

# Propuesta de una eficiente administración financiera del capital de trabajo para una empresa comercializadora a partir de la planeación estratégica

Rosas Pozos, Jesús Bernardo

2015-05-18

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/955>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



## **PROPUESTA DE UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA A PARTIR DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

DIRECTOR DEL TRABAJO  
DR. REY DAVID SIGFRIDO NAVARRO MARTINO

ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN FINANZAS

Presenta

JESÚS BERNARDO ROSAS POZOS

Puebla, Pue.

2014

## INTRODUCCI•N

Al inicio de la segunda dÉcada del nuevo milenio el mundo ha experimentado cambios importantes en materia financiera de tal forma que podemos observar como muchos pa•ses de Europa han experimentado por primera vez en mucho tiempo una situaci,n real de crisis financiera en tanto que pa•ses de Asia y AmÉrica latina han experimentado una ftransici,n,, hacia la llamada libre empresa y por ende hacia una integraci,n internacional logrando con ello un crecimiento econ,mico importante.

Otros de los cambios importantes a nivel internacional refiriÉndome a las entidades econ,micas actuales, son la privatizaci,n de empresas por parte de los gobiernos, el evidente crecimiento de empresas particulares nacionales y multinacionales que participan en el proceso de cotizaci,n en la bolsa de valores y su completa inserci,n en los tratados de libre comercio.

Por todos los sucesos anteriores, Éstos pa•ses han tenido que evolucionar a econom•as m...s eficientes y a resentir efectos colaterales adversos como son el cese de empresas menos competitivas que hace por supuesto que el pa•s donde reside sea m...s susceptible a las crisis econ,micas originadas en otros pa•ses y que finalmente ocasionan una volatilidad en el mercado global.

Por otra parte, las corporaciones multinacionales que operan en el mercado global no solo tienen que administrarse en forma apropiada para poder competir y soportar las crisis de otros pa•ses, sino que tambiÉn necesitan tener la flexibilidad para aprovechar y crecer en esas circunstancias.

Las crisis de los distintos pa•ses tienden a reducir desgraciadamente el valor de los activos de las empresas, por ello, la h...bil y correcta administraci,n financiera de Éstas entidades econ,micas (empresas) las podr...n llevar a la posibilidad de aumentar su inversi,n a†n en condiciones adversas de la econom•a.

Si adem...s consideramos que muchos pa•ses han permitido m...s flujos de entradas de capital extranjero a sus econom•as, y aunado a la crisis financiera internacional reciente, los han dejado francamente en una posici,n desventajosa, ya que son susceptibles de sufrir una disminuci,n abrupta en el valor de las divisas que usan en operaciones internacionales que les pueden ocasionar por supuesto una devaluaci,n de su moneda y un deslizamiento constante en el tipo de cambio que les impedir... tanto a corto y a largo plazo establecer una planeaci,n estratÉgica congruente que les permita salir con el menor da†o posible de Ésta situaci,n.

Los acontecimientos financieros, específicamente los ocurridos de los años 2008 al 2012 ( crisis del mercado inmobiliario estadounidense, quiebra de las principales instituciones bancarias internacionales, quiebras técnicas de la industria automotriz norteamericana, colapso de la política fiscal de los países europeos y estadounidense, reducciones en materia presupuestaria de los gobiernos, niveles de desempleo altos, exceso de gasto público, etc ) han hecho que la administración financiera internacional sea más retardada y altamente riesgosa. Las empresas que sean capaces de responder a estos tremendos cambios en el ambiente financiero internacional serán ampliamente recompensadas y aquellas que no puedan adaptarse a este nuevo cambio sufrirán invariablemente un déficit en sus resultados e incluso pondrán en riesgo su propia existencia.

En México, la situación no es distinta, la crisis financiera internacional ha impactado de manera directa a la economía nacional a través con el llamado blindaje financiero creado por el gobierno federal, con las reservas internacionales más grandes de la historia moderna de México y con el beneficio del sobreprecio del petróleo a nivel internacional. Este impacto a la economía mexicana se ve reflejado en distintos indicadores como son la devaluación del peso contra las divisas internacionales, la disminución de exportaciones no petroleras, la disminución del poder adquisitivo de los mexicanos, el incremento en el porcentaje de empresas (grandes, medianas, pequeñas y micro) que cierran sus puertas por incosteabilidad, el aumento del uso del dinero plástico por parte de la población y por consecuencia el incremento en la cartera vencida de las instituciones bancarias mexicanas por este concepto, así como el creciente porcentaje de desempleo y la caída del precio de los títulos de valor de las empresas que cotizan en la bolsa de valores. Por si fuera poco todo lo anterior, debemos sumar a esta crisis financiera otros factores que inciden de manera indirecta en el crecimiento y en la recuperación de la economía nacional como son la dependencia tan fuerte de la economía mexicana de la de Estados Unidos, ( que se encuentra esta última sumergida en una de las peores crisis de su historia ), la caída de la recaudación fiscal y los resultados electorales recientes que hacen suponer que no existirá al menos de momento un acuerdo nacional en el congreso para la ya necesaria y tan esperada reforma fiscal integral, que permitiera al menos integrar a toda la población económicamente activa en esquemas fiscales eficientes para recaudar los fondos necesarios para reactivar la economía nacional.

Con todo lo anterior , el panorama para las empresas establecidas en México sin importar su tamaño, es francamente difícil, ya que tienen que establecer claramente sus líneas prioritarias y estrategias de acción a corto, mediano y largo plazo que les permita al menos permanecer vivas en el mercado y con mucha suerte crecer dentro de esta crisis internacional.

La administración financiera de las empresas entonces resulta de vital importancia ya que debe combinar perfectamente bien en estos tiempos todos los recursos disponibles a su alcance ( materiales y humanos) de tal manera que pueda manejar y analizar la información financiera de la empresa para poder conocer y escoger las fuentes y posibilidades de financiamiento tanto a corto y a largo plazo necesarias para poder llevar a cabo exitosamente sus proyectos de inversión y con ello poder maximizar las utilidades y por ende el valor de los títulos de las acciones y partes sociales relacionadas.

La administración financiera de las empresas se tiene que contemplar invariablemente desde el punto de vista estratégico, ya que se refiere a planes de acción que tiene que realizar la empresa para posicionarla adecuadamente en el mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de los negocios.

Para poder lograr lo anterior, las empresas tienen que establecer una planeación estratégica financiera de sus operaciones en general, tanto de aquellas que tienen que ver con el capital de trabajo (administración financiera a corto plazo) como de aquellas que tienen que ver con la administración eficiente de los bienes de capital (administración financiera a largo plazo).

La presente investigación , se referir... únicamente a la propuesta de una correcta administración financiera estratégica del capital de trabajo de las empresas comercializadoras de bienes establecidas en México, es decir, de todos los activos a corto plazo de la entidad económica ( efectivo, inversiones, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar) de tal forma que al aplicar las estrategias sugeridas en esta investigación, puedan obtener los mejores resultados a corto plazo.

## OBJETIVO

Dar a conocer los elementos que integran actualmente la administración estratégica de los negocios, específicamente en lo referente al capital de trabajo de las empresas y a partir de los mismos, dar a conocer una propuesta aplicable a toda empresa establecida en México cuya actividad preponderante sea la comercialización de bienes.

Adicionalmente al punto anterior, también este estudio pretende establecer claramente cuales son los lineamientos bajo los cuales debe funcionar la administración financiera de los negocios a corto plazo, partiendo de una base totalmente teórica hasta llegar a estrategias prácticas que den una idea más clara de lo que debe ser la eficiencia de operación en estos renglones tan especiales de la administración financiera moderna.

## HIPÓTESIS

Las empresas comercializadoras de bienes establecidas en México requieren de la aplicación de una serie de estrategias financieras para lograr una eficiente administración de su capital de trabajo fundamentadas en una planeación estratégica que les permita mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento administrativo y financiero en tiempos de crisis.

## JUSTIFICACIÓN

La creciente necesidad de las empresas de adoptar medidas administrativas y financieras acordes con la realidad económica internacional y nacional, hace posible considerar como viable una propuesta que les permita tener la seguridad de estar reaccionando adecuadamente para poder permanecer en el mercado y poder lograr los objetivos previamente trazados en la planeación estratégica financiera de la misma.

A través de esta propuesta, se consideran todos los elementos que a nivel internacional funcionan adecuadamente para la correcta administración de la empresa tanto a corto como a largo plazo, sin embargo, se tiene el inconveniente de que la economía es diferente en cada uno de los países y aunque tienen rasgos similares su comportamiento es en ciertos casos distinto y por ello se tienen que adaptar al entorno de cada país.

Por lo anterior, este trabajo de investigación pretende ser solamente una propuesta a seguir para todas aquellas empresas establecidas en México y quizás en algún otro país de Latinoamérica cuya actividad preponderante sea la comercialización de bienes tanto a crédito como al contado y tengan el interés de conocer una serie de estrategias aplicables al llamado capital de trabajo de sus empresas.

Vale la pena señalar que todas las propuestas aquí referenciadas provienen de diversos estudios financieros internacionales realizados por expertos financieros, autores de libros de finanzas, consultores internacionales de negocios que a partir de casos prácticos señalan cuales serían las políticas y

estrategias a seguir por la empresa, sin embargo, tengo la oportunidad de incluir una serie adicional de estrategias recogidas a través de mi experiencia profesional como consultor de negocios en los Estados Mexicanos de Puebla, Oaxaca y Veracruz y de mi experiencia como Contador Público y especialista en contribuciones fiscales federales.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2	
<b>CAPITULO I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>		
1.1 Concepto e importancia. ....	8	
1.2 Planeación estratégica y táctica. ....	10	
1.3 Proceso de planeación estratégica. ....	12	
1.3.1 Formulación de objetivos. ....	12	
1.3.2 Análisis de Fortalezas. ....	13	
1.3.3 Análisis Externo del Medio Ambiente. ....	13	
1.3.4 Formulación de las Alternativas Estratégicas. ....	14	
1.4 Decisiones en la planeación estratégica. ....	16	
<b>CAPITULO II ADMINISTRACIÓN FINANCIERA ESTRATEGICA</b>		
2.1 Conceptos básicos. ....	19	
2.2 Tareas de la Administración financiera estratégica. ....	22	
2.2.1. Desarrollo de una visión estratégica y misión del negocio. ....	23	
2.2.2. Establecimiento de objetivos. ....	26	
2.2.3. Creación de estrategias. ....	28	
2.2.4. Ejecución de una estrategia. ....	35	
2.2.5. Evaluación del desempeño. ....	36	
2.3 Características del proceso. ....	37	
2.4 Factores que afectan las estrategias de la administración financiera. ....	38	
<b>CAPITULO III ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.</b>		
3.1 Introducción. ....	41	
3.2 Fundamentos del capital de trabajo. ....	42	
3.3 Ciclo de conversión de efectivo. ....	46	
3.4 Administración de cuentas por cobrar. ....	49	
3.5 Administración de Inventarios. ....	57	
3.6 Administración de ingresos y desembolsos. ....	63	
3.7 Administración de pasivos corrientes. ....	68	
3.8 Fuentes de financiamiento para el capital de trabajo. ....	71	
<b>CAPITULO IV PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.</b> .....		85
4.1 Estrategias para el manejo del efectivo. ....	93	
4.2 Estrategias para las cuentas por cobrar. ....	97	
4.3 Estrategias para inventarios. ....	99	
4.4 Estrategias para los pasivos corrientes. ....	101	
4.5 Estrategias para fuentes de financiamiento a corto plazo. ....	103	
<b>CONCLUSIONES.</b> ....	105	
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	107	



## CAPÍTULO I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

La planeación puede entenderse como estudiar el pasado para decidir en el presente que hacer en el futuro; o bien, decidir lo que se hará... más adelante, cuándo y cómo hacerlo así como quién lo realizará... (Steiner, Planeación estratégica de las organizaciones, 1987; 50).

Ahora bien, con base en esta definición general de planeación, es posible afirmar que la planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante; aunque tal respuesta no es fácil, principalmente debido a las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones.

Un futuro incierto y cambiante se complica debido a la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos, menos complejos de gran peso cualitativo, sin embargo, cuando se analizan de manera adecuada tales fenómenos, es posible construir escenarios futuros que se adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes y su tecnología; esto es, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio depender... de gran medida, la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente.

Así, se puede definir la planeación estratégica como la transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro de las empresas,, (Villegas, finanzas corporativas, 1991, 98).

En cuanto a la importancia de la planeación estratégica, Steiner, 1987; 52 la explica principalmente por las siguientes razones que la hacen esencial para la mayoría:

-La planeación estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades de manera más eficiente. Exige a la dirección que formule y conteste preguntas clave para la compañía; a las cuales debe otorgar su mayor atención.

-Este tipo de planeación permite visualizar el futuro y que el papel se jugar...; lo cual no sólo es relativamente económico; sino que además otorga la oportunidad de tomar decisiones más acertadas con respecto a las medidas necesarias para aprovechar oportunidades y enfrentar peligros futuros.

-De igual forma, constituye una forma efectiva de considerar a un negocio como un sistema, evitando la sub-utilización de partes del mismo en detrimento del negocio como un todo.

-La planeación estratégica promueve el desarrollo de metas adecuadas, las cuales a su vez constituyen factores sumamente poderosos para la motivación

de las personas; la cual se complementa con la dotación de una estructura para la toma de decisiones en concordancia a las de Alta Dirección.

-La planeación es necesaria para el mejor desempeño de la mayoría de las funciones directivas; a la vez que proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes; y señala a la Alta Dirección los asuntos claves, ayudando a establecer las prioridades adecuadas para tratar los mismos.

-Los sistemas de planeación estratégica representan canales perfectos de comunicación, mediante los cuales el personal en toda la empresa establece una estrecha comunicación al tratar con problemas sustanciales tanto para las empresas como para ellos.

-La planeación estratégica ayuda a capacitar a los directivos, contribuyendo a desarrollar habilidades directivas y del personal que facilitan la reacción apropiada frente a sucesos imprevistos y desconocidos. Además, proporciona una oportunidad para la gente que integra una organización para contribuir con sus talentos en el proceso de toma de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción considerables.

Los aspectos anteriores reflejan la importancia de la planeación estratégica dados los beneficios para las empresas.

A fin de comprender a fondo lo que es planeación estratégica, es conveniente realizar un análisis comparativo entre el planteamiento táctico y el estratégico, diferenciando entre la estrategia y la táctica.

## 1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA

En términos empresariales una estrategia puede ser definida como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. En tanto que táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.

Cada estrategia requiere de una proliferación de acciones o medidas tácticas. Así, por ejemplo, la planeación para cinco años en la empresa requiere de una estrategia a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este periodo.

De tal manera, la diferencia básica entre la estrategia y táctica se centra en los siguientes aspectos:

- 1) La estrategia se refiere a la organización como un todo, ya que pretende alcanzar objetivos organizacionales; en tanto que la táctica se refiere a cada uno de sus componentes, pues pretende alcanzar objetivos departamentales. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí.
- 2) La estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, en cambio la táctica hace referencia a objetivos de mediano y largo plazo; de manera que para la implementación de la estrategia son necesarias diversas tácticas que se suceden ordenadamente en el tiempo.
- 3) La estrategia se define por la Alta Dirección en tanto que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Así, la planeación estratégica se refiere a la forma por la cual una empresa pretende aplicar una estrategia determinada a fin de lograr los objetivos deseados; generalmente se trata de una planeación global y a largo plazo, (Chiavenato, 1990; 125).

Entonces, a partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar su planeación táctica. Esto es, la planeación estratégica se desdobra en diversos planes tácticos, los cuales requieren ser adecuados y coordinados para no obstaculizar o ir en contra de la planeación estratégica.

La planeación táctica se refiere principalmente a las siguientes áreas de actuación:

- a) Planeación Organizacional :  
Con respecto a la estructura de la organización más adecuada para el logro de los objetivos globales y estratégicos de la empresa, sus posibles alteraciones así como previsiones futuras.
- b) Planeación del Desarrollo Producto -Mercado :  
En esta área, los planes tácticos indican las opciones de la empresa en lo relativo con la matriz producto-mercado, así como sus desdoblamientos posibles en términos de alternativas estratégicas, relativas a sus actividades y a su mercado.
- c) Planeación del Desarrollo de Recursos :  
En esta área se desarrollan planes tácticos relacionados con los recursos necesarios para las operaciones de la empresa. Tales recursos pueden ser físicos y materiales, financieros y humanos.
- d) Planeación de las Operaciones de la Empresa relacionadas con la Producción y la Comercialización:  
Mientras que la planeación de la producción se refiere a la forma en que el producto será producido; la planeación de la comercialización se refiere a la forma en que el producto será comercializado o vendido, e incluye: precios, cuotas por zonas y por vendedor, pronóstico de ventas, programación de publicidad y promoción, entre otros aspectos.

### 1.3 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica implica un proceso explícito para la determinación de los objetivos a largo plazo; el análisis interno y externo del medio ambiente, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir los objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados.

#### 1.3.1. Formulación de Objetivos

En esta primera fase, la empresa debe escoger los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y se define el orden de importancia y prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos. Antes de fijar los objetivos es conveniente definir claramente la misión de la compañía.

En algunos casos, este paso no requiere más que la revisión de la formulación de la misión publicada antes. Pero en muchas organizaciones este paso de la planeación nunca ha sido desarrollado en forma precisa.

Definir la misión de una empresa equivale a contestar las preguntas: ¿En qué negocio estamos?, y ¿En qué negocio deberíamos estar?

Esto es muy importante ya que si la finalidad básica no es clara para todos los ejecutivos, todos los intentos de efectuar la planeación estratégica fracasarán., (Stanton, 1981; 96).

Una vez que el propósito o misión de la empresa ha sido formulada por escrito y dada a conocer, es posible que la gerencia seleccione un conjunto de objetivos que quiebre a la organización en el cumplimiento de su misión. Tales objetivos pueden servir además como base para la planeación gerencial en niveles más bajos y ofrecen los criterios para valorar el desempeño de la compañía.

En cualquier nivel de la planeación estratégica es necesario enunciar los objetivos claramente por escrito; éstos deben de ser realistas y congruentes entre sí. Para que sean eficaces deben expresarse en términos específicos y, en lo posible, ser cuantitativamente medibles.

Los objetivos representan no sólo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se dirigen todas las actividades de la administración a largo plazo., (Koontz y O'Donnell, 1988; 115).

Por desgracia, la identificación de los objetivos resulta un paso difícil para las empresas y aún más para los individuos. Las compañías persiguen una gran diversidad de objetivos y los planificadores deben reconocer explícitamente todos los objetivos importantes del sistema.

Una forma que ayuda a asegurar que el análisis de los objetivos se pueda entender, consiste en utilizar el enfoque del miembro del grupo de interés el cual implica listar todos aquellos grupos que de alguna forma han contribuido a los recursos de la empresa, y después de dar una descripción de los objetivos de cada uno de los grupos involucrados.

### 1.3.2. Análisis de Fortalezas

Esta etapa se refiere a un análisis organizacional; esto es, un análisis de las condiciones internas que permita una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles que la empresa tiene.

Los puntos fuertes constituyen las fuerzas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, en tanto que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos.

Este estudio implica un análisis de los recursos (financieros, materiales, humanos y otros), con que cuenta la empresa para sus operaciones actuales o futuras; un análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos; por último, implica la evaluación del desempeño de la empresa en términos de resultados, de lucratividad, producción, productividad, innovación, crecimiento, desarrollo de los negocios, entre otros.

Este análisis interno trae consigo un inventario de los recursos de la organización, tiene en ese momento y que planea llegar a tener, de esta forma la planeación estratégica se realizará... con base, no sólo en lo que se desea, sino también en lo que es factible,, (Kenneth, 1984; 26).

### 1.3.3. Análisis Externo del Medio Ambiente

Otro aspecto esencial en la planeación estratégica es un análisis de ambiente externo; esto es, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Este análisis complementa el análisis interno que es el conjunto que se conoce comúnmente como análisis OPEDEPO, lo cual es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potenciales fundamentales en la planeación.

Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para la elaboración de planes, ya sea para aprovecharlo o evitarlos, respectivamente.

Así mismo, este análisis es un paso fundamental en el proceso de planeación; ya que el examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de la

empresa y relacionarlos en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma representa una gran ventaja,, (Steiner 1987; 26).

Así, el análisis externo generalmente abarca los siguientes aspectos:

-Mercados cubiertos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, así como sus oportunidades y perspectivas.

-Competencia, es decir, empresas que actúan en el mismo mercado disputándose los mismos clientes o consumidores, o los mismos recursos.

-Factores externos tales como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etcétera, que afectan a toda la sociedad y a todas las empresas que se encuentran en ella.

#### 1.3.4. Formulación de las Alternativas Estratégicas

En esta fase de la planeación estratégica, la organización ya debe de haber decidido a dónde quiere dirigirse; de manera que el siguiente paso consiste en diseñar los medios de llegar allí. Tales medios son las estrategias organizacionales, los planes generales y básicos de acción a través de los cuales una organización trata de conseguir sus objetivos y cumplir su misión.

De tal forma que en la cuarta fase de planeación estratégica se busca formular las diferentes alternativas posibles de estrategias o de medios que la empresa puede adoptar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales pretendidos, teniendo en cuenta las condiciones tanto internas como externas existentes,, (Chiavenato, 1990, 279).

Hamermesh, (1990; 55-61) distingue tres niveles diferentes de estrategia que en conjunto constituyen la estrategia global de una empresa: estrategia de negocios, estrategia corporativa y estrategia institucional.

##### 1) Estrategia de negocios.

La estrategia de negocios puede definirse como la forma en que una compañía competir... en un negocio determinado y se posicionar... frente a la competencia; refiriéndose a una unidad de negocios en particular,, (Hamermesh, 1990; 55).

Es importante destacar que la estrategia de negocios se refiere a una descripción específica de cómo debe competir una unidad de negocios en su mercado o mercados. De manera que esta estrategia presenta en su parte central los objetivos del negocio y los conceptos relacionados con la forma en que competir... en el mercado.

##### 2) Estrategia corporativa

Este nivel de estrategia se define como la determinación de los negocios en los que competir... una compañía y la asignación de recursos entre los mismos.

Aquí se incluyen decisiones tales como la venta de empresas, adquisiciones de compañías, proyectos de desarrollo de nuevos productos y la asignación de recursos a cada uno de los negocios.

### 3) Estrategia institucional

La estrategia en este nivel se refiere al carácter básico y visión de la compañía. Esta estrategia determina la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que pretende brindar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades,, (Hamermesh, 1990; 58).

Es conveniente destacar que estrategia institucional no es lo mismo que cultura corporativa en el sentido de que toda organización cuenta con normas y reglas aceptadas de comportamiento; todas las compañías tienen una cultura; pero no todas cuentan con una estrategia institucional ya que este concepto incluye no solamente principios básicos, sino también una visión acerca de hacia donde se dirige la compañía y la manera en la cual operar....

El concepto de la existencia de tres niveles de estrategias puede ayudar no sólo en la evaluación del impacto de la planeación; sino también a entender los procesos de formulación e implantación de la estrategia.



## 1.4 DECISIONES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un aspecto que merece especial atención en la planeación estratégica es la toma de decisiones; ya que su contenido básico se centra en las decisiones sobre el futuro de la empresa.

Así, entre las principales decisiones incluidas en la planeación estratégica, se encuentran las siguientes: (Hamermesh, 1990; 55)

-Objetivos globales que la empresa pretende alcanzar a corto y largo plazo y su desdoblamiento en objetivos departamentales o unidades.

-Las actividades de la empresa, esto es, los productos o servicios que la empresa pretende producir.

-El mercado visualizado por la empresa; es decir, los consumidores o clientes que la empresa pretende cubrir con sus productos.

-Las utilidades esperadas para cada una de sus actividades.

-Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.

-Alternativas estratégicas en cuanto al mercado.

-Integración vertical en dirección a los proveedores de recursos o integración horizontal en dirección a los consumidores o clientes.

-Nuevas inversiones en recursos, materiales, financieros, humanos, tecnología, etc., para innovación o para crecimiento.

En estas, como en otras decisiones estratégicas se observan innumerables factores que desempeñan una función preponderante en su formación; pero cabe destacar cuatro elementos de mayor importancia, a saber: consideraciones administrativas, limitaciones financieras, así como la agenda y enfoque administrativo de la dirección (Hamermesh, 1990; 73).

### 1) Consideraciones Administrativas.

La planeación estratégica trata de proveer una evaluación objetiva de las fuerzas y debilidades competitivas de una compañía en los que participa; como se señaló, con anterioridad, las técnicas de planeación estratégica son un recurso de gran ayuda para realizar estas evaluaciones y también son una de las fuerzas que dan forma a las decisiones estratégicas.

Sin embargo, tales decisiones también son determinadas por consideraciones de tipo administrativo, las cuales se reflejan en las estructuras organizacionales, en los sistemas y procesos, así como también en los gerentes que no únicamente hacen las elecciones estratégicas sino también deben traducir las decisiones en realidades, (Hamermesh, 1990; 76).

En una gran compañía diversificada generalmente existen tres conjuntos de consideraciones administrativas que dan forma a la estrategia. El primero de estos es la opinión del grupo dominante de la compañía; esto es, el número limitado de personas que determinan las políticas básicas y que además del director ejecutivo incluye a otros ejecutivos de primer nivel como miembros del Consejo, Vicepresidentes Ejecutivos y algunos Gerentes Divisionales experimentados.

El segundo conjunto de consideraciones administrativas que afecta la toma de decisiones estratégicas es la opinión y el compromiso de la Alta gerencia de las divisiones afectadas.

El tercer elemento administrativo involucrado en la formación de procesos estratégicos es la habilidad y la capacidad de una organización para instrumentar una estrategia considerada brillante, si no puede ser instrumentada, disminuye la moral y no es conveniente que se desarrolle.

Es importante destacar que aún cuando las consideraciones administrativas son una de las principales fuerzas que dan forma a las decisiones estratégicas, no son las únicas que influyen en ello.

## 2) Limitaciones financieras

La toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia también se ve afectada por las limitaciones financieras.

Se puede considerar que todas las firmas enfrentan limitaciones financieras ya que ninguna cuenta con un suministro inagotable de capital disponible; aunque si varía el grado hasta el cual dependen de los mercados del capital externo.

Cuando una compañía depende en alto grado de las fuentes externas de capital, son mayores las limitaciones financieras que enfrenta; su objetivo primordial es restablecer una posición de autosuficiencia en el aspecto financiero, lo cual puede tener un profundo efecto en la toma de decisiones estratégicas.

Durante los periodos en los que existe una mayor incertidumbre o presión de tipo financiero, los gerentes se preocupan principalmente por la tasa de rendimiento de la inversión dada la gran importancia que asignan a esta cifra los inversionistas profesionales; dejando de lado, en consecuencia, los otros aspectos de la compañía en decisiones estratégicas, tales como crecimiento y desarrollo.

### 3) La Agenda del Director Ejecutivo

Otra de las fuerzas que generalmente juega un papel preponderante en la formaci,n de las de cisiones estrat#gicas es el director ejecutivo; quien con frecuencia se encuentra en el centro de la toma de decisiones y tiene ideas claras en relaci,n a las estrategias de negocios, corporativas e institucionales que desean alcanzar.

Sin embargo, en algunos casos, el poder del director ejecutivo es limitado y la diversificaci,n de las grandes empresas hace muy dif•cil para €ste entender todos los negocios y mercados en el que compete.

No obstante, se reconoce que la mayor•a de los altos ejecutivos seleccionan ciertas cuestiones sobre las cuales concentran su atenci,n y en las cuales participan decidida y totalmente en el resultado de las decisiones estrat#gicas. Esto constituye la agenda ejecutiva.

#### Enfoque General

Adem...s de seleccionar una agenda, un d•rector ejecutivo debe determinar la forma en la cual tratar... de hacer sentir su presencia en los procesos de formulaci,n e instrumentaci,n de la estrategia.

Existe un n•mero limitado de formas o enfoques en las que los directores ejecutivos abordan dicha labor pero se pueden identificar ciertas dimensiones que distinguen a los diferentes enfoques (Cook, 1970; 53)Š

Una de estas dimensiones es si el director ejecutivo decide administrar el resultado de una decisi,n estrat#gica o administrar el proceso medi ante el cual se toma dicha decisi,n. En el primer caso, conoce el resultado deseado y trabaja directamente para asegurar que el resultado sea adoptado y alcanzado. En el segundo caso se preocupa menos por los resultados, y en cambio trata que se realice un estudio completo de todas las opciones y de que se consulte a todas las partes afectadas.

Otra diferencia en la forma en que los directores ejecutivos afectan la toma de decisiones es hasta donde prestan atenci,n a las limitaciones administrativas que confrontan en la planeaci,n estrat#gica.

Es as• como estas fuerzas tiene repetidamente, un papel importante en la formaci,n de decisiones estrat#gicas que constituyen el punto central de la planeaci,n a largo plazo.

A lo largo de este cap•tulo hemos visto la importancia de la planeaci,n estrat#gica que permite visualizar el futuro y el papel que jugar...la empresa, lo cual no s,lo es relativamente econ,mico, sino que adem...s seřalar... la oportunidad de tomar decisiones m...s acertadas con respecto a las medidas necesarias para aprovechar oportunidades y enfrentar peligros futuros.

## CAPITULO II ADMINISTRACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

### 2.1 Conceptos básicos.

De igual forma como se definió la planeación estratégica en el capítulo primero de esta investigación, considero necesario establecer claramente la importancia que tiene hoy en día la administración para las entidades económicas, por ello, tomaremos algunos conceptos básicos de la administración en general, y después, incorporaremos a estos conceptos los puntos relacionados con las finanzas y después todo el aspecto estratégico requerido para este estudio.

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro [1 Del libro: 'Introducción a la Teoría General de la Administración', Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, P...g. 10].

Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender este término se ha vuelto más difícil por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Teniendo todo esto en cuenta, considero que una definición general de administración debe estar basada en las propuestas de algunos prestigiosos autores, con la finalidad de brindar una idea general del significado del término administración en nuestros días, así tenemos:

Definiciones de Administración :

- Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" [Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, P...g. 10].
- Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" [Administración, Octava Edición, Pearson Educación, 2005, P...gs. 7 y 9].
- Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" [Administración, Novena Edición, Pearson Educación, 2006, P...g. 8].

- Según Díaz de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Peribál, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización" [Administración y Dirección, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Págs. 4].
- Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" [Administración Una Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14].
- Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización" [Teorías de la Administración, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6].

De acuerdo con lo establecido en los conceptos anteriores, se puede resumir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

1. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:
  - o Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
  - o Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones . . .
  - o Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
  - o Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y

planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

2. Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
4. Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
5. Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos [5].

Luego entonces, administrar es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos en la planeación estratégica.

Ahora bien, una vez identificados los puntos que integran a la administración moderna, es necesario relacionarla con las finanzas para reconocer la importancia de éstos elementos en la toma de decisiones de las organizaciones.

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero, ocupándose del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en las transferencias del dinero entre individuos, empresas y gobiernos., Administración Financiera, L.J. Gitman, capítulo I págs 3, décimo primera edición 2007.,.

La combinación de los conceptos anteriores, tanto de administración como de finanzas, se pueden finalmente concluir en:

Administración financiera es el conjunto de tareas y actividades que realiza un administrador de manera activa para desarrollar y poner en marcha el conjunto de estrategias corporativas (decisiones de inversión y financiamiento) dirigidas al crecimiento de la empresa y al mejoramiento de su posición competitiva.

## 2.2 Tareas de la Administraci...n financiera estrat#gica.

La administraci,n financiera de una entidad econ,mica requiere desde el punto de vista estrat#gico establecer de manera contundente los objetivos que se desean obtener a corto, mediano y largo plazo, sin embargo, se hace indispensable conocer antes que nada, de manera general que es una estrategia:

¶Estrategia es el plan de acci,n que tiene la administraci,n para posicionar a la empresa en el ...mbito de su mercado, permitiéndole competir con Éxito, satisfaciendo a sus clientes y logrando finalmente el mejor desempe#o del negocio,,.

La estrategia entonces, en resumen, consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una empresa.

Los administradores idean las estrategias con base a dos necesidades apremiantes de la empresa:

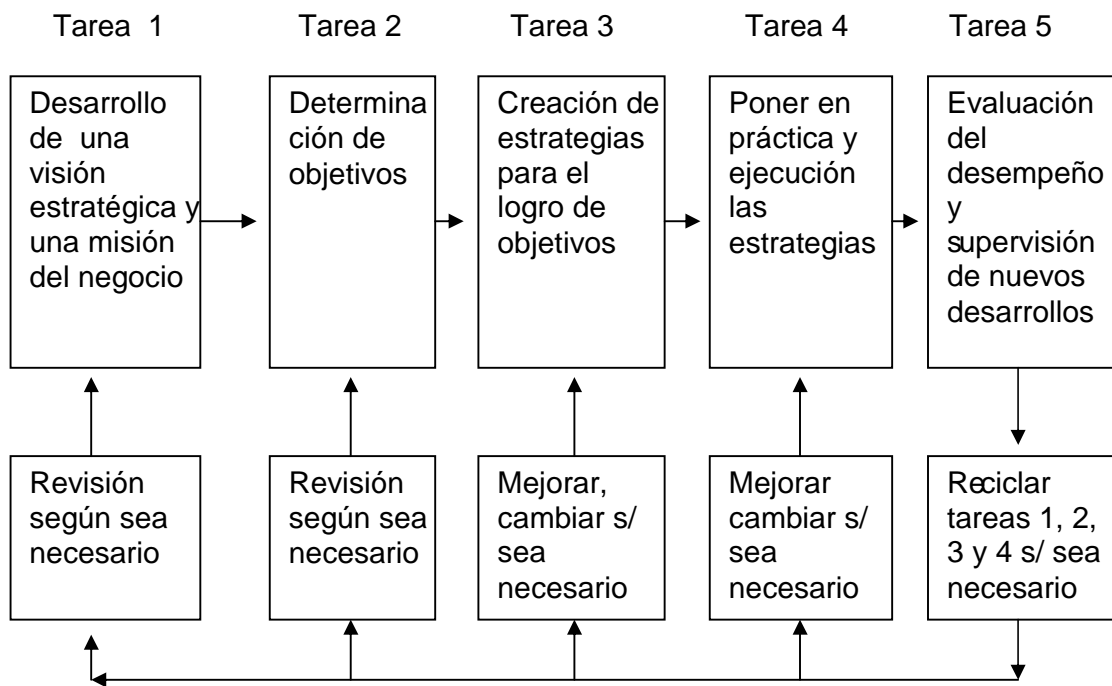
- a) Modelar en forma proactiva como se llevar...n al cabo los negocios de la empresa.
- b) Modelar las decisiones y acciones independientes realizadas por los departamentos, los administradores y los empleados de la empresa de manera coordinada.

Por lo anterior, entonces podemos asumir que una estrategia proporciona un fmapa,, de rutas conforme al cual debe operar, una prescripci,n para hacer negocios, un plan de acci,n para crear la lealtad del cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales, sin embargo, la implementaci,n, puesta en marcha y la ejecuci,n de toda estrategia es una funci,n administrativa esencial de la cual depender...n f todos,, los resultados esperados.

Pues bien, el proceso de creaci,n y/o implementaci,n de una estrategia se compone seg#n Thompson y Strickland de cinco tareas administrativas que son:

- 1.- Desarrollar una visi,n estrat#gica.
- 2.- Determinar objetivos.
- 3.- Creaci,n de una estrategia.
- 4.- Puesta en pr...ctica de la estrategia
- 5.- evaluaci,n del desempe#o.

## TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA



### 2.2.1. Desarrollo de una visión estratégica y misión del negocio.

Una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica de en que negocio deseamos estar, hacia donde nos dirigimos y la clase de empresa que estamos tratando de crear.

Una visión estratégica y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo.

El término de visión estratégica es... inherentemente mas orientado hacia el futuro no al presente como regularmente se tiene por entendido en México, además debe de quedar perfectamente claro que las visiones estratégicas deben ser altamente personalizadas, únicas para la organización a la que van dirigidas.

En general, toda la idea de una visión estratégica es la de distinguir a una organización de otras en su industria y proporcionarle una identidad, un énfasis de negocios y una trayectoria para el desarrollo que sean propios y especiales.

Para poder desarrollar adecuadamente una visión estratégica se requiere de la identificación de tres elementos importantes:

- Definir en que negocio se encuentra actualmente la compañía.
- Decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir la empresa.



- Comunicar la visión en formas que sean claras, excitantes e inspiradoras.

#### Definición del negocio actual de la empresa

El negocio de una compañía se define conforme a las necesidades que está tratando de satisfacer, que grupos de consumidores tiene como objetivo, las tecnologías que utilizar... y las funciones que desempeñar... al servir al mercado que es su objetivo.

Por lo anterior, entonces para llegar a la definición del negocio se deben analizar perfectamente los siguientes elementos:

- A) Necesidades del cliente o que es lo que se está tratando de satisfacer.
- B) Los grupos de clientes o a quien se está tratando de satisfacer.
- C) Las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas; como se está tratando de satisfacer las necesidades de los clientes.

La definición del negocio puede también presentarse de dos maneras distintas, bien como un objetivo totalmente integrado a una cadena productiva o simplemente como un negocio parcialmente integrado a dicha cadena productiva.

Cuando se encuentra en esta fase de definición, es recomendable según Thompson y Strickland elegir una definición amplia del mismo y evitar en todos los casos una definición a medias o limitada ya que esto podría limitar los objetivos y metas trazadas para cada uno de los negocios.

Sin embargo, no es recomendable perder de vista que estas definiciones del negocio tienen que estar directamente relacionadas con el enfoque y el propósito del negocio principal de la empresa.

Por lo regular las empresas diversificadas tienen definiciones amplias en tanto que las empresas de objetivos particulares tienen definiciones limitadas.

#### Decisión del curso estratégico de la empresa

La visión estratégica de la administración debe ser realista acerca de las condiciones del mercado, además de las condiciones competitivas, tecnológicas, económicas, reguladoras y sociales a las cuales es probable que se enfrente y por supuesto ser realista respecto de los recursos y capacidades de la empresa, por tanto, una visión estratégica no debe ser una fantasía o una ilusión.

Por lo anterior, el reto para una actividad emprendedora en el desarrollo de una visión estratégica es pensar de una manera creativa como preparar a la empresa para el futuro.

Además de lo anterior, también se deben evaluar las nuevas oportunidades de clientes, de mercados y tecnologías que podrán conducir a diversos juicios empresariales de cuál será el nuevo camino a seguir y que tipo de posición estratégica se debe delimitar en el mercado. El reto real es la evaluación de los riesgos y los prospectos de trayectorias alternativas para tomar la decisión que

le permita a la direcci,n posicionar a la empresa para lograr el €xito en los a±os siguientes.

### Comunicaci...n de la visi...n estrat±gica

La visi,n estrat±gica bien articulada crea un entusiasmo para el curso futuro que ha trazado la administraci,n y plantea al mismo tiempo un reto que inspira y compromete a todos los miembros de una organizaci,n.

Las exposiciones mejor expresadas de la misi,n y visi,n de una empresa deben ser simples y f...ciles de comprender, debe transmitir un significado inconfundible que generen entusiasmo por el curso futuro de la empresa y que ayude a producir el esfuerzo y la dedicaci,n personal en todos los niveles de la organizaci,n.

Tanto la misi,n como la visi,n se deben presentar como un reto organizacional meritorio capaz de beneficiar a los clientes de una manera valiosa y significativa, haciendo €nfasis en los beneficios para los clientes y no tanto para los accionistas.

La exposici,n de una visi,n estrat±gica y de la misi,n bien elaborada y efectivamente expresada hacia todos los niveles de la empresa generar... desde el punto de vista administrativo un fvalor,, resumido en las siguientes aseveraciones:

1.-Puntualiza las propias opiniones de los ejecutivos acerca de la direcci,n a largo plazo de la empresa y de la futura estructura de negocios.

2.- Reduce el riesgo de una administraci,n carente de visi,n y de una toma de decisiones carente de normas.

3.- Transmite un prop,sito organizacional que ayuda a la aceptaci,n y compromiso de los empleados.

4.- se pueden desarrollar misiones departamentales, determinar objetivos y crear estrategias funcionales que se encuentren acorde con la direcci,n y estrategias de la empresa.

5.- Ayuda a la preparaci,n de la empresa para el futuro.

## 2.2.2. Establecimiento de objetivos

Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos, se consideran un llamado a la acción y a los resultados. Es muy importante para cualquier organización que los objetivos que se establezcan concuerden perfectamente con la misión y visión de la misma, pero también vale la pena señalar que estos objetivos deben ser establecidos por los responsables de cada área de resultados, de tal forma que el conjunto de acciones realizadas por la administración central pueda ser orientada al logro de esos objetivos que tendrán la característica de ser cuantificables o mensurables y además deben incluir un límite de tiempo para su logro, es decir, deben explicar en forma detallada cuánto de qué clase de desempeño y para cuándo.

Todas las entidades de negocios deben establecer objetivos para dos tipos de áreas de resultados que son:

- A) Objetivos relacionados con el desempeño financiero,,
- B) Objetivos relacionados con el desempeño estratégico,,

Los objetivos relacionados con lo financiero son muy importantes para la organización ya que representan la estabilidad y confiabilidad que tendrá la empresa ante terceros (Instituciones bancarias, proveedores, acreedores, clientes, deudores) reflejados en los estados financieros de la organización (Estado de Posición financiera, Estado de resultados, Estado de movimientos en las cuentas del capital contable y en el Estado de situación financiera con base al flujo de efectivo).

Entre los principales indicadores financieros que se pueden asociar a los objetivos de la organización se pueden mencionar:

- 1.- Crecimiento de los ingresos de la organización.
- 2.- Crecimiento en las utilidades.
- 3.- Incremento en los dividendos de los accionistas.
- 4.- Márgenes de utilidad más amplios.
- 5.- Incremento en el valor económico agregado.
- 6.- Mayores flujos de efectivo.
- 7.- Ganancias estables durante periodos económicos de recesión.
- 8.- Alcanzar una base de ingresos diversificada.
- 9.- Obtención positiva de calificaciones de los bonos de deuda emitidos.

10.-Reconocimiento por su estabilidad financiera y cotizaci,n en bolsa.

11.-Utilidades superiores al capital invertido.

12.-Precio creciente de los tıtulos de crédito de la organizaci,n.

En tanto, los objetivos relacionados con el desempeño estratégico son muy importantes para la organizaci,n para mantener y mejorar la posici,n de mercado y la competitividad de la empresa a largo plazo.

Entre los principales indicadores estratégicos que se asocian a los objetivos de la entidad tenemos:

1.-Incremento en la participaci,n del mercado.

2.-Calidad del producto superior a la de los competidores.

3.-Mejoras importantes en reducci,n d e los costos del producto.

4.-Diversificaci,n de líneas de productos.

5.-Incrementar sustancialmente la cobertura geogr...fica con respecto a la competencia.

6.-Mejorar los tiempos de diseño del producto con respecto a la competencia.

7.-Niveles de satisfacci,n de clientes m...s elevados que los de la competencia. Incrementar los servicios al cliente.

Como se puede observar, los objetivos estratégicos se deben enfocar en el competidor en tanto los financieros antes mencionados se enfocan invariablemente a los resultados de la empresa.

La correcta conjunci,n de los objetivos estratégicos llevan a la entidad al reconocimiento del fprop,sito estratégico,, que se establecer... a largo plazo, por ello se dice que una empresa mostrar... su prop,sito estratégico cuando aspire de una manera inflexible a un objetivo estratégico y concentre todas sus acciones y energías competitivas en el logro de ese objetivo.

Para finalizar, la determinaci,n de objetivos deber... resultar entonces en indicadores de desempeño de corto y largo alcance, inclin...ndose los administradores fmodernos,, en alcanzar los establecidos a corto plazo creando un problema a futuro porque minimizan la importancia de la planeaci,n a largo plazo.

Adem...s, para que los objetivos sean eficientemente aplicados (de arriba hacia abajo y a la inversa) se requiere de toda una organizaci,n eficiente que permita potencializar cada uno de los objetivos y evaluar el desempeño de cada una de

las partes que la integran, de tal manera que al cumplirse los objetivos trazados se pueda fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

### 2.2.3. Creación de estrategias

Si recordamos que los objetivos de la empresa responden a la pregunta de *¿qué se va a hacer?*, entonces las estrategias corresponden al *¿cómo se van a hacer?*. Por lo anterior, entonces las organizaciones necesitan estrategias que las guíen acerca de cómo lograr los objetivos y cómo buscar la misión y la visión estratégica de la misma.

La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para las nuevas medidas, por tanto, al crear una estrategia el administrador, actúa como un forjador de respuestas para el cambio en el mercado, un buscador de nuevas oportunidades y un sintetizador de los diferentes enfoques y medidas que se adopten en diversos momentos de la organización, (Henry Mintzberg, La estrategia concepto II, p. 25-32, 1987).

En la creación de la estrategia es necesario mantener la atención en las facetas importantes del plan de acción de la administración, de tal manera que aseguren con su implementación el éxito en todos los niveles de la organización.

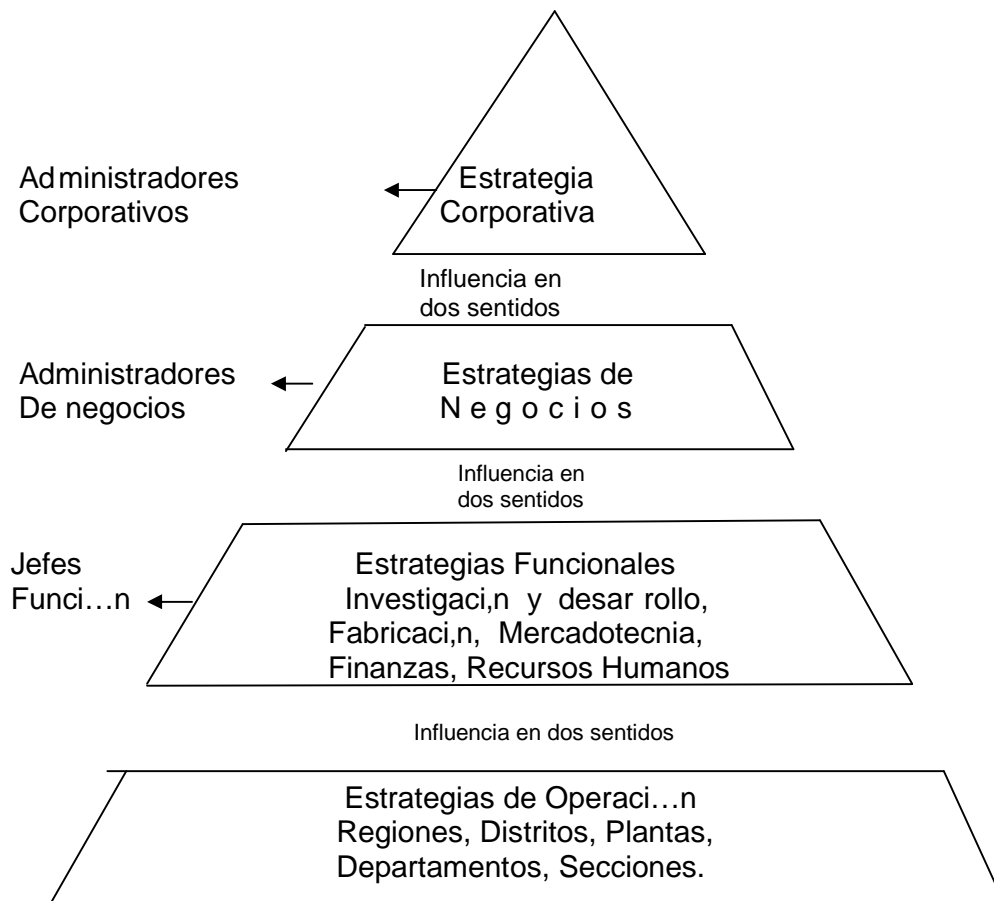
Hay que considerar por otra parte, que la estrategia de cualquier organización evoluciona a lo largo del tiempo y la reacción y la respuesta ante acontecimientos impredecibles en el medio ambiente que la rodea es una parte normal y necesaria del proceso de creación de cualquier estrategia.

Existen dos alternativas diferentes para la creación de las estrategias de las empresas, dependiendo por supuesto de su formato y tamaño, de tal manera que podemos distinguir una *estrategia corporativa*, y una *estrategia de negocio*.

#### Estrategia Corporativa

Es el plan de acción administrativo general para una empresa diversificada y se extiende a nivel de toda la empresa cubriendo perfectamente todos los negocios de sus diferentes industrias.

El procedimiento para la creación de una estrategia de este tipo se puede observar en la siguiente figura:



Responsabilidades de los administradores corporativos:

- 1.- Creaci,n y administraci,n de una cartera de unidades de negocios de elevado desempe#o.
- 2.-Capturar la sinergia entre las unidades de negocios relacionadas y convertirlas en una ventaja competitiva.
- 3.- Establecer prioridades de inversi,n y guiar los recursos corporativos hacia negocios con las oportunidades m...s atractivas.
- 4.- Revisar, corregir y unificar los principales enfoques y medidas estrat#gicas propuestos por los administradores de las unidades de negocios.

#### Responsabilidades de los Administradores de Negocios:

- 1.- Idear medidas y enfoques para competir con éxito y asegurar una ventaja en ese sentido.
- 2.- Desarrollar respuestas a las condiciones externas cambiantes.
- 3.- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales clave.
- 4.- Emprender acciones para abordar los aspectos específicos de la compañía y los problemas de operación.

#### Responsabilidades de los jefes de función:

- 1.- Creación de medidas y enfoques para respaldar la estrategia de negocios y lograr los objetivos de desempeño funcional y departamental.
- 2.- Revisión, corrección y unificación de las medidas y enfoques relacionados con las estrategias propuestas por los administradores en un nivel inferior.
- 3.- Creación de enfoques y medidas más limitados y más específicos orientados a respaldar las estrategias funcionales y de negocios al logro de objetivos de la unidad de operación.

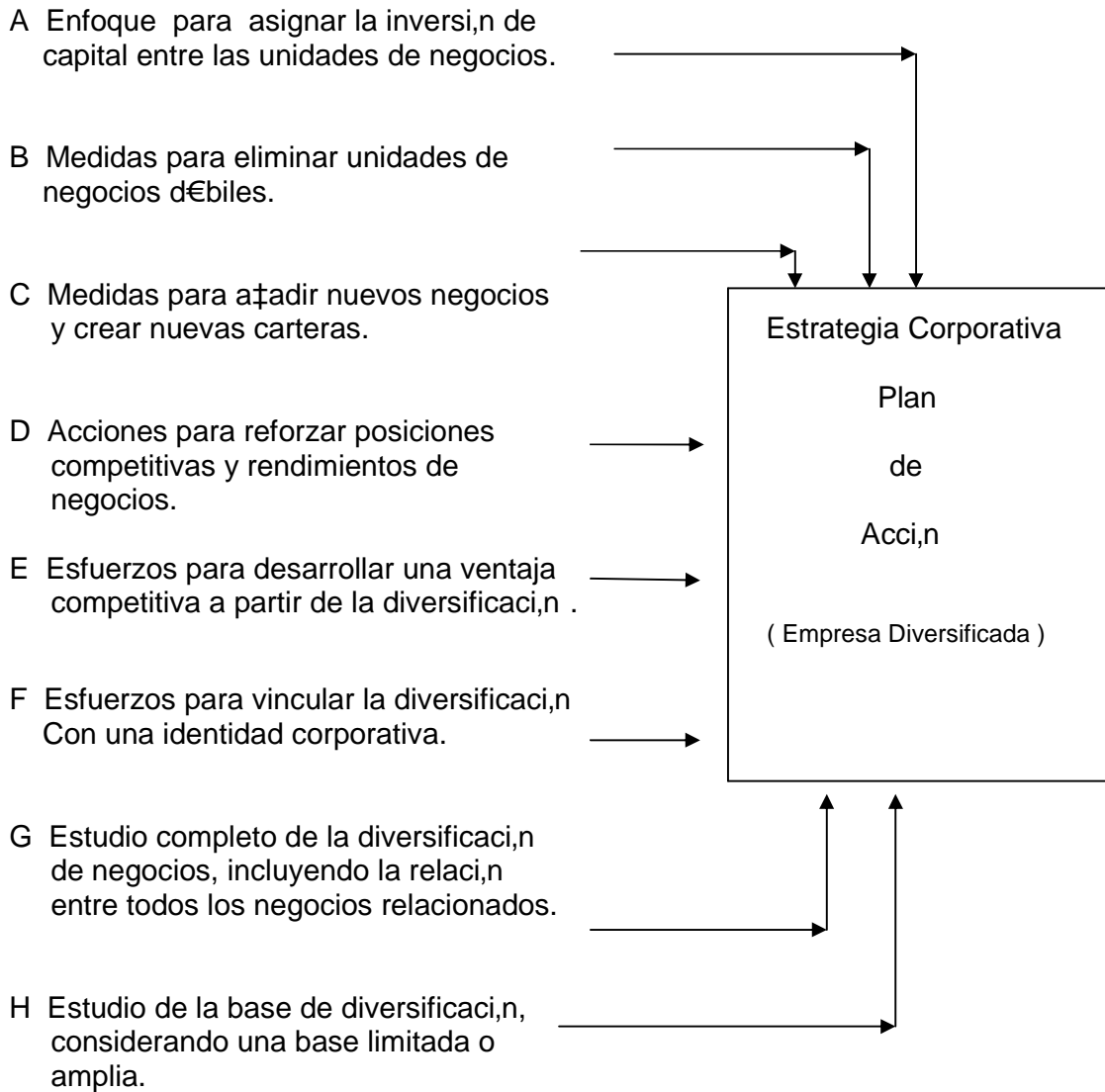
De acuerdo con el diagrama anterior, entonces, la estrategia corporativa concierne a la forma en la cual una empresa diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias y las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

Finalmente, se tienen que incorporar a la estrategia corporativa cuatro clases de iniciativas mínimas a considerar en el proyecto general, de conformidad a la misión, visión y objetivos previamente establecidos.

#### Iniciativas de la estrategia corporativa:

- 1.- Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación.
- 2.- Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.
- 3.- Buscar formas de captar la sinergia entre unidades de negocios relacionadas y convertirla en una ventaja competitiva.
- 4.- Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia unidades de negocios más atractivas.

Posiciones a considerar en el plan de acción de la estrategia corporativa.





## Estrategia de Negocio

Cuando el negocio no pertenece a ningún corporativo, entonces tiene que aplicar para la creación de sus estrategias un plan denominado *f*Estrategia de Negocio,, que concierne únicamente a una entidad económica denominada *f*empresa,,.

El término de *f*estrategia de negocio,, se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio, y se refiere al conjunto de acciones y enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica mediante el desarrollo de una posición competitiva más poderosa a largo plazo.

Para poder lograr lo anterior, se tienen que identificar primero las estrategias tanto funcionales como de operación que aplicar...n en casos particulares para empresas individuales.

## Estrategias Funcionales

Se refieren al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave dentro del negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc.

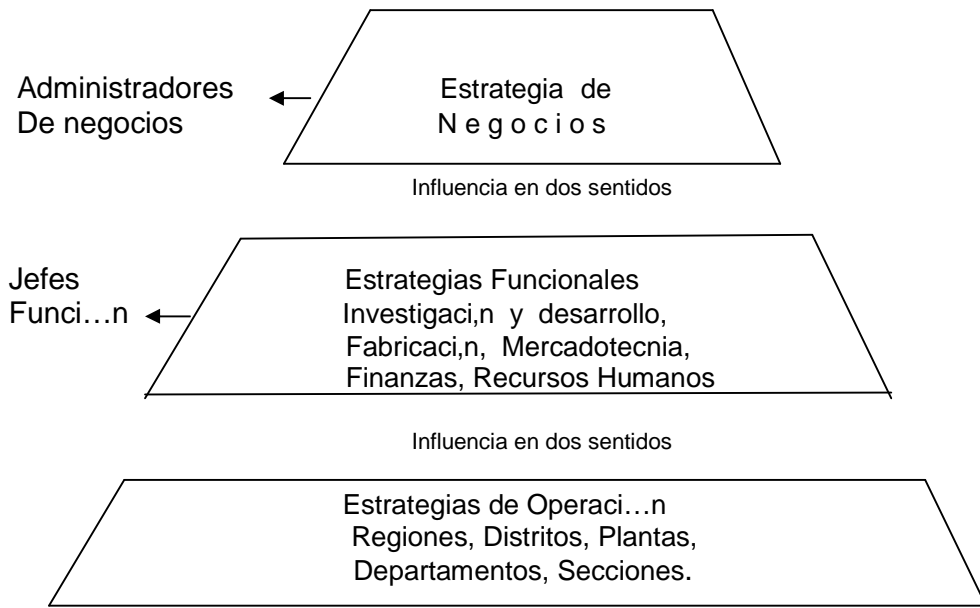
## Estrategias de Operación

Se refieren a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (plantas, distritos de venta, centros de distribución) y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas (compra de materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos, y campañas publicitarias).

La correcta conjunción de las estrategias antes mencionadas, nos dar...n por supuesto el cumplimiento a corto, mediano y largo plazo de la misión y visión estratégica así como de los objetivos trazados al principio de este proceso de planeación estratégica.

Para concluir con este formato denominado *f*Estrategia de Negocio,,, presento un resumen esquemático de su proceso de formación, primero en lo referente a las personas que intervienen y su responsabilidad y en un segundo diagrama al conjunto de las estrategias que se deben de considerar para una empresa individual.

## Proceso de creaci...n de estrategias para un solo negocio



Nota.- Las estrategias de operaci,n son responsabilidad directa de los administradores de planta, de los administradores de unidades geogr...ficas y de los supervisores de un nivel inferior.

## Estrategias a considerar en un plan de acci...n para una sola empresa

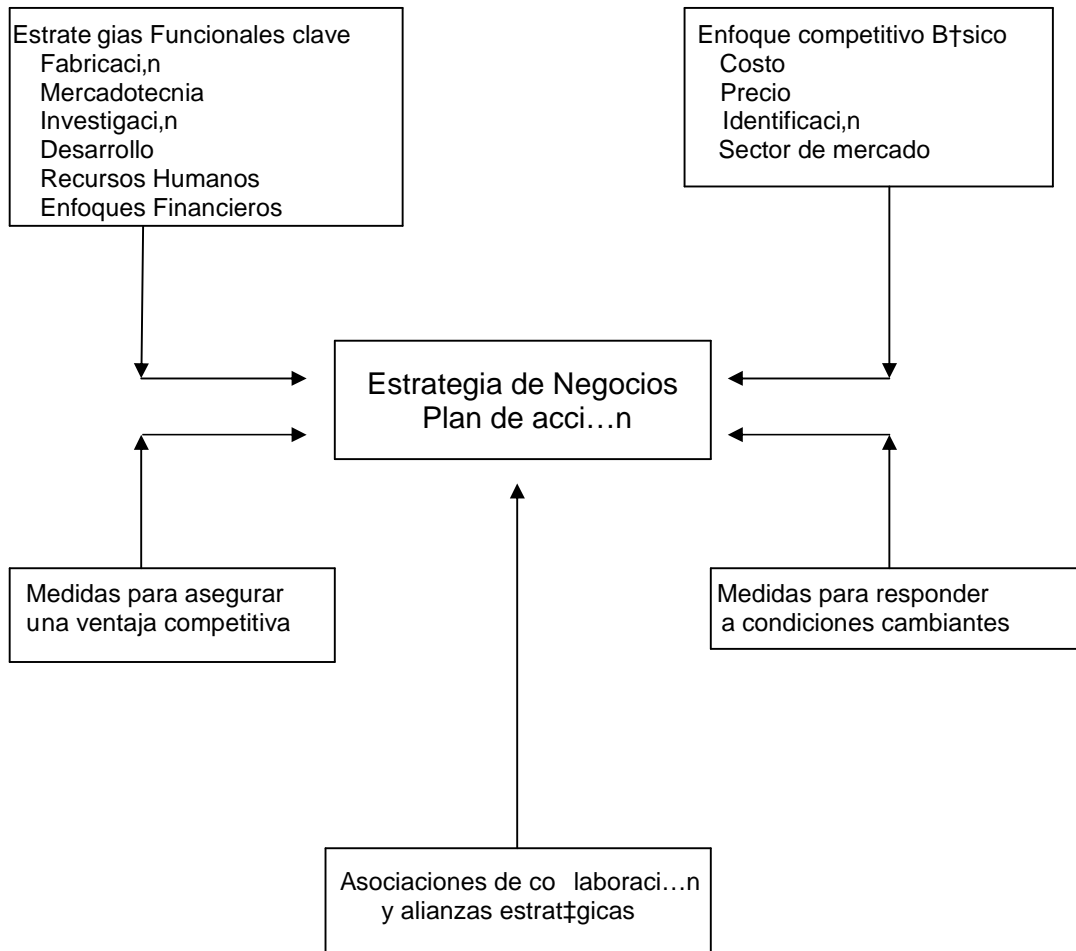


Figura diseñada por el autor.

#### 2.2.4. Ejecuci...n de una estrategia

La labor administrativa consistente en poner en marcha y ejecutar la estrategia elegida implica por supuesto una evaluaci,n de lo que se necesitar... para que la estrategia d€ resultado y as• poder llegar en el momento oportuno al desempe±o programado.

La ejecuci,n de una estrategia es una labor fpr...ctica,, que al menos deber... considerar los siguientes aspectos:

- 1.- Creaci,n de una organizaci,n capaz de llevar al cabo la estrategia.
- 2.- Desarrollar presupuestos que gu•en los recursos hacia aquellas actividades Internas que son decisivas para el €xito estrat€gico.
- 3.- Establecer pol•ticas y procedimientos de operaci,n que apoyen la estrategia
- 4.- Motivar a las personas para que logren obtener los resultados esperados.
- 5.- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados.
- 6.- Crear una cultura de compa±erismo y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en marcha y ejecuci,n exitosa de la estrategia.
- 7.- Instalaci,n de sistemas de informaci,n, comunicaci,n y operaci,n que permitan al personal de la empresa desempe±ar sus papeles estrat€gicos de una manera efectiva.
- 8.- Instituir los mejores programas y pr...cticas para un mejoramiento continuo.
- 9.- Ejercer un liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en pr...ctica.

La tarea de implementar las estrategias en una empresa representa, la parte m...s complicada y la que seguramente llevar... mas tiempo, ya que tendr... que intervenir en todas las facetas de la administraci,n revisando simult...neamente las actividades de desarrollo de competencias, de habilidades, de preparaci,n de presupuestos, de creaci,n de pol•ticas, de motivaci,n en general y la instalaci,n y permanencia de una fcultura,, de evaluaci,n como parte importante del proceso.

## 2.2.5. Evaluación del desempeño

Recordando como referencia el llamado *proceso administrativo*, de una entidad económica o empresa, sabemos que la parte final de dicho proceso consiste en la evaluación de los resultados obtenidos y que si bien se conocen totalmente los resultados al final del periodo evaluado, también sabemos que dicha evaluación se practica de manera regular a lo largo del proceso a evaluar, corrigiendo en su oportunidad o bien, considerando las soluciones a los errores que se presentaron en la práctica, dentro de la planeación del siguiente ejercicio.

No obstante lo anterior, sabemos que desgraciadamente en países como México, la cultura de la evaluación se encuentra muy rezagada con respecto a otros países y corporaciones internacionales, lo que definitivamente dificulta esta parte del proceso de implantación y seguimiento de las estrategias.

Con estas consideraciones, puedo señalar que la evaluación del desempeño así como el progreso que muestre la organización le corresponde invariablemente a la administración central de la empresa. Por tanto, deberá permanecer siempre en la parte superior de la organización. Esta área encargada de la evaluación de los procesos y de la publicación de los resultados.

La evaluación del desempeño también debe considerar aspectos o circunstancias externas relevantes, ya que pueden afectar los resultados esperados y en algunos casos esta fuera del alcance de los propios empleados o responsables de áreas o departamentos. Por lo anterior, la misma evaluación del desempeño, la supervisión de los cambios en el medio ambiente que los rodea y los ajustes son partes normales y necesarias del proceso de administración estratégica.

Finalmente, también en una administración eficiente, se debe de considerar que las revisiones a los presupuestos, los cambios en las políticas, la reorganización de la empresa, los ajustes de personal, las actividades y los procesos de trabajo reformados, los esfuerzos para cambiar la cultura de evaluación de procesos deben de considerarse como *facciones*, necesarias para poder poner en práctica una estrategia o bien, mejorar su puesta en práctica, ya que la ejecución eficiente de la estrategia siempre será producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional.

### 2.3. Características del proceso

La puesta en marcha de un proceso administrativo es francamente difícil para cualquier organización, ya que se tienen que combinar una serie de factores tanto internos como externos que puedan permitir esa armonía entre todas las partes que la integran.

La administración estratégica es un proceso que parte desde la visión estratégica, la determinación de objetivos, la creación de una estrategia, la puesta en práctica y la ejecución del plan estratégico y la evaluación del desempeño, por tanto, aún cuando aparecen totalmente relacionadas y coordinadas en el orden preciso de ejecución, se pueden encontrar ciertas dificultades que impidan su desarrollo y evolución similar. Por lo anterior, se deben de considerar los siguientes aspectos cuando se identifique plenamente el proceso de establecimiento de las estrategias:

1.- Las tareas de la administración estratégica no se pueden llevar aisladas de otras obligaciones y responsabilidades del administrador, es decir, se tienen que combinar con las actividades cotidianas, del proceso de negocios normales (atención a clientes, asuntos de empleados, juntas corporativas, etc) de tal forma que no interrumpen las operaciones que le dan vida y razón de ser a la entidad.

2.- La determinación de los objetivos implica la consideración del desempeño actual de la empresa, las opciones estratégicas para mejorarlo y lo que la organización puede lograr realmente ante las presiones y los retos.

3.- La creación y la puesta en práctica de la estrategia le pueden imponer condiciones erráticas, al tiempo de un administrador decir, los cambios no ocurren de una forma ordenada y predecible, se pueden desarrollar de diferente forma, ya sea rápidamente o de manera gradual, por sí solos o bien por sucesión de acontecimientos, de ahí que resulte poco sencillo diagnosticar las implicaciones en tiempo del cambio estratégico.

4.- se debe considerar que en este proceso, las personas que desarrollan las funciones relacionadas con el cambio estratégico, deberán ir perfeccionando el contenido y ejecución de las mismas, de tal manera que deben de incluir una dosis importante de paciencia en la aplicación del proceso total.

## 2.4 Factores que afectan las estrategias de la administraci...n financiera.

Cuando surge una estrategia dentro de una entidad econ,mica, se presume que se realiz, previamente un an...lisis de riesgos en donde se contemplan ciertos eventos o situaciones que pudieran ocurrir de manera fortuita afectando el buen logro de dicha estrategia.

Es importante tambiEn sealar que en todo establecimiento de las estrategias por parte de las empresas, se contempla que dichas estrategias cumplan perfectamente con las pol\*ticas y requerimientos establecidas en la ley, por lo que se da por hecho que tambiEn se cumplen con las expectativas de la sociedad y con todos los est...ndares de una fbuena,, comunidad ciudadana, sin embargo, Estas leyes pueden cambiar de acuerdo a las necesidades que la propia sociedad requiera o bien , por las presiones que llegan del exterior por diversas situaciones como podran ser las de salud, las ambientales, las econ,micas, etc.

Por todo lo anterior, entonces, en el proceso de creaci,n de las estrategias se deber...n incluir consideraciones situacionales que se pueden traducir como factores que alterar...n los resultados proyectados por la entidad, los hay tanto internos como externos.

Factores internos que afectan la estrategia .

Se pueden considerar muchos factores internos que alteren los resultados esperados por la instituci,n, sin embargo, se pueden resumir los m...s importantes en:

### 1.- Fortalezas y debilidades de la empresa.

Lo primero que tiene que hacer una organizaci,n es saber si puede adquirir los recursos, competencias y habilidades necesarios para poder ejecutar la estrategia. Para poder conocer lo anterior, se requiere que previamente la empresa haya realizado un estudio de fortalezas y debilidades (FODA), ya que cualquier estrategia deber... estar bien respaldada por todos los recursos disponibles y sus capacidades competitivas.

### 2.- Ambiciones personales, filosof€as de negocios y creencias t\*icas.

Se considera de gran importancia en el resultado esperado de cualquier estrategia la influencia que tienen en la administraci,n central aspectos como los valores, las ambiciones, la filosof\*a que tiene la empresa y las actitudes hacia el riesgo y la t\*ica empresarial.

Las empresas que no reconocen una realidad y son v\*ctimas de sus propias creencias, seguramente no tendr...n resultados favorables, ya que su visi,n es desgraciadamente incompleta, es decir, solo ven lo que quieren ver desde una perspectiva de su propia ambici,n, no de la realidad de la empresa, por otra parte tanto la filosof\*a de respeto que tenga la empresa hacia la sociedad, la cultura, el respeto, el medio ambiente, etc ser... fundamental para poder lograr los resultados esperados, de tal forma que incide de manera directa en las estrategias establecidas.

Por último, las actitudes hacia el riesgo pueden inclinar hacia extremos contrarios a las estrategias elegidas, por ejemplo, si la empresa adopta un riesgo alto, entonces adoptará...n estrategias oportunistas en donde las medidas visionarias a largo plazo de la empresa podrán producir un mayor rendimiento y en caso contrario, quienes no adoptan generalmente el riesgo, se irán...n invariablemente por estrategias conservadoras que no pongan en riesgo el llamado statu quo.

### 3.- Valores compartidos y cultura de la empresa.

Las políticas, las prácticas, tradiciones, creencias filosóficas y las formas de hacer las cosas se combinan para crear lo que conocemos como cultura empresarial.

La influencia de la cultura empresarial puede ser tan poderosa que puede alterar la estrategia propuesta, así por ejemplo, si una empresa tiene como parte de su cultura el liderazgo en avance tecnológico, innovación de productos, propensión a las operaciones financieras detalladas, entonces es factible que logre sus metas más fácilmente que otras que no le dan seguimiento a la cultura de su empresa.

### Factores externos que afectan la estrategia

Si los factores internos se consideran variables, los factores externos son todavía mucho más complicados ya que tienen muchas interacciones con aspectos económicos, sociales, políticos, etc.

Por lo anterior, solo comentaré en estos renglones los siguientes factores que se consideran como generales:

#### 1.- Consideraciones de la sociedad, políticas reguladoras y de pertenencia a la comunidad.

Una estrategia se puede cumplir o no atendiendo a una serie de exigencias de tipo legal, social o incluso ambiental, por ello, las preocupaciones de la sociedad por eventos que suceden en la comunidad como la nutrición, el consumo del alcohol, de las drogas, de la inseguridad, etc pueden afectar al resultado esperado, ya que en un momento dado, se tendrá que modificar la meta o metas de la empresa para dar cumplimiento a esas exigencias o necesidades que reclama la comunidad.

#### 2.- Condiciones competitivas y atractivo general para las industrias

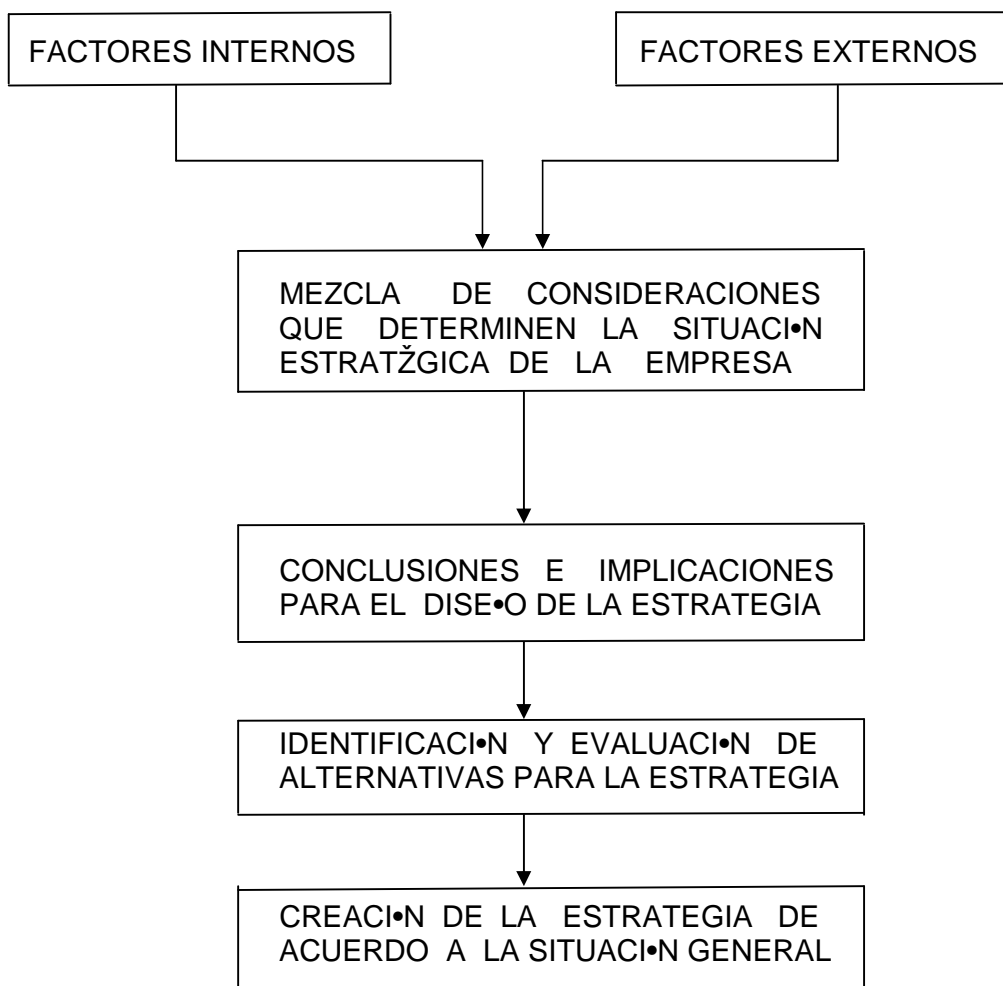
Toda estrategia se debe ajustar a la naturaleza y a la combinación de factores competitivos como son la calidad, el precio, características de desempeño, servicio y garantías. Cuando las condiciones competitivas se intensifican de una manera significativa, la empresa entonces tendrá que responder con acciones estratégicas con la finalidad de proteger su posición. Al ocurrir lo anterior, se afectará... invariablemente la estrategia original.



### 3.- Oportunidades de mercado y amenazas externas para la empresa.

La estrategia que establezca la empresa deber... considerar también elementos importantes que le sirvan de *f*defensa,, contra amenazas externas que puedan alterar el bienestar y desempeño futuro de la empresa.

Para que la estrategia tenga éxito y no sea afectada, tendr... que estar bien igualada con las oportunidades del mercado y con los desarrollos externos amenazantes.



## CAPITULO III ADMINISTRACION FINANCIERA A CORTO PLAZO .

### 3.1 Introducci...n .

Una vez agotado de manera general en el segundo capitulo todo lo relacionado con la administraci,n estrat#gica financiera, en este tercer capitulo, me referir# especificamente a una parte de esa administraci,n financiera total de cualquier empresa, si recordamos que las finanzas corporativas se dividen en administraci,n financiera a corto plazo y administraci,n financiera a largo plazo, este estudio recoge trnicamente la propuesta de la administraci,n del capital de trabajo y por ende solamente de la administraci,n financiera estrat#gica a corto plazo, por lo que el estudio de la administraci,n financiera a largo plazo llamada tambi#n de bienes de capital no formar... parte integrante de este trabajo de investigaci,n .

Una vez realizada la aclaraci,n de manera oportuna y de conformida d a la hip,tesis que se#alo en Este trabajo:

*f*Las empresas comercializadoras de bienes establecidas en M#xico requieren de la aplicaci,n de una serie de estrategias financieras para lograr una eficiente administraci,n de su capital de trabajo fundamentadas en una planeaci,n estrat#gica que les permita mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento administrativo y financiero en tiempos de crisis,,

Empezar# por la descripci,n te,rica de los elementos involucrados en la administraci,n financiera a corto plazo.

#### Concepto

El origen del t#rmino capital de trabajo proviene de los antiguos mercaderes del norte de estados unidos ( yanquis) quienes realizaban actividades comerciales consistentes en *f*subir,, a su carreta una serie de mercanc#as y recorrer vari#s plazas, regresando a su lugar de origen en cuanto hubieran *f*vendido o colocado,, dichas mercanc#as; S,lo el caballo y la carreta se consideraban como activos fijos propiedad del comerciante, pero todas las mercanc#as ( inventarios ) se consideraban como un capital de trabajo, ya que para poder adquirirlas, el banco les prestaba dinero y cuando regresaban los comerciantes de su viaje, le pagaban al banco y obten#an hasta ese momento su utilidad. El pr#stamo que les hacia el banco se denominaba *f*pr#stamo de capital de trabajo,, (Besley and Brigham, Fundamentos de administraci,n financiera, Mc Graw Hill, 2000,capitulo 13,p...g 598. )

Desde la perspectiva de diversos autores especialistas en materia financiera como Thompson, Strickland, Besley, Brigham, Gitman, Weston, Berk, Madura, a nivel internacional y en el medio nacional refiero a Moreno Fernández y Perdomo Moreno, todos ellos coinciden plenamente en la definición básica del capital de trabajo, por lo que tomaremos como válida la definición de Gitman.

*f*La administración financiera a corto plazo o administración del Capital de Trabajo se refiere a la correcta administración de los activos y pasivos circulantes o corrientes dentro de una entidad económica para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa, ( Gitman Lawrence, Administración financiera, 2007, Pearson cap.13, págs. 514-518 ).

### 3.2 Fundamentos del capital de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, entonces el capital de trabajo se relaciona directamente con un conjunto de conceptos financieros y contables que son necesarios conocer para posteriormente incorporar esta terminología en la definición del capital de trabajo.

#### Finanzas

Es una rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión (activos reales y activos financieros) y con la administración de los mismos.

#### Activo Real

Es un activo tangible que se utiliza para generar recursos y por lo mismo producen cambios en la situación financiera de una entidad económica, se pueden mencionar entre ellos los terrenos, los edificios, la maquinaria, los vehículos, etc.

#### Activo Financiero

Son los bienes que constituyen ciertos derechos a su poseedor que le producirán en un futuro un flujo de efectivo, por ejemplo todas las cuentas por cobrar como son los clientes, deudores diversos, los documentos por cobrar, los inventarios, etc.

### Finanzas Corporativas

Es la rama de las finanzas que estudia la inversi,n en los activos reales, la obtenci,n de fondos necesarios para la operaci,n de la entidad y las decisiones relacionadas con la reinversi,n de utilidades, reparto de dividendos y pago de pasivos.

### Rentabilidad

Relaci,n entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de las empresa (corrientes y fijos) en actividades productivas.

### Riesgo (insolvencia técnica)

Es la probabilidad de que una empresa no sea capaz de pagar sus cuentas a medida de que se vayan venciendo.

### Activos

Son el conjunto de recursos controlados por una entidad, identificados, cuantificados en términos monetarios de los que se esperan beneficios econ,micos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado que han afectado econ,micamente a la entidad.

El activo se puede clasificar de acuerdo a las normas internacionales financieras (NIF) en :

Derechos a recibir en efectivo o equivalente.

Derechos a recibir en bienes o servicios.

Bienes disponibles para la venta o para su transformaci,n.

Bienes destinados al uso o para su construcci,n.

Bienes que representan una participaci,n en el capital contable de otra entidad econ,mica.

### Efectivo

Es el dinero líquido disponible por la entidad econ,mica, generalmente depositado en cuentas bancarias a nombre de la empresa.

### Clientes

Representan el derecho a cobrar una cuenta en efectivo a terceras personas, originada en la venta de mercancías.

### Deudores Diversos

Representan el derecho a cobrar una cuenta en efectivo a terceras personas, originada en el préstamo de dinero con anterioridad.

### Documentos por Cobrar

Representan el derecho a cobrar una cuenta respaldada en t tulos de crédito a favor de la empresa que puede tener diversos orígenes financieros.

## Inventarios o Almacén

Representan el conjunto de materias primas y materiales indirectos disponibles para la producción de un artículo y en su caso ya terminados, representan el conjunto de mercancías disponibles para su venta a precio de costo.

## Inversiones en valores negociables

Son instrumentos del mercado de dinero a corto plazo que devengan intereses y pueden convertirse con facilidad en efectivo.

## Pasivo

Es una obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones realizadas en el pasado que han afectado económicamente a la entidad.

De acuerdo a las Normas Financieras Internacionales (NIF) los pasivos se clasifican en:

Obligaciones de transferir efectivo o equivalentes ( Proveedores, acreedores diversos, documentos por pagar a corto plazo, impuestos por pagar, previsión social por pagar, otros pasivos circulantes y documentos por pagar a largo plazo, acreedores hipotecarios, etc )

Obligaciones de transferir bienes o servicios (seguros cobrados por anticipado, anticipos de clientes, etc)

Obligaciones de transferir instrumentos financieros emitidos por la propia entidad (instrumentos de deuda, pagarés, etc)

## Proveedores

Representan el conjunto de deudas o compromisos por pagar a corto plazo periodo inferior a un año) por parte de la empresa originadas en la adquisición a crédito de materias primas, materiales o mercancías que posteriormente serán objeto de venta.

## Acreedores diversos

Representan el conjunto de obligaciones por pagar a corto plazo por parte de la empresa originadas en el crédito recibido por la adquisición de ciertos bienes o servicios que son necesarios para complementar la función principal de la empresa.

## Documentos por pagar a largo plazo

Representan el conjunto de títulos de crédito por pagar a largo plazo por parte de la empresa originadas en la adquisición a crédito de distintos bienes y servicios.

### Impuestos por pagar

Representan el conjunto de obligaciones fiscales por pagar a cargo de la empresa o bien, en su carácter de retenedor originados por su propia actividad preponderante.

### Política de Capital de trabajo

Se refiere a los niveles por alcanzar como meta establecida en cada categoría de activos circulantes y a la forma en como se financian los activos circulantes de la empresa.

### Capital de trabajo Neto

Se define como la diferencia que existe entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

Al conocer al menos los conceptos más involucrados con la administración financiera a corto plazo, puedo señalar que el capital de trabajo representa la parte de la inversión que circula de una forma u otra en la conducción ordinaria del negocio, es decir, abarca la transición continua del efectivo a los inventarios, a las cuentas por cobrar y de nuevo al efectivo incluyendo los llamados valores negociables.

Por si no fuera suficiente, se le adicional al capital de trabajo los pasivos circulantes que representan el financiamiento a corto plazo de la empresa que incluyen todas las deudas de la empresa (proveedores, acreedores diversos, documentos por pagar a corto plazo, etc).

Es muy importante señalar que el objetivo a lograr por parte de una eficiente administración financiera es el equilibrio entre la rentabilidad ( diferencia entre ingresos y egresos tomado en consideración el máximo rendimiento obtenido de los activos que forman parte de la inversión total de la empresa ) y el riesgo ( probabilidad de que una empresa no pueda liquidar sus obligaciones a corto plazo ), por ello se dice en el medio financiero que a mayor capital de trabajo neto de la empresa, menor será el riesgo para una empresa.

Finalmente, para que una entidad económica pueda obtener resultados favorables en su capital de trabajo, requiere de mucho orden financiero y por supuesto, ir evaluando sus resultados mensuales, de tal forma que pueda aplicar consistentemente procedimientos de evaluación como son las razones financieras de Activos circulantes contra Activos totales y la de Pasivos circulantes contra activos totales.

De conformidad a todo los conceptos y comentarios anteriores, se considera que en la administración moderna, casi la tercera parte del tiempo empleado por los administradores financieros que laboran en las empresas se concentra en la correcta administración del capital de trabajo, y resulta tan importante, que si esta administración a corto plazo no resultara exitosa, entonces pondría en peligro el plan estratégico de la empresa a mediano y largo plazo.

### 3.3 Ciclo de conversi, n de efectivo

En toda entidad econ,mica es imprescindible reconocer claramente los ciclos de conversi, n del efectivo, el cual se define como el tiempo en el que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados y se calcula aplicando la siguiente f, rmula:

Ciclo de conversi, n de Efectivo = Ciclo operativo - Periodo promedio de Pago

$$CCE = CO - PPP$$

Antes de calcular el ciclo de conversi, n del efectivo es pertinente definir a cada uno de los elementos que forman la f, rmula , as• tenemos:

Ciclo Operativo de la empresa  
( CO )

Es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producci, n hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado

El ciclo operativo se forma de dos categor•as principales de activos a corto plazo : los inventarios y las cuentas por cobrar. Se calcula y se mide en tiempo transcurrido sumando fl a edad promedio,, de los inventarios ( EPI ) y el periodo promedio de cobro ( PPC ).

Ciclo Operativo = Edad promedio de inventarios + periodo promedio de cobro

$$CO = EPI + PPC$$

Edad promedio de inventarios.  
( EPI )

Inventarios

---

Costo diario promedio de los bienes vendidos

$$\text{Periodo promedio de cobro ( PPC )} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

Periodo promedio de pago (PPP)

Se define como el tiempo que se requiere para pagar las cuentas por pagar medido en días. Este dato se toma... directamente de la contabilidad del negocio.

$$\text{Periodo promedio de pago ( PPP )} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo diario promedio de los bienes vendidos}}$$

Como se puede apreciar en las formulas anteriores, el dato que arroja finalmente esta ecuación es muy fácil de interpretar, y consiste únicamente en señalar los días en que los recursos de la empresa están...n inmovilizados porque se encuentran ya sea en inventario o bien en el proceso de cuentas por cobrar,,.

El ciclo de conversión del efectivo muestra que tan grave puede ser la recuperación del efectivo necesaria para llevar al cabo la operación de la empresa. Pues bien, si dicho ciclo de conversión resultara muy largo, entonces la empresa se verá... en la necesidad de requerir los recursos,, necesarios para poder financiar,, la operación y no parar la empresa.

Pues bien, primero tendr... que identificar las necesidades de financiamiento si son permanentes o temporales.



Si las ventas de la empresa son de naturaleza constante, entonces su inversión en activos operativos también será constante y la empresa tendrá solamente una necesidad de financiamiento permanente.

Si las ventas de la empresa fueran cíclicas, entonces su inversión en activos operativos será variable a través del tiempo y entonces la empresa tendrá necesidades de financiamiento temporal.

Antes de ver las distintas alternativas de financiamiento de capital de trabajo permanente o temporal, creo pertinente señalar que toda empresa debe conocer perfectamente bien y de manera oportuna sus estados financieros básicos como son el estado de resultados, el estado de Posición financiera (antes balance general), el Estado de movimientos en las cuentas del capital contable y por supuesto el Estado de situación financiera con base al flujo de efectivo, ya que le darán los elementos necesarios para la toma de decisiones, ya que podrá reconocer ampliamente su capacidad de pago, de endeudamiento, su liquidez, su rentabilidad y por supuesto su estabilidad y crecimiento como empresa.

Bien, entonces de acuerdo a lo que señala Gitman Lawrence en su capítulo 13 respecto a las estrategias que existen para financiar el ciclo de efectivo tenemos:

**Estrategia de financiamiento temporal % agresiva** ,  
Consiste en financiar sus necesidades temporales con esquemas de deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo.

**Estrategia de financiamiento temporal % conservadora** ,  
Consiste en financiar sus necesidades tanto temporales como permanentes solamente con esquemas de deuda a largo plazo.

Las empresas conociendo los resultados que arrojen la aplicación de las fórmulas anteriores, más un eficiente análisis financiero de sus estados, le darán seguramente la respuesta y elección adecuada a su necesidad de financiamiento, y por supuesto señalo nuevamente que para cada empresa, sus necesidades y características son distintas y que si bien para una le resulta exitoso su esquema de financiamiento, puede ser que para otra empresa muy similar, no lo sea, por ello en finanzas se dice que *no hay recetas de cocina* .

### 3.4 Administraci...n de cuentas por cobrar

Se considera a las cuentas por cobrar como el segundo m...s importante ciclo de recuperaci,n de efectivo, sin embargo antes de profundizar en lo financiero, creo pertinente seřalar que este grupo de cuentas se forma desde el punto de vista contable de: clientes, deudores y los documentos por cobrar, cuyas definiciones aparecen en el punto 2.3 de este trabajo de investigaci,n.

Haciendo la aclaraci,n respectiva, el ciclo de recuperaci,n de las llamadas cuentas por cobrar se enfoca invariablemente a las cuentas o crÉdito por cobrar a los clientes, de tal forma que su definici,n se puede concretar como: *crÉdito* es la duraci,n promedio de tiempo que transcurre desde una venta hasta que el pago se convierte en fondos tñiles para la empresa,, (Gitman Lawrance, Adm,n Financiera, 2007, cap 13, pagina. 524 ).

El mismo autor seřala que el objetivo de administrar las cuentas por cobrar es el de *recuperarlas*, tan r...pido como sea posible sin llegar a perder ventas debido a la aplicaci,n de tÉcnicas de cobranza agresivas.

Para lograr este objetivo se tiene que involucrar a tres ...reas importantes de las cuentas por cobrar de las empresas, son:

A) Selecci,n y est...ndares de crÉdito

B) Condiciones de crÉdito

C) Supervisi,n del crÉdito.

A) Selecci...n y Estñndares de crÉdito

Consiste en la aplicaci,n de tÉcnicas para determinar que clientes deben recibir el crÉdito por parte de la empresa.

Este proceso, implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los est...ndares de crÉdito de la propia empresa

Dentro de esta primera ...rea, se reconocen a su vez cuatro tÉcnicas que revisten especial importancia:

- 1.- Estudio de las cinco (5) *fC*,,
- 2.- Calificaciones del crÉdito.
- 3.- Cambio de los est...ndares de crÉdito.
- 4.- Administraci,n del crÉdito internacional.

### 1.- Estudio de las cinco %C3

Esta técnica consiste en hacer un análisis detallado del crédito de conformidad a los siguientes renglones específicos de los futuros clientes:

Carácter.

Capacidad.

Capital.

Colateral.

Condiciones.

En la parte referente al carácter se estudia el pasado del cliente observando el correcto cumplimiento de sus obligaciones a través del tiempo. Si se tratara de un posible nuevo cliente, entonces, esta técnica recomienda hacer un trabajo de investigación con los proveedores y terceras personas relacionados con el solicitante, de tal forma que a través de referencias se conozca el nivel de responsabilidad y honorabilidad del nuevo solicitante de crédito.

Para muchos analistas de crédito, lo más importante es la madurez y seriedad que tiene un cliente con respecto a sus obligaciones, es como se decía en el pasado reciente, la credibilidad o *la palabra*, del cliente estaba por encima de cualquier otra situación cuando se valoraba por parte de la empresa si se le otorgaba o no un crédito a un nuevo cliente, o en su caso, cuando solicitaba un cliente ya reconocido una importante extensión a su límite de crédito.

En cuanto a la capacidad, en esta técnica se realiza todo un estudio de los estados financieros que presenta el cliente con motivo de la obtención de su línea de crédito. Es recomendable que los estados financieros sean dictaminados y concuerden con las declaraciones de impuestos federales, ya que así nos dará una mayor credibilidad en los datos financieros que maneja. El análisis financiero que se recomienda es el denominado vertical, utilizando las técnicas de por cientos integrales (cifras absolutas convertidas a cifras relativas o porcentuales) y las *frazones simples*, aplicando sobre los estados financieros las necesarias para poder obtener la evidencia de su solvencia, estabilidad, rentabilidad y productividad.

Es necesario considerar que en muchas empresas en México, desgraciadamente por efectos fiscales la información financiera no se presenta de manera completa, en este caso, se le solicitará por escrito al nuevo cliente que presente su estado real de operaciones con la seguridad de respetar su confidencialidad y realizar todo el trabajo de análisis sobre dicha información *real*, del nuevo cliente. Cuando se da un caso como el anterior, entonces se le pedirán otras garantías o fianzas que puedan servir de *faval*, del nuevo cliente.

Por Capital, se debe entender el estudio que se debe realizar para comparar el nivel de deuda del cliente con respecto al capital invertido en su propia empresa. Por supuesto que dar... mayor confianza aquella empresa que tenga un monto mayor invertido por parte de los accionistas con respecto al monto invertido por terceras personas (proveedores y acreedores de la misma).

Es muy importante estudiar en este renglón la capacidad de inversión de los solicitantes del crédito, de tal forma que a través del análisis financiero del estado de variaciones en las cuentas del capital contable de la empresa solicitante, se puede obtener la evidencia del tipo de inversión realizada por la empresa, así mismo se recomienda solicitar al cliente las copias de sus actas de asamblea en donde consten los aumentos de capital realizados en los últimos dos ejercicios sociales. Merece importante reconocimiento al menos en México analizar por separado el importe que presente la cuenta de Aportaciones Suplementarias pendientes de capitalizar, (cuenta del superávit de capital contable) ya que representa el monto de capital que entra a la empresa por posibles nuevos aumentos de capital social, y por supuesto que no se pueden considerar como capital efectivamente exhibido por parte de los socios o accionistas.

Por colateral se entiende para estos efectos del crédito, el monto disponible de activos circulantes, fijos y diferidos que posee o que tiene el futuro cliente para poder garantizar el pago de su crédito, de tal forma que mientras más activos disponibles presente, mayor será su calificación crediticia.

Todos los bienes muebles e inmuebles propiedad del solicitante del crédito serán parte de esta garantía siempre y cuando no estén otorgados como garantía para otra empresa, es decir, se tendrán que encontrar libres de cualquier gravamen.

En ocasiones, las empresas al menos en México pueden otorgar como parte de estas garantías colaterales propiedades que están a nombre de sus familiares o incluso del mismo dueño de la empresa solicitante, pero no a nombre de la razón social que solicita dicho crédito, en estos casos, también es importante considerarlo en la evaluación y solicitar un certificado de libertad de gravamen, expedido por las autoridades competentes.

En las Condiciones, esta técnica reconoce que se deben analizar las condiciones que están vigentes de manera general para todos los clientes relacionados con la industria a la que pertenece la empresa, de tal forma que se homologuen lo más posible.

En cuanto al tiempo de crédito, es importante señalar que dichas condiciones y tiempos que se le darán a los clientes, se pueden ver afectados por factores externos como son la inflación, la desaceleración económica, las crisis financieras y en general el comportamiento de la economía mundial y nacional.

## 2.- Calificaciones del crédito.

Consiste en un método de selección de crédito aplicable a las operaciones de alto volumen de mercancías pero de poca cuantía económica. Este procedimiento genera una calificación que mide la fortaleza crediticia general del solicitante para predecir si pagará... en tiempo y forma su compromiso con la empresa. Se utilizan como herramientas fórmulas de probabilidad estadística aplicables a los montos solicitados por el futuro cliente.

Es recomendable utilizar esta técnica cuando el monto individual de los bienes o mercancías sujetos a crédito sean de poca cuantía.

## 3.- Cambio de los estándares de crédito.

Esta técnica consiste en que a partir de las condiciones imperantes en el mercado, se intenten otros esquemas de financiamiento relajando los estándares previamente establecidos para los clientes en general.

Para poder realizar con éxito esta técnica se requiere de la aplicación constante en dos momentos distintos de las llamadas razones de rotación de cuentas por cobrar, de tal manera que se pueda observar claramente el nuevo comportamiento de pagos de los clientes y comparar la inversión marginal en las cuentas por cobrar y las deudas incobrables marginales.

También es recomendable utilizar esta técnica cuando se tienen altos índices de cuentas incobrables de clientes.

#### 4.- Administraci...n del crédito internacional .

Si el otorgamiento de un crédito nacional es en muchas veces complicado y hasta cierto punto riesgoso, se complica de manera importante cuando pretendemos establecerlo a nivel internacional.

La correcta administraci,n de un crédito a nivel internacional implica exponer a la empresa a un riesgo cambiario y a las complicaciones que se presentan generalmente en todo lo relacionado con el transporte de los bienes al cruzar las fronteras.

Por lo anterior, al otorgar un crédito se deber...n considerar todas las condiciones y variables que existan en el ...mbito econ,mico que puedan alterar de manera significativa los resultados esperados.

Una eficiente administraci,n de las cuentas por cobrar en el extranjero debe al menos contemplar las siguientes variables:

Riesgo cambiario ( divisas )

Costos de transportaci,n

Costos de impuestos y derechos ( aranceles )

Costos de expedici,n de cartas de crédito bancarias

Evaluaci,n de riesgo en los mercados de divisas de futuros (opciones y forwards )

Calificaci,n del riesgo país.

Se debe considerar también en un crédito internacional, los convenios y tratados internacionales que sean celebrados entre las naciones o bien, entre los grupos econ,micos unidos por zonas geogr...ficas, ya que podrían representar un beneficio en el momento de la exportaci,n (por ejemplo el tratado de libre comercio para América del norte) y con ello, facilitar las operaciones comerciales con los clientes y disminuir gradualmente el riesgo de las empresas.

Por último, si las empresas realmente logran *f*solucionar,, todas estas variables, o bien, al menos logran minimizar su riesgo, entonces estar...n ante una auténtica posibilidad de que las operaciones realizadas en el extranjero ( clientes ) así como la administraci,n de las cuentas por cobrar, sean un rotundo éxito.

## b) Condiciones de Crédito

Normalmente por condiciones de crédito se entiende el conjunto de lineamientos establecidos entre la empresa y los clientes en cuanto al tiempo y forma de pago de los créditos otorgados.

Para poder establecer claramente las condiciones de crédito, se recomienda elaborar previamente un estudio de la rotación de cuentas por cobrar y compararla contra el resultado que arroje el estudio de las cuentas por pagar de la empresa, de tal forma que siempre se mantenga inferior el tiempo de cobro a los clientes que el tiempo de pago a los proveedores.

Sin embargo, además de este estudio interno por parte de la empresa, es necesario realizar una investigación en diversos aspectos del comportamiento económico que rodea a la empresa, así, por ejemplo se tiene que incluir el comportamiento de los créditos que se otorgan en el mercado, el comportamiento de la inflación, conocer las expectativas del crecimiento económico del país, el comportamiento de los créditos bancarios que se están otorgando en el medio (tasa y tiempo), la cartera vencida promedio por sector económico, etc.

Como se puede observar, no es un trabajo fácil, porque además se tiene que realizar un estudio completo de la situación financiera del solicitante del crédito, específicamente en lo relacionado a su capacidad de pago y una vez que se conocen todas estas variables, se establecen las condiciones para cada cliente, de conformidad a su capacidad económica y por supuesto, al mínimo riesgo asumido por el otorgante del crédito.

Por supuesto que la naturaleza de los productos que vende la empresa dictará el tiempo de crédito de manera lógica, de tal forma que si el producto principal es un perecedero, tendrá invariablemente un tiempo de crédito corto, porque también es corto su tiempo de vida y si el producto objeto de la venta fuera un automóvil, entonces el tiempo de crédito será invariablemente largo.

Una empresa desea por lo general que sus condiciones de crédito regulares se ajusten a los estándares de su industria, esto porque si sus condiciones son restrictivas con respecto a la de sus competidores, entonces, corre el riesgo de perder el negocio y si sus condiciones son menos restrictivas, entonces correrá el riesgo de atraer clientes de poca calidad y que seguramente no podrán pagar bajo las condiciones estándar de la industria.

Lo primordial es que una empresa compita con base en la calidad y el precio de sus ofertas de productos y servicios, mas no en las condiciones de crédito, en consecuencia, las condiciones de crédito regulares deben coincidir con los estándares de la industria, pero las condiciones para los clientes individuales deben reflejar el riesgo del cliente.

Un problema constante en la asignación de las condiciones de crédito es la aparición y crecimiento de la llamada cartera vencida de clientes, lo que representa un alto riesgo para la empresa y por supuesto una búsqueda constante para disminuirla o al menos minimizar su impacto en el flujo de efectivo de la empresa.

Así es como surge por ejemplo el descuento por pronto pago o llamado también descuento por pago en efectivo que se utiliza para acelerar los cobros a los clientes sin presionarlos, considerándolo para efectos estratégicos como un incentivo para que los clientes paguen más rápido sus adeudos

Al acelerar los cobros, el descuento disminuye la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar, pero también reduce las utilidades por unidad vendida a crédito. Finalmente comento, que las empresas que consideren ofrecer un descuento por pago en efectivo deben realizar un análisis de costos y beneficios para determinar si es rentable extender el descuento.

Normalmente, este descuento se establece numéricamente de la siguiente manera: Condiciones del crédito 2/10, 30 netos, lo que significa que si el cliente obligado a pagar tuviera la oportunidad de aprovechar estas condiciones, entonces obtendría un 2 % de descuento si logra pagar el adeudo dentro de los primeros 10 días, si no pudiera hacerlo, entonces su límite de pago se respetará... a los 30 días originalmente pactados.

La otra solución que generalmente buscan las empresas es el cambio en el periodo del crédito, es decir, cambiar el número de días después del periodo de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta, lo que invariablemente afecta la rentabilidad de la empresa, así tenemos por ejemplo, si la empresa decidiera aumentar de 30 a 45 días el tiempo de crédito, entonces se supone un incremento en las ventas pero afectando a las utilidades. También con este incremento en tiempo la inversión en las cuentas por cobrar como los gastos en las cuentas incobrables también aumentarían afectando negativamente las utilidades.

Como se puede observar, el aumento de la inversión en las cuentas por cobrar se debería a más ventas y pagos en general más lentos en promedio, así como al periodo de crédito más prolongado. El aumento de los gastos por créditos incobrables se debe al hecho de que cuanto más largo es el periodo de crédito, mayor es el tiempo disponible de la empresa para fracasar, lo que la haría incapaz de poder liquidar sus cuentas por pagar. Una disminución en el periodo de crédito produciría efectos opuestos.



c) Supervisi...n de crédito.

La supervisi,n de un crédito es una revisi,n conti nua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes est...n pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas.

Esta supervisi,n le da a conocer a la empresa el correcto cumplimiento o bien el atraso en el pago lento y costoso que representa finalmente un incremento de la inversi,n de la empresa en las cuentas por cobrar.

Existen según Gitman (Capítulo 13, p...g 531, principios de administraci,n financiera, 2007, Pearson) dos técnicas que se usan con frecuencia para la correcta supervisi,n de un crédito:

Periodo promedio de cobro.- Es el número promedio de días que las ventas a crédito est...n pendientes de pago.El periodo promedio de pago tiene dos componentes: Primero el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo y segundo el tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago después de que el cliente lo envi, por correo (en la pr...ctica, con los medios electr,nicos de pago y traspasos que utilizan las instituciones bancarias, este segundo componente ha perdido vigencia).

La f,rmula para calcular el periodo promedio de cobro es:

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

### 3.5 Administraci...n de inventarios

El primer componente del ciclo de conversi,n del efectivo es la edad promedio del inventario. El objetivo de administrar el inventario, como se coment, antes, es rotar el inventario tan r...pido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastos. El administrador financiero tiende a actuar como consejero o *fsupervisor,* en los asuntos concernientes al inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero si proporciona asesor•a en su proceso de administraci,n.

#### Diferentes puntos de vista sobre el nivel de inventario

Comúnmente existen diferentes puntos de vista sobre los niveles adecuados de inventario entre los administradores financieros, de marketing, manufactura y compras de una empresa. Cada uno considera los niveles de inventario segun sus propios objetivos. La disposici,n general del administrador financiero hacia los niveles de inventario es mantenerlos bajos para tener la seguridad de que el dinero de la empresa no se est... invirtiendo de manera imprudente en recursos excesivos. Por otro lado, el administrador de marketing preferir•a tener grandes niveles de inventario de los productos terminados de la empresa. Esto garantizar•a que todos los pedidos se surtieran con rapidez, eliminando los pedidos pendientes debidos a desabastos.

La principal responsabilidad del administrador de manufactura es poner en marcha el plan de producci,n para obtener la cantidad deseada de bienes terminados, de calidad aceptable y a bajo costo. Para llevar a cabo este papel, el administrador de manufactura mantendr•a niveles altos de los inventarios de materias primas para evitar retrasos en la producci,n. Adem...s, favorecer•a los grandes lotes de producci,n para lograr menores costos de producci,n por unidad, lo que generar•a niveles altos de inventarios de bienes terminados.

El administrador de compras se relaciona únicamente con los inventarios de materias primas. Debe tener a la mano, en las cantidades correctas, en los momentos deseados y a un precio favorable, cualquier materia prima que se requiera para la producci,n. Sin el control adecuado, en un esfuerzo por obtener descuentos de cantidad o anticipando aumentos de precios o la escasez de ciertos materiales, el administrador de compras puede adquirir mayores cantidades de recursos que los que se requieren realmente en ese momento.

## Técnicas comunes para la administración de inventarios

Existen muchas técnicas disponibles para administrar eficazmente el inventario de la empresa. Aquí se consideran brevemente cuatro técnicas usadas con frecuencia.

### El sistema ABC

Una empresa que usa el sistema de inventarios ABC divide su inventario en tres grupos: A, B y C. el grupo A incluye artículos con la mayor inversión en dólares. Por lo general, este grupo está integrado por el 20 por ciento de los artículos en inventario de la empresa, pero representa el 80 por ciento de su inversión en inventario. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

El grupo de inventario de cada artículo determina el nivel de supervisión del artículo. Los artículos del grupo A reciben la supervisión más intensa debido a la enorme inversión en dólares. Comúnmente, se mantiene un registro de los artículos del grupo A en un sistema de inventario perpetuo que permite la verificación diaria del nivel de inventario de cada artículo. Los artículos del grupo B reciben un control frecuente a través de verificaciones periódicas, quizá semanales, de sus niveles. Los artículos del grupo C se supervisan con técnicas sencillas, como el control de inventarios de dos contenedores. Con el control de inventarios de dos contenedores, el artículo se almacena en dos contenedores. A medida que un artículo se requiere, el inventario se retira del primer contenedor. Cuando ese contenedor está vacío, se hace un pedido para rellenar el primer contenedor en tanto que el inventario se retira del segundo contenedor. El segundo contenedor se usa hasta que se vacía, y así sucesivamente.

La importante inversión en dólares en los artículos de los grupos A y B sugiere la necesidad de un mejor método de administración de inventarios que el sistema ABC. El modelo CEP, que se analiza a continuación, es un modelo apropiado para la administración de los artículos de los grupos A y B.

## El modelo de la cantidad econ...mica de pedido (CEP)

Una de las técnicas m...s comunes para determinar el tamaño ,ptimo de un pedido de artículos de inventario es el modelo de la cantidad econ,mica de pedido (CEP). El modelo CEP toma en cuenta diversos costos de inventario y después determina qué tamaño del pedido disminuye al mínimo el costo total del inventario. El modelo CEP asume que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento (el modelo excluye el costo real del artículo en inventario). Cada uno de estos costos tiene componentes y características clave.

Los costos de pedido incluyen los costos administrativos fijos de la solicitud y recepci,n de pedidos: el costo de redactar una orden de compra, procesar el papeleo resultante, recibir un pedido y verificarlo contra la factura. Los costos de pedido se establecen en d,lares por pedido.

Los costos de mantenimiento son los costos variables por unidad de un artículo mantenido en inventario durante un periodo específico. Los costos de mantenimiento incluyen los costos de almacenamiento, los costos de seguro, los costos de deterioro y desuso, y el costo de oportunidad o financiero de tener fondos invertidos en inventario. Estos se establecen en d,lares por unidad por periodo.

Los costos de pedido disminuyen conforme el tamaño del pedido aumenta. Sin embargo, los costos de mantenimiento se incrementan cuando aumenta el tamaño del pedido. El modelo CEP analiza el equilibrio entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento para determinar la cantidad de pedido que disminuye al mínimo el costo total del inventario.

Desarrollo matem...tico de la CEP. Es posible desarrollar una f,rmula para determinar la CEP de la empresa para un artículo específico en inventario, en la que

S= uso en unidades por periodo.

O= costo de pedido por pedido.

C= costo de mantenimiento por unidad de periodo.

Q= cantidad de pedido en unidades.

El primer paso consiste en obtener las funciones de costos para el costo de pedido y el costo de mantenimiento. El costo de pedido se expresa como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como el número de pedidos es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido ( $S/Q$ ), el costo de pedido se expresa de la manera siguiente:

$$\text{Costo de pedido} = O \times S/Q$$

El costo de mantenimiento se define como el costo de mantener una unidad de inventario por periodo multiplicado por el inventario promedio de la empresa. El inventario promedio es la cantidad de pedido dividida entre 2 ( $Q/2$ ) porque se

supone que el inventario se agota a una tasa constante. Así, el costo de mantenimiento se expresa de la manera siguiente:

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

El costo total de inventario de la empresa se obtiene sumando el costo de pedido y el costo de mantenimiento. Por lo tanto, la función del costo total es:

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

Puesto que la CEP se define como la cantidad de pedido que disminuye al mínimo la función de costo total, debemos resolver la función de costo total para la CEP. La ecuación resultante es

$$\text{CEP} = \sqrt{2 \times 1,100 \times \$150 / \$200} = 41 \text{ unidades}$$

Aunque el modelo CEP tiene debilidades, es ciertamente mejor que la toma subjetiva de decisiones. A pesar del hecho de que el uso del modelo CEP está fuera del control de administrador financiero, éste debe estar consciente de su utilidad y proporcionar ciertas recomendaciones, específicamente con respecto a los costos de mantenimiento del inventario.

Punto de pedido: una vez que la empresa ha calculado su cantidad económica de pedido, debe determinar el momento para solicitar un pedido. Si asumimos que el inventario se usa a una tasa constante, la fórmula para determinar el punto de pedido es

$$\text{Punto de pedido} = \text{días de tiempo de entrega} \times \text{uso diario}$$

Por ejemplo, si una empresa sabe que requiere 3 días para solicitar y recibir un pedido y si usa 15 unidades diarias del artículo en inventario, entonces el punto de pedido es de 45 unidades de inventario (3 días x 15 unidades/día). Así, tan pronto como el nivel de inventario del artículo cae hasta el punto de pedido (45 unidades en este caso), se solicita un pedido a la CEP del artículo. Si los cálculos del tiempo de entrega y la tasa de uso son correctos, entonces el pedido llegará exactamente cuando el nivel de inventario llegue a cero. Sin embargo, los tiempos de entrega y las tasas de uso no son precisos, por lo que la mayoría de las empresas mantienen una existencia de seguridad (inventario adicional) para evitar la escasez de artículos importantes.

La meta de inventario de la empresa es rotarlo tan rápido como sea posible sin que se produzcan desabastos. La rotación del inventario se calcula mejor dividiendo el costo de los bienes vendidos entre el inventario promedio. El modelo CEP determina el tamaño óptimo del pedido e indirectamente el inventario promedio si se asume un uso constante. Así, el modelo CEP determina la tasa óptima de rotación del inventario, dados los costos específicos del inventario de la empresa.

## Sistema justo a tiempo (JIT)

El sistema justo a tiempo (JIT), por sus siglas en inglés, (just-in-time) se usa para disminuir al mínimo la inversión del inventario. Su filosofía es que los materiales deben llegar justo en el momento en que se requieren para la producción. De manera ideal, la empresa tendría solamente inventario de trabajo en proceso. Como su objetivo es disminuir al mínimo la inversión en inventario, un sistema JIT no utiliza ninguna existencia de seguridad (o usa muy poca). Debe existir una amplia coordinación entre los empleados de la empresa, sus proveedores y las empresas de envío para garantizar que las entradas de materiales lleguen a tiempo. La dificultad para que los materiales lleguen a tiempo ocasiona una interrupción de la línea de producción hasta que éstos lleguen. Asimismo, un sistema JIT requiere que los proveedores entreguen partes de excelente calidad. Cuando surgen problemas de calidad, la producción debe detenerse hasta que los problemas se resuelvan.

La meta del sistema JIT es la eficiencia de manufactura. Este sistema usa el inventario como una herramienta para lograr la eficiencia destacando la calidad de los materiales utilizados y su entrega oportuna. Cuando el sistema JIT funciona adecuadamente, hace que surjan las deficiencias de los procesos.

Por supuesto, conocer el nivel de inventario es una parte importante del sistema de administración de inventarios. La tecnología de identificación de radiofrecuencia puede ser *el último*, para mejorar la administración de inventarios y *re de suministros*.

## Sistemas computarizados para el control de recursos

En la actualidad, existen varios sistemas disponibles para controlar el inventario y otros recursos. Uno de los más básicos es el sistema de planificación de materiales (MRP, por sus siglas en inglés, material requirement planning). Se usa para determinar qué materiales ordenar y cuándo ordenarlos. El MRP aplica conceptos del modelo CEP para determinar cuánto material debe pedirse. Con el uso de una computadora, el MRP simula la lista de materiales, el estado de inventario y el proceso de manufactura de cada producto. La lista de materiales es simplemente una lista de todas las partes y materiales que intervienen en la fabricación del producto terminado. Para un plan de producción específico, la computadora simula las necesidades de materiales comparando las necesidades de producción con saldos de inventarios disponibles. Según el tiempo que se requiere para que un producto en proceso pase por diversas etapas de producción y el tiempo de entrega de los materiales, el sistema MRP determina cuando deben solicitarse los pedidos de diversos artículos de la lista de materiales. El objetivo de este sistema es reducir la inversión en inventario de la empresa sin afectar la producción. Si el costo de oportunidad del capital para inversiones de igual riesgo de la empresa es del 15 por ciento, cada dólar de inversión obtenido del inventario aumentará la utilidad antes de impuestos en 0.15 dólares.

Una ampliación frecuente del MRP es la planificación de recursos de manufactura II (MRP II, por sus siglas en inglés, manufacturing resource planning) que integra datos de muchas áreas, como finanzas, contabilidad, marketing, ingeniería y manufactura por medio del uso de un complejo sistema de cómputo. Este sistema genera planes de producción, así como numerosos informes financieros y administrativos. Básicamente, modela los procesos de la empresa de tal manera que los efectos que producen los cambios en un área de operaciones en otras áreas se puedan evaluar y supervisar. Por ejemplo, el sistema MRP II permitirá a la empresa evaluar el efecto que produce un aumento en los costos de mano de obra en las ventas y utilidades.

En tanto que el MRP y MRP II se centran en las operaciones internas, los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, Enterprise resource planning) amplían su enfoque al ambiente externo incluyendo la información sobre los proveedores y clientes. El sistema ERP integra electrónicamente todos los departamentos de una empresa de tal manera que, por ejemplo, el departamento de producción pida información de ventas y sepa de inmediato cuánto debe producir para surtir los pedidos de los clientes. Debido a que se conocen todos los recursos disponibles (humanos y materiales), el sistema elimina los retrasos en la producción y los costos de controles. El sistema ERP detecta los cambios automáticamente, como la incapacidad de un proveedor para cumplir con una fecha de entrega programada, de tal manera que puedan realizarse los ajustes necesarios.

### 3.6 Administraci...n de ingresos y desembolso s

El periodo promedio de cobro (el segundo componente del ciclo de conversi,n del efectivo) tiene dos partes: 1) el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente env•a el pago por correo y 2) el tiempo de recepci,n, procesamiento y cobro. El tercer componente del ciclo de conversi,n del efectivo, el periodo promedio de pago, tambi€n tiene dos partes: 1) el tiempo que transcurre desde la compra de bienes a cuenta hasta que la empresa env•a su pago por correo y 2) el tiempo de recepci,n, procesam iento y cobro que requieren los proveedores de la empresa. El tiempo de recepci,n, procesamiento y cobro de la empresa, tanto de sus clientes como para sus proveedores, es el punto central de la administraci,n de ingresos y desembolsos.

#### Tiempo de acredita ci...n

El tiempo de acreditaci,n se refiere a los fondos que env•a el pagador, pero que a†n no son fondos †tiles para el beneficiario. El tiempo de acreditaci,n es importante en el ciclo de conversi,n del efectivo porque su presencia prolonga tanto el periodo promedio de cobro de la empresa como su periodo promedio de pago. Sin embargo, la meta de la empresa debe ser acortar su periodo promedio de cobro y prolongar su periodo promedio de pago. Ambas situaciones se logran por medio de la administraci,n del tiempo de acreditaci,n.

El tiempo de acreditaci,n tiene tres componentes:

- 1.-El tiempo de correo es el tiempo que transcurre desde que el pago se env•a por correo hasta que se recibe.
- 2.-El tiempo de procesamiento es el tiempo que transcurre entre el recibo de un pago y su dep,sito en la cuenta de la empresa.
- 3.-la flotaci,n de compensaci,n es el tiempo que transcurre entre el dep,sito de un pago y el momento en que los fondos consumibles est...n disponibles para la empresa. Este componente de flotaci,n se at ribuye al tiempo que requiere un cheque para pasar por el sistema bancario.

A continuaci,n se describen algunas t€cnicas populares para administrar los componentes del tiempo de acreditaci,n con el prop,sito de acelerar los cobros y prolongar los pagos.



## Aceleraci...n de cobros

La aceleraci,n de los cobros reduce el tiempo de acreditaci,n de cobro a los clientes y, por lo tanto, disminuye el periodo promedio de cobro de la empresa, lo cual reduce la inversi,n que la empresa debe realizar en su ciclo de conversi,n del efectivo.

Una técnica popular para acelerar los cobros es un sistema de caja de seguridad.

Un sistema de caja de seguridad funciona de la manera siguiente: en vez de enviar los pagos por correo a la empresa, los clientes los envían a un apartado postal. El banco de la empresa vacía el apartado postal regularmente, procesa cada pago y deposita los pagos en la cuenta de la empresa. El banco envía (o transmite electr,nicamente) a la empresa las boletas de dep,sito, junto con los documentos de pago, para que ésta los abone a las cuentas de sus clientes. Las cajas de seguridad est...n dispersas geogr...ficamente y se sitúan en las ubicaciones de los clientes de la empresa. Un sistema de caja de seguridad afecta a los tres componentes del tiempo de acreditaci,n. Las cajas de seguridad disminuyen el tiempo de procesamiento casi a cero porque el banco deposita los pagos antes de que la empresa los procese. Es evidente que un sistema de caja de seguridad reduce el tiempo de acreditaci,n de cobro, aunque no sin un costo; por lo tanto, una empresa debe realizar un an...lisis econ,mico para determinar si debe poner en marcha un sistema de caja de seguridad.

Las grandes empresas, cuyos clientes se encuentran dispersos geogr...ficamente, usan comúnmente sistemas de caja de seguridad. Sin embargo, una empresa no necesita ser grande para emplear una caja de seguridad, ya que las pequeñas empresas también se benefician con este sistema. El beneficio para las pequeñas empresas se deriva principalmente de la transferencia del procesamiento de pagos al banco.

## Prolongaci...n de pagos

El tiempo de acreditaci,n es también un componente del periodo promedio de pago de la empresa. En este caso, el tiempo de acreditaci,n est... a favor de la empresa. La empresa se beneficia al aumentar los tres componentes de su tiempo de acreditaci,n de pago. Una técnica popular para aumentar el tiempo de acreditaci,n de pago es el desembolso controlado, que implica el uso estratégico de oficinas de correo y cuentas bancarias para prolongar el tiempo de correo y la flotaci,n de compensaci,n, respectivamente. No obstante, este método debe utilizarse con precauci,n porque los periodos de pago m...s prolongados pueden tensar las relaciones con los proveedores.

En resumen, una política general razonable para la administraci,n del tiempo de acreditaci,n es: 1) cobrar los pagos tan r...pido como sea posible porque, una vez que el pago est... en el correo, los fondos pertenecen a la empresa y 2) retrasar el pago a los proveedores porque, una vez que la empresa envía el pago por corre, los fondos pertenecen al proveedor.

## Concentraci...n del efectivo

La concentraci,n del efectivo es el proceso que usa la empresa para reunir el dep,sito en caja de seguridad y otros dep,sitos en un banco, denominado con frecuencia banco concentrador. La concentraci,n del efectivo tiene tres ventajas principales. Primero, crea una enorme reserva de fondos para realizar inversiones de efectivo a corto plazo. Como existe un componente de costo fijo en el costo de transacci,n relacionado con estas inversiones, invertir una sola reserva de fondos disminuye los costos de transacci,n de la empresa. Esta enorme reserva de inversi,n también permite a la empresa elegir una gran variedad de vehículos de inversi,n a corto plazo. Segund o, la concentraci,n del efectivo de la empresa en una cuenta mejora el seguimiento y control interno de éste. Tercero, tener un banco concentrador permite a la empresa implantar estrategias de pago que disminuyan los saldos del efectivo improductivo.

Existen diversos mecanismos para transferir efectivo del banco que participa en el sistema de caja de seguridad y otros bancos cobradores al banco concentrador. Un mecanismo es un cheque de transferencia para dep,sito (CTD), que es un cheque sin firmar girado de una de las cuentas bancarias de la empresa y depositado en otra. Para la concentraci,n del efectivo, se gira un CTD de caja de seguridad o cuenta bancaria de cobro y se deposita en la cuenta del banco concentrador. Una vez que el CTD sale del banco donde se gir, (lo cual puede requerir varios días), la transferencia de fondos se completa.

Actualmente, la mayoría de las empresas proporcionan informaci,n de los dep,sitos por teléfono al banco concentrador, el cual prepara y deposita en su cuenta el CTD girado en la caja de seguridad u otra cuenta bancaria de cobro. Un segundo mecanismo es una transferencia ACH (c...mara de compensaci,n automatizada), que es un retiro electr,nico previamente autorizado de la cuenta del pagador. Una instalaci,n de compensac i,n computarizada (denominada c...mara de compensaci,n automatizada o ACH, automated clearinghouse, por sus siglas en inglés) realiza una transferencia de fondos sin papel entre los bancos del pagador y el beneficiario. Una ACH salda las cuentas entre los bancos participantes. Las cuentas individuales se saldan por medio de los respectivos ajustes de los saldos bancarios. Las transferencias ACH se libran en un día. Para la concentraci,n del efectivo, se realiza una transferencia ACH de cada banco que participa en el sistema de caja de seguridad u otro banco cobrador al banco concentrador. Una transferencia ACH puede ser considerada como un CTD electr,nico, pero como la transferencia ACH se libra en un día, ofrece m...s beneficios que un CTD; no obstante, los  s bancos que participan en la transferencia ACH deben ser miembros de la c...mara de compensaci,n.

Un tercer mecanismo de concentraci,n del efectivo es una transferencia cablegr...fica. Una transferencia cablegr...fica es una comunicaci,n electr,nica que, a través, de registros contables, transfiere fondos del banco del pagador y los deposita en el banco del beneficiario. Las transferencias cablegr...ficas pueden eliminar el tiempo de correo y la flotaci,n de compensaci,n, y también reducir el tiempo de procesamiento. Para la concentraci,n del efectivo, la empresa moviliza los fondos mediante una transferencia cablegr...fica de cada

caja de seguridad u otra cuenta de cobro a su cuenta concentradora. Las transferencias cablegráficas son un sustituto de los CTD y las transferencias ACH, pero son más costosas.

Es evidente que la empresa debe equilibrar los costos y beneficios de la concentración del efectivo para determinar el tipo y el momento de las transferencias de su caja de seguridad y otras cuentas de cobro a su cuenta concentradora. El mecanismo de transferencia seleccionado debe ser el más rentable (la utilidad por periodo de cualquier mecanismo de transferencia es igual a las ganancias sobre la mayor disponibilidad de fondos menos el costo del sistema de transferencia).

### Cuenta balance cero

Las cuentas balance cero (CBC) son cuentas de desembolso que siempre tiene un saldo de cero al final del día. El propósito es eliminar los saldos del efectivo improductivo de las cuentas de cheques corporativas. La CBC funciona bien como una cuenta de desembolso bajo un sistema de concentración del efectivo.

Las cuentas de balance cero operan de la manera siguiente: una vez que se presentan todos los cheques de un día específico para ser pagados por la cuenta balance cero de la empresa, el banco notifica a la empresa sobre el monto total de los cheques de ese día. Esto deja un saldo al final del día de 0 dólares (cero dólares). La CBC permite a la empresa mantener todo su efectivo operativo en una cuenta que devenga intereses, eliminando así los saldos de efectivo improductivo. Por lo tanto, una empresa que usa una CBC junto con un sistema de concentración del efectivo necesitará dos cuentas. La empresa concentrará su efectivo de las cajas de seguridad y otros bancos de cobro en una cuenta que devengará intereses y librará cheques contra su CBC. La empresa cubrirá el monto exacto en dólares de los cheques presentados contra la CBC con transferencias desde la cuenta que devenga intereses, dejando el saldo al final del día de la CBC en 0 dólares.

Una CBC es una herramienta de administración de desembolsos. Como analizamos antes, la empresa preferirá incrementar al máximo su tiempo de acreditación de pago. Sin embargo, algunos administradores de efectivo consideran que intentar deliberadamente aumentar el tiempo de acreditación de pagos es poco ético. Una CBC permite a la empresa incrementar al máximo el uso del tiempo de acreditación de cada cheque sin alterar el tiempo de acreditación de los pagos a sus proveedores. Mantener todo el efectivo en una cuenta que devenga intereses permite a la empresa incrementar al máximo las ganancias de sus saldos de efectivo al captar todo el tiempo de acreditación de cada cheque que libra.

## Inversi...n en valores negociables

Los valores negociables son instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que devengan intereses y pueden convertirse con facilidad en efectivo. Los valores negociables se clasifican como parte de los activos líquidos de la empresa. La empresa los utiliza para obtener un rendimiento de fondos temporalmente improductivos. Para que sea en verdad negociable, un valor debe tener: 1) un mercado bien establecido para disminuir al mínimo el tiempo que se requiere para convertirlo en efectivo y 2) seguridad del principal, que significa que experimenta poca o ninguna pérdida de valor con el paso del tiempo.

Los valores que se mantienen con mayor frecuencia como parte de la cartera de valores negociables de la empresa se dividen en dos grupos: 1) emisiones gubernamentales, que tienen rendimientos relativamente bajos debido a su bajo riesgo y 2) emisiones privadas, que tienen rendimientos ligeramente mayores que las emisiones gubernamentales con vencimientos similares debido al riesgo ligeramente mayor relacionado con ellas.

### Emisiones gubernamentales

Las instituciones del sistema financiero tienen la oportunidad de ofrecer instrumentos de inversión de renta fija, cuyo grado de riesgo es prácticamente nulo, o como en México es totalmente nulo

Como se puede observar, las diferentes maneras que existen para la administración eficiente del efectivo, su rotación, su recuperación y su margen de eficiencia probable, son en teoría iguales para todas las organizaciones, adecuándose por supuesto a sus diferentes tamaños y administraciones, sin embargo, considero importante recalcar nuevamente que en la administración financiera no existen recetas de cocina, es decir, lo que puede perfectamente aplicar con mucho éxito una organización, puede no serlo para otra a fin con estructura similar y siguiendo al pie de la letra los pasos adoptados por la organización en la cual si se dieron resultados positivos con la aplicación de la estrategia.

### **3.7 Administración de pasivos corrientes**

Para el administrador financiero contemporáneo de cualquier tipo de entidad económica resulta muy importante el cuidado que tiene que tener en la correcta administración del pago de las obligaciones tanto a corto como a largo plazo, se requiere en gran medida de mucho orden en el momento de programar y calendarizar adecuadamente las fechas de pago, pero además, previamente se requiere de un auténtico trabajo de selección de las deudas ya que representan finalmente formas de financiamiento directas para la empresa.

Lawrence J. Gitman en su libro Principios de administración financiera en su capítulo 14, página 550 del año 2007 señala que existen dos tipos de pasivos: los Pasivos espontáneos y los Pasivos por deudas acumuladas.

#### **Pasivos Espontáneos**

Son aquellos que se dan por el curso normal de las operaciones de un negocio y se pueden explicar perfectamente a partir de dos situaciones: primero la manera en que se formaliza legalmente el pasivo y segundo al conocer previamente el ciclo de conversión de efectivo de la empresa.

Las cuentas por pagar a corto plazo a proveedores, acreedores diversos, impuestos por pagar, previsión social por pagar, etc representan realmente para las empresas la principal fuente de financiamiento sin garantía a cambio, es decir, no se llega a la firma formal por el compromiso adquirido y por tanto solo existe el compromiso de liquidar el adeudo a partir de la firma de la facturación y de los días previamente pactados entre el comprador y el vendedor.

Si una empresa puede adecuadamente adquirir sus insumos o mercancías a partir de este sistema de deuda sin garantía, entonces estaría logrando que el financiamiento de sus operaciones fuese a cargo de terceros, es decir, de sus proveedores y acreedores a corto plazo sin el pago de intereses por ello.

Además de lo anterior, también se debe considerar la adecuada “administración” del tiempo que transcurre entre la fecha de pago realizado por la empresa y la fecha en que se deposita efectivamente el pago.

Hasta hace sólo unos cinco años (2008) lo que señalo en el párrafo anterior era de vital importancia para cualquier empresa, hoy, con las innovaciones tecnológicas en el ámbito de la electrónica los traspasos o “pagos” a los proveedores se realizan de manera inmediata a través de lo que se conoce como “transferencias electrónicas” en donde el pago es directamente operado por el obligado desde su computadora y la institución bancaria solo tiene el papel de transferir a partir de su portal electrónico a la cuenta bancaria del cobrador ( número CLABE de 18 dígitos como se le conoce en México) y por tanto, la administración del tiempo transcurrido entre la emisión del pago y la recepción del cobro es literalmente simultánea y carece desde mi humilde punto de vista del interés de cualquier estrategia financiera de pago, sin embargo, existen todavía al día de hoy estrategias que se fincan a partir del establecimiento previo de un sólo día de pago de cada semana de tal manera que se pueden “ganar” ciertos días si la fecha de vencimiento de la factura del proveedor no corresponde con los días de pago preestablecidos por la empresa

o bien la estrategia de utilizar un sistema de cheques que le permitan a la empresa festinar,, el tiempo para que el cobrador efectte realmente su derecho de cobro. En la actualidad existen sistemas electr,nicos y administrativos que combinan perfectamente la calendarizaci,n de todas sus operaciones por compras as• como de los pagos a los proveedores atendiendo por supuesto a contratos realizados de com¶n acuerdo en lo referente a precio, calidad, fechas de entrega, penalizaciones, lugares de entrega, etc que resuelven en gran medida esa estrategia de financiamiento y la obligaci,n de pago eficiente por parte de la empresa ( hoy en 2013 por ejemplo m,dulos del sistema de administraci,n denominado SAP, o del llamado Balanced Score Card instalados en casi todas las empresas y organizaciones multinacionales resuelven de manera eficiente y oportuna esta situaci,n ), sin embargo el costo resulta demasiado alto para las empresas en desarrollo y aun tambi¶n para medianas empresas cuyo flujo de efectivo no es regular.

Por otro lado, el conocimiento oportuno y correcto del ciclo de conversi,n de efectivo de la empresa estudiado en el cap•tulo tercero de este trabajo de investigaci,n es de vital importancia para la programaci,n adecuada de los pagos y por supuesto tiene relaci,n directa con el estado de situaci,n financiera con base al flujo del efectivo que la contabilidad reporta a la administraci,n ya que les dar... la capacidad de pago y las fechas de recuperaci,n del efectivo lo m...s exactas posibles.

#### Deudas Acumuladas

Tambi¶n se considera una fuente de financiamiento espont...nea a corto plazo y se identifican con aquellas obligaciones de pago por servicios recibidos por la empresa y se encuentran pendientes de pago.

En esta serie de deudas se pueden identificar claramente los siguientes conceptos:

Servicios de energ•a el¶ctrica

Servicios de telefon•a

Servicios de internet

Servicios p¶blicos como agua y drenaje.

Servicios de combustibles y mantenimiento de veh•culos.

Servicios de p,lizas de seguros de vida, de accidentes y de da±os.

Servicios profesionales independientes contabilidad, auditor•a, impuestos.

N,minas de todo el personal

Seguridad social de todo el personal (cuotas seguro social, issste, etc)

Prestaciones legales y laborales de todo el personal.

Cuotas para INFONAVIT y para FONACOT y fondo de retiro de los trabajadores.

Indemnizaciones y finiquitos del personal de la empresa que se presenten a lo largo del ejercicio social.

Impuestos federales, estatales y municipales.

Refrendos por membres•as y permisos de vigencia anual.

Como se puede apreciar en el listado anterior, corresponden a deudas a corto plazo que se van generando por la actividad misma de la empresa y que por supuesto no pueden dejar de pagarse en tiempo y forma ya que si esto sucediera entonces la empresa dejaría de recibir dichos servicios que por lo regular son a fechas vencidas, es decir, primero nos proporcionan el servicio y posteriormente se les efectúa el pago del mismo.

En el caso concreto de los impuestos que se generan por la actividad preponderante de la organización así como también por el carácter de retenedor obligado según las leyes correspondientes a cada país, si bien es cierto que se pueden dejar de pagar en las fechas límites previamente asignadas para hacerlo, este incumplimiento o retraso traerá como consecuencias el cargo de intereses, actualizaciones y hasta sanciones que alterarán invariablemente el flujo de efectivo de la empresa.

Por lo que respecta a lo laboral, no tiene que haber disculpa alguna para liquidar en tiempo y forma a cada uno de los empleados una vez que han realizado satisfactoriamente su labor asignada en la organización.

Finalmente, en cuanto a las prestaciones sociales y anuales en favor de los empleados, es recomendable liquidarlas dentro del plazo señalado para ello, así no se corran riesgos innecesarios con los trabajadores para que reciban de manera eficiente y oportuna el servicio médico, coticen para efectos de su infonavit (Instituto del fondo nacional para la vivienda de los trabajadores), puedan obtener crédito del fonacot (Fondo nacional para las compras de los trabajadores) y acumulen sus aportaciones al fondo de su retiro (en el caso de México es obligatorio aportar por parte del patrón una cantidad mensual atendiendo al salario de cada trabajador).

Se recomienda realizar las calendarizaciones de todos estos conceptos de tal forma que se incluyan de manera permanente en los conceptos de salida del flujo de efectivo de la organización.

### 3.8 Fuentes de financiamiento para el capital de trabajo

#### Antecedentes

Para cualquier organizaci, n es muy importante identificar cu...les son sus necesidades financieras a corto, mediano y largo plazo, para ello, se requiere de un auténtico an...lisis de toda la estructura financiera de la empresa, es decir, deben de conocer perfectamente el estado que guarda la entidad econ,mica a través de los estados financieros b...sicos que la organizaci, n de por sí emite que son el estado de posici, n financiera, el estado de resultados, el estado de movimientos en las cuentas del capital contable y el estado de situaci, n financiera con base al flujo del efectivo, adem...s deber... conocer perfectamente sus estrategias y los objetivos contenidos en su planeaci, n estratégica tal y como se señal, oportunamente en el primer capítulo de esta investigaci, n.

Una vez identificado, analizado y comprendido perfectamente lo anterior, es entonces cuando se pueden empezar a elegir las alternativas que sirvan para lograr el objetivo principal de la empresa. Para la elecci, n de esas alternativas , se deber... conocer el conjunto de necesidades de financiamiento de la organizaci, n tanto a corto plazo ( capital de trabajo ) y a largo plazo ( bienes de capital).

El financiamiento para la obtenci, n de los bienes de capital (activos fijos y diferidos que permiten crear la infraestructura de la organizaci, n) no son el objeto principal de este estudio ni mucho menos de este capítulo, ya que merecen por sí mismos un estudio m...s profundo y quiz...s una tesis completa al respecto, por tanto, s, lo me referir al financiamiento a corto plazo que tiene que ver exclusivamente con la obtenci, n de recursos para el capital de trabajo de la organizaci, n.

Como bien se sabe en el ambiente financiero existen diversas alternativas de financiamiento a corto plazo: si tomamos como referencia la literatura financiera de origen anglosaj, n entonces encontramos esquemas de financiamiento muy funiversales,, que seguramente en los países latinoamericanos son poco referenciados y asumiría la responsabilidad incluso de asegurar que no operan en la pr...ctica aun cuando las instituciones bancarias que los tramitan sean fglobales,,, o bien, los encontraremos con variantes muy importantes que difieren finalmente de la propuesta original. Por lo anterior, encontraremos que para los llamados países desarrollados (Estados Unidos, Uni, n europea, los llamados tigres asi...ticos, etc) existen esquemas de financiamiento a corto plazo como: préstamos bancarios, pagarés a pago tnico, líneas de crédito, contratos de crédito renovable, papel comercial, préstamos internacionales tanto para transacciones como para el comercio internacional entre empresas y subsidiarias. De manera muy breve sealar las características m...s relevantes de cada uno de ellos a fin de no pasar por alto esta informaci, n y profundizar en los esquemas de financiamiento que generalmente existen en las economías latinoamericanas ya que este trabajo va dirigido a todas las empresas comercializadoras ubicadas específicamente en México y que pueden tener alguna similitud con los otros países de Latinoamérica.



El capital de trabajo recordando se define como Activo circulante menos el Pasivo circulante, o bien, de una manera muy llana es el capital mínimo necesario para que una entidad no detenga sus actividades cotidianas, atendiendo a esto, entonces todos los fondos que aquí se señalan tendrán ese objetivo, es decir, procurar de los fondos suficientes para que la empresa siga desarrollando su actividad preponderante. Para efectos prácticos en la presentación de los diversos esquemas a corto plazo que existen en todos estos países retomo el orden que aparece en el libro de Principios de administración financiera de Lawrence J. Gitman en su décima primera edición en su capítulo 14 denominado decisiones financieras a corto plazo.

#### Préstamos bancarios

En los países desarrollados, el tipo principal de préstamo que los bancos otorgan a las empresas se denomina préstamo autoliquidable a corto plazo, y tiene como objeto principal reforzar la capacidad económica de la empresa en temporadas difíciles que pueda atravesar por el retraso en sus cuentas por cobrar o bien en un desplazamiento lento de sus inventarios no esperado, pero una vez que se recupere la cartera o bien se recuperen las ventas desplazando los inventarios acumulados, entonces se deberá regresar dicho préstamo al banco con sus respectivos intereses, que dicho sea de paso son mucho más accesibles que los que se manejan en la banca nacional ya que todos sus valores están calculados con tasas de interés preferencial para lograr que efectivamente la empresa se recupere, subsista como fuente de trabajo para la localidad y siga siendo rentable para sus propietarios y/o accionistas.

Dentro de este esquema, se pueden identificar tres variables que son:

Pagos de pago único

Líneas de crédito

Contratos de crédito renovable.

#### Pagos de pago único

Consiste en un préstamo a tasa preferencial a una organización o empresa que requiere financiamiento por un periodo de tiempo corto, se le da en una sola exhibición y se garantiza mediante un pago a una fecha determinada.

Generalmente los plazos de vencimiento se otorgan en un periodo que va de los 30 días hasta un máximo de nueve meses y su liquidación se realiza en un solo pago que incluye el capital y los intereses respectivos por el periodo de tiempo del financiamiento.

#### Líneas de crédito

Se refiere a un acuerdo que se da entre una institución bancaria y el solicitante del crédito que consiste en un préstamo sin garantía que se le otorga al cuentahabiente del banco con base a sus promedios de saldos mensuales, la tasa se reconoce como una tasa flotante, que se calcula sumando al porcentaje de la tasa preferencial un porcentaje adicional conocido con el nombre de prima, por financiamiento.

En este tipo de crédito se le puede adicionar en el contrato respectivo una cláusula de restricciones de cambios operativos, en donde el banco se reserva el derecho de cancelar el crédito en el momento que lo decida sin que el solicitante pueda tener oportunidad alguna de refrendarlo o sostenerlo y también podrá agregar la cláusula de saldos compensatorios, que deberán ser

proporcionales al beneficio que obtiene la empresa con la línea de crédito abierta, es decir, si la línea de crédito es de un monto importante, entonces las operaciones bancarias y los saldos que opere la empresa beneficiaria del crédito tendrán que ser efectivamente operadas en su totalidad en esa institución bancaria.

Finalmente se le obliga al usuario del crédito a liquidar, el monto adeudado al cierre del año como un compromiso denominado por el banco limpieza anual, y una vez realizada esta liquidación se podrá nuevamente disponer del monto que autorice la Institución bancaria.

#### Contratos de crédito renovable

Es un financiamiento muy parecido a la línea de crédito explicada en el párrafo anterior, lo que el contrato que se celebra entre la institución bancaria y el solicitante del crédito es con una garantía, de por medio, además se le cobra... una comisión de compromiso y el plazo del convenio si podrá... exceder de un año. La tasa bancaria que opera en este tipo de crédito es muy similar a la de la línea de crédito, la tasa preferencial más la prima que determine el banco.

#### Papel comercial

En los países desarrollados económicamente es muy común este tipo de financiamiento el cual consiste en que la organización que requiere financiamiento emite unos bonos de deuda, llamados papel comercial, que ponen a la venta en las casas de bolsa e instituciones bancarias ofreciendo generalmente tasas atractivas a un plazo generalmente de tres a cinco años, en donde los intereses se pagan... de manera anual y el monto total del préstamo se liquidar... al término del contrato celebrado.

Este tipo de financiamiento es muy identificado con las grandes empresas ya que requieren de un sólido respaldo financiero (en infraestructura) que les permita obtener la autorización de las instancias financieras y gubernamentales de sus respectivos países para poder emitir su propio papel comercial.

Este tipo de financiamiento calcula una tasa real, para la empresa que lo utiliza ya que a la tasa real de pago se le deberá... restar el beneficio que obtiene la empresa por poder deducir, de sus ingresos los intereses generados a cargo pagados por la empresa en cada periodo anual, de tal forma que existirá... una tasa real de pago y una tasa financiera equivalente al llamado costo de deuda, de la empresa emisora.

Es importante también señalar que el permiso para poder ejercer esta alternativa de financiamiento es poco utilizado por empresas medianas o pequeñas cuya infraestructura y capacidad física instalada no les permite llegar a garantizar el monto de su propio papel comercial.

### Préstamos internacionales

Si bien es cierto que los financiamientos de corte internacional revisten otro tipo de garantías, también es cierto que funcionan de manera muy similar a los que se otorgan de manera regular en los mercados nacionales, solo puedo señalar que existe una gran diferencia entre ambos la cual consiste en el riesgo, que corren las empresas solicitantes del crédito cuando por situaciones de la economía de sus propios países ocurre un deslizamiento, o depreciación de su moneda y al estar celebrados todos estos contratos en monedas de referencia internacional generalmente en dólares americanos entonces su nivel de endeudamiento crecer... de manera importante y por tanto su costo financiero se verá... grandemente afectado.

Para que esta situación quede realmente cubierta por la empresa solicitante del crédito se firma de manera adicional al contrato fuente un convenio por cobertura cambiaria, con la propia institución bancaria y de esta forma quedar... solucionado el problema mencionado.

Es importante señalar que en este tipo de créditos la existencia de una carta de crédito, emitida por la institución bancaria es obligatoria para que proceda el crédito ya que sustituye la credibilidad, la reputación y la capacidad de pago de los compradores en el extranjero y dar... certeza a todas las operaciones que se realicen en el extranjero con sus propias subsidiarias o con cualquier otro tipo de empresas.

### Créditos con garantía colateral

También en el extranjero existen por supuesto este tipo de créditos ya que por sí mismos extienden una garantía colateral sobre el monto solicitado, por lo regular se refieren a bienes de tipo inmueble, aunque solo en el extranjero también se pueden respaldar este tipo de créditos con las facturas por cobrar de la empresa solicitante, situación que no se presenta en los países latinoamericanos por situaciones inherentes a la ética de los negocios en dichos lugares.

La libertad para la aplicación del crédito es total y las tasas de interés son del tipo bancario, nunca preferencial ya que el objeto del préstamo lo determina la empresa solicitante.

Este tipo de financiamiento incluye por supuesto el factoraje financiero que mediante un contrato con la institución bancaria se podrá... aplicar en la medida de que sea necesario. Para recordar, el factoraje financiero consiste en que la empresa podrá... vender, sus facturas por cobrar a la Institución bancaria para que se las liquide antes de la fecha de su vencimiento a cambio de cobrar una comisión sobre el monto total de la operación, de tal forma que la institución, será... la que cobre el 100% del importe de la factura objeto del factoraje al cliente de la empresa al momento de su vencimiento, si este no pudiera pagar entonces la empresa que vendió, su cartera por cobrar al banco tendrá... la obligación de liquidarse al banco ya que en el contrato de factoraje esta queda como obligado solidario al pago en caso de incumplimiento del obligado principal.

Los esquemas de financiamiento que existen en los países latinoamericanos y que no necesariamente provienen de la literatura anglo-sajona referenciados en las páginas anteriores no son muy distintos entre sí, es decir, son parecidos en su estructura original sin embargo, se han logrado transformar o adaptar a la realidad de sus economías y de sus respectivas capacidades financieras, por todo lo anterior, presento de manera explícita los diferentes esquemas de financiamiento que operan en México para las empresas comercializadoras que por cierto no son muy distintos de los que operan en otros países latinoamericanos.

Los principales esquemas de financiamiento que operan para la obtención de capital de trabajo (a corto plazo) en México son:

Crédito mercantil

Préstamos bancarios (pagarés quirografarios y líneas de crédito).

Préstamos bancarios con garantía colateral.

Préstamos gubernamentales (federales, estatales y municipales)

Préstamos de cajas de ahorro

Préstamos a través de uniones de crédito

Factoraje financiero (descuento de documentos)

Préstamos mediante arrendadoras financieras.

Crédito mercantil

El único esquema de financiamiento que no tiene costo financiero específico es el que otorgan los proveedores a sus clientes, este financiamiento se le conoce como crédito mercantil, y consiste en un plazo de tiempo que le otorga el proveedor a su cliente para que le realice el pago por las compras realizadas. Este plazo es muy variable ya que se determina a partir de la naturaleza de las mercancías sujetas al crédito así por ejemplo tenemos que la venta de un automóvil puede llegar hasta un plazo de dos o más años en tanto que el crédito otorgado por la compra-venta de mercancías perecederas no podrá ser mayor a 30 días.

Para la obtención de este financiamiento se tendrá que cumplir con una serie de requisitos que el proveedor generalmente le pide y a veces le exige a sus clientes a saber:

Solicitud formal para la obtención del crédito mercantil.

Escritura constitutiva de la organización y si es persona física entonces bastará con su acta de nacimiento.

Poder ante notario del representante legal de la entidad económica.

Constancia de alta ante la secretaria de hacienda y crédito público (SHCP) a través del servicio de administración tributaria (SAT).

Estados financieros básicos actualizados con una antigüedad máxima de dos meses y los equivalentes al último ejercicio terminado de doce meses.

Última declaración anual presentada ante el SAT.

Últimas tres declaraciones mensuales de impuestos presentadas ante el SAT.

Relación de bienes patrimoniales de los socios o propietarios de la empresa que solicitan el crédito que pudieran quedar como garantía del crédito.

Cartas de referencia comercial emitidas por al menos dos instituciones bancarias.

Cartas de recomendación de otros proveedores y acreedores de la empresa solicitante.

Una vez que se cumplen con estos requisitos entonces los proveedores determinan el monto sujeto del mismo así como el tiempo que se le otorga... para su crédito, de igual forma se determina la penalización a que de lugar por el incumplimiento de parte del solicitante del crédito, esta penalización consiste en un porcentaje de castigo sobre el monto total del crédito, generalmente es del 5% sobre el monto total de cada factura del cliente y por lo regular no son negociables, es decir, una vez que se declara en moratoria el pago entonces proceder... la sanción estipulada en el convenio o contrato respectivo.

Por lo general el monto y los días asignados para cada crédito empiezan generalmente en un perfil bajo y de conformidad a los resultados de cumplimiento por parte de los clientes estas condiciones se mejoran, de tal manera que aumentan... tanto los días del crédito y los montos respectivos.

Cabe señalar que en base al buen comportamiento de la empresa solicitante el proveedor le podrá... ofrecer un descuento importante por pronto pago, de tal forma que sea un incentivo adicional para pagar antes de la fecha de vencimiento del crédito.

La empresa otorgante del crédito realiza... cada año un análisis de saldos por antigüedad de tal forma que pueda calificar a todos sus clientes en cuanto a su comportamiento crediticio y así establecer el plan de renovación anual o la cancelación o reducción del crédito a cada uno de sus clientes.

Préstamos bancarios ( pagaré quirografario )

Este esquema de financiamiento funciona de manera muy similar al estudiado en las páginas anteriores relativas a los financiamientos otorgados por bancos a empresas que operan en el extranjero, es decir, consiste en un préstamo pactado a una tasa bancaria entre la empresa que requiere financiamiento por un periodo de tiempo corto y una institución bancaria que se garantiza mediante un pagaré a una fecha determinada.

Generalmente los plazos de vencimiento se otorgan en un periodo que va desde los 3 hasta los 18 meses y su liquidación se realiza generalmente de manera mensual en lo que respecta tanto al capital como a los intereses respectivos.

Las instituciones bancarias pertenecientes a grupos financieros internacionales con presencia en casi todos los países latinoamericanos compiten ferozmente por los cuentahabientes que solicitan un crédito y si bien al menos en México se encuentran regulados en su operación por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Comisión nacional bancaria y de valores es justo señalar que las tasas por este tipo de financiamiento son altas si las comparamos con los financiamientos similares en el extranjero, además en México sucede algo que no se observa en países llamados desarrollados, la forma de garantizar el pago por parte del usuario del crédito es mediante un pagaré quirografario, el cual consiste desde una perspectiva jurídica en una doble obligación de pago, es decir, queda obligada al pago la empresa que solicitó el crédito al momento que firma el pagaré su representante legal pero al mismo tiempo, la persona física en lo individual más allá de ser representante legal también queda obligado a liquidar el préstamo de manera solidaria y si la empresa por cualquier motivo no pudiera liquidar el monto del préstamo entonces lo tendrá... que liquidar con su patrimonio personal.

Los requisitos para obtener este tipo de financiamiento que es exclusivo para capital de trabajo se pueden concentrar en los siguientes de manera muy general:

Llenar correctamente la solicitud formal para la obtención del crédito bancario.

Tener por lo menos un año de antigüedad como cuentahabiente de la institución bancaria donde solicita el crédito.

Escritura constitutiva de la organización y si es persona física entonces basta... con su acta de nacimiento.

Poder otorgado ante notario del representante legal de la empresa solicitante.

Constancia de alta ante la secretaria de hacienda y crédito público (SHCP) a través del servicio de administración tributaria (SAT).

Estados financieros básicos actualizados con una antigüedad máxima de dos meses y los equivalentes al último ejercicio terminado de doce meses.

Análisis financiero de la empresa solicitante en donde se pueda comprobar la solvencia, la estabilidad y la rentabilidad de la misma.

Estados financieros proforma de la empresa por el periodo de duración del crédito otorgado.

Última declaración anual presentada ante el SAT.

Últimas tres declaraciones mensuales de impuestos presentadas ante el SAT.

Relación de bienes patrimoniales de los socios o propietarios de la empresa que solicitan el crédito que pudieran quedar como garantía del crédito.

Cartas de referencia comercial emitidas por al menos dos instituciones bancarias.

Cartas de recomendación de otros proveedores y acreedores de la empresa solicitante.

Finalmente señalo que este tipo de financiamiento se formaliza mediante un contrato de carácter privado ante notario público, cuyos gastos son pagados por el usuario del crédito al momento de recibir el crédito. Ante el incumplimiento de pago por parte del usuario del crédito, la institución bancaria podrá exigir el pago total del crédito aun cuando no haya vencido la fecha de su liquidación.

#### Préstamo bancario (línea de crédito)

Consiste en un préstamo sin garantía que se le otorga al cuentahabiente del banco (empresa solicitante del crédito) con base a sus promedios de saldos mensuales, la tasa con la que opera es únicamente bancaria y como es un crédito a corto plazo opera como un fondo revolvente, en favor del solicitante, es decir, que la línea de crédito una vez otorgada funciona... por la cantidad pactada entre las partes, en donde el pago de los intereses se hará... por anticipado y la liquidación del capital se realizará... a más tardar en el plazo convenido, si el usuario del crédito sólo dispone de una cantidad inferior a su máximo autorizado, no podrá por ningún motivo acceder a otra cantidad de préstamo de su máximo autorizado sino únicamente lo podrá hacer cuando haya liquidado totalmente la parte inicial solicitada.

En este tipo de crédito se le puede adicionar en el contrato respectivo una cláusula de restricciones de cambios operativos, en donde el banco se reserva el derecho de cancelar el crédito en el momento que lo decida sin que el solicitante pueda tener oportunidad alguna de refrendarlo o sostenerlo y

también podrá agregar la cláusula de fsaldos compensatorios,, que deberán ser proporcionales al beneficio que obtiene la empresa con la línea de crédito abierta, es decir, si la línea de crédito es de un monto importante, entonces las operaciones bancarias y los saldos que opere la empresa beneficiaria del crédito tendrán que ser efectivamente operadas en su totalidad en esa institución bancaria.

En México la línea de cr ditose otorga sin garantías adicionales ya que queda la propia empresa como garantía, sin embargo, francamente el banco atendiendo al historial crediticio de las personas (sin ning n antecedente negativo en el bur, de crédito dependiente de la comisión bancaria del país) otorga ese fbeneficio,, a sus cuentahabientes porque sabe perfectamente que el cobro se hace inmediatamente contra la cuenta de cheques de la empresa que est... disfrutando del beneficio de   línea de crédito autorizada a la fecha de vencimiento del pago.

Finalmente es conveniente señalar que los plazos de dichas líneas de crédito al menos en México son muy variables, es decir, cada institución bancaria determina los tiempos de cada crédito según sea el cliente, sin embargo los podemos clasificar de manera general de entre tres hasta veinticuatro meses de duración atendiendo por supuesto al monto m...ximo autorizado.

#### Préstamos bancarios con garantía colateral

Todas las instituciones bancarias en México ofrecen esta modalidad de financiamiento tanto a corto como a largo plazo, específicamente en lo referente a la obtención de capital de trabajo lo podemos encontrar con denominaciones diferentes, e incluso parecieran que son créditos de naturaleza distinta, pero en realidad no lo son, por ejemplo cuando una institución ofrece un crédito blando para fcambiar,, los distintos pasivos a corto plazo que tienen contratados en otras instituciones similares, lo que en realidad est...n haciendo es ofrecer un crédito sobre los pasivos a corto plazo y como sabemos, los pasivos a corto plazo forman parte del capital de trabajo por definición.

En cuando al concepto de este tipo de crédito se puede resumir como aquel que se da por parte de las instituciones bancarias a los solicitantes a un plazo no mayor de dos años (en México es muy frecuente el plazo de 18 meses) con la libertad de aplicar los fondos obtenidos para la adquisición de materia prima, de artículos terminados para su venta (mercancías) para liquidar pasivos a corto plazo, etc ya que siempre estar... como garantía del pago un bien inmueble, cuyo monto deber... superar al menos en una proporción de dos a uno el monto del crédito asignado, es decir, si el préstamo fuera de un mill n de pesos, entonces la garantía (el valor del bien inmueble) tendrá que ser invariablemente de al menos dos millones de pesos.

Este modelo de financiamiento ofrece tasas bancarias únicamente por lo que se le considera una opción cara si se le compara con otras alternativas de financiamiento a corto plazo y por lo regular se establece mediante contrato firmado ante notario y la forma de pago puede ser negociada entre las partes, así por ejemplo podemos encontrar pagos simult...ne  mensuales de capital e intereses o bien la modalidad del pago de los intereses mensuales y el pago del capital de manera semestral o también anual.

En los tiempos en donde las crisis económicas afectan de manera importante al país, esta garantía generalmente sube en cuanto a la cobertura exigida por las instituciones bancarias, de tal forma que pueden llegar a solicitar hasta una proporción de cuatro a uno.

Préstamos gubernamentales (federales, estatales y municipales)

En todos los países juega un papel importante el apoyo que el gobierno les otorga a las pequeñas y medianas empresas de tal forma que primero se puedan consolidar en el tiempo y posteriormente puedan ser capaces de generar fuentes de empleo para la gente y posteriormente generar riqueza para sus propietarios e impuestos para las arcas gubernamentales. Si entendemos lo anterior, entonces encontramos lógico el apoyo que los gobiernos otorgan a las empresas establecidas en su territorio y con ello la mejor intención de crear fuentes de empleo para la población.

En México existen apoyos para las empresas de nueva creación, y para las ya existentes a través de fondos preferenciales, que son otorgados en los distintos niveles de gobierno, es decir, que los hay a nivel de gobierno federal, estatal y municipal. Como la capacidad financiera del aparato gubernamental es insuficiente para atender todas las necesidades de las empresas, entonces están dirigidos dichos apoyos a las pequeñas y medianas empresas.

Por lo regular en el presupuesto anual que emite el gobierno federal respecto a las partidas de egreso autorizadas por el congreso de la Unión aparecen los montos asignados en los distintos niveles de gobierno para estos fines, así encontramos que es la secretaría de economía quien distribuye estas cantidades a nivel federal, estatal y municipal atendiendo a las líneas prioritarias que se establecen previamente en el plan nacional de desarrollo de cada ejercicio social del país.

Es a través de la banca llamada del segundo piso por donde opera esta fuente de financiamiento, es decir, el cliente o usuario del crédito lo tendrá que tramitar conjuntamente a través de una financiadora de empresas, o a través de una impulsadora de empresas y una institución bancaria.

Pues bien este financiamiento consiste en la asignación de fondos preferenciales y bancarios para poder cubrir necesidades de la empresa en lo relativo a capital de trabajo que funciona con una combinación de tasas tanto bancaria (de un 40% a 30% del monto total) así como preferencial (de un 60% a 70% del monto total del crédito).

El crédito generalmente se les asigna a doce meses y hasta los dos años, la tramitación se tiene que realizar ante la institución bancaria y la incubadora de empresas que por lo general operan en las universidades de prestigio o bien en organismos empresariales reconocidos por las diferentes instancias de gobierno del país.

Las tasas bancarias son por lo general altas en tanto que la compensación se da por la combinación de las tasas preferenciales que operan hasta 4 o 5 puntos porcentuales por debajo de las tasas bancarias asignadas a los créditos.

Todos estos créditos gubernamentales se documentan por contratos ante notario y se formalizan mediante pagarés, se pueden negociar las formas de pago tanto de los intereses así como del capital. En contadas ocasiones



dependiendo de la naturaleza de cada proyecto de inversión se pueden otorgar los llamados créditos a valor perdido, como lo son en el caso de proyectos agroindustriales que dependen de la temporada de lluvias y en general de las condiciones meteorológicas de la localidad donde se encuentra establecida la empresa solicitante del crédito. A valor perdido significa que si por causas naturales como son inundaciones, terremotos, etc el proyecto se viera incumplido, entonces el cobro del préstamo ya no se realiza y la responsabilidad de quien lo solicitó, queda totalmente cubierta sin penalización alguna.

En términos reales este tipo de apoyos funciona siempre y cuando se tengan buenas relaciones en alguna de las tres instancias de gobierno ya mencionadas además de cumplir perfectamente con los siguientes requisitos:

Presentar un plan de negocios atendiendo a los requisitos emitidos por la secretaría de economía del gobierno federal, estatal o en su caso municipal.

Llenar correctamente la solicitud formal para la obtención del crédito gubernamental a través de la incubadora o impulsadora de negocios.

Tener por lo menos un año de antigüedad como empresa activa en la localidad y en el caso de empresas de nueva creación justificación del beneficio para la localidad con su instalación.

Escritura constitutiva de la organización y si es persona física entonces bastará con su acta de nacimiento.

Poder otorgado ante notario del representante legal de la empresa solicitante.

Constancia de alta ante la secretaria de hacienda y crédito público (SHCP) a través del servicio de administración tributaria (SAT).

Estados financieros básicos actualizados con una antigüedad máxima de dos meses y los equivalentes al último ejercicio terminado de doce meses sólo para empresas ya existentes.

Análisis financiero de la empresa solicitante en donde se pueda comprobar la solvencia, la estabilidad y la rentabilidad de la misma para las empresas ya existentes.

Estados financieros proforma de la empresa por el periodo de duración del crédito otorgado acorde con el plan de negocios, tanto para empresas ya existentes como para las de nueva creación.

Última declaración anual presentada ante el SAT para las ya existentes.

Últimas tres declaraciones mensuales de impuestos presentadas ante el SAT para las ya existentes.

Relación de bienes patrimoniales de los socios o propietarios de la empresa que solicitan el crédito que pudieran quedar como garantía del crédito.

Cartas de referencia comercial emitidas por al menos dos instituciones bancarias para las ya existentes.

Cartas de recomendación de otros proveedores y acreedores de la empresa solicitante para las ya existentes.

Como este tipo de créditos se otorgan para impulsar nuevos proyectos o bien consolidar a las empresas de reciente creación que requieren apoyos a corto plazo para efectos de su capital de trabajo, una vez que han sido beneficiados con su asignación es muy poco probable que se les pueda otorgar nuevamente, por lo general tendrán que transcurrir dos o más periodos para volver a solicitar uno de estos créditos gubernamentales.

## Préstamos de cajas de ahorro .

Los préstamos a través de cajas de ahorro se dan frecuentemente en México ante la poca o nula oportunidad que tienen casi todas las pequeñas empresas que presentan necesidades básicas de financiamiento a corto plazo, es una realidad que la obtención de créditos es difícil en las instituciones bancarias y al menos por hoy también en las organizaciones que alojan a las incubadoras de empresas.

Las cajas de ahorro funcionan con el aval del gobierno federal por medio del permiso y supervisión de la Comisión Nacional Bancaria dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y están facultadas para realizar operaciones financieras menores como son el manejo de las cuentas de ahorro de sus clientes y la asignación de créditos a sus cuentahabientes para la adquisición de bienes de capital y por supuesto para mejorar el capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas.

Por lo anterior, este tipo de institución ofrece tasas muy altas mucho más altas que las bancarias y resulta francamente una alternativa peligrosa para las empresas que se acercan a esta alternativa como última solución.

Los créditos a través de estas instituciones se formalizan ante notario público y se caracterizan por establecer penalizaciones muy altas a través de contratos muy ventajosos que dejan en riesgo a las empresas que finalmente obtienen el crédito, por ejemplo si el usuario del crédito por alguna razón no pudiera liquidar tres de sus mensualidades de manera seguida, entonces se le exige el pago de todo el crédito independientemente de cuantas mensualidades hubiera liquidado ya hasta ese momento, además tendrán que pagar una penalización equivalente a tres veces el monto total del adeudo en mora, como se puede entender, son sanciones muy caras que pondrán sin duda alguna a la empresa en riesgo de solvencia e incluso por su propia existencia.

Los plazos del crédito son por lo regular de 12 a 18 meses y la garantía solicitada supera fácilmente la proporción de 3 a 1 ya explicada al inicio de este capítulo.

Los requisitos son muy similares a los ya comentados en los créditos bancarios, lo que se le adiciona la firma de un aval de manera obligatoria que sea propietario de un bien inmueble sin gravamen alguno y cuyo valor sea tres veces mayor al monto del crédito asignado.

La mecánica de pagos es totalmente ventajosa para las cajas de ahorro ya que de inicio se establece de manera obligatoria el pago o liquidación total de los intereses totales generados en favor de la caja de ahorro (por anticipado) y posteriormente los pagos de capital se realizarán de manera mensual sin periodos de gracia o negociación alguna en contrario por parte del beneficiario del crédito.

## Préstamos a través de Uniones de crédito

Las uniones de crédito también operan en México de manera similar a lo ya explicado en el caso de las cajas de ahorro, es decir, requieren de permisos del gobierno federal muy similares para operar, sin embargo su funcionamiento es muy distinto ya que éstas surgen a partir de las necesidades de financiamiento de las empresas que pertenecen a ciertos sectores productivos del país de tal forma que constituyen sus uniones de crédito con recursos propios y así generando un ahorro interno de proporción importante los depositan en cuentas bancarias para su manejo y administración de tal forma que asignan una cantidad exclusivamente para solicitudes de crédito de los llamados *asociados*, que trabajan... con tasas muy similares a las bancarias pero en los tiempos se podrá... negociar con la mesa directiva de la Unión de crédito.

Inicialmente surgieron solo para lograr un mejor precio en las compras en grupo o globales que realizaban del mismo producto a los grandes proveedores (algodón en la industria textil, herramientas adquiridas por las ferreteras con los productores de las mismas, etc) sin embargo, hoy en 2013 ya este tipo de crédito se ha abierto a otros sectores distintos de su origen y por tanto son consideradas como una alternativa de financiamiento formal para las pequeñas y medianas empresas en el país.

Los requisitos para obtener este tipo de financiamiento son:

Llenar correctamente la solicitud formal para la obtención del crédito.

Tener por lo menos dos años de antigüedad como empresa activa en la localidad.

Escritura constitutiva de la organización y si es persona física entonces basta... con su acta de nacimiento.

Poder otorgado ante notario del representante legal de la empresa solicitante.

Constancia de alta ante la secretaria de hacienda y crédito público (SHCP) a través del servicio de administración tributaria (SAT).

Estados financieros básicos actualizados con una antigüedad máxima de dos meses y los equivalentes al último ejercicio terminado de doce meses.

Análisis financiero de la empresa solicitante en donde se pueda comprobar la solvencia, la estabilidad y la rentabilidad de la misma.

Estados financieros proforma de la empresa por el periodo de duración del crédito otorgado acorde con el plan de negocios.

Última declaración anual presentada ante el SAT.

Últimas tres declaraciones mensuales de impuestos presentadas ante el SAT.

Relación de bienes patrimoniales de los socios o propietarios de la empresa que solicitan el crédito que pudieran quedar como garantía del crédito.

Cartas de referencia comercial emitidas por al menos dos instituciones bancarias.

Cartas de recomendación de otros proveedores y acreedores de la empresa solicitante para las ya existentes

Recomendación de ser posible de alguno de los miembros que formen parte de la unión de crédito.

Las condiciones del préstamo son negociadas entre las partes en cuanto a la liquidación tanto de los intereses y del capital manejando tasas similares a las bancarias y periodos de pago no mayores a dos años.

## Factoraje financiero (descuento de documentos)

Una alternativa que generalmente es recurrente para muchas empresas pequeñas y medianas en México en cuanto al financiamiento de su capital de trabajo es precisamente lo que proviene de un vocablo anglo-sajón denominado Factoring traducido literalmente al español como *factoraje*, y se le ha agregado la palabra financiero porque su aplicación es precisamente con la finalidad de financiar sobre todo las cuentas por cobrar de las empresas.

Por factoraje financiero se debe entender el contrato que se celebra entre la institución bancaria y una empresa para que esta última *descuente*, o *venda*, su cartera por cobrar a la institución financiera a cambio del cobro de una comisión generalmente porcentual sobre el valor del documento por cobrar (factura descontada para efectos contables). El beneficio que logra la empresa es el de recuperar antes de la fecha de vencimiento el monto a cobrar claro, menos el porcentaje que el banco le cobrar... por entregarle *antes* de tiempo el importe restante de la factura o documento por cobrar a favor de la empresa. Por la operación anterior, la empresa titular del documento por cobrar quedará... como obligado solidario con respecto a esa factura o documento que deberá... liquidar en tiempo y forma el tercero obligado (el cliente de la empresa); Si por alguna causa el tercero obligado no le pudiera liquidar el monto que se contempla en la factura en la fecha convenida al banco, entonces la institución bancaria le descontará... dicho importe (el 100% del valor de documento) al titular de la cuenta bancaria, es decir, al usuario del contrato de factoraje financiero.

Los porcentajes de la comisión por efectos de factoraje son muy variables atendiendo a los intereses de cada institución bancaria, sin embargo, las podemos encontrar en los distintos ambientes financieros entre el 5% y el 10% del valor total de la operación contenida en la factura o documento al cobro.

Los requisitos que debe cumplir el solicitante del servicio de factoraje son los siguientes:

Llenar correctamente la solicitud formal para la obtención del servicio de factoraje financiero.

Tener por lo menos tres años de antigüedad como cuentahabiente en la institución bancaria donde se solicita el servicio de factoraje.

Escritura constitutiva de la organización y si es persona física entonces bastará... con su acta de nacimiento.

Poder otorgado ante notario del representante legal de la empresa solicitante.

Constancia de alta ante la secretaria de hacienda y crédito público (SHCP) a través del servicio de administración tributaria (SAT).

Estados financieros básicos actualizados con una antigüedad máxima de dos meses y los equivalentes al último ejercicio terminado de doce meses.

Análisis financiero de la empresa solicitante en donde se pueda comprobar la solvencia, la estabilidad y la rentabilidad de la misma.

Última declaración anual presentada ante el SAT.

Últimas tres declaraciones mensuales de impuestos presentadas ante el SAT.

Relación de bienes patrimoniales de los socios o propietarios de la empresa que solicitan el crédito que pudieran quedar como garantía del servicio.

Cartas de referencia comercial emitidas por al menos dos instituciones bancarias.

Cartas de recomendaci,n de otros proveedores y acreedores de la empresa solicitante.

Relaci,n de las principales cuentas por cobrar a favor de la empresa solicitante as• como tambiEn la relaci,n completa de deudas a esa misma fecha.

An...lisis de saldos por antig'edad de todos los clientes de la empresa que ser...n sujetos de operaci,n a travEs del factoraje financiero as• como la documentaci,n que les da origen para su cotejo y devoluci,n ( la instituci,n solo se quedar... con copias fotost...ticas en este momento, si procede el factoraje, entonces la factura original de le entregar... definitivamente al banco).

PrEstamos mediante arrendadoras financieras .

Quiz... la tltima alternativa para buscar el financiamiento del capital del trabajo para las empresas pequeas y medianas en MExico sea justamente a travEs del servicio de las arrendadoras financieras, vale la pena comentar que generalmente a estas instituciones financieras se las asocia a la adquisici,n de bienes de capital, es decir, a la adquisici,n de activos fijos y en general para la creaci,n de la infraestructura e instalaciones fsicas de la empresa, sin embargo, desde hace ya algunos aos, espec•ficamente cuando se integraron al sistema financiero mexicano las instituciones bancarias internacionales, ellos ya ten•an como parte de sus servicios financieros los prEstamos para efectos de capital de trabajo para las empresas.

Como bien se sabe en MExico todas las arrendadoras financieras deben operar con el consentimiento de la Comisi,n Nacional Bancaria dependiente de la Secretaria de Hacienda y CrEdito P•blico, pero adem...s, cabe sealar qe operan con dinero de los bancos, es decir, ellos como filial financiera de las instituciones bancarias se ffondean,, con recursos de su banco central, por lo que todos los crEditos se encarecen de manera importante y por ello es poco recomendable su uso, salvo en situaciones muy delicadas que previo an...lisis de riesgo pueda salir adelante la empresa que lo solicita.

En resumen, el factoraje es un contrato que se celebra entre la Arrendadora financiera y el solicitante del crEdito en donde se establece mediante notario el monto solicitado, la tasa pactada y el tiempo o la forma de pago, de tal manera que quedar... perfectamente definido el comportamiento del crEdito as• como las garant•as o avales autorizados por la arrendadora financiera.

Los tiempos de este crEdito no son muy distintos a los ya mencionados con anterioridad, es decir, van desde los seis hasta los veinticuatro meses, las tasas se encuentran por arriba de las tasas bancarias en dos o tres puntos porcentuales y la forma de pago generalmente es mensual en donde parte son los intereses y el complemento ser... el pago del capital.

Una vez liberado el pago total del crEdito, este si se podr... refrendar a solicitud expresa de la empresa y la revisi,n de las nuevas garant•as presentadas ante la arrendadora.

Los requisitos que le ser...n requeridos a los solicitantes del servicio de prEstamo mediante arrendamiento son idEnticos a los sealados en el prEstamo bancario en la modalidad de pagarE quirografario.

## CAPITULO IV PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.

### Introducci,n

Cuando se presenta un trabajo de investigaci,n con la intenci,n de que sea una propuesta de soluci,n para algñn problema en cualquier disciplina profesional se corre invariablemente el riesgo de caer en una serie de cr•ticas y opiniones encontradas todas ellas defendibles y justificables salvo de que se trate de teor•as cient•ficas del orden de las ciencias b...sicas en donde son sustentadas con un aut•ntico procedimiento cient•fico-matem...tico pues bien, esta propuesta al estar contemplada dentro del campo de las ciencias administrativas es susceptible de debate e incluso de desacuerdo de otros especialistas en el ...rea, sin embargo representa una propuesta sustentada en un estudio te,rico y pr...ctico aplicado en varias empresas mexicanas a lo largo de mi experiencia profesional primero como contador y luego como asesor de las mismas por m...s de veinte a±os, por tanto se presenta ñnicamente como eso, como una propuesta que podr... aplicarse o no con €xito en empresas similares a la que se establecen en esta investigaci,n con los alcances y las limitaciones a que den lugar.

Una vez aclarado perfectamente de que se trata de una propuesta, entonces retomo la hip,tesis de la investigaci,n la cual literalmente transcribo:

¶Las empresas comercializadoras de bienes establecidas en M€xico requieren de la aplicaci,n de una serie de estrategias financieras para lograr una eficiente administraci,n de su capital de trabajo fundamentadas en una planeaci,n estrat€gica que les permita mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento administrativo y financiero en tiempos de crisis,,

La respuesta es sin lugar a dudas una clara afirmaci,n, ya que por una simple lgica todos los estudiosos de las ciencias administrativas afirmar•an por unanimidad que eso es cierto, sin embargo, para poder justificar esa respuesta positiva que se da a €sta hip,tesis es necesario exponer en este trabajo y en particular en este cap•tulo toda una serie de argumentos que sustenten lo dicho y de paso proponer las estrategias necesarias para que las empresas comercializadoras puedan lograr en la medida de lo posible la eficiencia en el manejo de su capital de trabajo, su permanencia y el crecimiento administrativo y financiero esperado.

Para una mejor compresi,n, presentar€ los argumentos por separado denomin...ndolos de la siguiente manera:

- 1.-Identificaci,n de los conceptos b...sicos de planeaci,n estrat€gica
  - 2.-Identificaci,n de los objetivos de la administraci,n financiera de las organizaciones.
  - 3.-Identificaci,n de las medidas administrativas y €ticas de la organizaci,n
  - 4.-Estrategias financieras para el capital de trabajo
    - Efectivo
    - Cuentas por cobrar
    - Inventarios
    - Cuentas por pagar
    - Alternativas de fuentes de financiamiento
1. Identificaci...n de los conceptos bñ sicos de planeaci...n estrat¶gica

Para poder explicar este punto, retomo lo ya señalado en el primer capítulo de este trabajo de investigación en donde tomando el concepto del maestro Villegas de su libro *Introducción al estudio de las finanzas corporativas* edición de 1991, página 98 en donde señala algo muy importante: *la planeación estratégica es la transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro de las empresas,*.

De conformidad a lo anterior, entonces todos los empresarios cualquiera que sea su nombre o denominación desde la perspectiva legal y financiera debe entender perfectamente que el primer paso a dar es *reconocer*, el estado actual que tiene su empresa y a partir de ese punto entonces encontrar de manera conjunta las estrategias a desarrollar para que en un futuro las condiciones de sus empresas sean mejores a las que actualmente tienen.

Explicándolo de una manera muy sencilla, todos los involucrados en la operación de la empresa deben reconocer lo citado en el párrafo anterior, por ejemplo si a un jugador de fútbol de un equipo de primera división profesional se le preguntara para que juega o para quien juega, *este primero que nada deber... hacer referencia al momento que vive su club y posteriormente deber•a responder de igual forma que los propietarios, el presidente del club, el director deportivo, el director técnico, el equipo médico y deportivo del club y todos los demás involucrados en el proyecto del equipo, es decir, lograr las metas establecidas en la planeación estratégica del club que podrán ser por supuesto el conseguir el mayor número de campeonatos en donde el equipo tenga competiciones y con ello aumentar la plusvalía y el valor de cada uno de los activos materiales y humanos relacionados de manera directa e indirecta con el club deportivo de referencia. Así como en el ejemplo del equipo de fútbol, también deber•a pasar en todas las empresas, pero para que esto realmente suceda en todos los niveles desde la asamblea general de accionistas hasta la última persona de intendencia de la organización, repito nuevamente, primero se tiene que reconocer el estado que guarda la empresa en todas sus partes, la legal, administrativa, contable, ética, organizacional, financiera, de procesos, etc de tal manera que se reconozcan las deficiencias o los puntos de mejora existentes y a partir de esto se puedan construir las estrategias por aplicar para mejorar toda la organización y conseguir las metas y objetivos de la planeación estratégica de la empresa.*

Como todo este proyecto está enfocado a la parte directiva que toma las decisiones dentro de la organización, es decir a los accionistas, a los directivos, a los administradores y gerentes de las principales áreas de la empresa, entonces me limitaré a ellos únicamente, nunca menospreciando a los trabajadores operativos que son muy importantes para la empresa, pero que no son los que toman las decisiones prioritarias y estratégicas dentro de las empresas.

Pues bien, los propietarios y directores de cada área de la empresa en sus respectivos puntos de experiencia y responsabilidad deber...n llegar al menos a establecer de manera clara, contundente y eficiente los siguientes puntos:

- a) Análisis de sus fortalezas y debilidades.

- b) Análisis externa del medio ambiente
- c) Formulación de sus objetivos generales y particulares a corto, mediano y largo plazo.
- d) Formulación de las estrategias corporativas, organizacionales e institucionales.
- e) Establecimiento de las limitaciones al proyecto de planeación estratégica.
- f) Establecimiento del modelo de evaluación de resultados obtenidos por la organización.

Para no repetir todo lo ya establecido en este trabajo en su primer capítulo, solo mencionaré estrictamente lo llamado *estratégico*, de tal forma que el lector identifique los puntos a realizar sin profundizar nuevamente en detalles técnicos que aunque importantes ya están contenidos de manera previa.

Una vez terminada esta fase, se reunirá con el equipo responsable de la planeación estratégica de tal manera que se puedan compaginar y homologar adecuadamente todos los puntos anteriores de todas las áreas de la empresa y por supuesto darlo a conocer a todas y cada una de las personas que forman parte de la organización, es importante señalar desde mi experiencia que es fundamental el convencimiento y liderazgo que aporten cada uno de los responsables de la empresa ya que de ello dependerán los resultados esperados, una persona que no esté convencida de lo que se tiene que hacer será un obstáculo en la obtención de metas ya que todas las personas que estén bajo su responsabilidad no tomarán en serio el proyecto estratégico de la organización.

Finalmente es muy importante señalar que el modelo de evaluación de resultados no tiene que ser un indicador para justificar el despido de las personas contratadas por la empresa, sino solo un medio que le permita a los responsables de la empresa medir de manera eficiente y oportuna los resultados obtenidos, compararlos contra lo esperado, identificar las diferencias que impidieron cumplir las metas y objetivos y replantear adecuadamente y de manera conjunta con los que no llegaron a las metas y objetivos trazados originalmente, por supuesto que si los resultados son de extrema gravedad, entonces se verá la forma de cambiar al personal responsable de los resultados negativos obtenidos en esa área o departamento.



## 2.-Identificaci...n de los objetivos de la administraci...n financiera de las organizaciones .

Este quiz...s sea el punto finoy m...s relevante de este cap•tulo ya que tiene qe ver con la identificaci,n de conceptos muy financieros que por perfil y preparaci,n de cada persona responsable de las distintas ...rea de la empresa es posible que no se puedan comprender de manera inmediata, sin embargo, tratar€ de justificar esta parte de la respuesta afirmativa de la hip,tesis de una manera muy simple y nuevamente reitero que va dirigida a todas las personas que toman las decisiones importantes dentro de la organizaci,n de la empresa. Retomo el hecho de que la importancia de las finanzas en la empresa debe comprenderse como necesaria e indispensable por todas las partes involucradas ya que finalmente las finanzas son fel conjunto de actividades que, a trav€s de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor de toda la organizaci,n o entidad econ,mica,, por esto, en muy necesario que se logre la identificaci,n del principal objetivo de la administraci,n financiera que consiste en :

ƒmaximizar la riqueza de los accionistas (crecimiento del valor de la empresa) a partir de la mejor toma de decisiones en relaci,n a los activos, a los esquemas de financiamiento y a los dividendos esperados,,.

En otras palabras, para los accionistas y/o propietarios no solamente basta con vender sus productos o proporcionar sus servicios para que les aseguren que estar...n llegando a resultados de utilidades, es decir, no solamente incluye la operaci,n de colocar los productos o servicios, va mucho m...sall... que eso, buscan que toda la operaci,n en su conjunto no solamente las ventas los lleven a maximizar el valor de sus acciones, a crear un valor adicional en sus activos y por supuesto que las personas involucradas en este proyecto exitoso de negocios se puedan cotizar mejor y con ello logren mejores ingresos en lo personal y un reconocimiento al esfuerzo y trabajo desarrollado. Es muy conveniente que todos los involucrados reconozcan al menos las funciones principales de la administraci,n financiera de la organizaci,n:

- a) Elaboraci,n de un presupuesto y una planeaci,n a largo plazo.
- b) Elegir las decisiones de inversi,n y financiamiento de bienes d e capital y capital de trabajo que m...s le convengan a la empresa.
- c) Desarrollar una administraci,n eficiente de las cuentas por cobrar y el efectivo de la empresa.
- d) Realizar con eficiencia la coordinaci,n y el control de todas las operaciones de la empresa.
- e) Buscar las mejores relaciones y condiciones con los mercados financieros.

Finalmente por todo lo anterior, entonces todos los involucrados entender...n claramente que la funci,n financi era comprende el equilibrio justo entre:

Liquidez  
Rentabilidad  
Estructura de inversi,n  
Estructura financiera

Si todos los involucrados en la empresa realizan adecuadamente su trabajo y cumplen con lo que les toca a cada uno de ellos, entonces se estar...n cumpliendo eficazmente los puntos contemplados en el esquema anterior y ser... mucho m...s f...cil que se logren las metas y objetivos de la planeaci,n estrat#gica comentada en los primeros p...rrafos de este cap...tulo.

3.-Identificaci...n con las medidas administrativas y t...ticas de la organizaci...n

Como se ha especificado claramente en los capítulos anteriores el éxito para las pequeñas, medianas o grandes empresas en México y en el mundo en general es tener una administración eficiente, sólida, responsable, con lineamientos y políticas perfectamente definidas que no den lugar a dudas, a malos manejos, corrupción, desviaciones o alteraciones con respecto a la planeación estratégica principal, y esto ¿cómo se logra? Pues bien la respuesta es muy compleja y francamente no sabría yo la respuesta correcta ya que involucra al ser humano con todos sus talentos y cualidades pero también con todos sus defectos y deficiencias.

Lo que sí voy a señalar en esta parte de la respuesta afirmativa de la pregunta de investigación son los puntos que considero al menos básicos en la gestión de cualquier organización:

- 1.- Transparencia en toda la gestión de la organización.
- 2.- Inserción de valores en todos los actos de gestión de la organización.
- 3.- Colaboración en equipo.
- 4.- Liderazgo en cada uno de los niveles de la empresa.
- 5.- Compensación y reconocimiento por los resultados obtenidos.
- 6.- Capacidad y eficiencia en cada uno de los responsables de la gestión.

Transparencia en toda la gestión de la organización

Es común que la desconfianza daña totalmente cualquier intento de organización que opere de manera distinta a lo ya establecido, por ello, la transparencia en la gestión de la organización es vital para que se logren los resultados esperados, primero se tiene que hacer un diagnóstico por áreas de trabajo y luego de cada una de las personas que trabajan en ellas, es un primer trabajo muy delicado ya que se tiene que ser muy objetivo y despersonalizar el análisis en cuestión, es decir, evaluar la situación tal y como está de tal forma que se puedan identificar los errores y las virtudes o aciertos de cada persona y área de la empresa; Una vez realizado lo anterior, entonces viene un proceso de revisión de metas y objetivos para cada área en donde quede perfectamente claro que la nueva gestión es totalmente independiente de la anterior por lo que los viejos vicios como la corrupción, el pago de favores, la contratación de familiares, las compras hechas a los proveedores corruptos, etc ya no serán posibles de realizar, en cambio habrá una total transparencia de cómo se manejan todas las operaciones comerciales con terceros tomando como una máxima la honestidad y lo que más convenga a la empresa.

Al mismo tiempo se tendrá que establecer un mecanismo de presentación de resultados a los socios o accionistas para que puedan evaluar la gestión administrativa y financiera, es decir, no solo hablo de los estados financieros básicos en donde se presenten utilidades importantes sino también de la mejora en el ambiente laboral, en las condiciones de trabajo, en la infraestructura física de la empresa, en el crecimiento en general de la empresa y por supuesto en el buen manejo de los recursos económicos de la empresa.

Todo lo anterior evaluado de manera correcta en todos los niveles de la empresa nos da como resultado la confianza en la administración financiera que se hace en la misma y por tanto la permanencia de condiciones favorables

para que los buenos resultados sean más frecuentes y rindan mejores dividendos.

Inserción de valores en todos los actos de gestión de la organización

Cuando a una persona en su casa le son enseñados valores éticos y morales es más fácil que estos valores los pueda demostrar en su vida diaria a través de las acciones que realiza, pero cuando esto no sucede, entonces la conducta del individuo es altamente riesgosa en cuanto a su buen comportamiento ético y moral en todas las acciones que realiza en su vida; si esto lo pasamos al hecho de que en una organización tendremos invariablemente de estos dos tipos de individuos entonces la situación es francamente seria y complicada porque si bien las personas con valores adquiridos y aplicados en su vida diaria actuarán dentro de la organización de igual manera también actuarán de manera negativa aquellos empleados o incluso socios o accionistas que tengan como regla general el abuso y las malas costumbres.

La organización deberá procurar insertar mediante campañas bien articuladas y dirigidas de manera inteligente a todo su personal los diferentes valores que habrán de regir la conducta diaria en todos los niveles de la empresa, de tal manera que les quede perfectamente claro cuál va a ser la línea conductora al respecto y que no se tolerarán actos o acciones que se contrapongan a los valores que maneja la organización.

Los valores mínimos que considero yo al menos que deben exigirse al personal a su cargo dentro de cualquier organización serán los siguientes:

Respeto

Honestidad

Sinceridad

Responsabilidad

Puntualidad

Compromiso

Podrán existir desde otros puntos de vista otras opiniones al respecto de cuales se podrán agregar a la pequeña lista que emito en esta página, sin embargo, las personas que poseen dichos atributos son muy pocos eso si se los puedo asegurar, por tanto, será una empresa afortunada aquella que cuente con personal que refina los valores que se señalan en este apartado.

Colaboración en equipo .

Cuando una organización no juega en equipo entonces cada una de sus partes seguramente realizará el mejor de sus esfuerzos sin embargo no llegará a resultados satisfactorios, en otras palabras el trabajo en equipo que logre la organización será de vital importancia para que las metas y objetivos de la planeación estratégica se cumplan adecuadamente.

Recomiendo realizar una serie de reuniones en donde se muestre el nivel de cooperación de cada área o departamento de la empresa y así poder medir de manera sencilla el grado de compromiso de los equipos de trabajo de la empresa.

Liderazgo en cada uno de los niveles de operaci...n de la organizaci...n .

En este punto, los diversos y extensos estudios relativos al liderazgo desde la perspectiva administrativa y psicol,gica deber...n ser incluidos en la propuesta de administraci,n de la empresa ya que el contar con personas que sean lderes facilitarán invariablemente el manejo de las situaciones y el trato con cada una de las personas involucradas en los resultados que se buscan.

Un lder que se preocupe por convencer antes que imponer ser... de m...s ayuda en todo este proceso de gesti,n administrativa.

Compensaci...n y reconocimiento por los resultados obtenidos .

Cuando los resultados obtenidos por cada una de las ...reas de responsabilidad de la empresa cumplen perfectamente con los objetivos establecidos en la planeaci,n estratégica de la organizaci,n, entonces deber... realizarse un plan de compensaciones y/o reconocimientos que alienten a las personas y a los departamentos de la empresa para seguir esa din...mica de Éxito y no sean motivo de preocupaci,n para la alta direcci,n de la empresa. Dicho reconocimiento podr... ser en numerario pero tambiÉN podr... ser mediante documentos personalizados entregados y difundidos oportunamente por las ...reas de personal de la organizaci,n.

Capacidad y eficiencia de los responsables d e la gesti...n.

Las personas que sean seleccionadas para ser las responsables de cada una de las ...reas de la empresa deber...n tener adem...s de los valores ya comentados en p...rrafos anteriores la capacidad profesional y la eficiencia en su trabajo necesaria para obtener los resultados esperados. Comento que es aqu• donde reviste especial importancia el ...rea de contrataciones de la organizaci,n as• como la adecuada selecci,n y aprobaci,n del personal contratado por parte de la fca cabeza,, de la organizaci,n, en otras palabras, ser muy profesional al momento de contratar eliminando favores o compadrazgo.

#### 4 Estrategias financieras aplicadas al capital de trabajo

La creación de una estrategia efectiva se inicia con el concepto de lo que la organización debe hacer y deber... proporcionar una visión de hacia dónde necesita dirigirse,, señala el libro de Administración estratégica de Thompson, editorial Mc Graw Hill décima primera edición de 1999 en su capítulo II página 29, sin embargo, comento que si bien es cierto que todas las estrategias se refieren al famoso *que hay que hacer,, y como hay que hacerlo,,* para lograr las metas establecidas, les digo con toda franqueza que esto es posible pero no en una realidad total, ya que en finanzas no existen como se dice en el medio *recetas de cocina,,* , es decir, se podrá... establecer claramente la misma estrategia sin embargo en su aplicación, los resultados que se logren seguramente van a ser muy diferentes en las empresas (cuya actividad sea similar) donde se hayan aplicado al pie de la letra , de manera semejante, pero los resultados no serán los mismos, en una serie... más satisfactorios que en otra y si me apuran en otras... ni siquiera habrán funcionado de manera eficiente. Esto sucede porque quienes aplican estas estrategias son personas que interactúan con otras en situaciones muy particulares que por supuesto son totalmente distintas a las de otras empresas y también a otras personas, en resumen, la misma estrategia seguramente dará... resultados distintos en cada organización.

Por lo anterior, comento que las siguientes estrategias para el adecuado manejo del capital de trabajo son tan solo una propuesta para aplicarse en empresas dedicadas a la comercialización de bienes establecidas en México, de tal forma que los resultados obtenidos podrán ser similares o distintos, positivos o negativos y no por ello serán lo máximo en materia financiera pero tampoco serán lo peor que se haya escrito al respecto.

#### 4.1 Estrategias para el manejo del efectivo

Para el manejo del efectivo en cualquier empresa opera lo mismo: el orden. Esta premisa de *orden,,* implica conocer y dominar perfectamente cada uno de los conceptos que intervienen en el flujo de efectivo de la empresa, tanto en los conceptos de ingresos como en los conceptos de egresos.

Entonces de una manera general las estrategias para este concepto del capital de trabajo denominado efectivo consisten en:

A.- Conocer los conceptos que integran el estado de situación financiera con base al flujo del efectivo en cuanto a su comportamiento y ciclo económico.

##### Ingresos

Importe de las ventas de contado de la empresa.

Recuperación de la cartera por cobrar (plazos por vencer de la cartera por recuperar de la empresa).

Préstamos o esquemas de financiamiento por recibir.

Montos a recibir por concepto de venta de partes sociales o acciones.

Montos a recibir por la venta de deuda (obligaciones) de la empresa.

Efectivo por recibir por concepto de devoluciones de impuestos.

Montos a recibir por dividendos a favor de la empresa.

Montos a recibir por concepto de intereses a favor de la empresa.

Montos a recibir por conceptos que sean frecuentes en los ingresos de la empresa.

Montos por recibir por conceptos que puedan ser identificados en lo posible como espor...dicos para la empresa.

Egresos

Compromisos a liquidar con proveedores

Compromisos a liquidar con acreedores.

Compromisos relacionados con la n,mina por pagar de toda la empresa.

Compromisos a liquidar por prestaciones sociales derivada de n,mina.

Compromisos a liquidar por impuestos propios y retenidos.

Compromisos a liquidar por esquemas de amortizaci,n de deudas a corto y largo plazo.

Compromisos a liquidar por esquemas de amortizaci,n de t•tulos de cr€dito a cargo de la empresa (devoluci,n de acciones o partes sociales).

Compromisos a liquidar por concepto de intereses a cargo de la empresa.

Compromisos que tengan el car...cter de frecuente en su pago.

Compromisos que tengan el car...cter de espor...dico en su proceso de pago.

La diferencia entre los conceptos que se ñalo de los ingresos y en egresos se denomina *f*Flujo neto de efectivo,, y si la diferencia es positiva significar... que la empresa no tiene problemas de liquidez y que por tanto la operaci,n se encuentra debidamente cubierta y segura, pero, si el resultado fuera negativo, es decir, que los egresos fueran mayores que los ingresos, entonces la posici,n de la empresa puede ser de insolvencia y podr•a poner en riesgo la continuidad de operaci,n de la misma, los conocedores en materia financiera reconocen que en esta situaci,n es cuando las empresas deben solicitar un pr€stamo de dinero por el monto negativo que presenta su estado de flujo para no poner en riesgo la continuidad de operaci,n de la empresa.

En caso de ser necesaria la solicitud de un cr€dito, entonces se deber... tener mucho cuidado en la elecci,n de la mejor alternativa que le convenga a la empresa, es decir, se deber...n conocer todas las alternativas de financiamiento que est€n al alcance de la misma y que no comprometa de manera grave su solvencia y estabilidad econ,mica.

B.- Conocer de manera total e integral todas las alternativas existentes para el adecuado manejo de las cuentas bancarias y de inversi...n que ofrezca la banca nacional e internacional .

Es obligaci,n de la tesorer•a de las empresas conocer y adoptar la mejor alternativa para el adecuado manejo de las cuentas bancarias y de inversi,n que ofrece la banca nacional e internacional en cuanto a coberturas, disponibilidad, costo de los servicios, tasa de inversiones, convenios, tasas de pr€stamos, programas, servicios por internet, reciprocidad, etc que le permitan a la empresa tener el mejor resultado en sus cuentas bancarias al menor costo posible.

Creo que es necesario se ñalar como punto estrat€gico en este rengl,n que los necesitados de que las cuentas bancarias de las empresas lleguen a su instituci,n son precisamente ellos, las instituciones bancarias, por tanto el

poder negociar las mejores condiciones para la empresa es motivo más que importante, es absolutamente importante ya que de esta elección se forma la estrategia que seguirá la empresa.

En resumen cuando se trata de la elección de una institución bancaria, los puntos antes citados resultan vitales para el adecuado manejo del flujo de efectivo, por lo que no es obligatorio trabajar específicamente con una sola institución bancaria, sino por el contrario, es recomendable tener al menos tres cuentas en distintas instituciones de tal forma que se puedan combinar perfectamente los intereses y condiciones pactadas con cada una de ellas en beneficio de la empresa, por ejemplo no es lo mismo contar con una línea de crédito que con tres, o bien, buscar el mejor esquema de financiamiento bancario para adquisición de bienes de capital que sea acorde con la reciprocidad que las instituciones bancarias tanto argumentan.

En cuanto a las alternativas de inversión que pueden realizarse por parte de la empresa con los excedentes de la operación obtenidos, se recomienda establecer antes que nada el grado de riesgo que puede adoptar la empresa en sus inversiones, con este dato ya plenamente identificado, entonces se puede solicitar la elaboración de un portafolio de inversión a una firma de asesores externos en esta materia, a una casa de bolsa o incluso a cualquier institución bancaria que maneje el concepto de fondos de inversión.

Los excedentes a invertir por la empresa en el caso de que no les guste el riesgo, pueden ser colocados, en instrumentos de renta fija con disponibilidad de al menos de una vez a la semana, las alternativas serían entonces en este caso los certificados de la tesorería de los gobiernos estatales o federales o bien, bonos de deuda de entidades gubernamentales; también se asocian a este tipo de inversiones los pagarés bancarios y los documentos de deuda de empresas globales cuyos rendimientos, estabilidad y crecimiento están garantizados (clasificación en los mercados de valores como AAA), por lo general los rendimientos en este tipo de inversiones son bajos ya que el riesgo también lo es.

### C.- Realizar una agenda o calendario de obligaciones

Derivado del resultado que arroje el estado de situación financiera con base al flujo de efectivo, es recomendable la elaboración de una agenda práctica de todos los compromisos a pagar por parte de la empresa a corto, mediano y a largo plazo de tal forma que en un reporte se le presente al tesorero diariamente lo siguiente:

- Nombres de los proveedores
- Nombres de los acreedores
- Concepto o descripción del pago
- Fechas de pago
- Montos de todos los pagos a realizar
- Beneficios que obtendrá la empresa en caso de que los proveedores ofrecieran descuentos por pagos adelantados.
- Notas que describan las características de cada proveedor de bienes o servicios en cuanto al precio por volumen, la calidad, forma de entrega, puntualidad, compromiso y precio pactado en las últimas compras realizadas



en €l (para estudiar la tendencia en los precios de las mercanc•as objeto de la relaci,n mercantil).Estas caracter•sticas se establecen por una calificaci,n num€rica del uno al diez, siendo el mejor el n†mero diez y el peor el n†mero uno.

- Calificaci,n de cada proveedor para efectos de factoraje financiero.

Por lo que respecta a la calificaci,n otorgada a cada proveedor, esta asignaci,n de calificaci,n procede de un estudio que se debe realizar de manera mensual trabajando coordinadamente con los almacenistas, los vendedores, despachadores y personal de atenci,n a clientes que es por lo general donde se pudieran dar las quejas o inconformidades de los clientes con respecto a las mercanc•as vendidas.

Tambi€n en €ste informe se deben relacionar los compromisos de pago que son ineludibles por la naturaleza misma de ellos y el no hacerlos pondr•a en riesgo toda la continuidad de operaciones de la empresa como son el pago de la energ•a el€ctrica, del servicio de agua, de los servicios de telefon•a,internet, los compromisos de pago de seguridad social de los trabajadores (cuotas obrero patronales al Instituto mexicano del seguro social) , aportaciones patronales al INFONAVIT, aportaciones patronales al fondo de retiro de los trabajadores, en su caso el PTU o reparto de utilidades a los trabajadores y por supuesto el pago de todas las prestaciones de fin de a†o a que los trabajadores tengan derecho.

Tambi€n es importante considerar los siguientes puntos:

- 1 Calendarizar perfectamente el cumplimiento de las obligaciones de la empresa as• como identificar los beneficios ofrecidos por los proveedores de bienes y servicios en materia de descuentos por pronto pago y por vol†menes de compra.
- 2 Conocer y controlar los periodos de cr€dito a los clientes as• como la recuperaci,n de cuentas por cobrar.
- 3 Conocer y disponer de todas las alternativas existentes en materia de cuentas bancarias ofrecidas por las instituciones financieras regionales, nacionales e internacionales.
- 4 Conocer el ciclo de conversi,n de los inventarios as• como tambi€n los eventos que son referentes en la vida econ,mica de cada entidad, por ejemplo las empresas jugueteras o bien las dulceras que tienen flujos de efectivo que son irregulares por el comportamiento del consumidor directo de sus productos.
- 5 Identificar las fcargas,, financieras originadas en planes de inversi,n a largo plazo por la adquisici,n de bienes de capital o por la creaci,n de nuevos productos, o por fusiones o integraciones que infieren de manera directa en la disposici,n del efectivo generado por la empresa

## 4.2 Estrategias para las cuentas por cobrar.

El ciclo de recuperación de una cartera implica para muchas empresas un auténtico "dolor" de cabeza y en muchas ocasiones es la principal causa del desequilibrio financiero de la organización.

De una manera práctica mencionar lo que no debe dejarse de hacer en cualquier organización al respecto de este punto importantísimo para lograr finanzas sanas de la organización.

- A) Realizar un estudio previo para cada nuevo cliente en donde se investigue ampliamente su historial crediticio con otras empresas, organizaciones e instituciones financieras, para ello se le debe solicitar que proporcione lo siguiente:
  - 1-Datos de sus actuales proveedores que incluyan cartas de recomendación de su comportamiento crediticio.
  - 2-Datos de la institución o instituciones bancarias en donde realiza la mayor parte de sus operaciones, con sus respectivas cartas de recomendación.
  - 3-Documentación que acredite su personalidad jurídica, a fin de conocer la responsabilidad de los socios por operaciones realizadas con terceros en caso de quiebra y también identificar al representante legal.
  - 4-Ultimas tres declaraciones de impuestos mensuales.
  - 5-Ultima declaración anual de impuestos.
  - 6-Estados financieros básicos actualizados, de preferencia que estén dictaminados si el monto de crédito solicitado es considerable.
  - 7-En el caso de personas físicas con actividad empresarial, solicitarle su relación de bienes patrimoniales.
  
- B) Se recomienda empezar por otorgar un crédito básico para cada cliente, ya sea en número de días o en monto de dinero, si el monto solicitado es grande entonces la diferencia con respecto a ese crédito básico lo tendrá que liquidar de contado.
  
- C) Con su comportamiento crediticio cada cliente ir... incrementando tanto el número de días de su crédito así como también el monto del mismo
  
- D) En algunos casos, es recomendable documentar las operaciones con los clientes que han presentado alguna dificultad en pagar oportunamente sus obligaciones, por lo que se puede acompañar de la firma de pagarés adicionales a la factura de cobro.
  
- E) Debe existir claramente una división entre las áreas de ventas y de crédito de la empresa a fin de que siempre que se vaya a realizar una nueva venta, ésta tenga el aval de la oficina de crédito y cobranza evitando así venderle nuevamente a cualquier cliente moroso, la reactivación de su línea de crédito suceder... cuando se haya liquidado el monto pendiente a su cargo.

- F) Cuando el comportamiento de un cliente sea irregular se le advertir... que de seguir as• su crÉdito se le suspender... y si hubiera reincidencia se le cancelar... definitivamente y solo tendr... acceso a las mercanc•as mediante el pago de contado.
- G) Se recomienda realizar el estudio de la rotaci,n de cuentas por cobrar contra la rotaci,n de cuentas por pagar con la finalidad de conocer los d•as de soporte entre la cobranza y la obligaci,n de pago con terceros, esto al menos se tendr... que realizar de manera mensual.
- H) Es recomendable buscar un contrato de fFactoraje Financiero,, con alguna instituci,n bancaria de tal forma que en casos de verdadera urgencia se puedan fdescontar,, facturas de clientes clasificados como fseguros,, y de esta forma no perder la liquidez sacrificando el pago de un porcentaje en favor del banco.
- I) A manera de incentivar el pago anticipado por parte de algunos clientes, se les puede proponer un descuento por pronto pago sobre el monto de sus facturas, este porcentaje de descuento deber... ser coherente con el porcentaje de utilidad del producto o productos sujetos a dicha operaci,n.
- J) Se recomienda tambiEn celebrar algun convenio con las instituciones bancarias para ofrecer los esquemas de fpagos a meses sin intereses,, de tal forma que se puedan diversificar las distintas formas de pago del cliente.
- K) Analizando los costos financieros para la empresa, tambiEn ser... recomendable en su caso contar con varios contratos con los operadores de tarjetas de crÉdito y dÉbito y as• poder tener visa, mastercard, american express, etc como alternativas de cobranza segura.
- L) Para los clientes con cierta antig'edad, para actualizar su l•nea de crÉdito se les aplicar... un fan...lisis por antig'edad de saldos,, de tal manera que se puedan igualar las condiciones de sus crÉditos con respecto a los crÉditos otorgados a los nuevos clientes.
- M) Aunque esta de m...s creo yo, esnecesario contar con la existencia de terminales punto de venta (TPV) en toda la empresa para facilitar la forma de pago de clientes que no necesariamente poseen una l•nea de crÉdito en la empresa.
- N) La empresa recibir... entonces cheques, tarjetas, traspasos electr,nicos y por supuesto, efectivo como medios de pago, no es recomendable aceptar intercambios de mercanc•as como pago.

- O) En el caso de cheques sin fondos por parte de clientes, todos los costos que ocasionen ser...n a su cargo.
- P) En ningñn caso ser... recomendable dejar como garant•a para la obtenci,n de cr•ditos externos la cartera por cobrar de la empresa, ya que esta representa la liquidez para la operaci,n y al hacerlo, la estar•a poniendo en riesgo.

Al aplicar consistentemente estas recomendaciones se reduce el riesgo de que la empresa financie,, a sus clientes, es decir, que si los clientes no pagan oportunamente, entonces la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago con terceros se ver... en la necesidad de pedir dinero prestado a las instituciones bancarias ( l•neas de cr•dito) , el inter•s que tendr... que pagar por estos pr•stamos se considera fun financiamiento para los clientes morosos,, que la empresa de manera incorrecta absorbe y que daña sensiblemente sus finanzas.

#### 4.3 Estrategias para inventarios.

El adecuado manejo de los inventarios o mejor conocido como almac•n implica muchas aristas que deben cuidarse minuciosamente atendiendo a la actividad preponderante de cada empresa, por tanto, de manera general abordar• lo indispensable para obtener el mejor rendimiento financiero en este rubro, pero siempre conciente de que atendiendo a su actividad principal podr...n variar estas estrategias, no es lo mismo manejar inventarios de autom•viles que de art•culos perecederos o de vida tñtil corta por ejemplo l...cteos.

Es necesario precisar que este rubro del capital de trabajo ha tenido una verdadera evoluci,n en cuanto a su manejo f•sico gracias a la tecnolog•a imperante, por lo que ser• breve en este asunto, no as• en el control financiero que sigue permaneciendo igual en el tiempo.

- A) Se recomienda tener el inventario necesario para satisfacer las necesidades de los clientes, para lograr esto, se requiere de hacer un estudio del movimiento de las mercanc•as y as• establecer un fstock,, m•nimo y m...ximo para cada art•culo el exceso de mercanc•as disponibles en el inventario ocasiona un desperdicio de recursos invertidos por la empresa y la falta de mercanc•as puede ocasionar una mala impresi,n entre los clientes como desabasto o descuido en el manejo de los mismos y recurrir entonces a otros proveedores.
- B) De ser posible, la empresa no tendr•a que invertir en inventarios, es decir, la empresa tendr•a que llegar a convenios con sus proveedores a fin de que le puedan proporcionar las mercanc•as necesarias para poder exhibirlas en sus almacenes y una vez que las mercanc•as sean vendidas a los clientes (menudeo o medio mayoreo) entonces hasta ese

momento reconocer la deuda y aplicar a partir de ese hecho los días de crédito otorgados a la empresa. Esta propuesta resulta un poco difícil de aplicar si la capacidad económica de la empresa es pequeña, ya que no les interesaría a los proveedores celebrar convenios con estas características, esto aplica regularmente a los grandes almacenes o tiendas departamentales.

- C) Como lo mencioné en el párrafo de introducción, el control físico de los inventarios realmente se ha simplificado, la tecnología permite el día de hoy mediante el uso de barras, un auténtico control de las mercancías no importando su distribución dentro del almacén, sin embargo, se recomienda establecer permanentemente inventarios físicos cotejables contra la existencia que aparece en el sistema electrónico de la empresa y con esto abatir en la medida de lo posible el robo o desaparición de las mercancías por parte del personal y de los clientes en general.
- D) Quizás la parte más importante de los inventarios radica en el adecuado método de costeo seleccionado por la empresa, así lo más recomendable sería adoptar el método de costeo denominado como ABC si la diversidad de artículos que se necesitan para la función de ventas es muy amplia ya que permite la clasificación de los artículos por costos de mayor a menor. Si la diversidad de inventarios no es lo más importante entonces la empresa podrá optar por otros métodos de costeo como el detallista o el más común que tiene que ver con un adecuado sistema electrónico de registro, existen varias opciones para el control y manejo de los mismos.
- E) Por lo que se refiere al procedimiento para el control de los inventarios que se tienen que escoger conjuntamente con los sistemas de contabilidad y la estrategia fiscal que requiera la empresa se puede elegir el PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir) o el UEPS (Últimos en entrar, primeros en salir) y en último de los casos una combinación de ambos que se denomina *f*promedios. La elección de cualquiera de los aquí mencionados radica en saber cuál es el monto de las utilidades que tiene la empresa así por ejemplo si la empresa tiene una cantidad considerable de utilidades entonces le convendría disminuirla mediante costos elevados así tendrían que elegir el procedimiento denominado UEPS cuyo costo es superior y disminuye la base de utilidades y por ende el impuesto a pagar. Si la empresa no tiene problema con el monto de sus utilidades entonces seleccionar el denominado PEPS ya que éste no afecta de manera directa la utilidad y permite por otro lado un mejor costeo de los inventarios finales de la empresa. En conclusión, la elección se hará en razón directa de la situación fiscal y contable de la empresa, no es que uno sea mejor que otro, simplemente obedecen a situaciones diferentes por las que atraviesan las empresas.
- F) Por supuesto que es indispensable para cualquier empresa realizar el cálculo de la rotación de inventarios para identificar cuantas veces lo

logra durante un ejercicio y en días a cuanto equivale ese periodo, de esta manera, podemos identificar los artículos de mayor y menor rotación perfeccionando la adquisición de nuevos inventarios.

- G) Una vez identificados los artículos de lento movimiento se tendrán que realizar estrategias para lograr su desplazamiento más rápido por ejemplo aplicarles un buen descuento o hacer promociones de liquidación de esos artículos respetando al menos su costo de adquisición para no incurrir en pérdidas.
- H) Es recomendable también convenir con ciertos clientes paquetes o lotes, de liquidación por temporada que por supuesto tendrán un porcentaje de descuento a cambio de recuperar la liquidez para reponer inventarios que si tienen un alto porcentaje de rotación.
- I) Los inventarios tienen que estar asegurados por la empresa para prevenir que cualquier siniestro natural pueda incidir en pérdidas no esperadas por la empresa.

#### 4.4 Estrategias para los pasivos corrientes.

Una empresa con un alto grado de endeudamiento puede presentar serios problemas para su permanencia ya que una equivocada estrategia de crecimiento de la organización con base a las deudas puede salirse de control si otras áreas de la empresa colapsan, o bien que por factores externos no esperados de la economía puedan afectar el desarrollo normal de las operaciones de la empresa.

Sin embargo también se dice que el endeudamiento es sano, para las organizaciones siempre y cuando sea controlado y permanentemente vigilado de tal manera que puedan tomarse medidas oportunas y así evitar caer en pagos vencidos o peor aún en una situación de disolución o liquidación.

El pasivo de una organización no debe ser mayor al 50% del capital aportado por los socios o accionistas de la empresa rezan ciertas teorías financieras, sin embargo, este porcentaje es muy variable en la realidad ya que la situación particular de las organizaciones sumada a la situación económica del país dan como resultado porcentajes diversos de apalancamiento por lo que no existe un porcentaje ideal de endeudamiento que pueda señalar en este estudio, pero a cambio si puedo señalar algunas recomendaciones básicas para el adecuado manejo de las cuentas de pasivo circulante que pertenecen al capital de trabajo (proveedores, acreedores, impuestos por pagar, previsión social por pagar, etc) excluyendo por el momento las recomendaciones para todas las cuentas de pasivo a largo plazo que son utilizadas para la adquisición de bienes de capital.

- A) Formación de una excelente cartera de proveedores seleccionados con base a los beneficios para la empresa, así podemos identificar al menos los siguientes: precio, calidad, disponibilidad, surtido, cantidad, honestidad, distancia, descuentos, aprovisionamiento, tiempo de crédito y formas de pago.

- B) Priorizar la línea de pagos cuando los flujos de efectivo sean escasos, es decir, cuando los recursos esperados por la empresa no se cumplan de acuerdo a lo esperado, entonces de manera imperativa la empresa tendrá... que elegir cuáles son los pasivos que no puede dejar de pagar, así tenemos por ejemplo que elegir... primero pagar los salarios, luego los impuestos y posteriormente a los proveedores que surten los artículos para ventas y al final los demás acreedores.
  
- C) Aprovechar en la medida de lo posible los descuentos por pago adelantado que ofrezcan los proveedores, esto, sin deteriorar la capacidad de operación de la propia empresa.
  
- D) Aprovechar en la medida que sea posible la oportunidad de adquirir lotes de mercancías a precio de liquidación o remate por parte de los proveedores, siempre y cuando se trate de mercancías de primera en cuanto a su calidad y precio.
  
- E) Realizar cada mes el cálculo de la razón de cuentas por pagar para comparar su resultado con la razón de cuentas por cobrar, y en su caso aplicar los correctivos que sean necesarios.
  
- F) Diversificar las compras con los proveedores es muy bueno de tal manera que no comprometa toda la operación de compra con un solo proveedor ya que se corre el riesgo de que si el proveedor por alguna causa no cumpliera con su compromiso, la empresa pagaría ese desabasto con sus clientes.
  
- G) Crear un excelente departamento de compras que cuente con personal honesto, comprometido, leal y eficiente de tal manera que antepongan su ética profesional en favor de la empresa y no a sus intereses personales.
  
- H) Rotar al personal de compras que tengan contacto con los proveedores es adecuado ya que con esto se logra que la relación entre ellos (comprador-proveedor) no se personalice.
  
- I) Cuando se trate de empresas pequeñas es recomendable establecer un día de pago a la semana de tal forma que se pueda perfectamente predeterminar el monto requerido para poder liquidar los pasivos a corto plazo de la empresa para ese periodo.

#### 4.5 Estrategias para fuentes de financiamiento a corto plazo.

La elección de las fuentes de financiamiento para una organización es de vital importancia ya que representa la forma en que la empresa habrá... se sufragar los gastos ineludibles por pagar en periodos de inicio de operaciones o bien en aquellas situaciones cuando sus flujos netos de efectivo sean negativos.

La necesidad de la empresa por adquirir fuentes de financiamiento seguras a corto plazo es el punto principal de las estrategias que a continuación se señalan, ya que la parte teórica de las mismas y a fueron ampliamente descritas en el capítulo tercero denominado "Administración financiera a corto plazo".

- A) La empresa debe contar con dos o tres líneas de crédito, contratadas con las instituciones bancarias con las cuales realizan un gran porcentaje de sus operaciones, de tal forma que le sirvan para solicitar según sus necesidades los importes requeridos por la organización para no detener el proceso de negocios, la sugerencia de que sean dos o incluso tres es porque estas líneas de crédito operan como fondos revolventes, y si alguna de ellas tiene un crédito pendiente de pago, puede elegir alguna de las otras alternativas y resolver de manera eficiente su necesidad de efectivo. La utilización de las líneas de crédito no debe ser para sustituir la mala gestión financiera de la empresa, sino únicamente para recurrir a ella cuando las condiciones de liquidez sean apremiantes y pongan en riesgo la continuidad de las operaciones, lo recomendable sería... entonces liquidar a la brevedad posible los montos obtenidos mediante este esquema ya que como sabemos son generalmente tasas bancarias muy altas.
- B) Es indudable que la mejor recomendación para un financiamiento económico a corto plazo es el que ofrecen los proveedores de la empresa ya que representa un ahorro en el pago de los intereses y cuidándolo adecuadamente sería... para siempre a bajo costo.
- C) La obtención de algún crédito gubernamental para efectos de financiar el capital de trabajo sería... una buena alternativa siempre y cuando se opere con fondos preferenciales auspiciados por banca de segundo piso como pudieran ser los fondos del FIRA o los fondos de NAFIN que operan a través de una institución financiera pero con tasas de intereses más bajas que las bancarias, dando un buen respiro a las finanzas de la organización.
- D) Es importante también señalar que si la empresa tuviera la oportunidad de ingresar a algún programa de incubación, también llamados programas para impulsadoras o desarrolladoras de empresas sería fantástico ya que se pueden consolidar sus necesidades de financiamiento primario con la obtención de fondos preferenciales que otorga la Secretaría de Economía federal a las Universidades que son quienes operan estos programas. Cabe señalar que los intereses son bajos y en ocasiones por la actividad preponderante de la empresa se



pueden conseguir préstamos a valor perdido,, (proyectos agro industriales).

- E) Lo que no sería recomendable para una empresa es que quiera fundear sus necesidades de capital de trabajo con créditos a largo plazo, ya que estaría involucrando objetivos diferentes con condiciones de pago totalmente opuestas lo que puede llevar a la organización a presumir un estado de liquidez irreal, provocando un derroche innecesario de recursos que bien se podrían ocupar en la adquisición de bienes de capital, que es el objetivo real de los créditos a largo plazo.
- F) Para cualquier organización sería beneficioso que a partir de su ahorro interno formara un fondo de inversión, y depositarlo en alguna institución bancaria a través de una cuenta de dinero con la opción de disponibilidad inmediata para recurrir a ella cuando la liquidez de la empresa sea escasa y ponga en riesgo la continuidad de operaciones, sin embargo en un comentario muy honesto esto es muy difícil de lograr ya que las pequeñas y medianas empresas precisamente de lo que padecen es de liquidez.
- G) El fondeo de capital de trabajo también se podrá... realizar a través de préstamos que pueden realizar los socios o accionistas bajo la modalidad de aportaciones suplementarias pendientes de capitalizar,, las cuales tendrán que liquidarse por parte de la empresa dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que dichas aportaciones fueron recibidas por la empresa, cabe señalar que no aplica el pago de intereses por este tipo de operación pero sí el pago dentro del periodo que se señaló, de no hacerlo, se tendrá la opción de capitalizar dichos montos aportados por los socios o accionistas.
- H) La alternativa de vender,, deuda para fundear el capital de trabajo también es viable siempre y cuando la empresa cuente con los permisos necesarios de la secretaría de gobernación para poder colocar entre el público inversionista esta alternativa de inversión, lo que tendrá... que valorar es la tasa que ofrecer... ya que tendrá... que ser bastante atractiva (alta) y por tanto le saldrá caro a la empresa esta alternativa de fondeo, en resumen no sería recomendable si es a corto plazo la intención del préstamo.
- I) La venta de acciones o partes sociales según sea el caso no es recomendable para este tipo de fondeo para la empresa ya que es como lo he señalado a corto plazo en tanto que la obtención de recursos mediante la venta de estos títulos de crédito es para proyectos a largo plazo más relacionados a los bienes de capital que con el capital de trabajo.

## CONCLUSIONES.

Como lo establecí claramente en el objetivo general de este trabajo de investigación he dado a conocer los elementos más importantes que integran a la administración estratégica de una organización en lo referente al capital de trabajo para las empresas comercializadoras establecidas en México desde el capítulo primero de la planeación estratégica hasta la teoría del tercero relativa a la administración del capital de trabajo, sin embargo, también he propuesto en el capítulo cuarto las estrategias que deben aplicar las organizaciones para conseguir primero su permanencia en los mercados y posteriormente su crecimiento como organización.

Todo lo señalado en los cuatro capítulos de este trabajo tiene como meta principal que los empresarios identifiquen y reconozcan que es importante y necesario el establecimiento de una planeación estratégica ordenada por objetivos a corto, mediano y largo plazo, utilizando técnicas y por supuesto estrategias perfectamente definidas para alcanzar todos los objetivos trazados por la organización. Sin embargo, para poder hacer de manera eficiente esta planeación estratégica que tanto señalo se requiere de un trabajo previo de análisis de la situación que guarda la organización de tal forma que conociendo sus fortalezas, sus debilidades y sus oportunidades se puedan conjuntar los objetivos de la organización y la planeación estratégica general.

Nuevamente reitero que los objetivos deben ser propuestos por cada área de la organización, bajo la supervisión de la dirección general, los objetivos propuestos deben ser totalmente coherentes y alcanzables con la realidad de la empresa de tal forma que el establecimiento final de dichos objetivos sea de manera conjunta, conciente y de común acuerdo todas las partes involucradas. Finalmente señalo que todos los objetivos serán cuantificables, es decir, serán evaluados por la organización al final del periodo contable de la empresa y con toda objetividad se establecerá el cumplimiento o no cumplimiento de objetivos para cada una de las áreas de la empresa.

Si bien es cierto que todo lo anterior es muy importante para las organizaciones, también como lo expreso al inicio del capítulo cuarto, este trabajo simplemente es una propuesta de estrategias de carácter financiero a corto plazo (capital de trabajo) para aplicarse y lograr con ello las metas de la empresa, pero no quiero dejar pasar la oportunidad de comentar que para que se logren todas las metas es importantísima la colaboración eficiente del área de personal, ya que la contratación de personal eficiente, ético, profesional y con los perfiles adecuados ayudará de manera fundamental a la obtención de cada objetivo de área o departamento y si se replica esta fórmula en todos los niveles de la organización entonces de verdad será mucho más fácil alcanzar los objetivos trazados en la planeación estratégica general.

Por otra parte también considero necesario recalcar que cada organización es distinta entre sí, aún cuando tengan actividades empresariales muy semejantes o incluso idénticas por lo que las mismas estrategias que quizá... den resultados espectaculares en una empresa es posible que sean un auténtico fracaso en otras, por eso es necesario distinguir que no son una fórmula práctica, para la obtención de una gestión administrativa financiera exitosa, sino más bien una alternativa de la cual podrán seleccionar lo que más le convenga a la organización para conseguir sus metas y objetivos.

Finalmente he de comentar que las empresas se operan con personas y éstas obedecen a situaciones muy particulares en cuanto a su preparación, aptitud y por supuesto actitud que tendrán que conjuntar para poder lograr equipos de trabajo convencidos e identificados con el proyecto general de empresa.

Es fundamental que la persona o personas que guíen los destinos de la empresa tengan un liderazgo de compromiso participativo, que sean honestos, sinceros, amigables, serios, formales, con un amplio sentido de responsabilidad en la obtención de resultados y que por supuesto involucren a todo su personal en la obtención de objetivos por ...reas mediante el convencimiento, nunca a través de la imposición ya que lo que no fue concensado, discutido y aprobado de manera conjunta difícilmente será alcanzado por las personas y ...reas involucradas de la empresa.

La combinación de personas calificadas para llevar a cabo las estrategias que se señalan en esta propuesta de administración eficiente del capital de trabajo en empresas comercializadoras establecidas en México más la calidad humana de las mismas, darán sin duda un resultado positivo al final del periodo seleccionado, se que es difícil lograr encontrar personas eficientes y que además sean buenas personas, pero si buscamos ambos elementos y los involucramos en los procesos que se señalan en este trabajo seguramente se cumplirán eficientemente con los objetivos de la organización: primero la permanencia de la empresa en el mercado y posteriormente el crecimiento y desarrollo de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

- Steiner, J. (1987) Planeación estratégica de las organizaciones. Thomson.
- Villegas, F. (1991) Finanzas corporativas. Ecasa.
- Koontz, O. (1988) Administración a largo plazo. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004) Introducción a la teoría general de la Administración. McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, C. (2005) Administración. Pearson.
- Hitt, P. (2006) Administración. Pearson Educación.
- Gitman, L. (2007) Principios de Administración Financiera. Pearson.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2012) Normas de Información Financiera, IMPC.
- Besley, I. (2000) Fundamentos de administración financiera. Mc Graw Hill.
- Jiménez, M. (2001) Administración y Dirección. McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, W. (2004) Administración una Perspectiva Global. McGraw-Hill Interamericana.
- Da Silva, R. (2002) Teorías de la Administración. International Thomson Editores.
- Thompson, S. (2007) Administración Estratégica. Mc Graw Hill.
- Moreno, J. (2002) Administración Financiera. CECSA.
- Cruz, S. (2002) Finanzas Corporativas. Thomson.
- Madura, J. (2001) Administración Financiera Internacional. Thomson.
- Vargas, L. (2002) Introducción a la Teoría Económica. Thomson.