308908

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

11

ESTUDIO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS DEL GIRO VETERINARIO

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

ARELY VELAZQUEZ MAGAÑA

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

DIRECTOR DE TESIS:
L.A.E. MARCO ANTONIO AGUILAR GONZALEZ

MEXICO, D.F. JUNIO, 2000

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Introducción 1

Capitulo 1 Concepto administrativo de empresa familiar 3

1.1. Concepto de Administración 3
1.1.1 Concepto 3
1.1.2 Proceso administrativo 4
1.1.2.1 Planeación 4
1.1.2.2 Organización 4
1.1.2.3 Dirección 4
1.1.2.4 Coordinación 4
1.1.2.5 Control 4
1.1.3 Diferencia entre administración y organización 5

1.2 Concepto de empresas familiares en México 6
1.2.1 Familia 6
1.2.2 Tipos de familia 6
1.2.2.1 Familia patriarcal 6
1.2.2.2 Familia consensual 7
1.2.2.3 Familia conflictivas 8
1.2.3 Empresa 8
1.2.3.1. Concepto de empresa 8
1.2.4. Concepto de empresa familiar 8
1.2.4.1 Desarrollo 8
1.2.4.2 Problemática 9
1.2.4.3. Problemática de la empresa familiar 9
1.2.4.4. Ventajas de la empresa familiar 10
1.2.4.5. Desventajas de la empresa familiar 10

1.3 Factores de la empresa familiar 13
1.3.1 La importancia de establecer un objetivo 13
1.3.2 ¿Cuáles son las razones que impiden sobrevivir a las pequeñas y medianas empresas? 14
1.3.3 La supervivencia de la empresa 17
1.3.4 Resistencia al cambio 18

CAPITULO 2 Capital de trabajo 20

2.1 La administración financiera 20
2.1.1 Concepto 20
2.1.2 Técnicas 21
2.1.2.1 Recopilación de información 21
2.1.2.2 Análisis financiero 23
2.1.2.2.1 Método de análisis vertical 23
2.1.2.2.2 Método de análisis horizontales 25
2.1.2.2.3 Método de análisis histórico 25
2.1.2.3 Planeación financiera 26
2.1.2.4 Toma de decisiones 29

2.2 Capital de trabajo 30
2.2.1 Concepto 30
2.1.1.1 Activo 32
2.1.1.1.1 Activo circulante 33
2.1.1.1.2 Activo fijo 33
2.1.1.1.3 Activo diferido 34
2.1.1.2 Pasivo 35
2.1.1.2.1 Pasivo circulante a corto plazo 35
2.2.1.2.2 Pasivo fijo a largo plazo 36
2.2.1.2.3 Pasivo diferido a largo plazo 36
2.2.2 Punto de equilibrio 36
2.2.3 Estrategias del capital de trabajo 39
2.2.3.1 Estrategias dinámica de financiamiento 39
2.2.3.2 Estrategias conservadora de financiamiento 40
2.2.3.3 Estrategia conservadora en comparación con la Estrategia dinámica 40

2.3. Caja y bancos 41
2.3.1. Importancia dentro del capital de trabajo 41
2.3.2. Información necesaria 42
2.3.3. Consideraciones para determinar las necesidades De efectivo 42
2.3.4 Control de efectivo 45
2.3.5 Objetivos para mantener efectivo en tesorería 46
2.3.6. Determinación de saldos de efectivo requeridos 47
2.3.7. Estado de ingresos y salidas de efectivo 48

2.4	Cuentas por cobrar	49
2.4.1	Importancia dentro del capital de trabajo	49
2.4.2	Información necesaria	5
2.4.3	Políticas de crédito	52
2.4.3.1	Concepto	52
2.4.3.2	Políticas de crédito con descuento por pronto Pago	54
2.4.4	Control de cuentas y documentos por cobrar	54
2.5	Inventarios	55
2.5.1	Importancia dentro del capital de trabajo	55
2.5.2	Nivel de inversión sobre inventarios	58
2.5.3	Costo de mantener un inventario	59
2.5.4	Políticas de inventarios	60
2.5.5	Costo de pedido embarque y recepción	62
2.5.6	Riesgo de la inversión en inventarios	62
2.6	Cuentas por pagar	64
2.6.1	Importancia dentro del capital de trabajo	64
2.6.2	Información necesaria de cuentas por pagar	65
2.6.3	Políticas de financiamiento en cuentas por pagar	67
2.6.4	Condiciones del crédito	69
Capitulo	**3 Análisis de la situación actual de FYNSA**	**71**
3.1	FYNSA	71
3.1.1	Misión	71
3.1.2	Historia	71
3.1.3	Necesidad de estudio del capital de trabajo	73
3.2	Caja y bancos	76
3.2.1	Análisis situación actual	76
3.2.2	Observaciones en área crítica	76
3.3	Cuentas por cobrar (situación actual)	76
3.3.1	Análisis situación actual	76
3.3.2	Observaciones en área crítica	77
3.3.3	Requerimientos del área	78
3.4	Inventarios	79
3.4.1	Análisis situación actual	80

3.4.2 Requerimientos del área 85

3.5 Cuentas por pagar 83
3.5.1 Análisis situación actual 83
3.5.2 Requerimientos del área 83
3.6. Sistema de computo 84

Capitulo 4 CONCLUSION 88

4.1. Interpretación de información 88

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar constituye el núcleo básico de generación de riqueza humana y material, primeramente en el contexto familiar y, posteriormente, como base de una empresa.

También en nuestros días las empresas familiares son el soporte de la economía y, juegan un papel muy importante en el desarrollo de la sociedad mexicana, cuya historia ha venido reflejando una evolución económica sustentada fundamentalmente en la pequeña y mediana empresa como son la mayoría de las empresas familiares.

La mayoría de las empresas familiares mexicanas han progresado, si, pero desorganizadamente en sus ingresos y egresos, ya que ha sido de forma empírica, fuera de cualquier plan o estrategia de desarrollo administrativo.

Toda empresa familiar debe tener una buena organización, y sus propietarios deben observar y reconsiderar sus objetivos y políticas fundamentales, especialmente cuando disminuyen las utilidades.

De ahí la importancia de conocer algunos factores que intervienen en dicha utilidad, como lo es el capital de trabajo, el cual nos permite tomar decisiones acertadas, para determinar los niveles apropiados de inversión y de liquidez, entre otros elementos.

La integración de este capital de trabajo es fundamental en la estructura financiera de cualquier empresa. En efecto de su análisis, composición y evaluación dependerá la supervivencia, estabilización y desarrollo de todo negocio.

El objetivo de este trabajo es estudiar el análisis financiero del capital de trabajo en la empresa familiar, y mas en concreto sus necesidades de

información, políticas de administración y control. Para ello se considerará la situación actual de una empresa del ramo veterinario, para posteriormente hacer una propuesta de solución de su problemática actual.

Mencionaremos en especial la empresa cuyo caso práctico se estudia, haciendo referencia al rubro que se dedica: el giro veterinario.
Cuando la profesión a la que se dedica sólo pertenece a este ramo, llámese diagnostico clínico o consulta, suele ser un problema el aspecto administrativo.
En esta empresa su giro principal es la venta de mayoreo y menudeo tanto de implementos y alimentos de ganado de explotación así como de animales de compañía. Sin embargo, el funcionamiento de diversas líneas que se han desarrollado desde hace varios años tanto en alimentos, medicamentos, accesorios, implementos y alimentos, han sido ya suficientes para funcionar como una empresa integral, cuyos clientes potenciales encuentren todos sus requerimientos en un solo lugar sin tener que acudir a varios proveedores.

Capítulo 1

Concepto administrativo de empresa familiar

1.1 El concepto de administración

1.1.1 Concepto

La palabra "administración" viene del latín "*ad*" (dirección para, tendencia para) y "*minister*" (servicio). "Administración", pues, en sentido etimológico significa "servicio, dirección, gobierno, gerencia". En contexto económico, consiste en la dirección y gobierno de los bienes, pero con sentido de "servicio" y "administrador" y en este sentido realiza una función de dirección bajo el mando de otro que administra bienes ajenos; esto es, aquel que presta un servicio a otro. El administrador necesita de que una persona establezca unos objetivos concretos y los realice a través de otras.

"La tarea actual de la administración es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera mas adecuada a la situación". (1)

En economía,"La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica:

- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

(1) Idalberto Chiavenato *Introducción a la teoría general de la administración.* pag 7 y 8.

- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los administradores económicos es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad: esto implica eficacia y eficiencia. " (2)

1.1.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo engloba las siguientes funciones de la administración:

1.1.2.1 Planeación

Significa visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción.

1.1.2.2 Organización

Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa. Proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social.

1.1.2.3 Dirección

Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

1.1.2.4 Coordinación

Es ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos. Armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados.

---

(2) Idalberto Chiavenato,. *Introducción a la teoría general de la administración* pag 80 y 81

Sincroniza cosas y acciones en su proporción adecuada y adapta los medios a los fines.

1.1.2.5 Control

Es verificar que todo lo que suceda de acuerdo con las reglas establecidas y a las órdenes dadas. Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

1.1.3 Diferencia entre administración y organización

Fayol establece una profunda distinción entre estas palabras. *Administración* es un todo, del cual la organización es una de las partes. Es un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados; abarca aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, tales como la planeación, dirección y control. La *organización* abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto estática y limitada.

La palabra *organización* se utiliza con dos significados diferentes:

1)*Organización como una unidad social*, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social. Desde este concepto, la organización puede ser visualizada bajo dos aspectos:

- *Organización formal*: es la organización basada en una división racional del trabajo, en la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Generalmente es aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de

descripciones de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etcétera.

- Organización informal: es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen ente sí como ocupantes de esos cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento oficial. La organización informal surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

2)*Organización como función administrativa* y parte del proceso administrativo (como la planeación, la dirección, la coordinación y el control). Organización en este caso significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de su administración y establecer las relaciones entre ellos, así como las atribuciones de cada uno de ellos.

1.2 Concepto de empresa familiar

Para entender el termino de "empresa familiar" se definira primero "familia", después "empresa", y finalmente "empresa familiar".

1.2.1 Familia

Podemos conceptuar la familia como el núcleo de la sociedad, entendiéndola como un sistema común, social y básico, cuyos miembros están relacionados con vínculos humanos formados generalmente por el padre, la madre y los hijos.

Ampliada en anchura (parentescos colaterales) y en profundidad (generaciones diversas de ascendentes y descendientes), nos encontramos con lo que ha venido a llamarse clan familiar.

1.2.2 Tipos de familia

1.2.2.1 Familia patriarcal

Como su nombre lo dice, este núcleo gira alrededor de un hombre (o mujer) que asume el rol de líder absoluto. Generalmente es el padre o la madre quien asume la función de líder en la toma de decisiones, pequeñas o trascendentales y cuya autoridad no puede ser cuestionada.

Si se transfiere este esquema a la empresa familiar, se encuentran en él factores positivos y negativos.

- POSITIVOS

El patriarca – matriarca va a ser, por su carácter y personalidad, el que logre al inicio grandes cosas. La época heroica de la empresa requiere de un dictador(a) que obligue a como dé lugar a su familia y empleados a que lo ayuden a sobrevivir. Es más, si vemos más a fondo, la terquedad y espíritu emprendedor requeridos van bien con un patriarca familiar absolutista y dictatorial.

- NEGATIVOS

Se centraliza la toma de decisiones en el dueño. Muchas empresas familiares en México y otros países latinoamericanos son de tipo patriarcal. Si los valores y la inteligencia del jefe la hacen reflexionar a tiempo, esa familia podrá seguir unida y la empresa familiar que de ahí emane podrá sobrevivir. De lo contrario, estará condenada a la exitinción.

1.2.2.2. Familia consensual

Existe un estado de ánimo entre sus miembros, forjado a través de años de comunicación y confianza, que hace que todas las cuestiones grandes o pequeñas se diriman en forma de grupo, con cierta democracia aunque un tanto dirigida. Los padres ponen a discusión, en frecuentes reuniones familiares, puntos clave, y de esta discusión surge el consenso mayoritario que todos miembros aceptan y obedecen. La actitud de

este tipo de familias es abierta; las rencillas se resuelven y se busca el bien común por arriba de los intereses personales de cada familiar. El liderazgo que existe en estas familias más participativas, se basa generalmente en el sentido común y en el consentimiento de cada miembro de la familia, más que en la imposición o en lo irracional.

1.2.2.3 Familias conflictivas

En la empresa familiar están presentes todos los conflictos familiares y, abandonados a ellos, la operación se vuelve caótica e inestable. Órdenes y contraórdenes se crean alrededor de cada miembro.

1.2.3 Empresa

1.2.3.1 Concepto de empresa

Sociedad mercantil o industrial en que la que se unen recursos humanos y materiales en la que se establece de manera deliberada o con el propósito de alcanzar un objetivo específico. Se caracteriza por su independencia económica.

1.2.4 Concepto de empresa familiar

1.2.4.1 Empresa familiar

Es aquella empresa de negocios en la que la propiedad de las herramientas de trabajo, manejo administrativo, operacional y directivo se encuentra en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación familiar.

En esta empresa familiar los dueños y los que toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias. (3)

Es empresa fundamentalmente y, como tal, debe cumplir la función socioeconómica que le corresponde. Para ello es preciso que sus objetivos y los de sus dirigentes sean, al menos compatibles con dicha función.

---

(3) Salo Gravinsky. *Mas sobre empresas familiares*, pág 43

1.2.4.2 Desarrollo de la empresa familiar en Mexico

Podemos decir que, de los grandes grupos industriales y conglomerados del país una gran mayoría corresponden a la definición de "empresa familiar "(ejemplo: Panadería BIMBO).

Hay dueños que son a la vez miembros del Consejo de Administración y ejecutivos. Es aconsejable que participen ejecutivos no familiares, en puestos a niveles medios y en el consejo de administración. Para comprender algunos riesgos que amenazan la funcionalidad de la empresa familiar, cabe hacer algunas consideraciones sobre su gestación. Su nacimiento suele estar provocado por las consecuencia de necesidades vitales de la familia, o bien por el hecho de que el jefe de familia (emprendedor) toma el trabajo como una forma de poder procesar y satisfacer sus necesidades. Al poder cumplirlas en un negocio constituído necesariamente las despliega en una empresa. Esta es, una de las causas más comunes del surgimiento de empresas familiares.

El promotor de la empresa es durante mucho tiempo "un hombre orquesta". Esto significa que lleva a cabo operaciones como vender, cobrar, producir, cobrar y hasta arreglar cualquier problema de tipo fiscal, contable, laboral y administrativo, aun sin tener un fundamento técnico y profesional.

1.2.4.3 Problemática de la empresa familiar

En el momento de emprender una empresa familiar, por muy pequeña que sea, deben asignarse funciones, responsabilidades y obligaciones; es decir, un plan de organización. Se deben tener puestos definidos. En todas las áreas funcionales existentes deberá existir gente encargada de ellas.

Muchas ocasiones, por pensar que se trata de un número menor de personas, se considera que no es necesario llegar a establecer funciones de este tipo. En la práctica, si no se lleva a cabo esta división de tareas, se puede llegar a no tener muy buenos resultados.

Cuando un empresario (emprendedor) pone a trabajar familiares, debe hacerlo de forma profesional y crear una estructura flexible y completa. Se

requiere de mucho orden, pero se puede llevar a cabo una mejor manera si hay división de funciones.
En la empresa familiar comúnmente se puede presentar una estructura duplicada: la de los miembros familiares que ocupan puestos en la dirección, y la de los no familiares que suelen llevar a cabo tareas requeridas por aquellos puestos. Por ello, el emprendedor familiar debe entender que tiene que crecer sanamente en su empresa, por muy pequeña que sea, y hacerlo desde el inicio.

1.2.4.4 Ventajas de la empresa familiar

Radican principalmente en que todos los problemas se presentan en un entorno interno; esto es, que se resuelven mediante un acuerdo familiar, que debe de ser tomado en cuenta, ya que cualquier decisión tomada al margen lleva a que se convierta en una desventaja.

1.2.4.5 Desventajas de la empresa familiar

Las empresas familiares presentan problemáticas muy comunes, y son éstas las que desgraciadamente llegan en ocasiones a darle fin al negocio.

Algunos factores son los siguientes:

1)Tratar de ser "hombre o mujer orquesta".
2)Riesgo de creerse inmortal.
3)Tener a miembros de la familia en posiciones clave.
4)La informalidad llevada al extremo.
5)El problema de no saber separar roles.
6)Las posibles peleas entre familiares.

Comúnmente se piensa que en una empresa familiar los problemas que existen, sólo pertenecen a una empresa en particular. En realidad la mayoría llega a tener estos síntomas: la inquietud de dejar de ser un "changarro"; dejar de tener procesos de operación complicados; ser una empresa con organización y control interno adecuados.

1) *Tratar de ser "hombre o mujer orquesta"*

Existe una etapa en la cual el emprendedor hace todo, con ayuda de su cónyuge y de otros familiares. Todo esto deber analizado para poner una serie de acciones estratégicas e inteligentes de control y aprender a de delegar operaciones. Como es natural, el crecimiento de una empresa va a obligar a tener organización, puestos y controles. Se debe procurar que éstos sean sencillos, y se debe reconocer también que el conocimiento empírico que se ha venido llevando no es eficiente y que, en consecuencia, ha llegado el momento de pedir una asesoría externa profesional. Para el emprendedor familiar, la posibilidad de que participe una persona diferente produce desconfianza al respecto, conociendo que tiene una experiencia amplia y aceptable.

Es común que los familiares reconozcan dicha ayuda, pero el emprendedor no. En efecto, piensa que si por años ha llevado esta estructura y ha funcionado, es innecesario que alguien externo intervenga. Se tienen que tomar decisiones muy drásticas para realizar una adecuada delegación de funciones.

2) Riesgo de creerse inmortal

Ya exitoso el negocio, el emprendedor adquiere prestigio y arrogancia. Al mismo tiempo, con la edad siente terror de perder el control y el poder. Esto trae como consecuencia la falta de planeación de su retiro productivo. El mejor paso es un plan de sucesión temprano en la vida, para lograr un proceso fluido que tome en cuenta todos los deseos del dueño y la supervivencia de la empresa.

3) Tener a miembros de la familia en posiciones clave

Un plan de desarrollo organizacional tomando en cuenta el capital humano, con que se cuenta, familiar o no, lleva a que el ambiente de negocios sea moderno y sano. Aceptar además, nuevas funciones asignadas, así como también a olvidar por completo la forma como se venía operando.

4) La informalidad llevada al extremo

Se debe de reducir dicha informalidad. El ambiente puede seguir siendo tan dinámico como ha sido para no llegar a ser un negocio frío, pero establecer una operación y un máximo de comunicación formal, con reportes y respeto a los nuevos controles establecidos.

5) El problema de no saber separar roles

El emprendedor familiar debe de tratar de que en la empresa familiar se mantengan separados, sobre todo, cuando existen familiares que son socios, familiares que trabajan sin ser accionistas o una mezcla de ambos. En estos casos, la separación de roles se vuelve clave.

6) Las posibles peleas entre familiares

Una situación de peligro es la pérdida del respeto y comunicación efectiva entre los miembros de una familia, dentro o fuera de la casa y el negocio. Si las polémicas y múltiples peleas en público hacen que la operación sufra, es mejor determinar que un mediador imparcial trate de calmar los ánimos, y si esto no resulta, tomar medida extremas antes de que todo se hunda.

Existen diversas situaciones por las cuales se presentan problemáticas muy características en una empresa familiar. Estas ocurren sobre todo cuando se mezclan factores tales como: negocio entre hermanos del propio emprendedor, cuando los hijos del emprendedor empiezan a entrar al negocio, así como los hijos de otros parientes.

Nos fijaremos en especial cuando los hijos del emprendedor empiezan a entrar al negocio. Es normal que el emprendedor del negocio tenga gran dificultad en delegar su autoridad y rehúsa retirarse del negocio. En efecto, el padre siente que al turnar el negocio a su hijo esto significa no podrá seguir demostrando su competencia. Por ese motivo se comporta de manera inexplicable y contradictoria, haciendo que las personas allegadas a él piensan que por una parte desea el éxito de la empresa, pero con sus acciones las lleva a la quiebra.

La mayoría de los padres emprendedores y fundadores de las empresas familiares parecen estar incapacitados para resolver sus problemas. Ello se debe a que los rasgos culturales existentes en nuestro país tienden a ser rígidos y rectos. Les es muy difícil entender que existe otro punto de vista igualmente válido y que pueden aceptar.

Lo mejor, para cualquier empresa familiar o no familiar, es cambiar hacia una administración profesional tan pronto como sea posible, que se objetiva y deje el sentimentalismo como el que expresan los familiares.

1.3 Factores de la empresa familiar

1.3.1 La importancia de establecer un objetivo

Entenderemos como objetivos las metas conscientes deliberadamente perseguidas por la persona o por un sistema social.

La dirección de una empresa puede actuar conscientemente, orientando sus esfuerzos hacia la consecución de algo muy concreto, sin haberlo formulado específicamente.

Los objetivos personales de los directivos de una empresa y los objetivos que ellos tienen para la organización, pueden ser muy variados y distintos. Ganar en un año una determinada suma de dinero disponer de un nuevo equipo, pueden ser objetivos de la dirección o de la empresa, aunque ninguno de ellos cuales coincida con la objetivación de la función empresarial.

La empresa tiene que cumplir con su función para sobrevivir a la larga en el cuerpo social. Cumplirla, implica actuar de una manera determinada, y la actuación de una empresa tiene mucho que ver con los objetivos que para la misma tienen sus directivos.

Existen dos tipos de objetivos:

- *Objetivos funcionales*

Aquellos que favorecen el cumplimiento de la función de la empresa.

- *Objetivos disfuncionales*

Son aquellos objetivos que dificultan o contradicen el cumplimiento de las funciones de la empresa.

Respecto de la empresa familiar, los objetivos suelen ser establecidos de manera informal. Para las personas que laboran en ella suelen resultar vagos e indefinidos, o simplemente parece que se rigen por ellos sin tener una formalidad, ya que no se encuentran escritos.
La visión de la empresa como instrumento para la vida económica de la familia induce a pensar que más que objetivos empresariales. Todo lo contrario en una empresa no familiar: el directivo, que como persona tienen necesidades similares a las que pueda tener el directivo familiar, se empeñe a en que éstas últimas modifiquen los objetivos de la empresa. En la familiar, al ser compartidas con las metas de la familia, es mas fácil que los objetivos empresariales se subordinen a los familiares.

1.3.2.¿Cuáles son las razones que impiden sobrevivir a las pequeñas y medianas empresas?

Las podemos dividir en dos tipos:

1. Los elementos provenientes del medio en donde se desarrolla su negocio, dificultades que, por falta de planeación, se encuentran fuera de control.

2. Situación imputable directamente al empresario a su falta de capacitación en aspectos tales como finanzas, conocimientos de administración, desconocimiento de la promoción adecuada de sus productos y servicios, etcétera...

El grupo de elementos que consideramos a continuación depende en alto grado de las condiciones empresariales del dueño del negocio, o del grupo de personas que lo rodean, lo apoyan o deberían de hacerlo. Entre ellas se encuentran:

1.Ausencia de planeación

Una de las habilidades indispensables para poder ver, con la debida anticipación, los efectos futuros de las dificultades presentes del negocio.

La planeación es un concepto que se aplica tanto en pequeñas como medianas empresas. Entre las razones las cuales no se lleva a cabo están:

- Querer vivir el presente, se tiene miedo de pensar en el futuro, ya que planear implica hacer consideraciones profundas , lo cual se prefiere no hacer.
- Se está acostumbrado a trabajar evitando pensar en el largo plazo (uno a cinco años) y se cree que es mejor apagar fuegos.
- Por carecer de planes, se tiende a sobreestimar o subestimar la situación actual , lo cual evita tomar decisiones adecuadas.

El emprendedor de la empresa familiar deberá reflexionar sobre la situación presente y futura de su negocio, implementando una adecuada planeación.

2. Problemas contables, financieros , legales y fiscales

La falta de orientación o asesoría adecuada en estas áreas lleva normalmente al empresario a tener cuantiosas pérdidas materiales por la falta de conocimiento.

3. *Falta de cultura financiera*

Es importante que el empresario sea capaz de interpretar y comprender sus propios estados financieros. Esto es:

- Salvaguardar el capital de trabajo de su negocio basándose en información financiera real.
- Mantener siempre liquidez.
- Planear su flujo de efectivo

Es muy recomendable trabajar conjuntamente con el contador en la preparación de los documentos, intercambiando impresiones y recibiendo orientación para la adecuada toma de decisiones. Es necesario también que tenga el conocimiento básico de las reglas contables con el fin de poder dar una interpretación adecuada.

4. *Inadaptación a los cambios*

Todo crecimiento requiere de una estructura, la cual se vuelve más compleja según va aumentando de tamaño. Una mayor estructura exige mayor especialización.

El cambio es inevitable. Drásticamente hablando, las empresas crecen o se mueren. Se debe estimular la productividad del negocio y orientar su creatividad natural hacia el cambio. Obstaculizar la incorporación de aspectos nuevos de organización y abandonar la tradición son actitudes equivocados y egoístas por parte del emprendedor.

5. *Carencia de capacitación en las funciones básicas del negocio*
(contabilidad, administración de ventas, manejo de personal y mercado).

En una empresa familiar, normalmente se atienden todas las funciones del negocio, sin poder contratar personal especializado. Por el tamaño de la empresa, muchos negocios fracasan porque sus dueños no lo tuvieron en

cuenta y pretendieron en sus principios levantar una infraestructura costosa e innecesaria.

Los objetivos que deben perseguir en este campo son :

- El curso impartido debe ser práctico, de tal forma que sea aplicable en el área de trabajo.
- El programa debe ser realista y preciso.
- El expositor debe comprender la gran diferencia entre las grandes empresas y las pequeñas, así como tener experiencia práctica en el manejo de una empresa pequeña.

6. Centralización de decisiones y actividades

En el medio empresarial existe lo que llaman "mal endémico del empresario". Consiste en negar a los subordinados toda posibilidad de hacer algo importante en la organización. El empresario que tiene esta forma de pensar es incapaz de delegar con éxito y de formar un equipo de trabajo donde cada miembro admita sus limitaciones y se aprovechen sus esfuerzos al máximo. Cuando se percata de esto tiende a ser demasiado tarde y el emprendedor se encuentra ante la imposibilidad de tomar la decisión oportuna para el negocio, encaminándolo así hacia su declinación.

El empresario debe contar con una estructura de toma de decisiones en la que se prevea lo que puede suceder en su ausencia. Delegar funciones y permitir sugerencias es difícil para las personas que empezaron su negocio de cero. Pero en la medida en que el negocio le permita un crecimiento sano, y adecuando sus necesidades al momento, permitirá que la sucesión sea oportuna y no dañe la estabilidad del negocio.

1.3.3 La supervivencia de la empresa

El 30 por ciento de las empresas fundadas logra permanecer en poder de la misma familia durante la segunda generación . El porcentaje restante

desapareció en su mayoría por falta de capacitación en la sucesión del mando.

La planificación de la estructura organizacional y del proceso de sucesión son de suma importancia en todas las empresas, pero más en la empresa familiar, ya que una misma persona ejecuta diferentes labores gerenciales , como es el caso del fundador.

Como se ha tratado anteriormente, en la mayoría de los casos no existe planeación, y quien está al mando del negocio no cuenta con el tiempo necesario para capacitar al sucesor. La decisión de la sucesión llega por causas tales como enfermedad grave o muerte del fundador. La persona que tome el negocio en estas circunstancias es muy probable que fracase o se enfrente con muchas dificultades, pudiéndose haber evitado si hubiera suficiente preparación.

Lo que el negocio significa para el fundador, es la principal dificultad con la que se enfrenta una empresa familiar en el paso del mando de una a otra generación.

Existen reglas para la sucesión adecuada del negocio:

- Planearla cuidadosamente y con anticipación.
- Preparar un sucesor.
- Escoger la estructura legal adecuada al negocio y a la familia.

1.3.4. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio se presenta por los siguientes factores:

1.Miedo a la tecnología

La tecnología comúnmente es una palabra a la que se tiene un gran desafecto por parte del emprendedor, siendo que es una forma de poder solucionar problemas, disminuir procesos y ahorrarse dinero. El tipo de información que se obtiene con ella es oportuna y permite tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.

2.Resistencia a la asesoría adecuada para la empresa familiar

La asesoría técnica y administrativa se requiere principalmente por la carencia de conocimientos en controles financieros, contables, administrativos e industriales del empresario. El asesor debe ser capaz de ayudar al emprendedor para que comprenda y ponga en práctica las medidas sugeridas. Tratándose de una empresa familiar, un asesor, se enfrenta a una desconfianza hacia las personas ajenas al negocio y que los conflictos entre los miembros de la familia impiden que el asesor trabaje con eficiencia.

Una de las mayores dificultades para asesorar empresas familiares es que no sólo se requieren conocimientos acerca del área en que se realice la consulta, sino que también se debe poseer experiencia acerca de la forma adecuada de manejar los conflictos de interrelación. Una de las características básicas para el asesor deberá ser su capacidad para evitar y saber manejar los conflictos.

Es muy importante que los miembros de la familia que participan en la empresa estén de acuerdo en la necesidad de llamar a un asesor, así como en establecer conjuntamente los objetivos claros de lo que se desea obtener, determinar el presupuesto para el proyecto y establecer la información que deberá conocer el personal sobre el trabajo que realizará.

3. Resistencia al cambio de estructura organizacional

Comúnmente las empresas familiares tienen una estructura organizacional de forma lineal; esto es, no existe sistema intermedio después del director. Esto significa que el emprendedor "hombre orquesta", lleve a cabo muchas actividades, en lugar de dividir su trabajo y delegarlo a personas que se encarguen adecuadamente del sistema o departamento. El lograr obtener una estructura organizacional adecuada llevará a que el director lleve a cabo menor cantidad de actividades operacionales, para dedicar así funciones específicamente asignadas. Esto es, que ya no se involucre en otras actividades o funciones que no le corresponden.

CAPITULO 2
CAPITAL DE TRABAJO

2.1 La administración financiera

2.1.1.Concepto

" 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 y 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" (4)

Para Gitman "La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero dentro de una organización de negocios. Desempeña actividades como la presupuestación, pronóstico financiero, administración de efectivo, administración de créditos, análisis de inversiones y obtención de fondos. Su objetivo principal es el de maximizar la riqueza de los propietarios de la empresa" (5)

La administración financiera tiene dentro de sus objetivos manejar de manera eficiente el activo circulante (tesorería, cuentas por cobrar , inventarios) y el pasivo circulante(cuentas por pagar a corto y mediano plazo), para generar recursos financieros y obtener una adecuada coordinación de resultados en la empresa.

Toda empresa debe de determinar con precisión sus objetivos, así como definir los medios para alcanzarlos, tales como políticas, sistemas y procedimientos

(4) C.P. Galeazzi Mora Wladimiro *Algunos comentarios sobre los Principios de contabilidad generalmente aceptados*

(5) Laurence J. Gitman *Fundamentos de administración financiera* pag 4

La fijación de objetivos es una labor compleja, ya que es el punto de partida para realizar una adecuada planeación.

Por ello la Administración financiera, tiene como objetivo lo siguiente:

1. Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos estratégicos

2. Captar los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

3. Asignar los recursos de acuerdo a los planes y necesidades de la empresa.

4. Establecer el aprovechamiento de los recursos financieros.

5. Minimizar el riesgo de la inversión.

La Administración financiera abarca todas las actividades de la empresa razón por la cual es necesario hacer un análisis de las áreas que se involucran.

2.1.2 Técnicas

2.1.2.1 Recopilación de información

Previo al inicio del trabajo de análisis se requiere una investigación cualitativa de información que no proviene de los estados financieros.
La investigación cualitativa consiste en :

1. El análisis se realizará de forma total cuando se tomen en cuenta todas las actividades que se realizan en la empresa. Será parcial cuando solo se enfoque a una parte de las actividades de la empresa.

2. Realizar una historia de la empresa, así como de el comportamiento de sus ingresos, gastos y utilidades a través de números reflejados en los estados financieros.

3. Descripción de los productos que se comercializan o servicios que preste.

4. Investigación de las relaciones comerciales, bancarias y de su régimen fiscal.

5. Estudio de la penetración de la empresa en el mercado y de la competencia a la fecha del análisis. Situación de la empresa frente a el mercado específico a su giro comercial.

6. Conocimiento de empresas similares.

7. Conocimiento de las políticas y procedimientos en el registro contable de las operaciones de la empresa así como la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

8. Investigación del entorno externo e interno que afecte directamente el desarrollo de la empresa . Fuerzas y limitaciones para su continuidad.

9. Características del mercado en el que opera así como su tipo de comercialización y desarrollo en ventas.

2.1.2.2 Análisis financiero

" El objetivo del análisis de los estados financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa" (6).

"Su objetivo es estudiar y evaluar el pasado económico financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos "(7) .

Es la preparación que se hace de los estados financieros formulados previamente, así como la determinación de las relaciones que se establecen entre sus valores con el fin de que los datos obtenidos sirvan para su interpretación.
Existen varios métodos para analizar el contenido de los estados financieros podemos clasificarlos de la manera siguiente:

2.1.2.2.1 Método de análisis vertical

También es llamado estático, se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija, o correspondiente a un periodo determinado

1. Procedimiento de porcientos integrales

Consiste en la separación del contenido de los estados financieros correspondientes a una misma fecha o a un mismo periodo con le fin de poder determinar la proporción que guarda cada uno de ellos en relación con el todo.

(6) Lawrence Gitman *Fundamentos de administración financiera.*

(7) Abraham Perdomo Moreno. *Administración financiera del capital de trabajo.* pag 18

2. *Procedimiento de razones simples*

Determina las diferentes relaciones de dependencia de las cifras de dos o mas conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada.

Por su aplicación se clasifican:

- Razones de rentabilidad.
- Razones de liquidez.
- Razones de actividad.
- Razones de solvencia y endeudamiento, etcétera.

(anexo I-I)

RAZONES de RENTABILIDAD

RAZONES	FÓRMULAS	OBJETIVOS
Utilidad por acción	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones}}$	Medir la rentabilidad por acción.
Inversión de los accionistas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable inicial}}$	Medir la rentabilidad de la inversión de accionistas
Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	Medir la facilidad para convertir las ventas en utilidad
Inversión total	$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activos totales}}$	Medir la rentabilidad sobre activos totales

RAZONES de LIQUIDEZ

RAZONES	FÓRMULAS	OBJETIVOS
Disponible	$\frac{\text{Caja y bancos}}{\text{Pasivo circulante}}$	Medir el índice de liquidez disponible
Capital de trabajo	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Medir la habilidad para cubrir compromsos inmediatos
Prueba del ACIDO	$\frac{\text{Activo circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	Medir el indice de solvencia mediata
Margen de seguridad	$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Pasivo circulante}}$	Medir las inversiones de acreedores y propietarios

RAZONES de ACTIVIDAD

RAZONES	FÓRMULAS	OBJETIVOS
Rotación de cartera de clientes	$\frac{\text{Prom clientes x 360}}{\text{ventas a crédito}}$	Medir la eficiencia en el manejo del crédito de clientes
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Prom proveedores x 360}}{\text{compras a crédito}}$	Medir la eficiencia en el uso del crédito de proveedores
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales promedio}}$	Medir la eficiencia general en el uso de activos
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos promedio}}$	Medir la eficiencia en el uso de activos fijos

RAZONES de SOLVENCIA y ENDEUDAMIENTO

RAZONES	FÓRMULAS	OBJETIVOS
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Medir la porción de activos financieros por deuda
Cobertura financiera	$\frac{\text{Utilidad antes de provisiones}}{\text{Costos financieros}}$	Medir la habilidad para cubrir los intereses
Cobertura efectiva	$\frac{\text{Ut. antes de provisiones + depreciación}}{\text{provisiones + intereses}}$	Medir la habilidad para cubrir compromisos inmediatos

3. *Procedimiento de razones estándar*

Consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar el promedio de las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de la misma compañía

2.1.2.2.2 Método de análisis horizontales

También denominado dinámico, se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a fechas distintas, o correspondientes a dos periodos o ejercicios.

1. Procedimiento de aumentos disminuciones

Compara los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base, una diferencia positiva, negativa o neutra.

2.1.2.2.3.Método de análisis histórico

Se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fechas o periodos distintos.

1. *Procedimiento de tendencias*

Consiste en determinar la propensión absoluta y relativa de las cifras, en los distintos renglones homogéneos de los estados financieros de una empresa determinada.

Determinar la trayectoria que ha seguido una empresa mediante el estudio de resultados pasados. Para llevar a cabo esto será necesario considerar lo siguiente:

- Estados Financieros comparativos
- La agrupación de cuentas debe ser similar en todos los ejercicios

2.1.2.3 Planeación financiera

"Es el orden que se sigue para separar, conocer proyectar elementos descriptivos y numéricos, necesarios para la evaluación futura de una empresa ". (8)

Refiriéndose al presupuesto como herramienta de la Administración, se le puede conceptuar como:

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado "(9).

Los objetivos del presupuesto son de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control, como se señala a continuación:

1. De Planeación

Es el conocimiento del camino a seguir por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarla.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos mas usuales está el de tendencias.

(8) Abraham Perdomo Moreno. *Elementos básicos de administración financiera.* pag 131

(9) Cristóbal del Río. *Técnica presupuestal.* pag 7-9

2. De Organización

Es la estructuración técnica, de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Una vez establecidos los objetivos generales de la estructura de la organización podrán precisarse los departamentos, tales como: ventas, producción , compras, finanzas, personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan.

Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la Organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales.

3. De Coordinación

Significa el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización. La elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la empresa.

4. De dirección

Es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo a lo planeado.

El presupuesto es una herramienta útil para toma de decisiones, políticas a seguir, visión en conjunto.

5. De control

Es la acción por medio del cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas con el fin de tomar las medidas necesarias para corregir las deficiencias existentes.

Las *características* del presupuesto son:

1. Formulación

- Adaptación a la empresa

Debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario siguiendo un estudio de las operaciones pasadas de la empresa, conocimiento de empresas similares a ella, y del pronóstico delas operaciones futuras.

- Planeación, Coordinación y control de funciones.

Seccionar en tantas partes el presupuesto, asignar responsables a dicha función , de tal forma que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

Deben de operar en un mecanismo controlable, para que sean comprobables con el fin de compararlos con lo operado, determinar, y analizar las variaciones.

Establecer objetivos alcanzables.

2.Presentación

De acuerdo con las Normas contables y económicas

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las normas contables y económicas (período, oferta y demanda, etc.) y de acuerdo con la estructura contable.

3. De aplicación

- Elasticidad y criterio

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, nos obligan a realizar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, debiendo aplicar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, necesidades, etc...

2.1.2.4 Toma de decisiones

En la toma de decisiones se requiere para la solución de problemas en la empresa y para cumplir con los objetivos planeados en condiciones de riesgo o incertidumbre.

Prácticamente todas las decisiones se toman en una ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado de una certeza relativa enl la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos.

En una situación de certeza, las personas están razonablemente seguros sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión. Cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por otra parte, en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente, no saben si éstos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación.

En una situación de riesgo quizá se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones

se pueden estimar las probabilidades objetivas de un resultado. Entre ellas se puede utilizar el juicio y la experiencia.
Por ello esta es una de las herramientas que ayudan a que la toma de decisiones sea más eficaz.

2.2.Capital de trabajo

2.2.1.Concepto

" El activo circulante, comúnmente denominado capital de trabajo, representa la partida de la inversión (a corto plazo). Contiene la transición recurrente de efectivo a inventarios y a cuentas por cobrar para volver al efectivo, constituye el ciclo de operación de la empresa". (10)
La inversión en una empresa esta constituida por el activo circulante (capital de trabajo) y el activo fijo; así mismo, hay que tener en consideración la rentabilidad y el riesgo.

- La rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas.
- El riesgo se define como la probabilidad de que una empresa incapaz de pagar sus obligaciones a su vencimiento.

A su vez tiene dos significados:

- Riesgo empresarial: el riesgo de no poder cubrir los costos operativos.
- Riesgo financiero: no poder hacer los pagos fijos programados que están asociados con la deuda a su vencimiento.

---

(10) Lawrence J.Gitman. *Fundamentos de Administración financiera.*

Por lo tanto en cuanto mayor sea el capital neto de trabajo de una empresa, menor será su riesgo. Esto es, a mayor capital neto de trabajo, mayor liquidez de la empresa, y por lo tanto, menor el riesgo de que sea técnicamente insolvente.

"El capital de trabajo representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, que se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo". (11)

" Capital de trabajo, la inversión de una empresa en activos a corto plazo – efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar. " (12)

" Aplicación de la administración general, mediante la cual se recopilan datos significativos, se analizan, planean y controlan, para tomar decisiones y alcanzar objetivos de maximizar el capital contable a largo plazo, pagar el mejor salario al trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor, estrategias de la competencia, preservación ecológica y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad". (13)

ACTIVO. Total de recursos de que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones; conjunto de bienes materiales, derechos y servicios de que hace uso la empresa en el desarrollo de sus operaciones; total que se forma de las aportaciones de sus propietarios y con los recursos obtenidos en préstamo de personas ajenas.

---

(11) Joaquín A. Moreno *La administración financiera del capital de trabajo*, pag 9

(12) J Fred Weston *Fundamentos de administración financiera*, pag 455

(13) Abraham Perdomo . *Administración financiera del capital de trabajo*, , pag 6

PASIVO. Representa las obligaciones (deudas) que tiene la empresa de pagar los importes monetarios correspondientes a recursos obtenidos de personas ajenas.

CAPITAL CONTABLE. Suma de aportaciones de los propietarios modificada por los resultados de operación de la empresa , es decir, es el capital social mas las utilidades o menos las pérdidas.

CT (capital de trabajo) = AC (activo circulante) – PC (pasivo circulante)

2.1.1.1 Activo

Las cuentas que integran el **activo** se definen en:

2.1.1.1.1 Activo circulante.

Son los bienes o derechos del negocio que están en rotación o movimiento constante y que tienen como principal característica la fácil conversión en dinero efectivo.

Las principales cuentas son:

- Caja. Son valores disponibles representa el dinero en efectivo. (billetes , monedas, cheques, pagarés de tarjetas de crédito, etc...)
- Bancos. El valor de los depósitos favor del negocio, es el activo disponible. Representa el dinero propiedad del comerciante, depositado en instituciones bancarias.
- Inventarios. Representa el valor de las mercancías que son propiedad del comerciante, aunque es únicamente al principiar y terminar el ejercicio.
- Clientes. Representa el valor de las ventas hechas a crédito a corto plazo.
- Documentos por cobrar. Entendemos por títulos de crédito a favor del negocio, tales como letras de cambio, pagarés, etc.

- Deudores diversos. Son las personas que deben al negocio por un concepto distinto al de venta de mercancías a crédito que el comerciante tiene derecho a cobrar.

2.2.1.1.2 Activo fijo.

Formado por todos aquellos bienes y derechos propiedad del negocio que tienen cierta permanencia o fijeza y se han adquirido con el propósito de utilizarlos y no de venderlos.

Los principales bienes que lo forman son:

- Terrenos. Representa el precio de costo de los terrenos que son propiedad del comerciante.

- Edificios. Representa el precio de costo de los edificios que son propiedad del comerciante.

- Mobiliario y equipo. Se considera mobiliario y equipo a los escritorios, sillas las mesas, los mostradores, básculas, vitrinas, etc...

- Equipo de cómputo. Son las unidades centrales de proceso, monitores, teclados, impresoras, entre otros.

- Equipo de transporte. Los vehículos de entrega tales como camiones, camionetas, motocicletas, automoviles utilitarios, etc. que se usan para el re-parto de mercancías.

2.2.1.1.3 Activo diferido.

Este grupo está formado por todos aquellos gastos pagados por anticipado, por los que se tiene el derecho de recibir un servicio, ya sea en el ejercicio en curso o en ejercicios posteriores.

Esta formado por:

- Depósitos en garantía. Está constituida por los contratos mediante los cuales se amparan las cantidades que se dejan en guarda para garantizar valores o servicios que el negocio utiliza.

- Gastos de instalación. Los gastos que se hacen para acondicionar el local a las necesidades del negocio.

- Papelería. Representa el costo de papelería y útiles que es propiedad del comerciante.

- Propaganda y publicidad. Son los medios por los cuales se da a conocer al público determinada actividad, servicio o producto que el negocio proporciona, produce o vende.

- Primas de seguro. Pagos que realiza la empresa a las compañías aseguradoras, por los cuales adquiere el derecho de asegurar los bienes de su negocio contra riesgos y accidentes.

- Rentas pagadas por anticipado. Es el importe de una o varias rentas mensuales, semestrales o anuales ; correspondientes al lugar que ocupa el negocio.

- Intereses pagados por anticipado. Son aquellos intereses que se pagan antes de la fecha de vencimiento del crédito.

2.2.1.2 Pasivo

Las cuentas de *pasivo* se definen en :

2.2.1.2.1 Pasivo circulante a corto plazo

Esta formado por todas las deudas y obligaciones cuyo vencimiento sea en un plazo menor a un año; dichas deudas tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento o rotación.

Las principales deudas y obligaciones que forman el pasivo circulante son:

- Proveedores. Son las personas o casas comerciales a quienes debemos por haberles comprado mercancías a crédito.

- Acreedores diversos. Son las personas a quienes debemos por un concepto distinto al de la compra de mercancías.

2.2.1.2.2 Pasivo fijo a largo plazo

Son las deudas y obligaciones con vencimiento mayor a un año, contado a partir de la fecha de balance.

Las principales cuentas son:

- Acreedores hipotecarios o Hipotecas por pagar. Son las obligaciones que tienen como garantía la escritura de bienes inmuebles (terrenos y edificios) permanentes y duraderos.

- Documentos por pagar. Son los títulos de crédito a cargo del negocio, tales como letras de cambio, pagarés , etc... pagaderos a largo plazo

2.2.1.2.3 Pasivo diferido a largo plazo

Lo forman todas aquellas cantidades cobradas anticipadamente, por las que se tiene la obligación de proporcionar el servicio, tanto en el mismo ejercicio como en los anteriores.

- Intereses cobrados por anticipado. Son los intereses que aún no están vencidos y que se han cobrado anticipadamente.

- Rentas cobradas por anticipado. Son el importe de una o varias rentas mensuales, semestrales o anuales, que aún no están vencidas que han sido cobradas anticipadamente.

2.2.2 Punto de equilibrio

"Consiste en predeterminar un importe, en el cual, la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el punto en donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos " .(14)

Es aquella cifra en la que la empresa debe vender para no perder ni ganar.

El objetivo básico del punto de equilibrio es la determinación del volumen que es necesario vender para que la empresa no obtenga ni pérdidas ni utilidades. A partir de este volumen de ventas si se incrementa éstas se obtendrán utilidades y si se disminuyen se ocasionarán pérdidas. Se utiliza como punto de partida para tratar de fijar las ventas a un volumen tal que permitan lograr utilidades.

El punto de equilibrio es donde las ventas son iguales a los costos y gastos dela empresa.

(14) Joaquín A. Moreno .*La Administración financiera del capital de trabajo.*

Los gastos y costos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de producción o ventas; como ejemplo puede citarse la mano de obra pagada en razón de las unidades producidas, comisiones producidas, etc...

Esa cifra se obtiene reclasificando los costos y gastos del estado de pérdidas y ganancias de la empresa en :

- Costos fijos
- Costos variables

Aunque en realidad no hay costos fijos o variables precisos, podemos establecer que:

Los costos fijos o gastos fijos tienen relación directa con el factor.

Ejemplo:

- amortizaciones
- depreciaciones
- sueldos
- servicio de luz
- servicio telefónico
- renta , etc...

Los costos variables se producen cuando se realizan las ventas.

Ejemplo:

- costo de ventas
- comisiones sobre ventas
- gastos de empaque
- gastos de embarque, etc...

El punto de equilibrio proporciona datos anticipados, es un procedimiento flexible que se acomoda a las necesidades de cada empresa.

Con base a lo siguiente es posible formular la gráfica de equilibrio , como un instrumento que se utiliza para analizar las relaciones coto- volumen- utilidad y para predecir el efecto de probables cambios en los ingresos y los costos sobre utilidad.

1. Por el número de artículos vendidos se marca un punto en el eje de las unidades o eje de las X o abscisas que muestre las ventas habidas son 24,000 unidades.

El importe de las ventas realizadas, corresponde al número de unidades vendidas por lo que se marca un punto en el eje de los valores o eje de las Y $ 384,000.00.

2. De ambos se trazan líneas rectas paralelas al eje contrario mismas que al cruzarse indicarán un nuevo punto que representa el importe vendido en pesos y el número de unidades, en este caso 24,000 unidades con valor de $384,000.00

3. Se traza la línea de ventas entre el origen de los ejes punto 0 y el punto determinado en el inciso B.

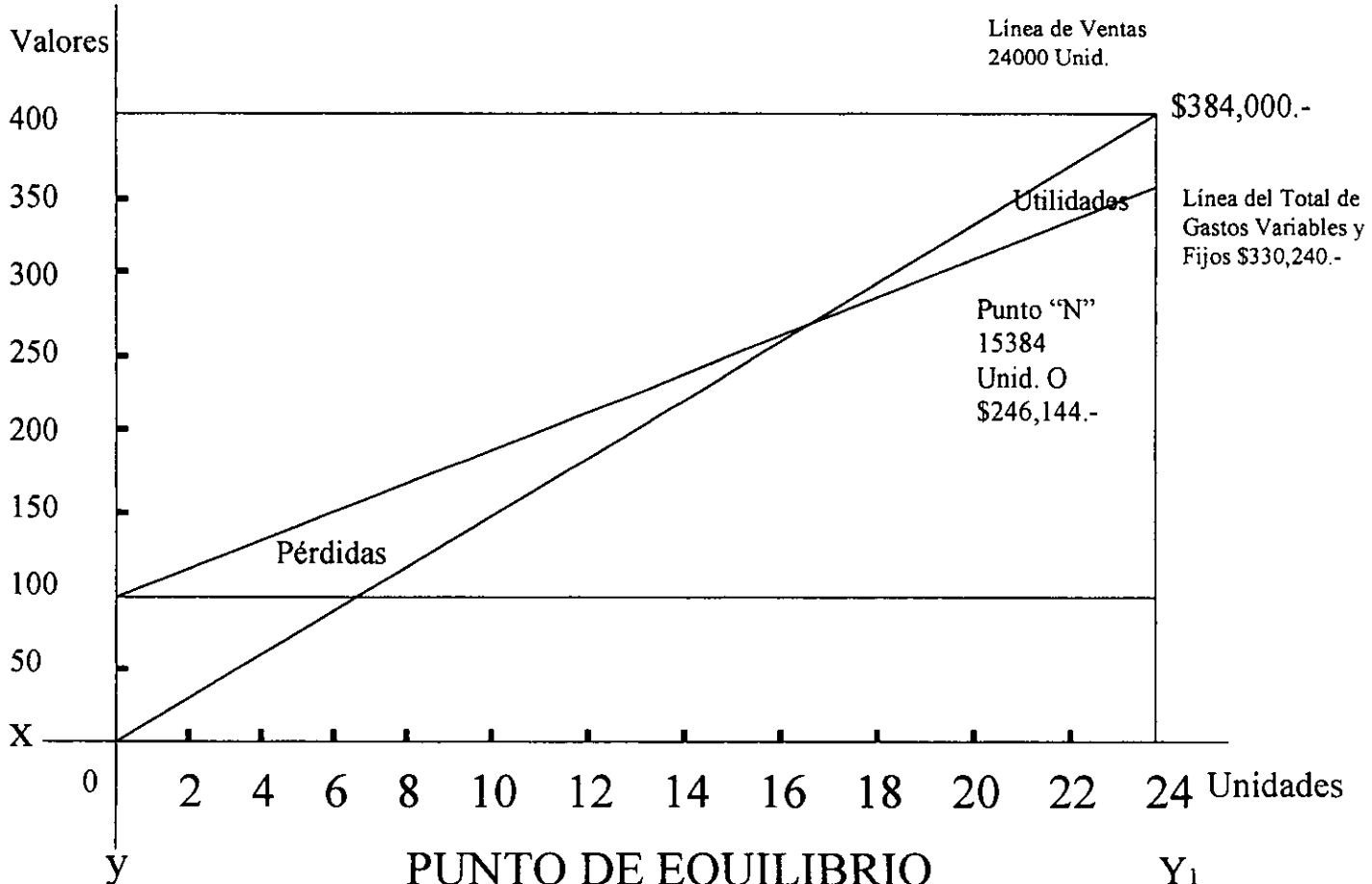
4. Se traza la línea de los gastos fijos paralela al eje de las unidades marcando un punto en el eje de los valores en éste caso $96,000.00

5. Por la suma de costos fijos y variables al nivel de las ventas dadas se traza un punto en Y1 y de ahí al origen de los costos fijos (Precio por unidad por la cantidad de unidades de venta reales mas los gastos fijos iguales a $330,240.00).

6. Donde cruce la línea de ventas con la recta anterior (línea del total de gastos variables y fijos) se obtiene el punto de equilibrio.

(anexo I-II)

El punto de equilibrio es un instrumento para la planeación de las utilidades, cuando su desarrollo incluye una utilidad deseada.



PUNTO DE EQUILIBRIO

Anexo 1-II

2.2.3 Estrategias del capital de trabajo

Las empresas dinámicas con estrategias financian sus necesidades temporales con pasivo a corto plazo y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo. Las empresas con estrategias conservadoras resuelven sus necesidades tanto temporales como permanentes con fondos a largo plazo.

Una de las decisiones mas importantes en lo que respecta al activo circulante y al pasivo a corto plazo es el modo en que habrá de utilizarse este último para financiar al primero. El importe del pasivo a corto plazo disponible se limita al importe de las compras en el caso de cuentas por pagar, al importe de los pasivos acumulados y al importe de los préstamos temporales, considerando como aceptable por los prestamistas, en el caso de documentos por pagar y papel comercial. Los prestamistas efectúan préstamos a corto plazo para permitir que una empresa financie sus acumulaciones temporales de cuentas por cobrar o inventarios.

Son dos las estrategias básicas para determinar la mezcla apropiada de financiamiento a corto plazo y a largo plazo:

2.2.3.1 Estrategia dinámica de financiamiento

Consiste en que la empresa financie al menos sus necesidades temporales, y quizás algunas de sus necesidades permanentes, con fondos a corto plazo. El saldo restante es financiado con fondos a largo plazo.

2.2.3.2 Estrategia conservadora de financiamiento

Consiste en financiar todos los requerimientos de fondos proyectados con fondos a largo plazo y usar el financiamiento a corto plazo sólo en caso de emergencia o desembolsos imprevistos de fondos.(15)

2.2.3.3 Estrategia conservadora en comparación con la estrategia dinámica

La estrategia conservadora implica que la empresa pague intereses por fondos innecesarios. En consecuencia, la estrategia dinámica es más rentable que la estrategia conservadora, debido a que su costo es menor. La estrategia dinámica supone mayor riesgo. Lo aceptable es un punto intermedio entre estas dos estrategias.

"Cursos de acción que definen los pasos a implementar para lograr los objetivos establecidos para el activo circulante y el pasivo a corto plazo de una empresa". (16)

"Cursos de acción que definen los pasos a implementar para tomar decisiones acertadas y lograr los objetivos propuestos para la porción de activos circulantes de la empresa que se financian con fondos a largo plazo". (17)

(15) Lawrence J. Gitman. *Fundamentos de Administración financiera*, , pag 708-711

(16) Rivas Moreno, Sergio.*Administración Financiera del Capital de trabajo*. Pag 60

(17) Ibidem. Pag 61

2.3.Caja y bancos

2.3.1. Importancia dentro del capital de trabajo

" El efectivo y los valores negociables se consideran los activos con mayor liquidez de una empresa. Es el circulante al cual todos los activos líquidos pueden ser reducidos" (18)

" Dinero disponible en efectivo, que tiene una empresa en sus cajas o en cuenta de cheques, para el desarrollo normal de operaciones" (19)

El efectivo se define como el dinero del que se dispone, sea en caja o en los saldos de la cuenta de cheques (a la vista) que se lleva con el banco. La mayor parte del efectivo está en las cuentas de cheques que se distinguen por no producir ningún rendimiento y porque permiten el uso inmediato del dinero. De tal manera, esas cuentas no producen intereses pero permiten expedir simplemente un cheque para pagar las cuentas de la empresa.

Su objetivo principal es la de coordinar los elementos de una empresa para aumentar su patrimonio o capital contable y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo del efectivo en caja y bancos.

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. Los valores realizables constituyen una alternativa para los saldos ociosos que no producen interés. Si la conversión a efectivo se puede hacer con rapidez, es preferible usar valores realizables en vez de saldos de efectivo ociosos para mantener los saldos precautorios y especula----

(18) Boletín c-9 de la comisión de Principios de Contabilidad IMCP citado por Moreno Fernández, Joaquín en *Admiistración Financiera del Capital de Trabajo*

(19) Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, , pag 7 y 8

tivos, porque producen interés mientras se les necesita. Su administración tiene por objeto manejar adecuadamente el efectivo en caja y bancos, para pagar normalmente los pasivos y erogaciones imprevistas, así como reducir el riesgo de una crisis de liquidez.

2.3.2. Información necesaria

La información financiera, al referirse al efectivo, se está considerando la suma del efectivo de caja y bancos y de las inversiones temporales de inmediata realización, porque son valores negociables que pueden convertirse rápidamente en efectivo. Se requiere de información diaria del saldo del efectivo, correspondiente al cierre del día anterior, se detalla generalmente en instituciones de crédito, casas de bolsa, etc.

2.3.3. Consideraciones para determinar las necesidades de efectivo

Respecto al nivel de efectivo necesario se requiere tener el conocimiento de las necesidades futuras de la empresa. Las necesidades deben estimarse por semana, trimestre y año, con el fin de tener siempre el efectivo necesario para la operación de la empresa.
Las necesidades son generalmente muy cambiantes debido a que las necesidades de pago tienen ciclos de pagos diferentes como: impuestos, seguros, nóminas, pago a proveedores, etc...

Los factores para determinar las necesidades de efectivo son:

1.Sincronización de los flujos de efectivo
Se requiere de planeación de acuerdo con el cual se estimarán las entradas y salidas, según se espera que ocurran encada uno de los meses del año siguiente.

El pronóstico de las entradas de efectivo, depende de las previsiones con respecto al cobro de las cuentas. Tomando en cuenta cuando se efectuará el cobro y no el momento en que se efectuó la venta.Esto quiere decir que se deben de observar 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, venta de valores y las posibles ventas de activo fijo de la empresa.

El pronóstico de las salidas de efectivo, según se esperan en cada uno de los meses de planeación. Entre las cuentas por pagar más comunes se encuentran las que provienen de la compra de materias primas, del pago de sueldos y de los gastos de venta, generales y administrativos.

Un pronóstico preciso significa que la incertidumbre se ha reducido y que la empresa habrá de mantener poco dinero en saldos precautorios. Se deberá señalar los meses en que se tendrá efectivo excedente para invertirlo temporalmente en valores realizables y aquellos en que se presentaran faltantes de efectivo.

2. *Costo de saldos insuficientes*

Entre los mas comunes se encuentran:

- Por obtención de efectivo

Ejemplo: si se convierten algunos activos de reserva liquida que posee la empresa, se paga una comisión y un impuesto de transferencia.

- Pérdida de descuentos comerciales

Si se puede obtener un descuento del 2% en el precio de compra pagando en 10 días en vez de 30, se puede ahorrar un equivalente aproximado del 36% anual. Para obtener el 2% de descuento sólo hay que renunciar a 20 días de uso del dinero (la diferencia entre pagar a los 10 días y pagar a los 30). Significa el 2% por un periodo de un dieciochavo de año (20/360) o sea el 36% en base anual. Es un ahorro considerable que se perderá por falta de efectivo temporal.

En el caso de tener insuficiencias de efectivo temporal (falta de liquidez) para pagar prontos pagos es conveniente previamente apalancarse y capitalizarse.

3.*Costo de saldos excesivos*

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

4.Costos de manejo y administración

Además de los saldos insuficientes o excesivos, están los costos asociados con el establecimiento y a operación del personal y las actividades relacionadas con la administración del efectivo. Estos costos son fijos y corresponden salarios, contabilidad y manejo de valores.

La empresa necesita conocer sobre los flujos de fondos y su estructura financiera para fijar los niveles apropiados de inversión que generalmente serán variables de mes a mes.

2.3.4. Control del efectivo

La realización de una administración financiera efectiva de caja y bancos requiere:

1.Control de fondos

Es importante que se concentren todos los fondos cobrados con el siguiente propósito:

- Centralizar el control y la responsabilidad para los fondos de caja y bancos.
- Uso mas efectivo de los fondos de caja y bancos
- Disminuir las necesidades de fondos de caja y bancos
- Mayor concentración dela caja, creando mejores oportunidades para inversión de fondos ociosos.

2.Control de desembolsos

- No pagar hasta que sea estrictamente necesario.
- Conservar el flotante en los bancos donde se requieren saldos compensatorios.
- Pagar de modo que los cheques dilaten en dejar la cuenta

Flotar se refiere a los fondos que permanecen en depósito durante el tiempo que pasa entre la emisión de un cheque y su cobro en el banco.

3. Inversiones de efectivo ocioso

El efectivo en exceso para necesidades inmediatas y los fondos para compensar los bancos, generalmente son invertidos en el mercado , a corto plazo.Pero se requiere minimizar los saldos de efectivo ociosos porque no producen nada para la empresa; pero al mismo tiempo se debe contar con el efectivo suficiente para atender las necesidades previstas y no previstas de la empresa.

2.3.5.Objetivos para mantener efectivo en tesorería

El objetivo que persigue mantener efectivo en tesorería es el siguiente:

1.*Objetivo operacional.*

Es aquel efectivo que la empresa opere normalmente.

En el caso de las empresas de servicio, en nuestro caso de estudio FYNSA, donde los pagos pueden ser cíclicos en el período al programarse las salidas de efectivo y los ingresos de efectivo. Con los recursos suficientes tiene la oportunidad de obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado.

2.*Objetivo de precaución.*

Motivado por operaciones contingentes, o bien cuando los flujos de efectivo no son los que esperaban. Sirven para afrontar necesidades imprevistas ocasionadas por causas tales como un aumento repentino en el costo de materias primas, una huelgas o una demora inesperada en el cobro de las cuentas.

3.*Objetivo especulativo.*

Para aprovechar oportunidades que se puedan presentar fuera del curso normal de las operaciones, por ejemplo, tales como compras de contado con altos descuentos.

4.*Objetivo compensatorio*

Cuando las instituciones bancarias requieren mantener un saldo mínimo determinado, causado por los servicios que proporciona el banco a la empresa.

El departamento de finanzas le corresponde determinar como dirigirá los saldos en qué categoría le corresponde.

2.3.6.Determinación de saldos de efectivo requeridos

Los factores generales son:

1.Sincronización de entradas y salidas de caja

Características de las entradas de caja

- Patrones cíclicos
- Temporada de ventas
- Recuperación de cuentas por cobrar
- Obtener prestamos

Características de las salidas de caja

- Pago de sueldos
- Costo de materias primas
- Pagos de intereses
- Patrón de cuentas por pagar

2. Los costos asociados con el déficit en las necesidades de efectivo.

Para determinar los costos relacionados con faltantes de necesidades de efectivo habrá que estudiar los costos de transacción de la obtención de efectivo, los costos de los préstamos, la pérdida de descuentos por pronto pago.

3. Los costos relacionados con el mantenimiento de un exceso de efectivo

Se deberán de examinar las oportunidades que la empresa haya perdido de obtener alguna utilidad si hubiera invertido esos recursos, particularmente los intereses perdidos por valores realizables.

4. Los costos asociados con la conservación de saldos.

La determinación del saldo de efectivo adecuado se establece mediante un programa que relaciona las entradas de efectivo y los gastos también en

efectivo en los que la empresa incurrirá durante el periodo de planeación, establecido en el llamado presupuesto de efectivo. La finalidad principal del presupuesto de efectivo consiste en coordinar las fechas en que la empresa necesitará dinero en efectivo, así como cuando tendrá excedente de efectivo. Permite a la empresa planear con anticipación para tener efectivo suficiente a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, pagar sus obligaciones al vencimiento.

2.3.7. Estado de ingresos y salidas de efectivo

El estado se usa para administrar en forma detallada los ingresos y salidas del efectivo se prepara en general mensualmente o semanalmente , según los requerimientos.

La información esta basada en un presupuesto y en la experiencia operativa de la empresa. El presupuesto tiene como base las ventas netas estimadas para los próximos doce meses del periodo. Al finalizar el mes se vacían en el Estado de cifras reales con el fin de conocer los resultados contra las cifras estimadas. Durante el mes las cifras estimadas le proporciona información para ir midiendo la operación que se va realizando.

El estado tiene información detallada sobre los conceptos importantes de los ingresos en efectivo y las salidas de efectivo para obtener una cifra muy importante, que es el exceso o insuficiencia del efectivo en la operación.

Los resultados y las cifras de este estado le son muy significativas al administrador porque en forma anticipada conoce las necesidades de financiamiento que va a requerir la empresa, o los excesos de efectivo que pueden ser invertidos o distribuidos a los socios o accionistas.

Una buena administración financiera de efectivo debe, necesariamente, contener esta información básica. Su formato es como sigue:

(anexo I-III)

Estado de ingreso y salidas de efectivo
por el mes de enero de 20xx y estimado a un año

	Real	Mes de enero Estimado	Variación	Febrero	Marzo	1er TRIMESTRE	2NDO TRIMESTRE	3ER.TRIMESTRE	4TO.TRIMESTRE	
Ingresos de efectivo:										
Cobranza de clientes	$	$1,400.00		$1,200.00	$1,000.00	$3,600.00	$2,000.00	$2,500.00	$3,400.00	$1
Ventas de contado		$100.00		$80.00	$80.00	$260.00	$210.00	$250.00	$450.00	$
Otros		$50.00		$50.00	$50.00	$150.00	$150.00	$150.00	$150.00	
Total de ingresos		$1,550.00		$1,330.00	$1,130.00	$4,010.00	$2,360.00	$2,900.00	$4,000.00	$1
Salidas de efectivo:										
Salarios		$310.00		$310.00	$310.00	$930.00	$930.00	$960.00	$960.00	$
Gratificaciones										
Seguro Social		$60.00			$60.00	$120.00	$60.00	$125.00	$65.00	
Proveedores		$320.00		$320.00	$295.00	$935.00	$910.00	$940.00	$985.00	$
Impuesto al valor agregado		$40.00		$40.00	$35.00	$115.00	$80.00	$110.00	$175.00	
Inversiones, maquinaria y equipo		$200.00		$300.00		$500.00	$100.00	$15.00		
Impuestos sobre la renta					$100.00	$100.00	$250.00	$280.00	$420.00	$
Dividendos							$800.00			
Reparto de utilidades							$175.00			
Energía eléctrica		$30.00		$30.00	$30.00	$90.00	$90.00	$90.00	$90.00	
Otros		$70.00		$70.00	$70.00	$210.00	$225.00	$240.00	$290.00	
TOTAL SALIDAS		$1,030.00		$1,070.00	$900.00	$3,000.00	$3,620.00	$2,760.00	$3,535.00	$1
Exceso o (insuficiencia) de efectivo en la operación		$520.00		$260.00	$230.00	$1,010.00	($1,260.00)	$140.00	$465.00	
Financiamientos										
Préstamos recibidos							$650.00			
Pagos de financiamientos		($300.00)								
Otros						($300.00)			($650.00)	
Financiamiento neto		($300.00)				($300.00)	$650.00		($650.00)	
Aumento o (disminución) del efectivo		$220.00		$260.00	$230.00	$710.00	($610.00)	$140.00	($185.00)	
Saldo inicial de efectivo		$150.00		$370.00	$630.00	$150.00	$860.00	$250.00	$390.00	
Efectivo al fin del periodo		$370.00		$630.00	$860.00	$860.00	$250.00	$390.00	$205.00	
Ventas netas		$1,100.00		$880.00	$680.00	$2,660.00	$2,410.00	$3,350.00	$4,750.00	$1

Anexo I-III

2.4 Cuentas por cobrar

2.4.1 Importancia dentro del capital de trabajo

Podemos definirlas como:

Las cuentas por cobrar son los créditos que se dan a los clientes al otorgárseles un tiempo razonable para que paguen artículos comprados después de haberlos recibido. Puede considerarse como instrumento de mercadotecnia ya que permite promover utilidades y ventas

Rubro del activo circulante cuya función es la de maximizar el patrimonio, reducir el riesgo de una crisis de liquidez y de ventas estableciendo una política de crédito comercial según el giro del negocio y la competencia.

"Representa el crédito que concede una empresa a consumidores en cuenta abierta, para sostener y aumentar las ventas". (24)

Las cuentas por cobrar representan en toda organización, el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago a un plazo determinado.

Una mayor proporción de la inversión en activos lo constituyen en la actualidad las cuentas por cobrar derivadas de los crecientes incrementos en ventas, aunado a un cierto grado a las presiones inflacionarias.

---

(24)Perdomo Moreno *Elementos básicos de Administración Financiera*. Pag 237

Las causas por las cuales las empresas otorgan créditos se debe a que podemos considerarla como una herramienta de mercadotecnia para promover las ventas, es decir, incrementar éstas y para fomentar la obtención de utilidades.

Los beneficios que se obtienen son:

- Incremento de los volúmenes de venta.
- Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado.
- Ampliación y apertura de nuevos mercados, a dotar de poder de compra a importantes a determinados sectores.

La importancia de una relación coordinación adecuadas entre la administración de crédito y cobranza con las ventas han dado origen a una nueva tendencia que modifica considerablemente el concepto tradicional y la labor de la administración de crédito.

Los factores que se deben de tomar en cuenta para obtener una adecuada administración de cuentas por cobrar son las siguientes:

- Cuánto invertir en cuentas por cobrar.
- Líneas de crédito a otorgar a cada cliente.
- Plazos máximos de crédito.
- Sistema adecuado de cobranzas.
- Evitar el máximo tener cartera vencida.
- Evitar el otorgamiento de descuentos por pronto pago se convierta en una carga adicional.

2.4.2 Información necesaria

Dependiendo del giro del negocio, la exigencia de información está relacionada con el servicio a los clientes. Las empresas dedicadas a dar servicio a los clientes, requieren de información inmediata y veraz.

La información que se requiere para dar servicio a los clientes en general debe ser diaria, esto es las operaciones realizada el día de hoy deben estar registradas el mismo día.

La exigencia de información está relacionada con el servicio a clientes por medio de una respuesta oportuna y veraz. Esta información le da un valor agregado a la empresa, el cliente debe estar satisfecho de tener información que le permita tomar decisiones firmes y ágiles, que conlleva a que el cliente incremento sus consumos.

"Al contar con una buena información estadística, el administrador puede planear sus estrategias para que la cartera de los clientes y las ventas sean administradas adecuadamente para lograr los objetivos que haya fijado la administración de la empresa". (25)

(25) Perdomo Moreno,Abraham. *La administración Financiera del capital de trabajo.* Pag 56

2.4.3 Políticas de crédito

2.4.3.1 Concepto

Es la pauta que sigue una empresa, para determinar si debe concederse y el monto del crédito a un cliente.

Las políticas de crédito y cobranza vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito.

En el proceso de toma de decisiones , las políticas de crédito se interpretan y aplican constantemente a situaciones concretas por medio de procedimientos específicos. Las políticas sirven de parámetro para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero que nunca ofrecen una solución definitiva, y que se maneja en varias circunstancias el criterio del encargado del área de crédito y cobranzas. Las decisiones deben de ser congruentes con la política general de la compañía y con sus objetivos.

Las bases para establecer estándares de crédito son:

- Evaluaciones de crédito.
- Promedio de pago de clientes.
- Referencias comerciales.
- Volumen de ventas a crédito.

El proceso para formular una política de crédito es :

- Establecer los objetivos.
- Analizar cuidadosamente el marco en el cual deberá operar la política de crédito durante el periodo de gestión.

De acuerdo al tipo de condiciones que influye en las políticas que se pueden adoptar son:

1. *Política de créditos liberales*

Se aplica cuando:

- El efectivo disponible de la empresas es bajo y tenga un pasivo alto que venza a corto plazo.
- El inventario de la empresa sea anormalmente alto.
- El precio de las mercancías producidas o adquiridas descienda.
- Se trate de crear un mercado para nuevos productos.
- La utilidad bruta de cada artículo sea muy grande.
- Por la obsolescencia que presentes los productos.
- Cuando la empresa pertenezca a un giro cuya gran competencia haga necesaria una política de crédito más liberal para obtener más clientes.

2. *Política de créditos restrictivos*

Se aplica cuando:

- La situación financiera de la empresa esté tan sobre extendida que le imposibilite asumir un riesgo promedio de crédito normal, y requiera venderles a los clientes fuertes y sólidos del mercado.
- El inventario esté a un nivel bajo de escasez de materias primas en el mercado, y sea imposible tener existencias en cantidades normales.
- La demanda de los productos sea alta y no se pueda incrementar la producción para surtir los pedidos, a no ser en un largo periodo de tiempo.
- Al vender producto con un pequeño margen de utilidad y ésta dependa de un buen volumen de ventas y una rotación rápida y constante del inventario, la política deba ser vender solamente a clientes seguros que

acostumbren pagar a corto plazo. Una elevada pérdida en cuentas malas, cuando el margen de ganancia es pequeño, podría eliminar por completo la utilidad anual.

- Condiciones económicas en general sean desfavorables.
- Se produzca un artículo de acuerdo con las especificaciones del cliente y no pueda ser vendido a otra persona.

La política de crédito de una empresa es el resultado de la evaluación de numerosos factores, y no se modifica de pronto a causa de un solo cambio temporal de su situación.

2.4.3.2 Políticas de crédito con descuento por pronto pago

Los efectos que se presentan en una empresa, al conceder descuentos a sus clientes para que paguen pronto sus créditos son:

- Disminución de las cuentas incobrables.
- Disminución en el plazo medio de cobros.
- Disminución de la inversión en la cuenta de clientes.
- Aumento en las ventas.
- Aumento en las utilidades.

2.4.4 Control de cuentas y documentos por cobrar

Se deben implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarde los activos y el patrimonio, manteniendo así la funcionalidad de la empresa.

El sistema debe considerar como aspecto fundamental los objetivos de la empresa en cuanto al servicio eficiente a su clientela presente y futura. Debe incluir:

- Procedimientos que deban seguirse en el departamento, verificando el conocimiento y cualidades que deba reunir el personal.
- Sistema de autorización y procedimiento de registro adecuados que provea un control adecuado sobre cuentas por cobrar.
- Una separación de funciones y responsabilidades del departamento.

2.5 Inventarios

2.5.1 Importancia dentro del capital de trabajo

Podemos definirlas como:
"Parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa (humanos, técnicos, materiales e inmateriales) para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de producción, ventas y liquidez, mediante el manejo óptimo de niveles de existencias de materia prima, productos en proceso y productos determinados".(26)
"Los inventarios constituyen bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones" (27)

La administración del inventario es importante por la cantidad por el monto de la inversión que se requiere, así como por la complejidad y grado de dificultad

(26) Rivas Moreno,Sergio. *Administración Financiera del Capital de trabajo*. Pag 155
(27) Opcit pag 187

que implica una administración financiera efectiva, la que tendrá como fin principal la de mantener la productividad de la empresa. Tiene relación directa con ventas ya que se requiere un nivel óptimo de inventarios para abastecer el mercado que se esta cubriendo.
Por ello es importante que las políticas para administrar los inventarios deben ser formuladas conjuntamente por ventas, producción y finanzas, basándose principalmente en el establecimiento de parámetros para el control de la inversión.

Los inventarios pueden ser:
1.De fabricación (en empresas industriales)

- De materia prima

Constituida por todas las materias primas de muy diversa conformación, las cuales será consumidas en el proceso productivo de la empresa.

- De productos en proceso

Constituida por la materia prima que se está transformando en un punto del proceso productivo; por la mano de obra directa o indirecta que participan en el proceso productivo y por último, por los gastos indirectos que serán aplicados a la producción.

- De productos terminados

Son el resultado del proceso productivo de la empresa y están listos para ser vendidos.

2. De mercancías (en empresas comerciales)

Los Artículos de compra-venta también conocidos como mercancías para reventa que no fueron producidos por la empresa y están en condiciones para ser comprados por los clientes.

Para obtener el valor del inventario de una compañía se tienen tres métodos:

1.Primeras entradas- primeras salidas (PEPS)

El costo de las mercancías vendidas refleja el costo de los artículos más antiguos en el inventario en existencia durante el periodo contable, se utilizan los costos mas recientes. En época de elevación de precios, produce menores costos de ventas y produce una utilidad neta mas alta.

2.Ultimas entradas- primeras salidas (UEPS)

Incluye el costo de los artículos comprados más recientemente en el costo de ventas de ventas del periodo en tanto que el valor del inventario al final del periodo refleja los costos de los artículos más viejos. En época de elevación de precios produce costos de ventas elevados una utilidad neta mas baja.

3.Costo promedio

Considera un precio ponderado de los precios pagados, tanto por los artículos viejos como de los más recientes en el inventario. Este método producirá costos entre las cifras de PEPS y UEPS, ya sea que los costos suban o bajen.

Se ha adaptado el método de PEPS al uso de UEPS , ya que da el resultado de un aumento de flujo de efectivo. Aplica ya que los precios han estado subiendo debido a la inflación y la escasez de mercancías.

Una parte importante en la administración financiera de los inventarios lo constituye el contacto continuo del departamento de compras y la dirección, con los proveedores de las principales materias primas que se consumen en la producción de la empresa, tratando de optimizar plazos, embarques, modo de envío medio de transporte, etc. Ya que será medio para mantener la inversión de inventarios dentro de parámetros planeados.

Se requiere de información correcta y veraz para la administración de inventarios , algunos aspectos a considerar son los siguientes:

- Estado actual de los inventarios.
- Localización de los inventarios.
- Antigüedad de los inventarios.
- Consumo o venta anual.
- Máximos y mínimos de inventarios.
- Problemas de abastecimiento.
- Tiempo de vida del inventario.

La información relativa a inventarios es forzoso conocer el nivel de inversión con el objeto de tomar la medidas necesarias para aumentar o disminuir la inversión.

2.5.2 Nivel de inversión sobre inventarios

Los inventarios deben ser lo suficientemente grandes para poder atender las necesidades de producción y al mercado, de ahí la importancia de la determinación de políticas para su administración financiera.

Según el tipo de inventarios será el nivel de inversión:

1.De fabricación

- Materias primas

Deben de mantener un nivel que refleje la producción programada por la empresa tomando en cuenta el tiempo de respuesta del proveedor en el suministro.

- Producción en proceso

Se encuentra determinado por los consumos que se requieren y la duración del periodo de producción , que representa el tiempo que transcurre entre la fecha en que se entrega la materia prima en la línea de producción y la fecha en que sale el producto terminado de producción.

- Productos terminados

Es el resultante de la coordinación entre la producción y las ventas presupuestadas, basados en la experiencia de varios periodos operativos.

Las principales causas que son determinantes para la inversión de inventarios son:

- El nivel de las ventas.
- La duración y la tecnología en el proceso productivo.
- La durabilidad y la naturaleza de los productos.
- La estacionalidad o moda del producto.

Se requiere una interacción adecuada entre ventas, compras, producción y finanzas con el fin de obtener un nivel de inventarios adecuados de acuerdo a la demanda del mercado.

2.5.3 Costo de mantener un inventario

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

Los costos de mantenimiento de inventario incluye principalmente:

1.Costo de financiamiento

- Inventario
- Almacenamiento del inventario

2.Costo del espacio ocupado

- Depreciación
- Mantenimiento

3.Costo de servicios de inventarios

- Seguro
- Deterioro
- Costo de hacer pedidos
- Costos de mano de obra, de recepción y almacenamiento
- Registro de inventario y costos de contabilidad

4.Riesgos de inventario

- Baja de precios
- Obsolescencia del producto

Los costos anteriormente citados pueden variar, por ellos deben de valuarse por separado.
Los costos de mantenimiento de inventario aumentan al aumentar la Cantidad que se recibe en cada pedido porque en cada compra se tiene más inventario disponible que se debe almacenar y financiar.

2.5.4 Políticas de inventarios

Las políticas de inventarios deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, cumpliendo las necesidades del mercado.
Las políticas de inventarios deben ser fijadas para cada uno de los diferentes conceptos, como : materias primas, artículos terminados, artículos compra-

La productividad se obtiene con una compra con el mínimo de almacenaje, sin retraso y a una gestión de calidad integrada en materia prima, procesos, productos terminados, y productos de compra-venta.

2.5.5 Costo de pedido embarque y recepción

Son aquellos relacionados con la adquisición de materia prima en las empresas industriales de transformación o manufactureras, o bien, con la adquisición de mercancías en las empresas comerciales; los costos del pedido, embarque y recepción incluye:

- Requisición de compra.
- Expedición de la orden de compra.
- Fletes acarreos y maniobras.
- Descuentos por compra en cantidad masiva.
- Recepción de productos.
- Almacenamiento.
- Contabilidad de inventarios.

2.5.6 Riesgos de la inversión en inventarios

Las empresas invierten en inventarios porque éstos van a ser el motor de sus ventas y van a proporcionar a través del ciclo de cuentas por cobrar y efectivo, la realización de una utilidad.
Cuando se adquieren materias primas para producir producto terminado y realizar su venta, se realiza una inversión la cual se recuperará hasta el momento en que se convierta en efectivo a través de su venta.

Dentro de los riesgos que tiene el inventario se encuentra:

1. La obsolescencia
Aplica a los inventarios que han sufrido un cambio en su demanda, por encontrarse fuera de moda, anticuados o bien no se encuentran en buen estado.
2. La caducidad de ciertos productos
Por el transcurso del tiempo pierden sus propiedades.
(ejemplo : medicinas)
3. Lo perecedero de ciertos productos
Su periodo de vida es corto.
4.Robo

Se sugiere que los inventarios se aseguren con el fin de que la inversión se proteja. Los inventarios pueden estar asegurados a diferentes valores:

- Precio de venta que representa el precio a que se vende a los clientes.

De esta manera se esta protegiendo el margen de utilidad en caso de un siniestro.

- Valor de reposición que representa el precio que debe pagarse o se incurrirá para comprar o fabricar un producto.

La empresa repone su inversión y tiene la ventaja en economías inflacionarias que se está modificando el seguro periódicamente a través de ajustes al monto de la cobertura.

- Costo que representa el precio que se pagó o se incurrió al comprar o fabricar un producto.

En el caso de un siniestro tal vez no pueda reponerse el inventario en su totalidad, porque los precios de los inventarios tienden a subir en el transcurso del tiempo.

De acuerdo con la experiencia de su negocio y en el mercado en que participa, deben hacerse las provisiones necesarias para lograr una administración adecuada de inventarios.

2.6 Cuentas por pagar

2.6.1 Importancia dentro del capital de trabajo

" Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes convenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo" (28).
Estos son los vencimientos a corto plazo y que por lo tanto se tiene la obligación de liquidarlos en el término de un año.
Las cuentas por pagar a proveedores representan financiamientos que recibe la empresa que no tienen costo.
La fuente principal de financiamiento a corto plazo en garantía para las organizaciones de negocios. Dichas cuentas resultan de transacciones en las cuales se adquiere mercancía sin la entrega de ningún otro documento que acredite que el comprador se compromete a pagar lo adeudado.

Al aceptar la mercancía, conviene en pagar al proveedor la cantidad acordada en términos de la venta, las condiciones de crédito están establecidas en la factura del proveedor

(28) Boletín C-9 de la Comisión de Principios de Contabilidad IMC citado por Moreno Fernández, Joaquín en *Administración Financiera del Capital de Trabajo*

2.6.2 Información necesaria de cuentas por pagar

Las cuentas por pagar constituyen en la gran mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otros adeudos por gastos y servicios que no afectan la producción o inventarios sino se consideran directamente en las cuentas de gastos, como pueden ser conceptos relacionados con rentas, anuncios de publicidad, etc., que también aplican al estado de resultados.

También incluye los pasivos originados por la adquisición de maquinaria y equipo que representan una inversión en activos no circulantes.

Dependiendo del giro de la empresa el financiamiento varía. Por ejemplo, en el caso de las tiendas de autoservicio el financiamiento tiende a ser mayor y como consecuencia el capital de trabajo financiado con la aportación de los accionistas disminuye.

El promedio del financiamiento de los proveedores depende en parte de las condiciones económicas, de la oferta y la demanda de insumos que se adquieren y de la oportunidad de la empresa de negociar descuentos de pronto pago o pago anticipado.

Para obtener una información oportuna debemos tomar en cuenta:

- Presupuesto operativo de la empresa
- Información real actual
- Informe de días de inventarios financiados por proveedores y su explicación si el número de días está fuera de parámetros.
- Informe semanal o quincenal a tesorería de los saldos de cuentas por pagar que deben liquidarse, calendarizando por día para los próximos 15 días por lo menos.

Como parte del capital de trabajo todos los conceptos que forman parte de los estados financieros de la empresa.

Forman parte de este concepto todas las operaciones individuales que no provengan de operaciones representativas de producción de venta, ni constituyan operaciones rutinarias sino más bien son esporádicas. Algunas de ellas son:

- Anticipo a clientes

Son aquellos anticipos que se reciben de clientes por maquinaria o servicio por realizar. Al recibirse los anticipos se controlan y registran como una obligación o pasivo de la empresa, que será liquidado a través de la presentación de servicios o entregas de mercancías o bienes.

1.Acreedores por Adquisición de mercancía

Este financiamiento se refiere a mercancías recibidas de terceros a crédito sin garantía documental, y que sirven para realizar las operaciones propias de la empresa.

En algunos casos sucede que la mercancía recibida ha sido vendida a crédito, dando como consecuencia que la empresa ha realizado sus operaciones de venta con recursos de terceros , y por lo tanto cuando se recupere la venta a crédito, tendrá recursos para liquidar al proveedor. Los proveedores en nuestro medio normalmente venden a un plazo no mayor de 30 días, sin el cobro de intereses estipulados en forma expresa.

2.Acreedores por financiamiento

Se refiere exclusivamente a los casos en que la empresa requiere de recursos esporádicos y no por grandes volúmenes para liquidar o efectuar sus operaciones normales, ante tal situación suele ser común solicitar préstamos a personas ajenas al negocio que permitan llevar a cabo las operaciones que requiere la organización.

El plazo que se otorga es muy variado, no existiendo regla alguna para su tiempo de liquidación.

3.Acreedores por adquisición de bienes o servicios distintos al de las mercancías
Son las operaciones que la empresa a efectuado por la compra de bienes no destinados a la venta y uso de servicios, de las cuales no ha vencido el plazo para su pago. Entre los pasivos mas comunes se encuentran:
Pago de teléfonos, provisión de luz y fuerza, provisión de agua, pago de rentas, pago de sueldos, provisión de honorarios.

En el caso de pagarlos fuera del plazo de su vencimiento normalmente no provocará un cargo adicional.

- *Acreedor por impuestos*

Este pasivo tiene como desventaja que de no cumplirse en la fecha límite, se causarán intereses moratorios o recargos. Entre ellos se encuentran: Impuesto al valor agregado, Impuesto predial, Cuotas al infonavit, Cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social, etc...

2.6.3 Políticas de financiamiento en cuentas por pagar

Las políticas para la administración de cuentas por pagar deber ser formuladas por las áreas de finanzas y compras con el conocimiento y aceptación de la dirección general.
Tienen como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago anticipado cuado se presenten condiciones para ser negociados y establecer el nivel de endeudamiento de la empresa.

El pagar intereses por falta de pago oportuno es una práctica común en algunos giros de negocios. La solvencia moral del proveedor es importante para tener seguridad en la formalidad de tratos comerciales convenidos en servicio y precio.

Las políticas principales son:

1.La política de elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo.

Consiste en a fijación de parámetros que se reciben de los proveedores y el aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado.

2.Establecimiento de términos de crédito

Se asignan según la oferta y la demanda del mercado en cada grupo o tipo de insumos, ya que cada uno es diferente. Ejemplo:

- Productos perecederos su pago es de contado
- Productos tales como ropa, artículos para el hogar su pago es de 90 a 120 días.

Es importante que los insumos sean cotizados por lo menos por dos proveedores y ejercer control estricto en la calidad de los insumos adquiridos.

3. La política del aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado.

Debe negociarse si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado.

4. La política del nivel de endeudamiento de la empresa

Esta relacionada con los límites de solvencia que la empresa pueda tener: La relación que deben tener los pasivos con el capital contable de la empresa.

La política general de financiamiento a corto plazo se enfoca en decidir la combinación adecuada entre los pasivos circulantes y la deuda a largo plazo para usarse para financiar activos circulantes permanentes

2.6.4 Condiciones del crédito

Las condiciones de crédito del proveedor fijan el periodo de crédito, el monto del descuento por pronto pago ofrecido, el periodo de descuento por pronto pago y la fecha de inicio del periodo de crédito.

1. *Periodo de crédito*

Es el número de días antes de que se exija el pago íntegro. Independientemente de que se ofrezca descuento por pronto pago o no, el periodo de crédito de cualquier transacción debe indicarse siempre. Es usual que los periodos de crédito tengan un alcance de cero a 120 días, aunque hay casos en que son mayores. En las condiciones de crédito, el periodo de crédito se ha designado como "periodo neto". El término neto indica que debe pagarse el monto íntegro de la compra en el número de días indicado a partir del inicio del periodo de crédito. Por ejemplo, "neto 30 días" indica que la empresa debe hacer el pago íntegro en 30 días desde el comienzo del periodo de crédito.

2. *Descuento por pronto pago*

Se ofrece como parte de las condiciones de crédito de la empresa, es un porcentaje de deducción sobre el precio de compra, siempre y cuando el comprador pague en el lapso especificado, el cual es menor que el plazo de crédito.

3. *Periodo de descuento por pronto pago*

El periodo de descuento por pronto pago es el número de días del inicio del periodo de crédito durante los cuales se dispone del descuento por pronto pago. Lo común es que el periodo de descuento por pronto pago sea de entre 5 y 20 días.

El caso de renunciar al descuento por pronto pago no conlleva costos directos asociados, aunque sí un costo implícito. El costo de renunciar a un descuento por pronto pago es la tasa de interés implícita que debe de pagarse por retardar la liquidación de una cuenta pendiente por un número adicional de días. En otras palabras, el monto del descuento al que se renuncia es el interés pagado por la empresa a fin de conservar su dinero al demorar su pago durante ciertos días adicionales.

Los clientes importantes de pequeñas empresas se aprovechan de esta situación como una forma de apalancamiento, logrando beneficiarse de los descuentos por pronto pago más allá del término del periodo especificado.

4. *Inicio del periodo de crédito*

El inicio del periodo de crédito se estipula como parte de las condiciones de crédito del proveedor. Por lo general, la fecha de inicio del periodo de crédito coincide con la fecha de facturación. En ocasiones, las empresas reciben las facturas antes que la mercancía adquirida. En estos casos, el inicio del periodo de crédito no tiene relación alguna con la fecha de facturación, el cual podría ser de 30 días antes de la recepción de los bienes. Fin de mes, indica que el periodo de crédito de todas las compras efectuadas en cierto mes comienza el día primero del mes inmediatamente siguiente.

Capitulo 3
Análisis de la situación actual de FYNSA

3.1 FYNSA

3.1.1 Misión

"Nuestra misión es distribuir las mejores marcas del ramo veterinario ofreciendo nuestros clientes de mayoreo y menudeo un servicio integral para el desarrollo de su negocio mediante un amplio surtido de productos, entregas oportunas y precios competitivos. Buscamos un desarrollo continuo tanto del negocio como de las personas que lo constituyen buscando su excelencia tanto en el ámbito personal como en el profesional".

3.1.2 Historia

Esta empresa fue fundada con el nombre de "Veterinaria San Felipe" como una persona física en el año de 1968 por el M.V.Z. Adalberto Velázquez Meléndez comenzando sus operaciones con ventas al mostrador. Atendiendo consultas medicas, venta de alimento balanceado y medicamentos al detalle. El giro de la empresa era principalmente el de farmacia veterinaria durante cuatro años.

Se adquiere en 1968 un terreno que constituyo una bodega que dio la pauta para que se buscara en el año 1973, la distribución de la empresa trasnacional Ralston Purina México, S. A. dedicada a la producción de alimentos balanceados para animales de explotación (ganado). Se consigue dicha meta y a partir de entonces se incorporó al tipo de giro que se tenía anteriormente además de forrajes como paja, cema , sorgo, maíz quebrado, etcétera...

En 1977 la empresa cambia su razón social a una sociedad anónima con el nombre de "Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S. A." enfocada al mismo giro.

Con el apoyo de Ralston Purina México, S.A. el crecimiento fue incrementándose. El tipo de servicio se enfocaba en su mayoría a surtir granjas medianas y pequeñas. Posteriormente se abre en el Valle de México mas escuelas de medicina veterinaria lo que da a lugar a que se empezaran a abrir gran cantidad de farmacias veterinarias y lo que dio origen a que nos buscaran para distribuir productos y alimentos balanceados.

Ralston Purina México , S.A. de C. V. introduce sus alimentos para mascotas lo que lleva a que se abra otro nicho de mercado.Las mascotas empiezan a aparecer como un mercado importante, pero todavía cautivo.

A principios de los ochentas se buscaron representaciones de laboratorios veterinarios tales como Bayer, Química Hoechst, Upjonh, Brovel, Pfizer entre otros relevantes por su prestigio en el ramo. Se nombra el primer representante de ventas el cual dio resultados inesperados y de ahí inicia el incremento en ventas e infraestructura de forma acelerada.

En los primeros cinco años de los noventas, la fuerza de ventas se incrementa de dos hasta seis representantes, aumenta su infraestructura vehicular menor y de reparto para satisfacer el mercado. Requerimiento en mayor infraestructura en instalaciones . Obtiene la distribución directa de Sumbeam Mexicana (rasuradoras para mascotas y ganado), Laboratorios Virbac , EFFEM México(alimento para mascotas), entre otras marcas de prestigio en las que logra record de ventas a nivel nacional.

Para 1997 se implanta sistema de computo para controlar las principales áreas tales como inventarios, ventas , cuentas por pagar, cuentas por cobrar.

El acelerado crecimiento de FYNSA ha llevado a que se tomen medidas estrictas para el control ya que hasta el año 1996, el control era manual y de cierta forma empírico.

El mercado, la competencia y por ventaja competitiva, FYNSA se nombra macrodistribuidor exclusivo en marzo del 2000, de la línea de Ralston Purina lo que la lleva a decidir comercializar únicamente esta marca de alimentos para mascotas. Se busca la necesidad de tener líneas especializadas de venta de

producto, que otorguen mayor rentabilidad y ventajas comerciales. En la actualidad cuenta con el 60% de participación clínicas veterinarias y tiendas de mascotas en la Ciudad de México, Cuernavaca y Toluca. En el territorio nacional realiza ventas directas a veterinarias y tiendas de mascotas otorgando los mismos beneficios. La empresa actualmente es dirigida por el fundador y cuenta con un 10% de participación familiar y un 90% de personal contratado.La organización empieza a dividirse en departamentos especializados por áreas de trabajo. Por parte del fundador se esta obteniendo mayor conocimiento del área financiera, se empieza a realizar el proceso de su sucesión (un poco renuente), como preocupación por el cambio drástico en las condiciones del mercado veterinario tanto a nivel comercial como operativo.

3.1.3 Necesidad de estudio del capital de trabajo

Actualmente Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S.A. se encuentra dirigida por su fundador. Esta empresa viene operando en base a la experiencia y capacidad del personal clave en su estructura, para la solución de problemas que se presentan diariamente en la operación y que a la fecha a logrado una penetración y reconocimiento favorable en el mercado, situación fundamentada en el esfuerzo conjunto de la organización. Sin embargo, como consecuencia de la forma empírica de la operación, los sistemas de trabajo han generado no cumplir con las necesidades de cada área, al carecer de planes, mecanismos adecuados de control, procedimientos estratégicos y políticas definidas, así como de un seguimiento y evaluación de indicadores clave, lo que ha provocado ineficiencias en la operación baja rentabilidad del negocio, deterioro en la calidad del servicio al cliente, y la falta de información estadística clave que apoye en la toma decisiones acordes a las necesidades y características particulares de la empresa.

Mientras la problemática en la operación en piso demuestra la materialización de los problemas por falta de sistemas adecuados de trabajo, que optimicen y controlen eficientemente la operación y además de la descoordinación entre el personal para el cumplimiento de las funciones y estrategias de trabajo, así como la falta de evaluación del mismo por desconocer los indicadores clave, que le permita dirigir correctamente sus esfuerzos, lo que genera que se tomen acciones aisladas, parciales, correctivas e inoportunas. En la actualidad es importante reconocer que el manejo y crecimiento de las negociaciones se debe dar realizando los planes necesarios y el control requerido para lograr los objetivos de la empresa, propiciando que los recursos financieros sean cada vez mas rentables y promoviendo en todo momento la seguridad de los mismos. FYNSA requiere eficientar el control de su empresa y un razonable capital de trabajo. Con la observación que en ocasiones los propietarios de las entidades sin una observancia y control interno, provoca perdidas, que sumadas en su totalidad reflejan ganancias no deseables o resultados negativos; en una forma enunciativa se indica las actividades con el fin de reducir costos, o bien obtener mayor rendimiento a la inversión.

- Planeación para lograr control (control presupuestal)
- Información e interpretación de los resultados de la operación y de la situación financiera.
- Revisión de su actual control interno con la finalidad de eficientarlo, tanto en el aspecto administrativo como operacional de la entidad.
- Evaluación del capital de trabajo
- Protección de activos (caja, bancos, inventarios, activos fijos), en función del control interno.
- Análisis de la función administrativa, atención a clientes, operación, imagen y publicidad; preparando los programas necesarios para que estas funciones se realicen en forma oportuna y eficiente (guías o instrucciones de acción)
- Evaluación del sistema de información de datos.

- Revisión de los contratos actuales que permiten el funcionamiento de la empresa, para determinar el grado de riesgo a que se puede estar sujeta la entidad o los compromisos económicos /sociales de la misma.
- Evaluación del proceso administrativo

La empresa cuenta con cuatro problemas actualmente:

- Ausencia de administración formal

Que provoca realizar funciones con mayor esfuerzo y con un alto grado de errores.

- Una carga excesiva de trabajo en los niveles superiores de la negociación
- Deserciones de la organización
- Posición preocupante en su capital de trabajo.

Lar áreas que funcionan actualmente, son :

1. AREA DE VENTAS

Ventas, mostrador, promoción y publicidad

2. AREA DE COMPRAS

Compras y almacenes

3. AREA DE DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS GENERALES

4. AREA ADMINISTRATIVA

Crédito y cobranzas, contabilidad, presupuestos, facturación, control de chequeras, pago a proveedores, personal y contratos.

Las áreas antes descritas como identificadas a pesar de realizar sus funciones en la practica, no tienen plasmado su estatus y función por medio de un organigrama, lo que provoca dificultad para la correcta administración del recurso humano, y por lo tanto falta de

reconocimiento global de los empleados de los distintos niveles, para que comprendan el universo de obligaciones y derechos.

3.2 Caja y bancos

3.2.1.Análisis situación actual

Esta área se encuentra asignada a un familiar que se encarga de la administración, registro y depósito del efectivo en bancos de acuerdo a lo especificado por cuentas por pagar.

Respecto a los cheques que se aceptan de clientes, se lleva un registro manual de cada uno de los movimientos realizados hasta que se depositan en el banco. En el caso de existir un cheque devuelto, la persona responsable del área de tesorería lo recoge y se realiza el registro del mismo, y se da el seguimiento hasta que es pagado el cheque.

3.2.2.Observaciones en área crítica

Existe un adecuado registro de cada uno de los valores que ingresan por cuentas por cobrar tanto de cheques como del efectivo hasta que es depositado en la cuenta bancaria.

La operación y registro se realiza de forma manual, por lo que se recomienda usar una hoja de cálculo para el seguimiento de cada cheque recibido.

Es primordial, realizar una capacitación enfocada a la nueva paquetería que se implantará con el objeto de obtener información mas oportuna de los valores recibidos por parte de los clientes.

Considero que el problema principal se encuentra en la recuperación de valores tanto efectivo como cheques en el área de cuentas por cobrar.

3.3. Cuentas por cobrar

3.3.1 Análisis situación actual

Comprende un periodo de tiempo de 10:00 a.m. a 8:00 p.m., integrado el recurso humano por un encargado y un auxiliar.

La función es realmente básica y rudimentaria, no se aprovecha en su totalidad la capacidad de la persona encargada, así mismo, de su auxiliar; básicamente su función es autorizar el crédito que solicitan los clientes en sus compras, preparar formatos de cobranza de agentes de ventas y choferes en su ruta diaria, así mismo, prepara el efectivo para entregarlo a tesorería, y en su momento formular cheques para pago de comisiones de agentes o reserva de gastos del mes.

Esta área realiza algunas actividades que no son funciones de su campo de acción y carece del control interno adecuado.

3.3.2 Observaciones en área crítica

1. Realiza actividades que no constituyen funciones de crédito y cobranzas como es el registro de proveedores en el sistema, encargada de la cuenta de bancos, captura ventas de mostrador, control de reparación de cuchillas y resguardo de dinero a depositarse
2. No hay seguridad de cifras entre el sistema instalado y los adeudos reales de los clientes.
3. Existe duplicidad de trabajo en la función de verificar los saldos pendientes de cobro, por zona o por agente, ya que se lleva por separado un control manual, independientemente del que ofrece sistemas.
4. Se realiza un análisis de sus clientes: por adeudos atrasados, clientes de primera línea (cada treinta días), estadísticas por zona o agente.
5. No existen políticas de crédito y cobranza por escrito, lo que produce una falta de capacidad para que la encargada pueda tomar decisiones.
6. No existe plan de rotación de personal y de aplicación de vacaciones.
7. Al carecer de control el área de crédito y cobranzas se produce una tardía recuperación de clientes, o aplicación de descuentos no aplicables. (Las comisiones se otorgan hasta cobranza de 30 días), con la repercusión de margen de utilidad bajo y falta de liquidez.

8. No existe una recuperación del efectivo razonable (habrá que revisar el flujo de operación, desde la venta que realiza el agente de ventas hasta el cobro del efectivo; involucrando formas requeridas y políticas actuales).

3.3.3. Requerimientos del área

PROCESO

- Determinación real de estado de clientes, documentada para conocer con certeza cuanto debe cada cliente y que retrasos tiene para efectuar estados de cuenta y agilizar los cobros tratándose de cualquier magnitud de cliente.

- Desarrollo e instalación de mecanismos de control que garanticen la oportunidad de información que debe generar el área.

- Establecimiento de un reporte gerencial de antigüedad de saldos y días de cartera, como mecanismo de control y seguimiento de cuentas por cobrar.

- Implementación de un pronóstico de cobranza, acorde a los días de pago de los clientes y visitas de los vendedores.

- Seguimiento a la labor de cobranza en el campo que garantice el cobro oportuno.

- Disminución de los días cartera, mediante el desarrollo de las habilidades del personal de cobranza.

- Instalación de indicadores clave de evaluación que midan el desempeño del área, tales como: nivel de cartera, nivel de eficiencia del área, recuperación plan vs. real.

Capacitación en funciones específicas de crédito y cobranzas, utilizando la estrategia de capacitar a las personas encargadas , formular la guía de acción de las actividades, pequeños instructivos de procedimiento de trabajo o consideraciones administrativas de su labor.

Establecimiento de políticas generales y particulares de la negociación y en especial el área de crédito y cobranzas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Efectuar un estudio de las necesidades requeridas para el sistema de computo adecuado para agilizar las operaciones de esta área tomando en cuenta lo siguiente:

- Limites de crédito asignados por cliente.
- Delimitación de descuentos por pronto pago .
- Clasificación de clientes por su tipo de pago.
- Asignación de días de crédito fijos por cliente.

- Posibilidad de emitir reportes diarios de:
  - Pagos contado
  - Cantidad de montos a crédito
  - Antigüedad de saldos por cliente
  - Antigüedad de saldos por agente de ventas
  - Notas de crédito
  - Cheques devueltos
  - Código de suspensión de venta

- Estudio de días de cartera
  - Por cliente
  - Por agente
  - Por total de operaciones

3.4.Inventarios

3.4.1.Análisis situación actual

La actividad comprende un periodo de tiempo de 9:00 a.m. a 8:00 p.m. de lunes a viernes, y los sábados de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., integrado el recurso humano por un encargado y un auxiliar de almacenes.

No existe un control de sus inventarios, a pesar que tiene equipo de computo y un programa para intentar manejarlo, el descuido y la mala organización o

disciplina de orden en las bodegas, almacenes, dispersión física de las bodegas, facturación (función que no debe realizar esta área).

Las repercusiones son:

1. CONTABLEMENTE

No se tiene la capacidad para formular correctamente estados financieros y tomar decisiones inadecuadas.

No se tiene certeza del valor de los inventarios y que conlleva a el robo hormiga de estos activos.

Se tiene conocimiento del lugar en donde se encuentran ubicados los productos pero, solamente se lleva a cabo requerimiento de mercancía al proveedor, por medio control visual, el espacio se encuentra vacío es necesario pedir producto. La rotación del producto es mayor a la que se puede surtir. Lo que no permite tener un inventario correcto al día.

2.CONTROL INTERNO

Perdidas por un inadecuado control de acceso a las bodegas o almacenes.

Perdidas por robos, fraudes y caducidad de medicamentos.

3.FINANCIERAMENTE

No se obtendrá la rentabilidad esperada.

Posibles perdidas

Falta de liquidez

Inversión en tiempo y dinero sin una rentabilidad adecuada.

3.4.1.Requerimientos del área

1. Incrementar el nivel de inventarios en las líneas de productos que tienen mayor rentabilidad .

2. Disminuir al máximo el nivel de inventarios sobre productos de baja rotación
3. Mantener en resguardo especial aquellos productos de alto valor y establecer la protección de inventarios de alta rotación en cada una de las bodegas.
4. Realizar un reacomodo de los productos según su rotación, caducidad, tamaño e importancia. Tal es el caso de los medicamentos y alimentos para mascotas y ganadería.
5. Aprovechar al máximo las capacidades instaladas para almacenaje tanto de productos pesados y grandes. Se recomienda solicitar asesoría especializada en este tipo de inventarios.
6. Establecer elementos suficientes para monitorear la operación de las áreas de tal forma que la operación de las áreas de inventarios, la dirección pueda modificar e incrementar los niveles deseados de rendimiento.
7. Establecimiento de un inventario de seguridad
8. Estudio del tiempo de reacción desde que se realiza el pedido hasta el surtido y entrega del producto de los proveedores.
9. Establecer máximos y mínimos de los productos
10. Desarrollo de un inventario físico total, para determinar las existencias por tipo de producto y costo real de los inventarios.
11. Desarrollo e instalación de un sistema para controlar adecuadamente y mantener un nivel óptimo de los inventarios, acorde a los requerimientos actuales de la empresa, a fin de garantizar una entrega oportuna a los clientes tanto de mayoreo y menudeo

12. Revisión, actualización y/o definición de las políticas de control de inventarios.
13. Instalación de controles adecuados para medir los días de inventario y la rotación de las existencias, como elementos de administración de los inventarios.
14. Establecimiento de un file de localización como herramienta de control y la adecuada distribución de los inventarios.
15. Establecimiento de los procedimientos formales de recepción, distribución, sálida y requisición de productos.
16. Establecimiento de indicadores clave de evaluación del área tales como: nivel de inventarios y nivel de servicios a las áreas de venta.
17. Instalación de un sistema total de embarques que garantice la entrega oportuna de los productos.
18. Instalación de un sistema de control de entrega de productos.
19. Realización de juntas efectivas de trabajo para la toma inmediata de decisiones.

En vez de agotar el inventario exactamente al final del periodo, o sea cuando llega el nuevo pedido, puede ocurrir que no llego a tiempo o porque la demanda fue mayor de lo que se esperaba. Para no agotar las existencias ni quedar mal con el servicio otorgado a los clientes con el surtido de producto, perdiendo ventas y las utilidades consiguientes o para no trastornar el programa de producción por falta de inventario, es preciso contar con algunas existencias de seguridad que consisten en unidades adicionales de inventario en exceso de la demanda estimada.

3.5. Cuentas por pagar

3.5.1 Análisis situación actual

Desde su fundación la empresa ha aprovechado los descuentos de pronto pago, o bien realizar los pagos de las facturas de proveedores al entregar su producto.

La empresa implanto hasta hace cuatro años, el sistema de revisión y pago de facturas de proveedores en un horario y días determinados, negociando con sus proveedores mantener las mismas condiciones de descuento de pronto pago.

La empresa a procurado mantener esta política, y conservan una sana cartera de pagos a proveedores.

3.5.2 Requerimientos del área

La empresa cuenta con un adecuado registro de los plazos y descuentos que brindan los proveedores .

Implantado el sistema de computo dar el seguimiento adecuado del tiempo en que los proveedores cobran sus cheques con el objetivo estudiar la flotación de los fondos girados.

1. Realizar un presupuesto de pagos semanal y mensual.
2. Control adecuado de gastos (minimizarlos).
3. Manejo de transferencias bancarias a través de sistema de computo bancario instalado en nuestra empresa.

Como área de compras:

- Diseñar e instalar un sistema de compras que permita el aseguramiento de la adquisición y surtido de los productos eficiente y oportunamente al menor costo y con la calidad requerida.

- Seguimiento oportuno de requisiciones, cotizaciones y fincamiento de pedidos.
- Implementación de un procedimiento para el control y seguimiento de compras.
- Control, seguimiento y evaluación de proveedores y fechas de entrega.
- Actualización periódica del catálogo de proveedores, considerando aspectos como nivel de servicio, crédito otorgado y nivel de precios.

3.6 Sistema de computo

Por la cantidad de facturas que se emiten (un promedio aproximado de ochenta facturas diarias), la forma de poder controlar cada una de ellas desde que se imprimen y emiten hasta que son cobradas es por medio de una paquetería adecuada a la empresa.

Según los programas administrativos que se encuentran en el mercado, son muy pocos los manejan el concepto de ventas, para una empresa de distribución y comercialización. En su mayoría manejan específicamente el aspecto administrativo de una empresa estándar. El tipo de conceptos básicos de tipo de paquetería son cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, y facturación. Manejan descuentos estándar y son muy herméticos en poder accesar a reportes específicos de información. En la empresa caso de estudio esta por implementarse un sistema que se adecua a las necesidades operativas de una empresa dedicada a la comercialización.

Las actividades principales para el caso de la empresa en estudio (FYNSA) son las siguientes:

1. Clientes

   Son aproximadamente 850 clientes.

   Se requieren de lo siguiente base de datos

- Límite de crédito
- Días de visita (agente de ventas)
- Días de crédito
- Clasificación de agente
- Bloqueo por falta de pago
- Historial de cheques devueltos
- Descuentos por pronto pago preestablecidos

2. Cuentas por cobrar

   En base a lo establecido por la base de datos de clientes

   - Emisión de notas de cargo sobre cobros
   - Emisión de notas de crédito sobre cobros
   - Generar pagarés o letras por factura
   - Reporte por agente antigüedad de saldos
   - Reporte por agente de clientes pago de contado y pago crédito
   - Reporte de pedidos aprobados para distribución
   - Reporte diario de cobranza por agente por ruta.

3. Proveedores

   Son aproximadamente 60 proveedores.

   - Límite de crédito
   - Plazo de crédito
   - Promociones
   - Datos particulares de cada uno
   - Reporte de antigüedad de saldos por vencimiento
   - Manejo de acreedores diversos para el control de compras de animales vivos

4. Productos

   - unidad de venta de un mismo producto

por kilo, por bulto, por atado.

- Manejo de precios por cliente

Es importante mencionar que en el mercado del ramo veterinario es necesario poder mantenerse competitivos en el precio que se brinda a nuestros clientes. La competencia es alta, y por ello se requiere de controlar el tipo de precios que se otorgan a cada cliente, sin ser los mismos para todos. El precio que se otorga radica en el volumen de compra, cercanía con la competencia, producto o paquete promocional, nivel de competencia.

- Control de precio y descuento máximo por artículo.
- Control de comisiones por ventas por vendedor

5. Facturación

- Enlace con cotizaciones
- Inicio de rastreo desde pedido hasta que es entregado.

6. Inventarios

- Manejo de reserva de existencias por producto por pedido, una vez confirmado, de forma automática
- Reporte de productos de mayor rotación
- Reporte de requerimiento de producto por proveedor de acuerdo a los máximos y mínimos de inventario.
- Movimientos internos de productos para consumo y uso interno (tienda).
- Estadísticas en importes por cada artículo
- IVA incluido en los precios de venta.

Solo el 15% de los productos que se comercializan causan I.V.A.. Esta función es de gran ayuda para telemarketing y mostrador (punto de venta).

- No acepte manejar inventarios negativos.
- Control de lotes, aplicable a medicamento e insecticidas
- Manejo de tablas en las que se incluirán las tallas y colores de los productos que lo requieran.

7. Reporte

- Utilidad marginal por producto
- Utilidad marginal por línea de producto
- Utilidad marginal por agente
- Cantidad total de productos vendidos por agente
- Calculo de comisiones por agente por utilidad marginal por producto.

Capitulo 4
CONCLUSIÓN

4.1 Interpretación de información

Desde el año 1994 al 1996 se mantiene un desarrollo paulatino en el crecimiento. En el año 1997 y 1998 la empresa en estudio, FYNSA, tiene un crecimiento abrupto en inventarios, proveedores y en cartera de clientes. Una de las principales causas es la venta de la nueva línea de alimentos Pedigree,, a la venta, causando así el aumento en ventas de otros productos de diferentes líneas.

Es preocupante el nivel de cartera de clientes, el cual se ha incrementado en los últimos dos años en un 60%. Según lo mencio-ado en el capítulo tres, la empresa requiere una adecuada valoración de clientes a los que se les otorgan créditos. Hay el antecedente de que el mercado veterinario se conoce por tener una deficiente administración y cultura de pagos, por lo que se recomienda disminuir o dosificar el otorgamiento de créditos. Se recomienda igualmente de realizar un pronóstico de cobranza y emitir reportes oportunos con el fin de reducir la cartera.

Respecto de la capacidad para afrontar sus compromisos en el corto plazo, se encuentra en riesgo, ya que la cartera de clientes es más de un 50% de la cuenta de proveedores. En caso de que los días de cartera sean menores a 21 días, podremos considerar que sí se podrán cumplir los pagos a proveedores, siempre y cuando su plazo de pago sea mayor o igual a 30 días. En caso de que sean 21 días, habrá una crisis de liquidez por la falta de efectivo para afrontar los pagos oportunos de estas obligaciones. Los descuentos de pronto pago que otorgan los proveedores farmacéuticos no podrán ser utilizados hablando de un

promedio del 9% mensual. Es importante reducir los gastos de operación, pues hay un diferencial de 2.1% entre la utilidad bruta (7.20%) y los gastos de operación (5.07%). También es causa importante de la falta de liquidez de la empresa para afrontar las obligaciones en el corto plazo y poder resurtir el inventario que se requiere para seguir con sus operaciones normales.

Los inventarios son insuficientes para poder afrontar la demanda de venta que solicitan los clientes, a partir del incremento en la publicidad por parte de los proveedores. La empresa puede correr el riesgo de no poder ser surtida por sus proveedores por la falta del pago oportuno de las deudas.

Debido a los cambios de mercado, se busca tener mayor rentabilidad en los productos que se comercializan. La tendencia se dirige a especializarse en líneas en las que se obtenga mayor margen de utilidad así como a buscar la distribución de líneas en exclusiva. La tecnología es un gran auxiliar para poder llevar un adecuado control de las operaciones de esta empresa. Sin embargo, también se requiere del establecimiento de un adecuado control interno, además de políticas que vayan de acuerdo al ramo que se maneja. La información refleja la falta de planeación en los proyectos que se realizan. Es muy importante que el dueño de la empresa tome medidas adecuadas para poder soportar la carga financiera a la que se está enfrentando que se enlistan en el capítulo tres, antes de pensar en incrementar su crecimiento.Es recomendable frenar su desarrollo como empresa y considerar los factores externos e internos que permitan un desarrollo de manera sana. Esta empresa se encuentra en un momento oportuno para poder realizar los ajustes necesarios para realizar un cambio tanto en su forma de pensar a nivel empresarial como en el establecimiento de la planeación estratégica para afrontar el crecimiento de FYNSA. Esto se encuentra primordialmente en las personas que forman su estructura.

Anexo no.4-I

Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S.A.

Balance General Comparativo

	1994	1995	1996	1997	1998	
ACTIVOS						
ACTIVO CIRCULANTE						
CAJA Y BANCOS	$35,924.98	$54,296.61	$148,381.00	$50,947.00	$85,325.00	
CLIENTES	$19,757.02	$75,000.00	$75,802.00	$1,343,964.00	$1,785,320.00	(1)
DEUDORES DIVERSOS	$60,730.03	$100,986.43	$43,211.00	$358,950.00	$527,850.00	
IMPUESTOS ANTICIPADOS	$236,384.01	$389,773.59	$581,049.00	$29,427.00	$25,486.00	
INVENTARIOS	$512,300.00	$512,300.00	$523,784.00	$648,644.00	$828,100.00	(2)
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	$865,096.04	$1,132,356.63	$1,372,227.00	$2,431,932.00	$3,252,081.00	
ACTIVO FIJO						
MOBILIARIO Y EQUIPO	$47,211.82	$47,211.82	$90,764.00	$90,764.00	$97,040.00	
DEP. ACUM. MOB Y EQUIP	($10,485.24)	($14,812.97)	($22,776.00)	($28,052.00)	($36,844.00)	
EQUIPO DE COMPUTO	$20,954.10	$39,350.26	$155,753.00	$54,743.00	$287,971.00	(3)
DEP. ACUM. EQ. COMPUTACION	($14,421.47)	($21,304.63)	($98,970.00)	($36,848.00)	($141,959.00)	
EQUIPO DE TRANSPORTE	$86,471.76	$86,471.76	$54,743.00	$182,753.00	$54,744.00	
DEP ACUM EQPO DE TRANSPORTE	($48,163.94)	($67,231.67)	($30,490.00)	($116,407.00)	($48,729.00)	
EQUIPO DE RADIOLOCALIZACION	$0.00	$0.00	$0.00	$4,110.00	$4,110.00	
DEP. ACUM.EQ.DE RADIOLOCALIZACION	$0.00	$0.00	$0.00	($206.00)	($852.00)	
TOTAL ACTIVO FIJO	$81,567.03	$69,684.87	$149,024.00	$150,857.00	$215,751.00	
ACTIVO DIFERIDO						
DEPOSITOS EN GARANTIA	$3,299.96	$7,799.96	$7,800.00	$7,800.00	$11,520.00	
TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO	$3,299.96	$7,799.96	$7,800.00	$7,800.00	$11,520.00	
TOTAL DE ACTIVO	$949,963.03	$1,209,841.16	$1,970,324.00	$2,385,970.00	$3,479,352.00	
PASIVO CIRCULANTE						
PROVEEDORES	$114,651.87	$131,438.27	$183,331.00	$22,644.00	$510,284.00	(4)
ACREEDORES DIVERSOS	$31,634.60	$35,008.51	$87,380.00	$531,251.00	$531,251.00	
IMPUESTOS POR PAGAR	$53,787.44	$124,644.39	$207,769.00	$640,191.00	$620,320.00	
SUELDOS POR PAGAR	$30,350.00	$52,687.57	$57,700.00	$6,628.00	$5,325.00	
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	$230,423.91	$343,778.74	$536,180.00	$1,200,714.00	$1,667,180.00	
CAPITAL						
CAPITAL SOCIAL	$200.00	$200.00	$200.00	$200.00	$200.00	
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	$300,465.42	$415,474.07	$545,588.00	$478,865.00	$883,388.00	
RESULTADO DEL EJERCICIO	$115,008.65	$146,523.35	$101,450.00	$647,038.00	$449,719.00	
FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	$303,865.88	$303,865.00	$478,865.00	$455,375.00	$478,865.00	
SUMA CAPITAL	$719,539.07	$666,062.42	$1,126,103.00	$1,581,478.00	$1,812,172.00	
SUMA PASIVO Y CAPITAL	$949,963.03	$1,209,841.16	$1,970,324.00	$2,385,970.00	$3,479,352.00	

(1) Es importante el incremento en la cartera de la cuenta de clientes en los dos últimos años 1997 y 1998, causado por aceptar la distribución de Pedigree en FYNSA. Aumentó el mercado que surte y el monto de crédito en clientes.

(2) Los inventarios reflejan un aumento paulatino a partir del año 1996. Es bajo su incremento en proporción con la cuenta de clientes, ya que los productos que se empezaron a comercializar se clasifican como de alta rotación.

(3) La empresa toma la decisión de comprar equipo de computo, y de instalar el sistema administrativo y la red de computo.

(4) Debido a la gran demanda de mercado de producto, se incremento notablemente el saldo de proveedores.

Anexo no.4-II
Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

	1994	1995	1996	1997	1998
VENTAS	$4,754,966.20	$5,611,484.48	$6,142,354.00	$20,884,809.00	$15,771,683.00
COSTO DE VENTAS	$4,349,441.15	$5,087,266.43	$5,597,794.00	$19,152,718.00	$14,635,660.00
UTILIDAD BRUTA	$405,525.05	$524,218.05	$544,560.00	$1,732,091.00	$1,136,023.00
GASTOS DE OPERACIÓN	$344,802.87	$429,620.45	$457,377.00	$1,376,445.00	$799,541.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	$60,722.18	$94,597.60	$87,183.00	$355,646.00	$336,482.00
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	($54,286.47)	($51,925.75)	($56,210.00)	$0.00	$113,237.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	$115,008.65	$146,523.35	$143,393.00	$355,646.00	$449,719.00

Metodo de porcentajes integrales

Anexo no. 4-III

Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S.A.
Estado de Capital de Trabajo Comparativo

	1994		1995		1996		1997		1998	
ACTIVO CIRCULANTE										
CAJA Y BANCOS	$35,924.98	4.15%	$54,296.61	4.80%	$148,381.00	10.81%	$50,947.00	2.09%	$85,325.00	2.62%
CLIENTES	$19,757.02	2.28%	$75,000.00	6.62%	$75,802.00	5.52%	$1,343,964.00	55.26%	$1,785,320.00	54.90%
DEUDORES DIVERSOS	$60,730.03	7.02%	$100,986.43	8.92%	$43,211.00	3.15%	$358,950.00	14.76%	$527,850.00	16.23%
IMPUESTOS ANTICIPADOS	$236,384.01	27.32%	$389,773.59	34.42%	$581,049.00	42.34%	$29,427.00	1.21%	$25,486.00	0.78%
INVENTARIOS	$512,300.00	59.22%	$512,300.00	45.24%	$523,784.00	38.17%	$648,644.00	26.67%	$828,100.00	25.46%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	$865,096.04	100.00%	$1,132,356.63	100.00%	$1,372,227.00	100.00%	$2,431,932.00	100.00%	$3,252,081.00	100.00%
PASIVO CIRCULANTE										
PROVEEDORES	$114,651.87	49.76%	$131,438.27	38.23%	$183,331.00	34.19%	$22,644.00	1.89%	$510,284.00	30.61%
ACREEDORES DIVERSOS	$31,634.60	13.73%	$35,008.51	10.18%	$87,380.00	16.30%	$531,251.00	44.24%	$531,251.00	31.87%
IMPUESTOS POR PAGAR	$53,787.44	23.34%	$124,644.39	36.26%	$207,769.00	38.75%	$640,191.00	53.32%	$620,320.00	37.21%
SUELDOS POR PAGAR	$30,350.00	13.17%	$52,687.57	15.33%	$57,700.00	10.76%	$6,628.00	0.55%	$5,325.00	0.32%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	$230,423.91	100.00%	$343,778.74	100.00%	$536,180.00	100.00%	$1,200,714.00	100.00%	$1,667,180.00	100.00%
CAPITAL DE TRABAJO	$634,672.13		$788,577.89		$836,047.00		$1,231,218.00		$1,584,901.00	

Metodo de porcentajes integrales

ANEXO NO.4-IV
Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S.A.
Estado de Resultados Comparativo

Estado de Resultados

	1994		1995		1996		1997		1998	
VENTAS	$4,754,966.20	100.00%	$5,611,484.48	100.00%	$6,142,354.00	100.00%	$20,884,809.00	100.00%	$15,771,683.00	100.00%
COSTO DE VENTAS	$4,349,441.15	91.47%	$5,087,266.43	90.66%	$5,597,794.00	91.13%	$19,152,718.00	91.71%	$14,635,660.00	92.80%
UTILIDAD BRUTA	$405,525.05	8.53%	$524,218.05	9.34%	$544,560.00	8.87%	$1,732,091.00	8.29%	$1,136,023.00	7.20%
GASTOS DE OPERACIÓN	$344,802.87	7.25%	$429,620.45	7.66%	$457,377.00	7.45%	$1,376,445.00	6.59%	$799,541.00	5.07%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	$60,722.18	1.28%	$94,597.60	1.69%	$87,183.00	1.42%	$355,646.00	1.70%	$336,482.00	2.13%
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	($54,286.47)	-1.14%	($51,925.75)	-0.93%	($56,210.00)	-0.92%	$0.00	0.00%	$113,237.00	0.72%
RESULTADO DEL EJERCICIO	$115,008.65	2.42%	$146,523.35	2.61%	$143,393.00	2.33%	$355,646.00	1.70%	$449,719.00	2.85%

Metodo de razones

Anexo no.4-V

Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S. A.

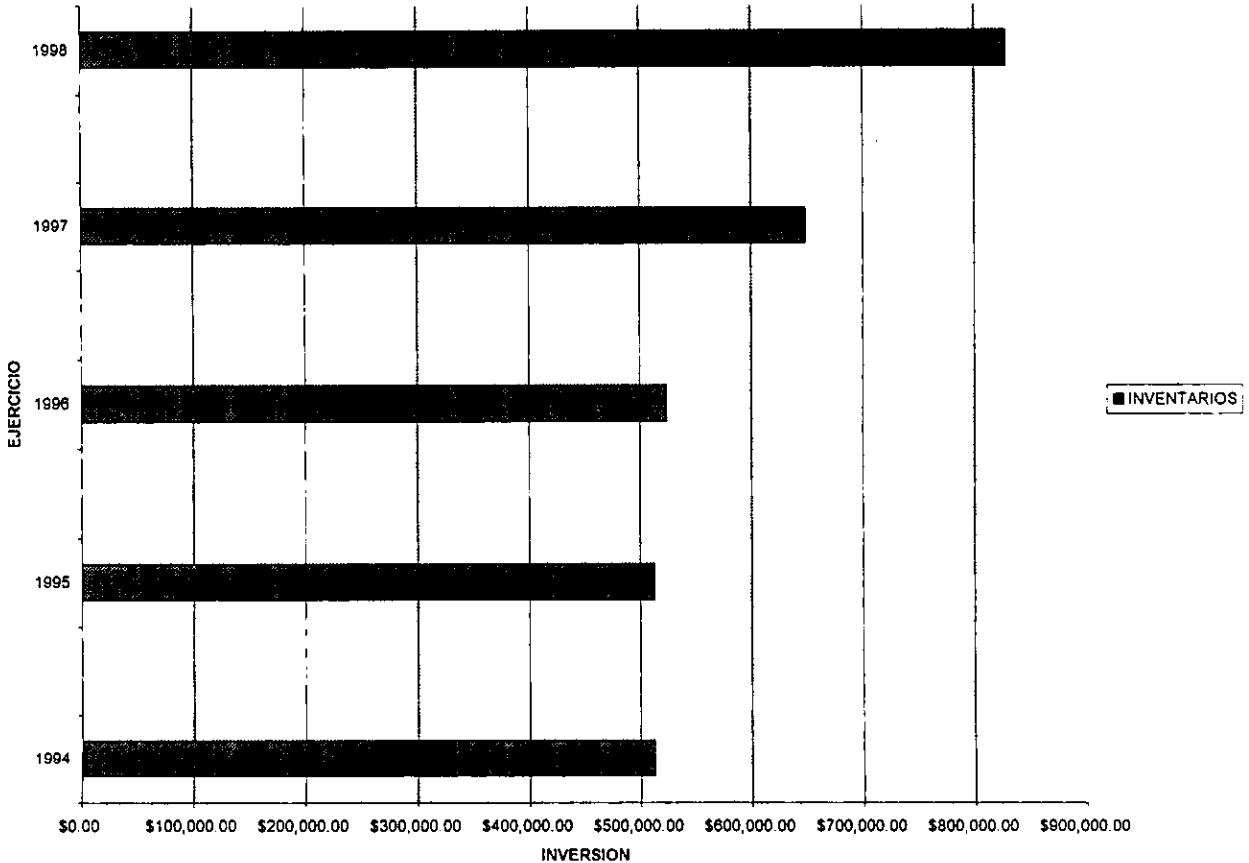
	Razones de liquidez	1994	1995	1996	1997	1998
Disponible	CAJA Y BANCOS / PASIVO CIRCULANTE	0.16	0.16	0.29	0.04	0.05
Capital de trabajo	ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE	3.75	3.29	2.56	2.03	1.95
Prueba del Acido	Activo Circulante- Inventarios / Pasivo circulante	1.53	1.80	1.16	0.52	0.37
Margen de Seguridad	Capital de trabajo / Pasivo Circulante	2.75	2.62	1.16	0.52	0.19
	Razones de rentabilidad					
Inversión de los accionistas	Utilidad neta / Capital Contable inical	0.16	0.22	0.09	0.41	0.25
Margen Neto de Utilidad	Utilidad neta / Ventas netas	0.024	0.024	0.023	0.017	0.029
Inversión total	Utilidad de operación / Activos totales	0.06	0.08	0.04	0.15	0.10

Las razones mas importantes y aplicables al ramo en estudio

METODO GRAFICO

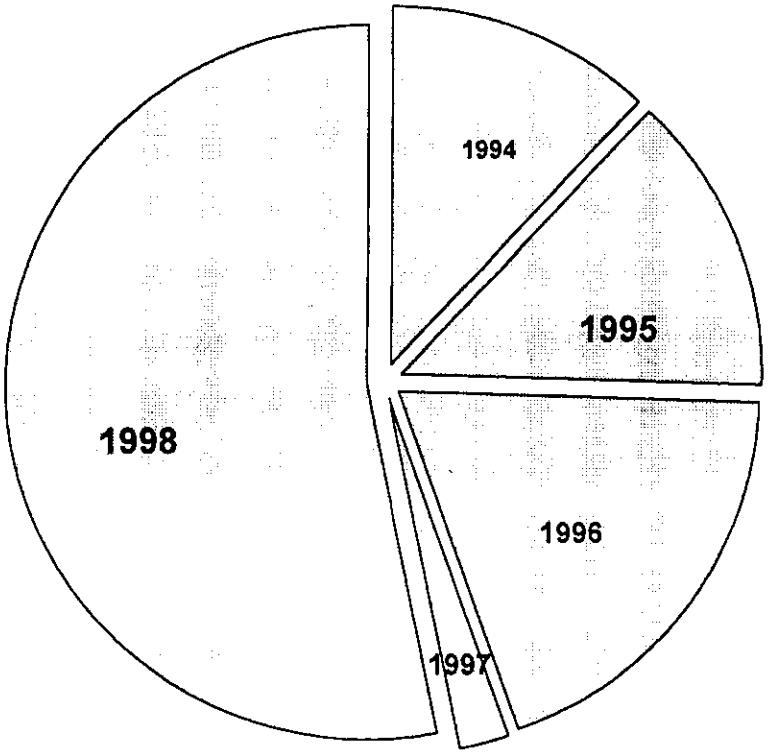
INVENTARIOS

Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S. A.



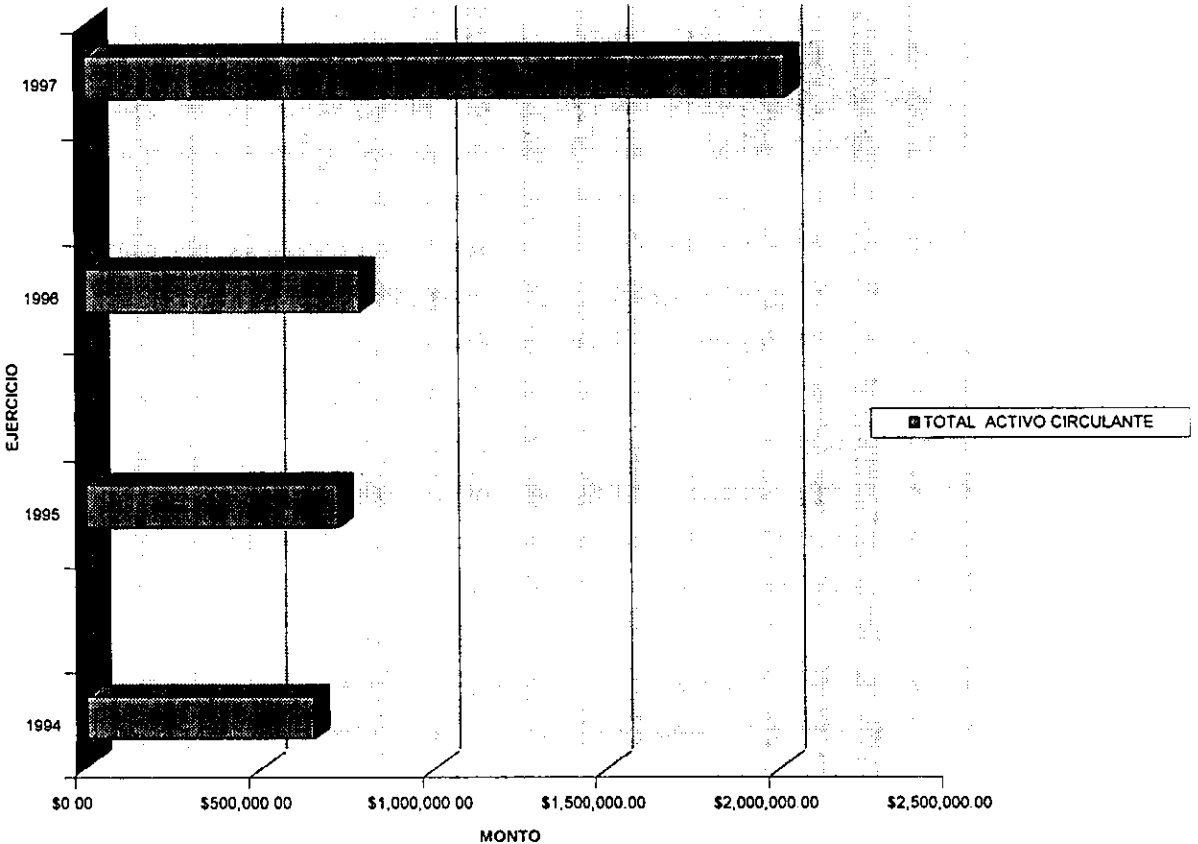
PROVEEDORES

Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S. A.



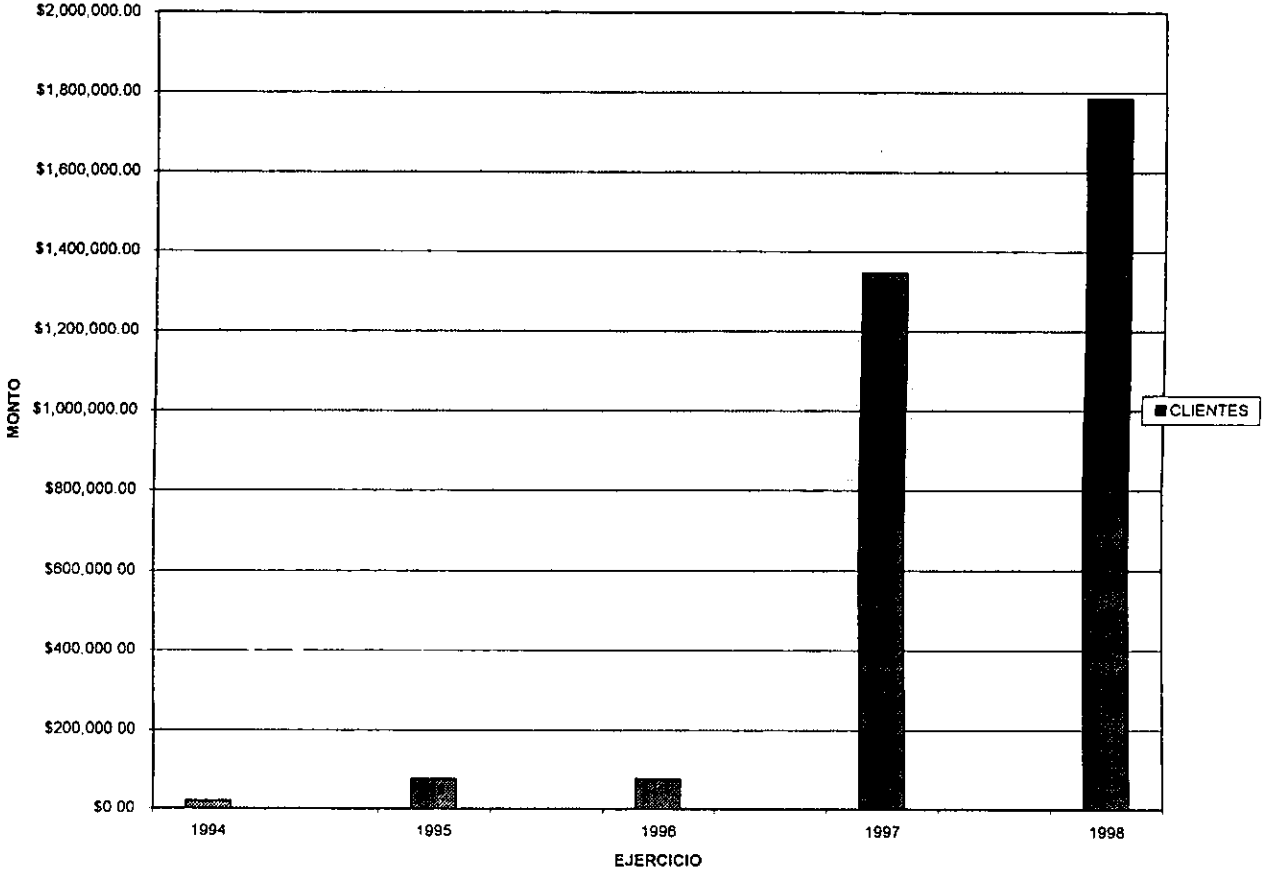
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE

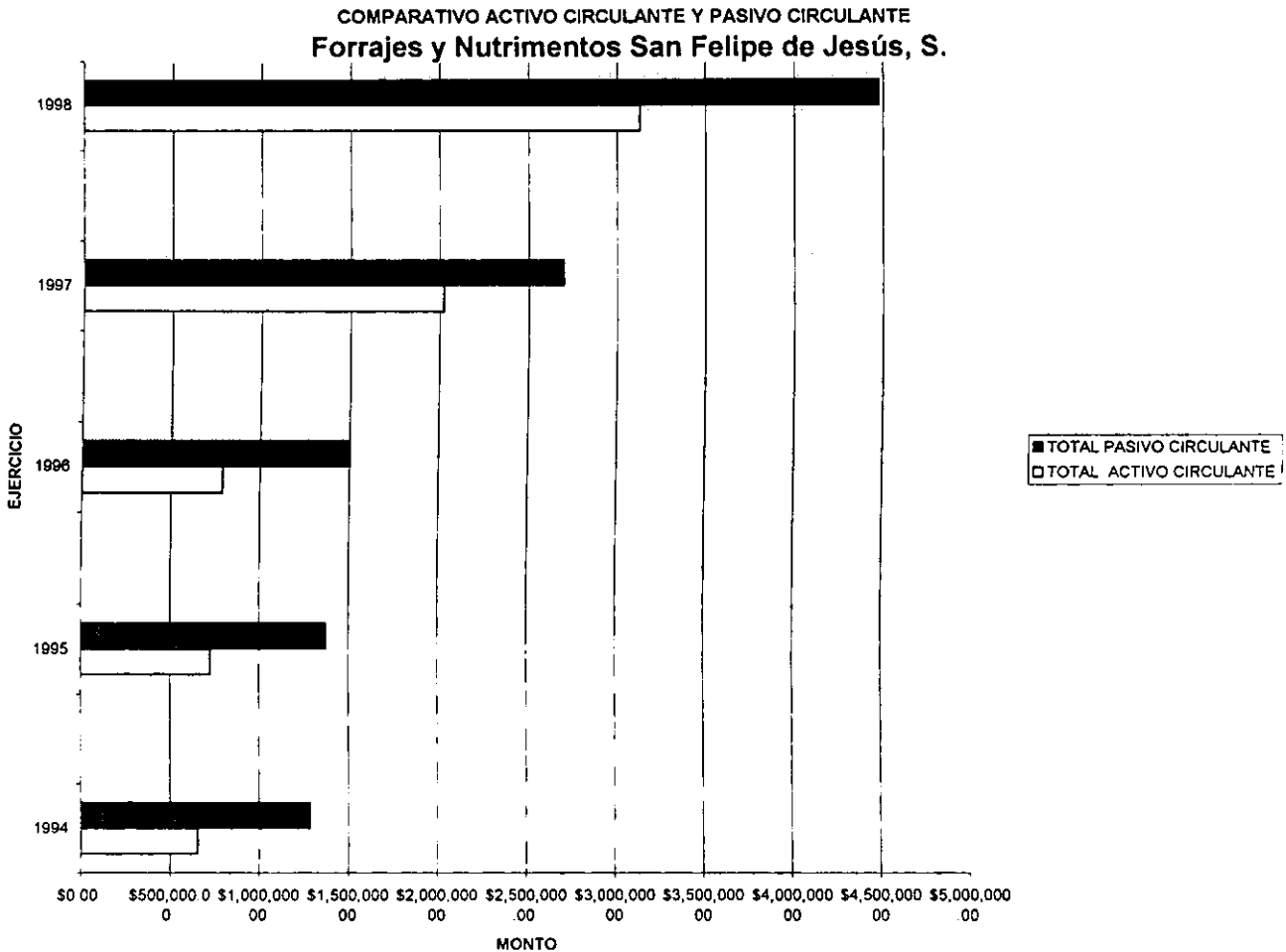
Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S.A.



CLIENTES

Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S.A.




COMPARATIVO ACTIVO CIRCULANTE Y PASIVO CIRCULANTE
Forrajes y Nutrimentos San Felipe de Jesús, S.
1998
1997
1996
1995
1994
EJERCICIO
$0.00
$500,000.00
$1,000,000.00
$1,500,000.00
$2,000,000.00
$2,500,000.00
$3,000,000.00
$3,500,000.00
$4,000,000.00
$4,500,000.00
$5,000,000.00
MONTO
TOTAL PASIVO CIRCULANTE
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE

Bibliografía

1. Pealey Richard
   Myers, Stewart
   Marcus, Adan J.
   Fundamentos de Finanzas Corporativas
   México, Mac Graw Hill

2. Gravinsky Steider, Salo
   Mas sobre empresas familiares
   México, Editorial Centro de Emprendedores
   1991, 170 pags

3. Chiavenato, Idalberto
   Introducción a la teoría general de la administración
   México, Mac Graw Hill
   1989, 687 pags

4. Knootz, Harold
   Weihrich, Heinz
   Adminstración
   México, Mac Graw Hill
   1994, 714 pags

5. Moreno Fernández , Joaquín
   Rivas Moreno, Sergio
   La Administración Financiera del Capital de Trabajo
   México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
   1997,321 pags

6. Weston, Fred J.
Brigham, Eugene
Fundamentos de Adminsitración Financiera
México, Mac Graw Hill
1994, 757 pags

7. Perdomo Moreno, Abraham
Administración Financiera del Capital de Trabajo
México, ECAFSA
1997, 264 pags

8. Perdomo Moreno, Abraham
Elementos básicos de Administración Financiera
México, ECAFSA
1991, 264 pags
Del Río Ibarra, Cristóbal
Técnica Presupuestal
México, ECASA
1985

9. Lara Flores, Elias
Primer Curso de Contabilidad
México, Editorial Trillas
1994, 347 págs

10. Jhonson, Robert Willard
Administración Financiera
México, Editorial Continental
1997, 706 pags

11. Gitman J. Lawrence
Fundamentos de Administración Financiera
México, Oxford University Press Harla
1997, 1077 pags

12. Ochoa Setzer, Guadalupe
Administración Financiera 1
México, Editorial Ahambra Mexicana
1996, 416 pags

13. Madroño Cosio, Manuel Enrique
Administración Financiera del Circulante
México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos
1994,174 pags

14. B.Block, Stanley
Hirt, Geoffrey
Fundamentos de Administración Financiera
México, Editorial CECSA
1998.

15. Villaseñor Fuente, Emilio
Elementos de Administración de Crédito y Cobranza
México, Editorial Trillas
1991, 297 pags

16. Van Horne,James
Administración Financiera
México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
1997, 292 pags

17. Moncraz, Eliza
Fundamentos de Finanzas
EUA, Scott Foresman & Company
1990, 617 pags

18. Molina Aznar, Victor E.
Estrategias para otorgar créditos sanos
México, Ediciones Fiscales ISEF, S.A.
1995, 156 pags

19. Moreno Fernández, Joaquín A.
Las Finanzas en la empresa
México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
1992.

20. Del Río, Cristóbal
Técnica Presupuestal
México, ECASA
1985