



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA BRIDGE

### ANTOLOGIA DE LA MATERIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

#### TEMA 1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Es aquella la cual organiza, planifica, define y determina las fuentes de dinero que son más convenientes a utilizar a corto, mediano y largo plazo dentro de la empresa.

#### OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Es maximizar el patrimonio de una empresa, optimizando el manejo de sus recursos financieros para el logro de sus objetivos e incrementación de sus eficiencias y rentabilidad, por lo tanto es una disciplina que nos va a permitir planear, producir, controlar y dirigir en nuestra vida económica

#### FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- ✓ Determinar la viabilidad de las fuentes de dinero.
- ✓ Analiza oportunidades financieras.
- ✓ Presupuestar y proyectar.
- ✓ Controlar los recursos económicos de la empresa
- ✓ Gestiona inversiones apropiadas
- ✓ Maximiza las utilidades de la empresa al 100%

#### ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- Empresa
- Dinero – Finanzas – riquezas
- Mercado común – planeación
- Producción – trabajo

#### TEMA II ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO Y PLANEACIÓN FINANCIERA

Dentro de este tema se analizarán los conceptos básicos y necesarios para un adecuado manejo del efectivo, para evaluar políticas de crédito y un adecuado manejo de los inventarios de la firma. Así mismo, se analizará la capacidad de calcular el punto de equilibrio de una actividad, elaborar los estados financieros básicos proforma o estimados: Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo y Flujo de Caja de un proyecto. Estará también en capacidad de definir la estructura óptima de endeudamiento y una política de dividendos.

#### **2.1 Administración del capital de trabajo**

“El trabajo es cosa buena es lo mejor de la vida, pero la vida es pérdida trabajando en campo ajeno. Uno trabaja de trueno y es para otros la lluvia”

Atahualpa Yupanqui

#### **El Payador Perseguido**

Todo el esfuerzo del Gerente Financiero, debe dirigirse a que se maximice el valor de la firma, a través de decisiones apropiadas. Tradicionalmente se ha hecho una división, tal vez artificial, entre activos

corrientes y fijos, a la luz de su grado de liquidez, esto es, su capacidad de convertirse con mayor o menor rapidez en efectivo. En el módulo de Análisis de Rentabilidad se ha hecho énfasis en los activos fijos y en financiación a largo plazo. Sin embargo, el trabajo cotidiano del Gerente Financiero es con los activos corrientes. Todas las decisiones de la gerencia tienen que estar encaminadas a maximizar el valor de la firma, no importa que se trate de activos fijos o corrientes.

Se van a estudiar los componentes del capital de trabajo, esto es, el efectivo, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los inventarios.

## 2.2 EL PAPEL DE LA LIQUIDEZ

El concepto de activo líquido o corriente, se utiliza para señalar aquellos activos que son convertibles en efectivo con facilidad. El más "líquido" es por lo tanto, el efectivo. Para los activos líquidos diferentes del dinero, la liquidez se debe considerar en dos aspectos: (1) el tiempo necesario para convertir el activo en dinero y (2) la incertidumbre asociada al precio de cada activo.

El mantenimiento de liquidez -de cierto nivel de liquidez- le permitirá a la firma disminuir el grado de incertidumbre, asociado a la posibilidad de declararse insolvente. Ello tiene un costo, medible en términos de lo que paga la firma, por financiar ese nivel de liquidez.

La determinación del nivel del capital de trabajo -activos corrientes menos pasivos corrientes tiene que ver con la liquidez de la firma y la exigibilidad de sus deudas. Hay decisiones que afectan la liquidez de la firma, entre otras, el manejo del efectivo y las inversiones temporales, procedimientos y políticas para la concesión del crédito (cuentas por cobrar), control de inventarios, y el manejo de los activos fijos.

En general, los activos corrientes tienen una rentabilidad diferente a la de los activos fijos y el costo de los pasivos corrientes es diferente al de los pasivos a largo plazo. Por lo tanto, si la rentabilidad de los activos corrientes es menor que la de los fijos, a menor proporción de activos corrientes sobre activos totales, mayor rentabilidad sobre la inversión total y viceversa, algo similar se puede concluir de los pasivos: si los pasivos corrientes cuestan menos que los de largo plazo, a mayor proporción de los pasivos corrientes, mayor será la rentabilidad de la firma y viceversa.

## 2.3 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO, RECAUDOS Y PAGOS

Aunque el sentido común indica que ante la existencia de oportunidades de inversión, no es razonable mantener efectivo en la firma, existen algunos motivos para mantener cierto nivel de efectivo en caja: el primero es el **transaccional**, o sea el nivel de dinero en caja, necesario para efectuar pagos que corresponden al desarrollo de la actividad propia de la firma. Un segundo motivo, es el de **prevención** o de **contingencia**, el cual permite que la firma tenga un "colchón" de seguridad para manejar imprevistos.

Por último el **especulativo**, es decir, mantener el efectivo necesario para aprovechar las oportunidades momentáneas de hacer inversiones rápidas y ganar algún dinero.

La administración del efectivo implica el manejo del dinero de la firma, de manera que se pueda maximizar su disponibilidad y a la vez, obtener la mayor cantidad de dinero por intereses, a partir de los fondos en exceso que se tengan. Para lograr este objetivo, el mejor instrumento es el flujo de fondos o de efectivo, que se estudiará en el próximo capítulo. Esta herramienta le permite al Gerente Financiero, determinar los déficits y excesos de liquidez en cuanto a cantidad y tiempo. Con esta información, podrá tomar las decisiones apropiadas para obtener fondos adicionales o invertir los excedentes de liquidez. Además de conocer el flujo de fondos, se requiere una información permanente-diariamente o con mayor frecuencia- de los niveles de efectivo disponible en cada banco.

### **TEMA III PRACTICAS QUE AUMENTAN LA LIQUIDEZ**

A continuación se mencionan algunas prácticas, que permiten que se aumente la disponibilidad de dinero, se reduzca el tiempo entre el recaudo y la disponibilidad y entre la disposición de los bienes y servicios y su pago.

#### **3.1 CONSIGNACIÓN NACIONAL**

El servicio bancario permite que el dinero esté disponible el mismo día del pago a través del servicio de consignación nacional. Los clientes o los funcionarios de la firma en otras ciudades han recibido la información para consignar en determinadas cuentas bancarias o de corporaciones de ahorro, de manera que no se tiene que esperar el canje al consignar los cheques de otras plazas.

Aquí conviene identificar a la entidad bancaria que no cobre o cobre menos por este servicio.

#### **3.2 REDES ELECTRÓNICAS**

La firma debe estudiar, si es el caso, la posibilidad de instalar puntos de pago en los puntos de ventas. Estos puntos de pago permiten disponer de inmediato el dinero de las ventas, ya que se realiza una transferencia electrónica de fondos de la cuenta del cliente, a la cuenta de la firma. Esto además, reduce la posibilidad de cheques devueltos por cualquiera de las causales, en especial de los cheques sin fondos o robados. Es muy importante analizar los costos asociados con las redes electrónicas y los beneficios que se perciben.

#### **3.3 TARJETAS DE CRÉDITO**

Otra posibilidad para reducir los problemas con cheques malos, es la de instalar puntos de pago con tarjetas de crédito. En este caso no se dispone del dinero con la agilidad del caso anterior, pero sí se tiene la ventaja de captar al cliente que usa dinero plástico y a crédito, disminuyendo así los costos por cheques devueltos.

#### **3.4 CUENTAS BANCARIAS DE SALDO CERO**

Se puede acordar con las entidades financieras, de manera que las cuentas bancarias permanezcan en ceros, mientras se tiene el dinero en una cuenta de ahorro que devenga algún tipo de interés. Se pueden plantear varias opciones: que los pagos se realicen desde la cuenta de ahorros, que el banco haga las transferencias necesarias a las cuentas de nuestros proveedores, o que se trasladen en forma automática los fondos necesarios a la cuenta corriente, cada vez que se gire un cheque.

#### **3.5 PAGOS LOS VIERNES**

Hacer los pagos los viernes después de las 4:00 p.m. le permite a la firma mantener los fondos disponibles, ya que esos cheques no serán consignados sino el lunes o martes (si el lunes es festivo).

#### **3.6 CONSIGNACIONES DE FIN DE SEMANA**

Es posible acordar con entidades de ahorro, por ejemplo, corporaciones ahorro y vivienda, hacer consignaciones de excedentes los viernes por la tarde y retirarlos el lunes o martes en la mañana. Esto permite obtener algún interés devengado por dos días no hábiles. Inclusive los fondos "flotantes" de los pagos efectuados los viernes, después del cierre bancario.

## **TEMA IV FONDOS "FLOTANTES"**

Jugar con el canje y con el tiempo que se demora el beneficiario en retirar y consignar el cheque retirado, es uno de los recursos que le permiten al Gerente Financiero disponer de algunos fondos, aún después de haberlos "usado". Hay que medir y hacer un sencillo análisis de tipo estadístico, para saber cuál es el monto y el tiempo disponible para utilizar esos fondos. Si por ejemplo, los pagos de dividendos y de nómina se hacen por cheques, es muy probable que cierta cantidad de ellos no se cobren de manera inmediata. Se puede llegar inclusive, a tener la necesidad de anular o cambiar cheques que nunca se retiran, como puede ser el caso en el pago de dividendos.

Esta opción se verá cada vez más reducida, por la tendencia que existe a la transferencia electrónica de fondos. Será posible pactar con los clientes y/o proveedores, para que de manera automática, los bancos o entidades financieras realicen traslados electrónicos de fondos en los vencimientos de las facturas a las cuentas respectivas. Lo mismo ocurre con el pago de la nómina. Es cada vez más frecuente que los empleados reciban los dineros de la nómina, directamente a su cuenta bancaria o de ahorros.

## **TEMA V.- NÚMERO DE CUENTAS BANCARIAS**

Esta es un arma de doble filo. Si se tiene un número elevado de cuentas bancarias, se corre el riesgo de tener muchos fondos congelados, si los bancos presionan mucho porque se mantenga un cierto promedio o saldo mínimo. Así mismo, al repartir los fondos entre muchos, es muy difícil cumplir con los compromisos de "reciprocidad" que pueden exigir los bancos, en cuanto a promedios en cuenta.

Por otro lado, es factible obtener cantidades marginales -y costosas- de financiación de contingencia, a través de sobregiros o eventuales cupos de crédito, al mantener una cuenta corriente con un banco, aunque no sea voluminosa.

### **5.1 PAGOS DE CUENTAS CON CHEQUES DE OTRAS PLAZAS**

Siempre quedará la opción de hacer pagos con cheques de otras plazas. Así se puede jugar con el canje. Sin embargo, hay otra cara de la moneda. El proveedor puede sentirse insatisfecho por esta forma de pago, ya que eventualmente le tocará pagar comisiones por esa consignación y por la negociación de la remesa, a menos que pueda recibir el pago y hacer un envío por correo extrarrápido y consignar en su cuenta local de la ciudad de donde se giró el cheque. En el caso de cheques muy grandes, esto puede resultar más económico, que pagar las comisiones mencionadas.

### **5.2 USO DEL MÁXIMO PLAZO PARA EL PAGO**

A diferencia de las cuentas por cobrar, aquí se trata de pagar lo más tarde posible. Pero a menos que se pague dentro de los términos estipulados (siempre se debe pagar el último día), las demoras en los pagos pueden resultar en un mayor nivel de liquidez, sin embargo ello puede ser contraproducente, en cuanto se deterioran las relaciones con los proveedores, corriendo el riesgo que se cancele el crédito y la firma se vea obligada a comprar de contado.

### **5.3 USO DE LOS DESCUENTOS**

En lo posible se debe hacer uso de los descuentos ofrecidos por pronto pago. El pago anticipado de facturas es una inversión y se le puede calcular para saber cuánto se ahorró dentro de la semana, mes o año y así determinar si vale la pena tomar el descuento.

## **TEMA VI.- PAGO CON TÍTULOS VALORES**

Hay ciertas obligaciones, como por ejemplo los impuestos o las cartas de crédito sobre el exterior, que se pueden pagar con documentos comprados con descuento. Este es el caso de los Bonos de Guerra de 1992, que se pueden comprar a descuento en las bolsas de valores, para pagar impuestos o los certificados de cambio, también comprados con descuentos, para pagar cartas de crédito en dólares.

Con un cheque, con una pagare, con la tarjeta de crédito etc. que garantice el pago de la inversión generada o realizada por la empresa.

## **TEMA VII EL FACTORING**

Esto consiste en negociar la cartera con un banco o una compañía de factoring. Se "vende" la cartera con un descuento y el banco o la firma de factoring, se encarga del recaudo.

### **7.1 ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA**

La principal fuente de ingresos cotidianos de una firma es la cartera. El objetivo es minimizar el tiempo entre la expedición de la factura y el ingreso del dinero a la firma. Las políticas de crédito pueden hacer variar estos lapsos de tiempo. Estos plazos no son independientes del precio y de la demanda. Seguramente, si se vende un producto al mismo precio que la competencia, pero esta ofrece un plazo más amplio, los clientes "correrán a comprar donde el vecino".

## **TEMA VIII.- POLÍTICAS DE CRÉDITO Y DE RECAUDOS**

Ante situaciones de baja demanda o de excedentes de capacidad, se puede considerar relajar las políticas de crédito. Inclusive los estándares de aceptación de futuros clientes, para otorgarles crédito.

Esto significa un aumento en las ventas, pero también los costos de deudas malas, pues la probabilidad de pactar negocios con clientes malos, aumentará.

Sin embargo, estos costos y riesgos son cuantificables. Para entender este procedimiento y analizar las consecuencias de una relajación de las políticas de crédito.

### **7.1 PROGRAMAS DE RECAUDOS**

La forma de manejar el proceso de recaudo es muy amplia y puede incluir cartas siempre que se cumplan (o se incumplan) ciertos plazos, llamadas por teléfono, visitas personales, acciones legales internas, traslado a entidades especializadas en recaudos, etc. Estas actividades tienen un costo que es necesario evaluar a la luz de los resultados que se esperan obtener. Se espera que dentro de cierto rango, a medida que se aumenta la inversión en procedimientos de recaudo, el tiempo de recuperación de cartera y el porcentaje de deudas malas, disminuya. Como siempre, esto implica que se debe comparar el costo de procedimientos más o menos complejos, contra los beneficios obtenidos por la disminución de deudas malas y reducción del período de recaudo.

### **7.2 EVALUACIÓN DE CRÉDITO**

Los resultados de las políticas de crédito no pueden dejarse al azar "a ver cómo se comportan los clientes". Es necesario crear las condiciones necesarias para que la cartera sea buena, una forma de hacerlo, es calificando a los clientes potenciales antes de asignarles un cupo de crédito, para ello es necesario mirar algunas variables: estados financieros que permitan evaluar la capacidad de pago,

base de datos de crédito, monto de la operación, historia con ese cliente, en caso de haber sido cliente tiempo atrás, referencias de proveedores y bancos, etc.

## **TEMA IX.- FINANCIACIÓN CON LA CARTERA**

La cartera a cargo de clientes con muy buena reputación, puede ser una garantía para operaciones de crédito. Algunas opciones son: ofrecerla como garantía real o negociarla a una compañía de "factoring". Por otro lado, en el caso de cartera hipotecaria, a largo plazo podría considerarse la posibilidad de titularla, esto es, fraccionarla y venderla en el mercado primario o secundario (Bolsas de Valores, por ejemplo).

### **8.1 FINANCIACIÓN DE LAS COMPRAS**

La financiación de las compras de inventarios puede estar circunscrita a las costumbres asociadas al sector donde se mueve la firma. Hay proveedores que despachan a crédito, otros lo hacen de contado, otros más exigen cartas de crédito o aceptaciones bancarias.

Se está generalizando la utilización del "bartering" para comprar inventarios ya vendidos. Esto opera de modo que la firma de "bartering" -o inclusive un banco- compra el producto que ya está vendido y lo retiene hasta cuando se entrega al cliente -en el caso de una empresa comercialy en ese instante se genera la fuente de pago, que es la factura endosada a la entidad financiera. Estas cobran una comisión y un interés de financiación.