \$ 200 |
| 5 | \$ 50 | \$ 250 |

Fuente (Bolten, 1994, P. 543)

La ecuación indica que los costos totales de pedir (TOC) disminuyen al aumentar Q porque disminuyen también el número de pedidos que se hacen en el periodo, Por ejemplo, si se ordenaran 500 unidades en vez de as 100 ordenadas en el ejemplo anterior, para una demanda de 3,000 unidades, el número de pedidos bajaría a 6 (3,000 dividido entre 500) de los 30 anteriores.

Los costos totales de pedido, ordenando 500 unidades cada vez, serían.

$$\begin{aligned} \text{TOC} &= \frac{O}{Q} \times P &= \frac{3,000}{500} (\$50) \\ & &= \$300 \end{aligned}$$

En vez de \$1,500 (30 X \$50) en que se incurrió cuando la empresa ordenó 100 unidades cada vez. La Grafica 3.2 indica que los costos totales de pedir disminuyen a medida que aumenta la cantidad que se recibe cada vez, en dicha figura los costos totales son de \$1,500 cuando cada pedido es por 100 unidades y únicamente de \$300 cuando cada pedido es por 500 unidades.

Por otra parte, los costos totales de manejo (TCC) aumentan al aumentar la cantidad que se recibe con cada pedido, porque con cada remesa se tiene más inventario disponible para almacenar, asegurar y financiar. En el ejemplo, el costo total de manejo de un pedido de 500 unidades sería mayor.

Si los costos de manejo en el periodo son de \$2 por unidad, 100 unidades tendrían un costo total de \$200, mientras que 500 unidades tendrían un costo total de \$1,000.

Los costos totales de pedir por medio de una fórmula, también se pueden expresar los costos totales de manejo, que se indican en la tabla 3.2, del modo siguiente: $TCC = INV \times C$, TCC = costos totales de manejo, INV = promedio de unidades en inventario en un momento cualquiera, C = costos de manejo por unidad.

Por ejemplo, si el inventario promedio (INV) fuera de 100 unidades y los costos de manejo por unidad (C) fueran de \$2, los costos totales de manejo (TCC) serían de \$200. Ver tabla 3.2.

Tabla 3.2

Unidades recibidas por pedido

| Número de unidades que se reciben por pedido | Costos de manejo por unidad | Costos totales de manejo |
|--|-----------------------------|--------------------------|
| 100 | \$ 2 | \$ 200 |
| 200 | \$ 2 | \$ 400 |
| 300 | \$ 2 | \$ 600 |
| 400 | \$ 2 | \$ 800 |
| 500 | \$ 2 | \$ 1,000 |

Tabla 3.2 (Bolten, 1994, P. 545)

3.3.1 Determinación matemática del EOQ

El costo total (TC) se puede hallar sumando los costos totales de pedido (TOC) a los costos totales de manejo (TCC) en donde: $TC = TOC + TCC$, TC = costos totales, TOC = costos totales de pedir, TCC = costos totales de manejo.

Ahora se trata de definir el inventario promedio (INV) con más cuidado y en términos de la cantidad que se ordena (Q). El inventario promedio se puede definir como $Q/2$, porque si se hubieran ordenado y recibido.

Por ejemplo, 500 unidades al principio del periodo sabiendo con certeza que se venderían exactamente 500 durante el mismo, se dispondría de cero unidades al terminar el periodo. Promediando los inventarios inicial y final se hallaría que el inventario promedio de todo el periodo fue de 250 unidades.

Expresado en símbolos, el cálculo es como sigue $INV = \frac{Q + 0}{2} = \frac{Q}{2}$ en donde JNV = el inventario promedio = el pedido original, o sea el inventario inicial. donde al principio de cada periodo se tiene un inventario Q que se acaba de recibir, el cual se vende en forma constante hasta que, al finalizar el periodo, no se tiene inventario alguno. Con la certeza supuesta aquí, la remesa siguiente de inventario por cantidad Q llega justamente en el momento en que sale la última unidad correspondiente al periodo que termina. (Bolten, 1994, P. 541-549)

3.4 Existencias de seguridad

Una vez que el director de finanzas sabe el EOQ, ¿cómo incorpora la incertidumbre que por lo general acompaña a la demanda? la mayoría de las empresas deben mantener ciertas existencias de seguridad para hacer frente a una demanda mayor que la esperada. Al director de finanzas le toca determinar qué tan amplias deben ser esas existencias, suponiendo que las haya. (Bolten, 1994, P. 549)

3.4.1 El problema.

En vez de agotar el inventario exactamente al finalizar el periodo, o sea cuando llega la nueva remesa, puede ocurrir que no se esté en situación de atender la demanda real, sea porque la nueva remesa no llegó a tiempo o porque la demanda fue mayor de lo que se esperaba.

Para no agotar las existencias ni quedar mal con los clientes, perdiendo las ventas y las utilidades consiguientes, o para no trastornar el programa de producción por falta de inventario de materias primas, es preciso contar con algunas existencias de seguridad que consisten en unidades adicionales de inventario en exceso de la demanda estimada y por encima del nivel del EOQ de principios del periodo.

Sin embargo, la conservación de un inventario adicional resulta costosa, igual que si se tratara de las existencias regulares que mantiene la empresa para satisfacer la demanda normal; pero resulta igualmente costosa la falta de inventario que impida satisfacer la demanda inesperada.

El costo más fácil de identificar en este caso es el de las utilidades que se pierden por causa de ventas que no se llevaron a cabo por falta de mercancías. Más difícil de medir, aunque quizá de importancia igual, es el daño que pueden sufrir las relaciones con el cliente cuando la empresa no puede satisfacer las necesidades de éste.

El cliente se pasará definitivamente a la competencia si las insuficiencias son críticas e interfieren constantemente con sus operaciones. Por último, el programa de producción se desorganizará por falta de inventario de materias primas. Esto resulta costoso por el tiempo que se pierde y por los gastos de reanudación en que se incurre innecesariamente. (Bolten, 1994, P. 549-550)

3.4.2 Determinación de las Existencias de Seguridad Óptimas

¿Cómo puede el director de finanzas combinar los costos de manejo y abastecimiento en un solo análisis sistemático, a fin de determinar el inventario óptimo (mínimo) de seguridad?

Lo primero que hay que advertir es que, una vez más, se presenta el caso en que los costos de manejo se elevan al aumentar las existencias de seguridad, mientras que los costos de "no tener" disminuyen al aumentar las existencias en cuestión.

También hay que advertir que, por tratarse de una demanda incierta, hay que tener en cuenta la posibilidad de quedarse sin existencias a cada nivel de seguridad, para derivar el costo total esperado a dicho nivel. Por ejemplo, después de examinar los registros de la empresa correspondientes a los últimos 100 trimestres se podría encontrar que se produjeron faltantes (se agotaron las existencias) en las cantidades siguientes y en el número de trimestres que se indica a continuación en la tabla 3.3. Este resumen indica que la empresa tuvo un faltante de 100 unidades sólo una vez en los últimos 100 trimestres, o sea el 1 por ciento del tiempo; pero tuvo faltantes de 10 unidades el 10 por ciento del tiempo. Ver tabla 3.3

Tabla 3.3
Registro de la empresa

| Número de unidades Faltantes | Numero de trimestre. |
|---------------------------------|----------------------|
| 100 | 1 |
| 80 | 2 |
| 50 | 3 |
| 20 | 4 |
| 10 | 10 |
| 10 | 80 |
| | 100 |

Fuente (Bolten, 1994, P. 551)

A juzgar por la historia, es evidente que si la empresa mantuviera existencias de seguridad de 100 unidades jamás incurriría en faltantes, y es evidente también que manteniendo esas 100 unidades incurriría en costos de manejo por \$2,500, aplicando el costo de manejo del 15 por ciento por unidad y el valor unitario de \$100 del ejemplo anterior. El costo total de una existencia de seguridad de 100 unidades será entonces.

| Existencia de seguridad | Costo de manejo (\$25 por unidad) | Costo de pedido | Costo total |
|----------------------------|--------------------------------------|--------------------|-------------|
| 100 | \$2,500 | \$0 | \$2,500 |

Si las existencias de seguridad fueran de 80 unidades, hay el 1 por ciento de probabilidades que falten 20 unidades -1 por ciento de probabilidades de que se presente una demanda inesperada de 100 unidades. Si los costos de "no tener" son de \$50 por unidad, esto le costaría \$1,000 a la empresa.

Sin embargo, puesto que este faltante en particular se espera sólo el 1 por ciento de las veces, los costos de "no tener" esperados son únicamente de \$10, es decir (0.1 X \$1,000). Los costos de "no tener" esperados se pueden determinar, para cada nivel de existencias de seguridad, como se indica en la tabla 3.4.

Obsérvese en la tabla 3.4 que a medida que disminuyen las existencias de seguridad, lo cual implica un margen más pequeño contra cualquier demanda en exceso de lo previsto, los costos de "no tener" aumenta, porque hay más oportunidades para que la empresa agote sus existencias. Por ejemplo, si mantiene existencias de seguridad de 20 unidades, le faltaran 80 unidades sobre lo esperado. Por lo tanto, se debe considerar la probabilidad de quedarse sin existencias con cada nivel de seguridad y con cada demanda posible superior a ese nivel. Ver tabla 3.4.

Tabla 3.4
Costos de "no tener" esperados

| existencia de seguridad | Costos de no tener (unidades) | Costos de no tener (\$ 50 por unidad) | Probabilidad de no tener | costo "no tener" esperado a este nivel | costos totales, esperados de "no tener" |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--|---|
| 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 80 | 20 | \$ 1,000 | 1 | \$10 | \$10 |
| 50 | 50 | \$ 2,500 | 1 | \$ 25 | \$ 65 |
| | 30 | \$ 1500 | 2 | \$ 30 | |
| 20 | 80 | \$ 4,000 | 0.01 | \$ 40 | \$ 210 |
| | 60 | \$ 3,000 | 2 | \$ 60 | |
| | 30 | \$ 1,500 | 3 | \$ 45 | |
| 10 | 90 | \$ 4,500 | 1 | \$ 45 | \$ 405 |
| | 70 | \$ 3,500 | 2 | \$ 70 | |
| | 40 | \$ 2,000 | 3 | \$ 60 | |
| | 10 | \$ 500 | 4 | \$ 20 | |
| 0 | 100 | \$ 5,000 | 1 | \$ 50 | \$ 700 |
| | 80 | \$ 4,000 | 2 | \$ 80 | |
| | 50 | \$ 2,500 | 3 | \$ 75 | |
| | 20 | \$ 1,000 | 4 | \$ 40 | |
| | 10 | \$ 500 | 10 | \$ 50 | |

Fuente (Bolten, 1994, P. 551)

Para obtener los costos totales el director de finanzas debe añadir los costos de manejo a los costos de "no tener" esperados con cada nivel de seguridad, 2 como se indica en la tabla, ver tabla 3.5.

Tabla 3.5
Costos totales de las existencias de seguridad.

| Existencias de seguridad | Costos de no tener esperados (de la tabla 3.4) | Costos de manejo (\$ 25 por unidad) | Costo total |
|--------------------------|--|---|-------------|
| 0 | \$ 700 | \$ 0 | \$ 700 |
| 10 | \$ 405 | \$ 250 | \$ 655 |
| 20 | \$ 210 | \$ 500 | \$ 710 |
| 50 | \$ 65 | \$ 1,250 | \$ 1,315 |
| 80 | \$ 10 | \$ 2,000 | \$ 2,010 |
| 100 | \$ 0 | \$ 2500 | \$ 2,500 |

Fuente (Bolten, 1994, P. 552)

Para obtener los costos totales el director de finanzas debe añadir los costos de manejo a los costos de no tener esperados con cada nivel de seguridad como indica en la tabla 3.5. en dicha tabla se puede ver que las existencias de seguridad optimas (las que minimizan el costo total) son de 10 unidades. Se mantienen más de 10 o menos de 10 de esas unidades, el costo aumentara. El mínimo se logra cuando los costos de no tener, que disminuyen cuando aumentan las existencias de seguridad.

En el ejemplo la empresa abandonara si intento de satisfacer cualquier demanda inesperada mayor de 10 unidades, porque resulta demasiado costoso. (Bolten, 1994, P. 550-553)

3.5. control del inventario

Una vez que el director de finanzas ha determinado el lote económico y las existencias de seguridad óptimas, ¿cómo sabe cuándo debe reordenar? La respuesta radica en el control físico que ejerce en el inventario sabiendo constantemente su situación y estableciendo el punto de reordena apropiado. (Bolten, 1994, P. 553)

3.5.1 Un método de control del inventario

Como director de finanzas, el lector deberá llevar una cuenta muy precisa del inventario que queda, para saber cuándo se debe reordenar la falta de un informe exacto y actualizado le inducirá a pensar que se dispone de existencias suficientes cuando en realidad están peligrosamente bajas y se agotarán antes de que se pueda reordenar. También podrá creer que el inventario se está vendiendo como se esperaba cuando lo cierto es que la demanda no se materializó y la empresa está acumulando mercancía que no podrá vender.

Los sistemas más modernos de control de inventarios utilizan la rapidez y la capacidad de la computadora. El funcionamiento del sistema se puede observar la próxima vez que se acuda a una tienda de auto-servicio. Las cajas registradoras electrónicas son en realidad dispositivos terminales de una computadora, Cuando el cajero registra el número de inventario del artículo, la máquina lo recoge inmediatamente y resta una unidad del inventario que mantiene en su memoria. Luego, a intervalos muy cortos, entrega un informe que revela cuánto se ha vendido, a qué precio y las existencias. (Bolten, 1994, P. 553)

3.5.2 Determinación del punto de reorden

Como transcurre algún tiempo antes de recibirse el inventario ordenado, el director de finanzas debe hacer el pedido antes de que se agote el presente inventario, considerando el número de días necesario para que el proveedor reciba y procese la solicitud, así como el tiempo en que los artículos estarán en tránsito.

Por ejemplo, si se requieren siete días para que la cantidad que se pide llegue a la empresa, en el momento de ordenar se debe disponer de inventario suficiente para siete días se ha supuesto un ciclo de inventario de 28 días, desde el momento en que se recibe la remesa hasta el final del periodo, cuando se espera que toda ella se habrá vendido y remitido a los clientes.

Si el tiempo de entrega es de 7 días, se deberá reordenar, que en este caso será al finalizar el día veintiuno, contándose con inventario para 7 días a fin de cubrir el tiempo que se espera tardará en llegar el pedido.

En términos del número de unidades, habrá que reordenar cuando el inventario disponible esté a la cuarta parte del nivel original de principios del periodo, que se calcula dividiendo el ciclo de 28 días entre el tiempo de entrega de 7 días.

Por ejemplo, si el inventario inicial es de 109 unidades, el punto de reorden corresponderá aproximadamente a 27 unidades.

Cuando el inventario disponible llegue a 27 unidades, se efectuará el pedido de otras 109 unidades, o sea el EOQ. Adviértase que es necesario saber cuándo se llega al punto de reorden de 27 unidades.

Si el informe se recibiera con 7 días de retraso y por lo tanto se estuviera atrasado 7 días en el pedido, la empresa habrá estado totalmente sin inventario durante una semana, a menos que disponga de existencias de seguridad.

Si en el punto de reorden se observa que se ha dispuesto de todo o parte de las existencias de seguridad, se deberá aumentar la cantidad que se solicita con el fin de reabastecerlas. Si en el caso anterior se hubiera dispuesto de todo el inventario regular más de 8 unidades de las existencias de seguridad, habría que ordenar 117 unidades) a fin de volver al nivel óptimo. (Bolten, 1994, P. 553-554)

3.6 Alternativas para las pequeñas empresas

A veces las versiones más sofisticadas del EOQ son demasiado costosas de preparar o excesivamente elaboradas para aplicarlas a las pequeñas empresas. Estas últimas pueden recurrir a la aplicación de criterios más sencillos para su administración de inventarios, por ejemplo, pueden llevar un registro perpetuo de los artículos vendidos describiendo el producto en un duplicado de la nota de venta o marcando una tarjeta en el área de almacenamiento cuando se retira una unidad.

Cuando el número de unidades restantes llega a un punto predeterminado, reflejando un número específico de días de inventario, se reordena el artículo. Una tabulación corriente del número de unidades que quedan en el área de almacenamiento, ajustada a las variaciones de temporada, es suficiente para indicar el punto de reorden como alternativa, la pequeña empresa puede reordenar automáticamente cuando la razón de inventario-a-ventas queda por debajo de un nivel predeterminado. Este es otro sistema de administración de inventarios, relativamente simple, pero a la vez efectivo. (Bolten, 1994, P. 554-555)

3.6.1 Estrategias alternativas

La obtención de información precisa y en tiempo real sobre la demanda en el punto de consumo. A mayor información disponible oportunamente, la planeación será mucho más fácil y eficaz.

La consolidación de centros de distribución y bodegas para aumentar los volúmenes de demanda por instalación, ya que más altos volúmenes de demanda conducen generalmente a menores niveles de variabilidad de la misma.

La estandarización de productos para evitar el mantenimiento de inventarios de una gran diversidad de ítems que sólo difieren en aspectos menores de forma, color, condición, etc. Las características finales del producto pueden ser implementadas en el momento de recibir las órdenes de los clientes.

El mejoramiento de los sistemas de pronósticos de demanda a través de técnicas estadísticas ampliamente reconocidas. El mejoramiento de alianzas y de sistemas de comunicación con proveedores y clientes para la reducción de tiempos de entrega.

La emisión de órdenes conjuntas para diversos grupos de ítems con el objeto de balancear su inventario y la consolidación de despachos desde o hacia las localidades, utilizando instalaciones como el cross-docking. La reducción de demoras a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, incluyendo los tiempos de tránsito en los sistemas de transporte. (Osorio, 2008, P. 5-6)

Capítulo cuatro: Administración de las cuentas por cobrar

Las administraciones de las cuentas por cobrar juegan un papel importante en el desarrollo de las finanzas, ya que a través de ellas se generan diversos pagos que se hace mediante créditos a cortos y largos plazos los cuales tienen un periodo de vencimiento, reglas o procedimientos que las caracteriza de acuerdo a su giro comercial.

La estimación de la administración de las cuentas por cobrar muchas veces disminuye o aumenta los ingresos, que están previstos dentro de las ventas las cuales se ven vinculados a originar ciertos conflictos como son: los pagos retrasados, falta de pago por los clientes que se declaren en bancarrota, falta de desempleo, muertes, abandonos, morosidad, etc. Dentro de la administración de las cuentas por cobrar es muy importante mencionar el factor tiempo en el que se deberá pagar, también se tendrá que analizar si la venta será de contado o de crédito.

Todo lo que corresponde a administración de cuentas por cobrar en aspectos básicos se habla de saber manejar cautelosamente los procesos y saber a quién se le concederá créditos, para así poder tratar de disminuir un poco lo que sería las tardanzas de pagos, incumplimientos, retrasos o incluso perdidas de las cuentas que se concedieron a clientes. (Camacho y Amada, 2016, P. 5)

4.1. Definición de cuentas por cobrar

(Steven Bolten 1994) “Las cuentas por cobras no son más que créditos que se otorgan a clientes al concederles un tiempo razonable para que paguen los artículos comprados, después de haberlos recibido”. (P.561)

En la actualidad muchas empresas conceden créditos con el fin de aumentar los márgenes de venta, en general las empresas preferirán vender sus productos al contado, en lugar de vender de crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito.

Lo que implica crear un departamento especializado el cual se dedique a la recuperación de los activos emitido en concepto es determinar las amenazas que significara para la institución otorgar un determinado crédito.

Es importante mencionar que la función principal de las cuentas por cobrar es recuperar en su totalidad los montos emitidos, lo que implica un gran reto por la situación actual de la economía. La mayoría de las empresas consideran las cuentas por cobrar como un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades.

Las cuentas por cobrar han jugado un papel fundamental en el crecimiento económico de muchas empresas ya que significativamente elevan las ventas, dando como resultado un margen de utilidad mayor para la misma. Estos indicadores resumen financieramente la capacitación del efectivo, el cual puede ser reutilizado en inversiones.

Es relativamente sencillo observa que las cuentas representan una suma de dinero mediante ventas de mercadería o servicios que una organización oferta y que se suministra q determinadas personas u organizaciones. Las cuentas por cobrar que son cobrables dentro de un año o dentro del ciclo de las operaciones deben mostrarse en el balance general como un activo circulante.

En teoría la oportuna recuperación de las ventas efectuadas, no debería representas problema alguno, ya que cuando una persona natural o jurídica, efectuar a crédito una compra, adquiere y acepta el compromiso de liquidar su importe dentro del término convenido. Las empresas hoy en día se preocupar más por tener cada día a gente más profesional en la ardua tarea de crédito y cobranza.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de créditos que estipulan el pago en un número de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobren dentro del periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencias, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de las empresas. (Camacho y Amada, 2016, P. 6-7)

4.1.1. Origen de las cuentas por cobrar

Atendiendo a su origen las cuentas por cobrar conforman dos grupos:

1. A cargo de clientes
2. A cargo de otros deudores

A cargo de clientes: son los que representan los documentos y cuentas a cargos de clientes que se originaron a través de la venta de un producto o mercancía que emiten las empresas.

A cargos de deudores: son aquellas que se originan por transacciones que son constituidas por la empresa u organización, podemos mencionar aquellos prestamos que se realizan a través de empresa empleado o instituciones financieras.

Funcionarios y empleado: están conformados por ventas, prestamos realizados o anticipos otorgados a los empleados por gastos a cuenta de la empresa.

La corte suprema de justicia ofrece diferentes beneficios al funcionario como son los préstamos a través de la institución de desarrollo de seguridad social (ISSDU), estos se encargan de conceder dinero a los trabajadores mediante: créditos hipotecarios, mejoras de vivienda, consolidación de deudas e incluso prestamos emergente, estos q diferentes plazos con distintos requisitos como son: de que el fiador sea trabajador de la corte, ganando un salario igual o mayor que el solicitante.

Las cuentas por cobrar también se originan por la importancia

1. En ventas al crédito
2. Contado comercial
3. Por ventas a plazos

Ventas al crédito: las ventas al crédito son aquellas que se caracterizan por las mercancías que se dan en un momento dado, pero que se pagan después de la adquisición de la misma, se pueden pagar mensuales o quincenales con cuotas que la empresa establece en meses o años, buscando la comodidad del consumidor en el cual pueda pagarse en tiempo y forma.

Un ejemplo en la vida cotidiana podemos observar las compañías que venden electrodomésticos que dan ventas a crédito al consumidor y luego su fecha de pago sería el día en que adquirió el bien, pero al siguiente mes de que obtuvo su mercadería. Sirve para facilitar y adecuar la producción a la circulación de mercaderías. Facilita las ventas, la producción, el desarrollo del capital y el incremento de ganancias.

Contado comercial: es cuando el precio de venta se liquida en un plazo máximo de 30 días, también podemos decir que es cuando se paga un porcentaje de la venta, el cliente está en todo su derecho de poder pagar por la adquisición de un bien para luego en los próximos días cancele el monto pendiente que se debe, esto es de suma importancia para la empresa, ya que entre efectivo a caja durante la venta y luego en los próximos treinta días entrara la cancelación del bien.

Las empresas que reciben estas facturas deben dar un comprobante a cambio y que posteriormente pagaran; este comprobante se conoce como contra recibo, el original es para la empresa que deja su factura y la copia se entrega en la factura recibida.

Las ventas a plazos: son aquellas que se efectúan mediante el cobro de una cierta cuota inicial, más una serie de cuotas periódicas. Las ventas a plazos pueden ser: de bienes y servicios, tales como; casas, apartamentos, construcciones, artículos electrodomésticos, automóviles, joyas, etc.

Se destacan por el periodo en que el comprador adquirió un artículo, pero que lo obtuvo mediante el vendedor q varios años, pero que tendrá que rendir sobre el saldo destinado al precio real del producto va aumentar su equivalencia a mas años de lo que cuesta al contado. Estas ventas a plazos son muy utilizadas y se le conocen como ventas en abonos.

La importancia de las ventas al crédito, contado comercial y las ventas a plazos son el éxito de las empresas, siempre y cuando se adecuen y se manejen correctamente, además satisfacen las necesidades del comprador y son vitales ya que, si no hubiera ni salarios, ni utilidades. (Camacho y Amada, 2016, P. 8-10)

4.2. Objetivo de la política de cuentas por cobrar

Aunque fundamentalmente es un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deja de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión

El departamento de mercadotecnia de la empresa por lo general tiende a considerar las cuentas por cobrar como un medio para vender el producto y superar a la competencia. Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores, por ejemplo, se inclinan hacia una política de crédito muy liberal, porque favorece las ventas. Si la competencia ofrece crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado.

Esto se puede aplicar a una tienda de departamentos que se ve obligada a ofrecer a sus clientes tarjetas de crédito para poder competir, lo mismo que a una empresa internacional de ingeniería que tiene que otorgar o arreglar crédito a largo plazo como parte de sus operaciones a fin de competir con éxito por la adjudicación de contratos de construcción de presas, refinerías y otros grandes proyectos de inversión de capital. Muchas veces ha sucedido que la empresa que ofrece facilidades de crédito como parte de sus servicios ha triunfado en la licitación, a pesar de que otras firmas, que no ofrecían arreglos de crédito, presentaron presupuestos más bajos.

Aunque los vendedores de la empresa recomienden una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanza cuidar que la cantidad de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrá de generar. También se tratará de evitar que se otorgue crédito a clientes potenciales que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizaran los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo.

No conviene financiar a clientes que ofrecen demasiado riesgo o que requieren un total de cuentas por cobrar tan considerable que la inversión solo es rentable marginalmente porque absorbe recursos que se podrían usar para financiar otros proyectos más atractivos. Como se verá más adelante, si el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar adicionales es inferior al costo de los recursos que se obtienen para financiarlas, se debe rechazar la inversión en esas cuentas. (Bolten, 1994, P. 562-563)

4.3. Importancia de las cuentas por cobrar

(Narvéez Sánchez, 2006) afirma que las cuentas por cobrar revisten una singular importancia para la empresa en función de la inversión que se debe mantener de este activo pues implica hasta cierto punto un costo de oportunidad para la empresa. (P.119)

Es de vital importancia de que las cuentas por cobrar sean planificadas, organizadas, dirigidas y controladas, las cuales permitirán su óptimo crecimiento para así poder evitar grandes pérdidas, debido a que representan mayores utilidades a las empresas logrando de esta manera un mayor crecimiento en las inversiones de las cuentas por cobrar.

Cada empresa tiene su departamento de créditos, en el cual se deben tomar decisiones para conceder y otorgar créditos a los clientes estos también se dedican a revisar cada cuenta que se concedió mediante préstamos a ventas al crédito, lo que implica tener un control interno exacto que proporcione las informaciones adecuadas.

Por lo tanto, debe ser vigilada y controlada por el administrador financiero con el objetivo de minimizar su inversión, manteniendo un nivel adecuado de servicios, entre mayores ventas a crédito realiza una empresa mayor será su nivel de cuentas por cobrar, pero esto se logra flexibilizando sus normas de crédito.

El vender al crédito produce tanto un beneficio como un costo, el beneficio porque el negocio genera ingresos y ganancias vendiéndoles a clientes que no pueden pagar inmediatamente en efectivo, y el costo porque la compañía no podrá cobrarles a determinados clientes y eso generará un gasto que se llama gastos incobrables o cuentas dudosas. (Camacho y Amada, 2016, P. 11)

4.4. Clasificación de las cuentas por cobrar

(Carpio, 1997) explica que: las cuentas por cobrar se clasifican en los estados financieros de acuerdo con su origen, en los siguientes rubros.

Cuentas por cobrar comerciales: son aquellas cuentas que se originan a través de los ingresos por ventas o por servicios prestados por diferentes compañías que serán registradas en el balance general según el giro del negocio.

Cuentas por cobrar a compañías relacionadas: se derivan de las ventas de bienes o servicios que ofrecen una compañía para cobrar una determinada cantidad de dinero dentro de las cuales podemos destacar las facturas, los descuentos y las bonificaciones posteriores de las ventas.

Cuentas por cobrar a empleados: son aquellos préstamos. Adelantos de salario, productos, servicios o convenios que establecen las compañías para los beneficios de sus empleados, pero que son formalmente deducido de sus pagos para cumplir en tiempo y forma lo adquirido.

Otras cuentas por cobrar: podemos decir que son aquellos servicios que nos ofertan terceros para la adquisición de los mismos. Un ejemplo sería los seguros que venden servicios de cementerio.

Las empresas conceden créditos con la finalidad de aumentar sus ventas en las cuentas por cobrar, es muy importante mantener un registro de la antigüedad de las mismas, esto permitirá un mayor control de las cuentas de cada cliente, ya que en los libros mayores se representan cada subcuenta que tenga una organización. (P.286)

Catacora Carpio (1997) afirma que: los registros auxiliares de cuentas por cobrar son una herramienta muy útil, para el análisis de las cifras correspondientes a las compras y pagos realizados por clientes. (P.287)

Podemos clasificarla por su tiempo

Corto plazo: son aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año posterior a la fecha del balance, excepto en aquellos casos en que el ciclo normal de operaciones, exceda de este periodo.

Estas deben representarse en el balance general como activos corrientes inmediatamente después del efectivo y equivalente de efectivo y de las inversiones en valores negociables. A la cantidad a vencer a más de un año por el ciclo normal de operaciones deberá presentarse fuera del activo corriente.

Largo plazo: son las que representan el importe de las cuentas de clientes por cuyos importes se han aceptado como garantía colateral, pagare u otros documentos que se convertirán de la misma permite.

Estas cuentas deben de ser analizadas por tipo de moneda, bien como cuenta independiente o como sub cuentas.

1. Efectos por cobrar a largo plazo----- Moneda Nacional
2. Efectos por cobrar a largo plazo----- Moneda Extranjera

También estas cuentas se clasifican por su carácter legal documentadas o no documentadas un ejemplo legal seria la firma de un pagare a la orden. Por sus clientes podemos decir que estas cuentas por cobrar clasifican a sus clientes en diferentes categorías como pueden ser clientes A, B, C, D que por consiguiente pueden ser: altas, medianas y bajas o sea que van dirigidas a clientes que pueden ganar más o por el record crediticio que estos han cumplido sin ningún obstáculo. (Camacho y Amada, 2016, P. 12-13)

4.4.1. Funciones

(Narvéez Sánchez, 2007) afirma que “Las cuentas por cobrar generan la necesidad de crear un departamento de cuentas por cobrar el cual tenga como función, investigar los antecedentes de créditos del cliente, aprobar la concepción de crédito a los clientes, intentar el cobro de las cuentas vencidas” (P. 103)

Investigar los antecedentes de créditos del cliente: como se puede apreciar los antecedentes no son más que la verificación de los datos que el cliente provee, esto permite que las entidades financieras sepan cómo los solicitantes han manejado sus finanzas.

Aprobar la concepción de crédito a los clientes: es en donde se analiza y evalúa los riesgos que representan la aprobación de un crédito, esto se realiza para evitar que el cliente no tenga la capacidad de pagar, ya que el objetivo principal de aprobar un crédito es poder aumentar las ventas y al no ser canceladas generaran perdidas a la empresa.

Intentar el cobro de las cuantas vencidas: es el proceso en el cual se hace la revisión de las cuentas que se encuentran vencidas, para aplicar distintos métodos como la verificación de las fechas de vencimiento, análisis de los motivos por lo cual un cliente no ha realizado su debido pago, esto con el fin de recuperar lo más rápido posible los créditos que se otorgaron.

También una de las importantes funciones que tienen los departamentos de créditos y cobranzas es de poder intentar lidiar con los diferentes caracteres que personalizan al cliente al momento de realizar el cobro de las cuentas ya vencidas. (Camacho y Amada, 2016, P. 14)

4.4.2. Responsabilidades

(Cupelli, 1981) afirma que “el departamento de crédito y cobranza en el área de finanzas implica una responsabilidad respecto al flujo de fondos en la empresa ya que no puede considerarse a la función créditos como un freno a las ventas sino como filtro para las mismas (P.5)

Las responsabilidades de esta cuenta son grandes debido a que se tiene que prever muchas circunstancias dentro de las cuales determinar quiénes serán los clientes que nos pagaran, como podemos recuperar lo perdido, por lo consiguiente el gerente de finanzas deberá de realizar calendarios de pagos según las fechas establecidas entre el consumidor y el otorgante.

Dentro de las responsabilidades también podemos mencionar las llamadas que se tienen que realizar para cobrar por créditos concedido que se brindaron a un plazo no mayor y a plazos vencidos por lo cual el administrador de estas cuentas deberá de actualizar las bases de datos que se generaron durante la información requerida y así poder presentarlas a las oficinas correspondientes que se encargan de realizar estos cobros.

También es importante señalar que las responsabilidades que tienen los administradores de estas cuentas es la de poder brindar un informe exacto de los deudores que conforman nuestra cartera de cobro. Como administradores de cuentas por cobrar se debe realizar detalladamente las gestiones de cobros, para que la oficina de contabilidad tenga al día los libros auxiliares de cuentas por cobrar para así poder hacer ajustes cuando se requiere.

Como parte de la responsabilidad que tiene las cuentas por cobrar es agilizar y garantizar la recuperación de cartera, para conocer límites de créditos y tipos de créditos que se otorgan a diversos tipos de clientes que tienen la organización y así prever los fraudes por parte de empleados. (Camacho y Amada, 2016, P. 15)

4.5. Factores que concurren en la determinación de la política de cuentas por cobrar

El objetivo de la política de cuentas por cobrar consiste en promover las ventas y las utilidades, hasta el punto en que el rendimiento de la inversión en cuentas adicionales continúe siendo inferior al costo de capital, ¿qué factores de costo y beneficio se deben tomar en cuenta en el análisis?

Los costos principales asociados con las cuentas por cobrar son: los de cobranza, los de capital, los de morosidad en pagos, los de incumplimiento.

Costos de cobranza. Si la política de la empresa es vender estrictamente al contado, no tendrá costos de cobranza porque todos los clientes harán sus pagos al recibir las mercancías, pero si comienza a extender crédito esperando que atraerá más negocios incurrirá en costos de cobranza porque tendrá que contratar a un gerente de crédito con ayudantes y contadores dentro del departamento de finanzas.

Conseguir fuentes de información de crédito que le ayuden a decidir cuáles clientes son confiables y sostener y operar de modo general un departamento de crédito proveyéndolo de elementos esenciales como papelería, gastos de correo y tiempo de computadora.

Costos de capital. Una vez que la empresa decide otorgar crédito, tiene que obtener recursos para financiarlo. Debe pagar a sus empleados, a sus proveedores de materias primas y a todos aquellos que fabrican y distribuyen el producto mientras espera a que el cliente pague por él mismo.

La diferencia de tiempo implica que tendrá que conseguir recursos por fuera (o utilizar los generados internamente, que se podrían invertir con más provecho en otra parte, para cumplir con sus pagos mientras espera los de sus clientes. El capital es caro y la empresa tiene que soportar el costo.

Costo de morosidad. La empresa incurre en costos de morosidad cuando el cliente se demora en pagar. El hecho de que no pague a tiempo aumenta otros costos a los que van asociados con la cobranza normal. Habrá que pagar el costo de los recordatorios que se envían por escrito, de las demandas por vía legal, de las llamadas telefónicas y de otros medios que se emplean para cobrar.

Si la empresa se ve en el caso de pasar la cuenta a una agencia de cobros por lo general perderá una parte considerable de la cantidad que se recupere como pago por los servicios de la agencia. La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, lo cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrido el periodo de cobro normal.

Costos de incumplimiento. La empresa incurre en costos de incumplimiento cuando el cliente no paga definitivamente. Además de los costos de cobranza, de capital y de morosidad en que incurrió hasta ese momento, la empresa pierde el costo de la cuenta morosa se ha vuelto incobrable.

Beneficios: La empresa obtiene de su política de cuentas por cobrar beneficios que se deben comparar con los costos para determinar la conveniencia de una política determinada. Los beneficios consisten en el aumento de las ventas y las utilidades que se esperan de una política más liberal. (Bolten, 1994, P. 563-564)

4.5.1. Políticas de cobro

Las políticas de cobro son generalmente establecidas por las instituciones financieras u organizaciones con el fin de salvaguardar los patrimonios de estas mismas, pueden ser variables y diferentes, pero mediante ella se rigen para obtener resultados eficientes.

Las políticas de cobro son reglamentos o normas que se utilizan para gestionar los debidos “cobros” que se concedieron a través de un crédito, para tratar de recuperar aquellos préstamos o mercancías. Se debe de tener cuidado cuando las organizaciones implementen sus políticas para que no sean demasiadas agresivas, deben de esperar un tiempo razonable después de la fecha pactada para realizar las debidas cobranzas, en muchos casos suele suceder que el cliente tenga deseos de pagar, pero está pasando por problemas entonces este expone su situación y continua ante la organización y se compromete para una fecha considerable para realizar su debido pago.

“En condiciones normales en la primera semana de vencida la factura se le hace un llamado al cliente, a los 15 días se le envía un recordatorio amable, a los 30 días un recordatorio más enérgico y durante el mes siguiente se puede gestionar la cobranza a través de un representante de la empresa. Si el cliente no liquida su adeudo, este debe turnarse al departamento legal para su cobro.”

Con el fin de que una organización pueda recuperar sus cuentas por cobrar implementa políticas o métodos para recuperar sus importes vencidos, el cual consiste en que un gestor o agente ejecutivo agote las vías necesarias para que el deudor ponga al día su crédito o por lo menos poder saber el ¿porque? Ha venido decayendo su crédito, y más aún cuando el cliente a lo largo de los plazos ha mantenido al día su crédito.

El banco de finanzas su política de cobro es primeramente agotar las vías a través de llamadas y mensajes de textos, luego proceden mediante el gestor que es el que se encarga de visitar el domicilio de la casa de habitación, domicilio del trabajo, esto con el propósito de que el cliente sienta la presión y ponga al día su crédito para evitar estos tipos de cobros vergonzosos, ya que muchas veces estos gestores pueden ser amable y discretos o pueden ser indiscreto al momento en que te visitan a tu centro de labores.

Las políticas de cobros juegan un papel fundamental en la administración de las cuentas por cobrar, porque a través de ellas se pueden lograr los objetivos que se propone cualquier identidad financiera para recuperar lo que aún no se vuelto incobrable, pero también ejercen presión legal por los medios judiciales para aquellos clientes que no den respuestas a lo que se le concedió en la debida solicitud de crédito. (Camacho y Amada, 2016, P. 21-22)

4.6. Establecimiento y vigilancia de las políticas de las cuentas por cobrar

Una vez que se elige la política de cuentas por cobrar capaz de maximizar las utilidades, que en el ejemplo fue la de 2/10 neto a 30 días, ¿cómo se implanta y se vigila?

No es posible conceder crédito sin más a todo cliente potencial que lo solicite. Es preciso investigarlos cuidadosamente y eliminar dentro de lo posible a los que ofrezcan posibilidades de incurrir en morosidad o incumplimiento, antes de que causen pérdidas a la empresa. Esto exige un proceso de selección y que se determine la tasa de rendimiento que se puede esperar de la concesión de créditos. Los directores de finanzas no estarán dispuestos a ex• tender crédito, aunque resulte costeable, si el rendimiento es inferior al costo del capital que se utilizará para financiarlo.

Después de la selección inicial, el director de finanzas tendrá que vigilar constantemente las cuentas por cobrar existentes para detectar cualquier deterioro y señalar las que presenten problemas, a fin de rectificar la situación antes de que la empresa incurra en pérdidas considerables. No se concederá más crédito a un cliente que deje de cumplir, sólo porque al principio se pensó que era un riesgo aceptable. Se van a examinar algunos de los métodos de vigilancia que los directores de finanzas pueden aplicar. (Bolten, 1994, P. 570-571)

4.6.1. El proceso de selección

Las normas tradicionales. A las normas tradicionales se hace referencia de manera un tanto vaga llamándolas las cinco C: capital carácter, condiciones, capacidad y colateral. El capital se estima normalmente por la importancia y la estabilidad financiera de los clientes, reflejadas en sus estados financieros. El análisis tratándose de una sociedad, enfocará las cuentas de capital del cliente potencial, el capital contable y el activo total. En el caso de una cuenta personal, se examinarán los aspectos análogos de los estados financieros individuales.

El carácter (solventía) del cliente potencial se juzga normalmente a través de su reputación y su determinación por pagar. Hay que estudiar sus antecedentes comerciales y sus hábitos de pago, asegurándose de que la administración ha operado siempre con toda la intención de cumplir con sus obligaciones y ha mantenido buenas relaciones con sus proveedores. No hay que dejarse influir por la charla del cliente potencial cuando insiste en que si no se le otorga crédito de inmediato se irá con la competencia. Los clientes honorables comprenden que se necesita cierto tiempo para investigar sus referencias y se muestran dispuestos a cooperar.

Al estudiar a los clientes potenciales se deben juzgar sus antecedentes de pago de acuerdo con las condiciones económicas generales que predominaron durante el periodo que se investiga. Muchas veces los riesgos marginales podrán aparecer más aceptables de lo debido por encontrarse en auge económico.

Lo que se debe hacer es examinar los antecedentes del solicitante para ver si ha pagado sus cuentas incluso en periodos de recesión económica. La concesión de crédito a clientes que han tenido problemas para pagar en esas circunstancias dará lugar a que la empresa sea el próximo acreedor que sufrirá cuando el auge haya pasado.

La capacidad de pago del cliente potencial se ha juzgado clásicamente de acuerdo con el volumen de su activo de mayor liquidez; es decir, efectivo, valores realizables, inventario y cuentas por cobrar, con base en que a ellos recurrirá el cliente para pagar las cuentas. Por supuesto, hay que examinar la "calidad" del activo circulante. Por ejemplo, si el inventario parece anticuado y difícil de vender, no se podrá confiar en el activo circulante como buena indicación de la capacidad de pago.

Se puede conceder crédito q un cliente, a pesar de las reservas en cuanto a su aceptabilidad, si se de obtener garantía colateral que se pueda vender para satisfacer las reclamaciones en caso de incumplimiento.

Cuantificación del riesgo. El director desarrolla cierta intuición que permite evaluar la aceptabilidad de los clientes potenciales; pero también hay técnicas que permiten establecer con más precisión el riesgo asociado con cada uno. Una de esas técnicas es el análisis discriminante y mediante el cual se intentan determinar los riesgos potencialmente buenos y malos aplicando la estadística.

En seguida se calculan los valores de los indicadores tomados de los estados financieros del cliente potencial y se comparan con los promedios históricos de la tabla 4.1 Cada vez que el cliente aparezca en o por debajo del valor históricamente malo de cada indicador, se puede aumentar en forma arbitraria en un 10 por ciento el riesgo de que el cliente no pague, representando uno de diez indicadores que fueron, ejemplo el típico de riesgos de créditos históricamente malos. Cada vez que el valor del indicador quede entre los niveles históricos bueno y malo, el riesgo de falta de pago se puede aumentar en un 5 por ciento ver tabla 4.1

Tabla 4.1

Estándares históricos de diversos indicadores de aceptabilidad de crédito.

| Indicador | Valor | Riesgo acumulado de crédito |
|---|----------------|-----------------------------|
| 1. Razón del circulante | 2.0:1 | 0 |
| 2. Razón entre el activo disponible y pasivo circulante | 1.0:1 | 5% |
| 3. Capital de trabajo | \$ 1 millones | 5 |
| 4. Razón pasivo/ capital contable | $\frac{2}{1}$ | $\frac{4}{1}$ |
| 5. Activo total | \$ 10 millones | \$ 2 millones |
| 6. Rotación de cuentas por cobrar | 12 veces | 9.7 veces |
| 7. Rotación de inventarios | 4.5 veces | 3.7 veces |
| 8. Ingreso total | \$ 50 millones | \$ 22 millones |
| 9. Antecedentes de pago en ese año | A tiempo | con retraso |
| 10. Total de cuentas por pagar | \$ 50,000 | \$ 700,00 |

Fuente (Bolten, 1994, P. 572)

Por ejemplo, si los niveles de los indicadores del solicitante en cuestión son como se indica en la tabla 4.2, se puede ver que la razón entre activo disponible y pasivo a corto plazo queda entre los niveles históricamente bueno y malo, de manera que el riesgo de que no haya pago se aumenta en un 5 por ciento. De modo similar, la razón pasiva/capital contable está el nivel históricamente malo, de manera que las probabilidades de que el cliente no pague se pueden aumentar en un 10 por ciento, haciendo un total acumulado del 15 por ciento ver tabla 4.2.

Tabla 4.2

Valor de los indicadores de un probable cliente

| INDICADOR | VALOR | RIESGO ACUMULADO DE CREDITO |
|---|-----------------|-----------------------------|
| 1. Razón del circulante | 2.0:1 | 0 |
| 2. Razón entre el activo disponible y pasivo circulante | .9:1 | 5% |
| 3. Capital de trabajo | \$ 1.5 millones | 5 |
| 4. razón pasivo/ capital contable | $\frac{4}{1}$ | 15 |
| 5. Activo total | \$ 15 millones | 15 |
| 6. Rotación de cuentas por cobrar | 14 veces | 15 |
| 7. Rotación de inventarios | 4.5 veces | 15 |
| 8. Ingreso total | \$ 55 millones | 15 |
| 9. Antecedentes de pago en ese año | A tiempo | 15 |
| 10. Total de cuentas por pagar | \$ 600,000 | 20 |

Fuente (Bolten, 1994, P. 573)

El total de cuentas por pagar queda entre los estándares históricamente bueno y malo, pudiéndose aumentar el riesgo en otro 5 por ciento para hacer un total de 20 por ciento. En suma, se ha asignado un 20 por ciento de probabilidades de que este cliente en perspectiva no pague su cuenta.

Si se analiza el riesgo que ofrece cada cliente comparando sus indicadores con los estándares establecidos, como en la tabla 4.1, se podrá clasificarlos en determinada categoría.

Habrán algunas que tendrán 5 por ciento de probabilidades de no pagar, otros que tendrán el 10, otros el 15 y así sucesivamente hasta llegar a las categorías más altas de riesgo. Naturalmente, se procurará otorgar crédito primero a la categoría que presente menos riesgo y luego, de resultar costeable, a la que sigue.

Aunque este método es inexacto, permite al director de finanzas asignar una clasificación cuantitativa a cada cliente, y se puede mejorar añadiendo el juicio intuitivo del director respecto al carácter (solvencia) y a cualquier garantía colateral que se ofrezca. (Bolten, 1994, P. 571-573)

4.6.2. Fuentes de información

¿Dónde se obtiene la información necesaria para cuantificar y evaluar el riesgo que ofrece el solicitante de crédito?

La sección dedicada a los pagos indica que el cliente tiene antecedentes de haber cumplido con sus obligaciones de pago en el último periodo.

La sección de pagos propone al director de finanzas una idea acerca de la experiencia de otras empresas que han concedido crédito a este cliente. Es posible juzgar las condiciones de crédito que se pueden ofrecer si se planea competir con los actuales proveedores de este cliente potencial.

La sección de finanzas del informe de Dun and Bradstreet proporciona información acerca de la situación financiera del cliente. Se presenta un balance actual y algunas partidas del estado de resultados, incluyendo la renta anual y la cobertura del seguro.

La sección bancaria revela el estado actual de las relaciones del cliente con el banco. Como este último no lo pierde de vista porque a través suyo se efectúan los flujos de efectivo, las buenas relaciones bancarias son un buen indicador de que el riesgo es aceptable. También pueden indicar que el cliente puede recurrir al financiamiento bancario para pagar sus créditos en caso de que se presente un problema de efectivo debido a los compromisos de temporada.

La sección histórica revela las aptitudes personales de la administración. En este ejemplo se puede ver que se trata de una empresa familiar manejada por padre e hijo que parecen ser técnicamente competentes.

La sección dedicada a las operaciones indica las relaciones del solicitante con sus clientes. Se puede ver que tiene sólo doce cuentas, localizadas principalmente en el área de Detroit.

Esto podría resultar problemático en el caso de que una de las cuentas mayores demorara los pagos, porque trastornaría una porción relativamente alta del flujo de efectivo de Arnold Metal Products, lo que a su vez perjudicaría el pago del crédito que se le haya concedido.

Asimismo, si el director de finanzas sabe por experiencia que alguno de los informes de operación contenidos en el reporte es indicador de la aceptabilidad del cliente, lo puede agregar a las variables de la tabla 4.1. (Bolten, 1994, P. 573-575)

Joaquín Moreno (2009) afirma que “se puede obtener financiamiento con la venta de las cuentas por cobrar. Esto es una fuente importante para generar flujo de efectivos en el financiamiento de la empresa.” (P.81)

En muchas ocasiones unas de las herramientas que utilizan los bancos para otorgar créditos son atreves de tarjetas de créditos las cuales se convierte en cuenta por cobrar para ellos y para nosotros significa un pago que realizamos mensualmente con cuotas variables.

Métodos que ayudan a reducir la exposición de riesgos

1. La venta de factoring: Son las operaciones donde la empresa vende y cede sus cuentas por cobrar, también podemos decir que son aquellas ventas que realiza una empresa u organización.

El factor (institución financiera) al comprar las cuentas por cobrar amparadas por facturas o recibos que hagan constar lo adeudado, esta cobra un interés y una comisión tomando en cuenta aquellos riesgos que incurren el incumplimiento de los importes vencidos.

2. Seguro de crédito: son aquellas compañías que se encargan de que el mismo cliente sea el que pague estos seguros como parte de lo pactado entre ambos aparte ofrece protección contra fraudes y daños que tiene como objeto la cobertura del riesgo de impago por parte del deudor.

Los seguros de crédito, se establece con carácter general que la compañía aseguradora deberá aceptar de forma previa y particular los riesgos en los que incurra el asegurado. De esta forma, el asegurado debe recibir conformidad por parte de la aseguradora de aquellos riesgos que puede aceptar, tanto en lo que se refiere a la identidad del deudor como de la cantidad a aceptar.

3. Los grupos financieros están integrados por una sociedad porque son los intermediarios de distinto tipo, con reconocimiento legal que se comprometen a seguir políticas y a responder conjuntamente de sus pérdidas.
4. Reducción de riesgo: las inversiones van de la mano con tasas de interés, tasas de inflación tasas de conversión de monedas y diferencias administrativas entre las empresas, para reducir los riesgos se debe distribuir ampliamente los activos y crea una especie de protección ante el riesgo.
5. Estados financieros. Los estados financieros de las empresas que los hacen públicos son otra fuente de información que el director de finanzas puede utilizar para evaluar el riesgo que ofrece un cliente potencial.
6. Referencias bancarias. Los directores de finanzas deben ponerse en contacto con el banco del solicitante, como parte rutinaria del proceso de investigación.
7. Oficinas de crédito. El director de finanzas debe confirmar también con alguna oficina centralizada de crédito, como la Asociación Nacional de Gerentes de Crédito que obtiene información en muchas fuentes y áreas geográficas reuniéndola en un informe. (Camacho y Amada, 2016, P. 27-28)

4.6.3 Evaluación de las líneas de crédito

Una vez que se elige la política de crédito que maximiza las utilidades de la empresa y se sabe la manera de clasificar a los solicitantes de acuerdo con el riesgo que ofrece cada uno, ¿qué riesgo total debe aceptar la empresa? ¿Cuánto crédito debe conceder a los miembros de una categoría de riesgo determinada?

Línea del cliente individual. ¿Cuánto crédito extenderá la empresa a un cliente? No conviene extender demasiado crédito a un cliente, para evitar que la empresa reciba un duro golpe en el caso de que dicho cliente falle inesperadamente. Hay que fijar un límite para el crédito que se concederá a un cliente, aunque la probabilidad de que no cumpla se considere muy remota.

El crédito total. No sólo debe haber un límite para el crédito que la empresa conceda a determinado cliente, sino que se debe fijar también para el riesgo que debe aceptar a través de la totalidad de los créditos que se otorguen. ¿A qué nivel de riesgo general debe la empresa suspender los créditos y exigir el pago al contado?

La respuesta radica en el rendimiento que la empresa espera al financiar las categorías que ofrecen mayor riesgo. (Bolten, 1994, P. 577-578)

4.6.4. Vigilancia de las cuentas por cobrar

El solo hecho de establecer una línea de crédito comercial para cada cliente individual y una línea de crédito total no implica que el director de finanzas se pueda olvidar de ahí en adelante de la administración de cuentas por cobrar. Es muy importante vigilar constantemente, para detectar cualquier indicación de deterioro en la capacidad de pago de algún cliente o de que se está concediendo un crédito excesivo en conjunto.

Vigilancia del crédito individual. El director de finanzas puede detectar el deterioro de la aceptabilidad de un cliente observando con todo cuidado ciertos indicios muy elocuentes.

Vigilancia del crédito total. Corresponde también al director de finanzas buscar constantemente ciertos indicios que sugieren la necesidad de introducir un cambio en la política de cuentas por cobrar. (Bolten, 1994, P. 580)

4.7. Métodos alternativos de financiamiento de cuentas por cobrar

En vez de financiar las cuentas por cobrar consiguiendo recursos para invertirlos en ellas, el director de finanzas puede recurrir a métodos especiales que pueden resultar menos costosos y disminuir la exposición al riesgo de incumplimiento. Entre los métodos relativamente comunes se pueden mencionar: la venta de cuentas por cobrar (facturan), el seguro de crédito, las compañías financieras "de grupo" o subsidiarias y diversas maneras de reducir la exposición al riesgo. (Bolten, 1994, P. 582)

4.7.1 La venta de cuentas por cobrar (factoring)

El método consiste en vender las cuentas por cobrar de la empresa a un factor (agente de ventas o comprador de cuentas por cobrar) conforme a un convenio negociado previamente y por lo general flexible. Por lo regular se dan instrucciones a los clientes para que paguen sus cuentas directamente al agente o factor, quien actúa como departamento de crédito de la empresa. Cuando recibe el pago, el agente retiene una parte por concepto de honorarios y abona el resto a la cuenta de la empresa.

La mayoría de los agentes o factores pueden desempeñar todas las funciones del departamento de crédito: investigar y evaluar a los clientes potenciales y cobrar las cuentas. A veces asumen todo el riesgo de incumplimiento mediante un convenio según el cual adquieren las cuentas por cobrar de la empresa sin responsabilidad por parte de ésta. Si la cuenta se adquirió en esas condiciones, el agente absorberá la pérdida que se derive de la falta de cumplimiento. (Gómez, 1994, P. 43)

Sin embargo, la mayoría de las cuentas por cobrar se adquieren con responsabilidad de la empresa; es decir, que si el agente no logra cobrar la empresa tendrá que reembolsar el importe ya sea mediante el pago en efectivo o reponiendo la cuenta incobrable por otra más viable. Desde luego, la comisión del agente es más alta cuando adquiere las cuentas sin responsabilidad por parte de la empresa.

El agente puede también prestar recursos a la empresa como un adelanto que se devolverá cuando el cliente pague la cuenta. Carga intereses por el préstamo y la tasa es generalmente más alta que la que cargaría el banco si prestara con garantía de las cuentas por cobrar.

Beneficios del "factoring". Los principales beneficios que aporta este método radican en los costos que la empresa ahorra al no manejar sus propias operaciones de crédito. No hay costos de cobranza, puesto que el agente se encarga de cobrar la cuenta no hay costos del departamento de crédito, como contabilidad y sueldos, la empresa puede eludir el riesgo de incumplimiento si decide vender las cuentas sin responsabilidad. (Gómez, 1994, p. 44)

Aunque esto por lo general resulta más costoso, y puede obtener recursos con rapidez y prácticamente sin ninguno de los retrasos y costos que implica la solicitud de un préstamo o la venta de valores. El agente anticipa dinero automáticamente tan pronto como la cuenta queda abierta.

Costos del "[facturan". Por lo general, el agente carga una comisión por sus servicios o descuenta el valor nominal de la cuenta cuando se la compra a la empresa. Por ejemplo, si la cuenta importa \$1,000, el agente podría pagar únicamente \$950 por ella. Significaría un descuento del 5 por ciento en una cuenta por cobrar a 90 días, o sea una tasa de interés anual efectiva del 20 por ciento (4 veces el 5 por ciento).

Esta es la remuneración al agente por atender las cuentas. Si el agente adelanta dinero a la empresa y ésta toma los \$950 antes de que la cuenta sea cobrada por aquél, se le cargarán intereses.

Implicaciones para el director de finanzas. Los ejecutivos de la empresa pe• dirán al director de finanzas que analice las alternativas de financiar internamente las cuentas por cobrar o de financiarlas mediante el "factoring". Si el costo de este último es menor que el del financiamiento interno, se recomendará el "facturan" y viceversa. (Gómez, 1994, P 45)

Por ejemplo, supóngase que la empresa tiene cuentas por cobrar a 30 días por valor de \$1,000, las cuales puede vender al agente sin responsabilidad con un descuento del 5 por ciento (comisión por servicios) del valor nominal, recibiendo por adelantado un préstamo equivalente a los \$950, al 10 por ciento anual. Los costos de estas alternativas se comparan en seguida:

| A través del agente | | Financiadas internamente | |
|---------------------------|--------------|--------------------------|------------|
| | | Costo de capital | \$ 25 |
| Comisión por servicios | \$50 | Gasto previsto por | |
| Interés sobre el adelanto | <u>23.75</u> | cuentas malas | <u>100</u> |
| Costos totales | \$73.75 | Costos totales | \$125 |

Como una alternativa, la empresa podría financiar internamente las cuentas con un costo de capital, después de impuestos, del 10 por ciento anual, estimando que un 10 por ciento del valor nominal de las cuentas podrá resultar incobrable y habrá que cargarlo a gastos como cuentas malas. Puesto que el servicio de la agencia es la alternativa menos costosa, se recomendará que se recurra al agente. (Bolten, 1994, P. 582-584)

4.7.2. Seguro de crédito

Hay compañías de seguros especializadas que asegurarán a la empresa contra incumplimiento de las cuentas por cobrar, por cantidades excepcionalmente altas y en un periodo cualquiera.

Por ejemplo, si la falta de cumplimiento promedio que se espera en el periodo asciende a \$20,000, pero la empresa en realidad sufre una pérdida de \$40,000, la aseguradora reembolsará 80 por ciento de la pérdida arriba de la cantidad esperada, que en este caso serían \$16,000. La cifra se obtiene determinando que la pérdida fue superior en \$20,000 a lo que se esperaba en el periodo y tomando el 80 por ciento de esa cantidad. La empresa soporta el resto de la pérdida inesperada, o sea \$4,000. Esta cobertura del 80 por ciento se conoce como factor de coaseguro. La compañía de seguros espera que al tener que soportar parte de la pérdida, las empresas tratarán de evitar las pérdidas inesperadas que se producen por descuido o intencionalmente.

El seguro de crédito puede ser particularmente conveniente cuando la empresa sólo tiene pocas cuentas por cobrar de importancia. En esas condiciones, si cualquiera de ellas deja de pagar los efectos serán devastadores. También puede ser útil para las empresas que tienen muchas cuentas pequeñas cuyo riesgo es mayor que el promedio.

Algunas veces el banco exige el seguro de crédito como condición para prestar recursos a la empresa tomando las cuentas por cobrar como garantía colateral. Su intención es asegurarse de que dicha garantía no va a resultar carente de valor en el caso de que haya que recurrir a ella para recuperar el préstamo.

Este seguro tiene también algunos aspectos poco atractivos. Tiende a ser relativamente caro, variando su costo con el riesgo que ofrezcan las cuentas por cobrar y estando calculado como porcentaje de las ventas de la empresa.

La compañía de seguros puede rehusarse a asegurar ciertas cuentas que son justamente las que más necesitan el seguro, y algunas veces la injerencia del asegurador en el manejo del departamento de crédito puede resultar Inaceptable para la administración. (Bolten, 1994, P. 584)

4.7.3. Compañías financieras "de grupo"

Algunas empresas han establecido subsidiarias, de su propiedad, para financiar sus cuentas por cobrar. Por ejemplo, General Motors Acceptance Corporation, Ford Motor Credit y Sears Roebuck Acceptance Corporation son compañías financieras "de grupo".

A veces la creación de una de estas compañías facilita la obtención de recursos debido a que tienen mucha experiencia con instrumentos financieros como el papel comercial y, por supuesto, da más flexibilidad a la compañía matriz cuando se trata de otorgar crédito para fomentar las ventas.

Sin embargo, la capacidad de la empresa para obtener préstamos no mejora probablemente. Casi con seguridad, el procedimiento es más costoso que el "factoring" o el préstamo bancario para financiar cuentas por cobrar, porque su costo de capital por lo general es inferior al de los préstamos bancarios (Bolten, 1994, P. 584)

4.7.4. Otras estrategias de cuentas por cobrar

Un método consiste en la consignación del producto con el cliente, en vez de la venta directa. Según el acuerdo de consignación, la empresa conserva la propiedad de las mercancías y cobra a medida que el cliente las vende. Si por alguna razón el cliente deja de ser aceptable, la empresa puede recuperar inmediatamente los artículos, puesto que siguen siendo de su propiedad. La rapidez y la seguridad legal con que la consignación permite a la empresa recuperar sus mercancías (en vez de la difícil tarea de obligar al pago cuando se ha concedido crédito) ayuda a disminuir el riesgo.

La empresa puede insistir en una garantía colateral para asegurar la línea de crédito que concede al cliente. Es de esperar que la colateral se transferirá a propiedad de la empresa y se venderá para satisfacer el importe del crédito en caso de que el cliente incurra en falta de cumplimiento. Sin embargo, no siempre resulta fácil hacer la conversión, ni asegurarse de que tendrá valor suficiente para satisfacer en su totalidad la reclamación.

Desde luego, la empresa puede adoptar la política de vender exclusivamente al contado a algunos o a todos sus clientes, con lo cual eliminará el riesgo. Por último, puede conceder sólo créditos pequeños al principio y ampliarlos en forma gradual a medida que se fortalecen las relaciones comerciales. Así, el director de finanzas podrá ir observando el carácter del cliente y evitará las pérdidas indebidamente grandes que pueden sobrevenir cuando se opera con personas desconocidas. (Bolten, 1994, P. 585)

Conclusión

Al compilar información significativa sobre administración financiera como una herramienta de las finanzas para la toma de decisiones en el manejo de inventario y cuentas por cobrar, se presentan las siguientes conclusiones.

Los conceptos de la administración financiera como una base teórica general, introducen al tema y a una mejor comprensión de la relevancia que tiene la administración financiera en las entidades para lograr un manejo adecuado de los recursos con los que se cuenta.

El análisis de la administración del capital de trabajo como una herramienta fundamental para el manejo de efectivo y valores; deja por sentado la importancia de esta labor dentro de las empresas, ya que la viabilidad de las operaciones depende de la capacidad del gerente financiero para administrar con eficiencia cada uno de los activos y pasivos corrientes que logren ese equilibrio entre liquidez, rentabilidad y riesgo que a la postre concede una mayor libertad en la toma de decisiones y un al aumento del valor de la empresa.

Al manejar la administración de inventarios (AI) como una actividad primordial para sostener la operatividad de la empresa, asegura que se contara con la posibilidad de mantener el stock de materia prima o productos necesarios con los que se producirán los bienes y servicios, que tendrán resultados satisfactorios en la satisfacción de la demanda y minimización de las pérdidas

Cuando se trazan los objetivos, políticas y métodos alternativos de la administración de las cuentas por cobrar como una necesidad imperante del administrador financiero se maximiza el rendimiento de la inversión y utilidades, pero a su vez debe tener sumo cuidado en el seguimiento minucioso a lo antes mencionado pueden convertirse en un arma de doble filo puesto que en un futuro más cercano que lejano pueden convertirse en pérdidas que desestabilicen la liquidez o en un caso más trágico lleven a la quiebra a cualquier empresa.

Bibliografía

- Bolten, S. (1994). *Administración financiera*. Mexico: Limusa. s.a. Recuperado el 21 de septiembre de 2021
- Camacho y Amada. (27 de junio de 2016). <https://repositorio.unan.edu.ni/>. Recuperado el 21 de Septiembre de 2021, de <https://repositorio.unan.edu.ni/3616/1/17023.pdf>
- Catacora Carpio, Fernando “Sistema y Procedimientos Contables” (1997).
- Cupelli, Rodolfo José “Organización de Crédito y Cobranzas” (1981).
- Gomez, G. (11 de Enero de 2001). <https://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-capital-trabajo/>
- Gomez, R. (17 de Julio de 2004). *Introducción a la gestión financiera*. Recuperado el 28 de Agosto de 2021, de <https://www.ugr.es/~rgomezl/documentos/publiclibros/Gestion-Financ/GestionFinanciera.pdf>
- Jiménez, Y. (10 de Junio de 2008). <https://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 21 de Septiembre de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-inventarios/> *
- Narvárez Sánchez, Andrés Abelino “Administración de cuentas por cobrar” (2006).
- Osorio, C. (2008). <http://dialnet.uniroja.es>. Recuperado el 23 de septiembre de 2021, de <file:///C:/Users/Miguel/Downloads/Dialnet-ModelosParaElControlDeInventariosEnLasPymes-4780063.pdf>
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de la administración financiera* (primera edición ed.). Mexico: Red tercer milenio. Recuperado el 24 de septiembre de 2021
- Ross, Westerfield y Jordan. (2010). *fundamentos de finanzas corporativas* (novena edición ed.). (C. M. Jesus, Ed., J. Gomez, M. Araiza, & G. Meza Staines, Trads.) Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 10 de septiembre de 2021 https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u1.pdf
- https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u1.pdf
- [sicos%20de%20Administraci%C3%B3n%20Financiera%20autor%20Plataforma%20Nacional%20de%20Cafe%20Sostenible%20y%20SCAN.pdf](https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u1.pdf)

- Sfera, I. (junio de 2015). *www.academia.edu*. Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de https://www.academia.edu/38728539/Conceptos_de_Administraci%C3%B3n_Financiera_1_
- SN. (4 de Abril de 2008). <https://blog.paybook.com/>. Recuperado el 26 de septiembre de 2021, de <https://blog.paybook.com/finanzas/la-importancia-la-administracion-financiera-empresa/>
- Technological, u. (08 de agosto de 2019). *www.coursehero.com*. Recuperado el 24 de septiembre de 2021, de <https://www.coursehero.com/file/89173279/Generalidades-de-las-finanzasdocx/>
- Van y Wachowicz. (2010). *Fundamentos de la administracion financiera* (Decimotercera ed.). Mexico: camara nacional de la industria. Recuperado el 24 de septiembre de 2021