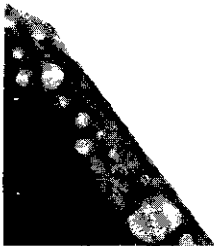
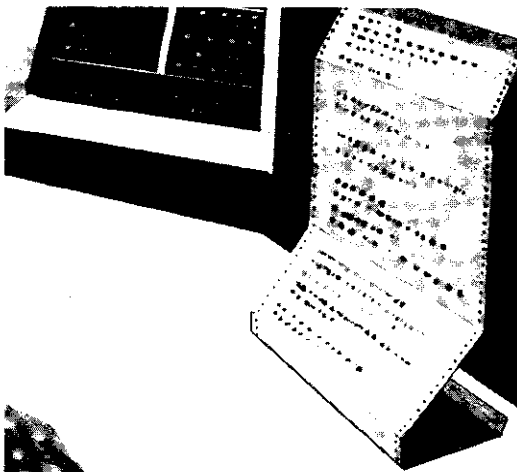


COMO DETECTAR PROBLEMAS DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR COBRAR.



GÓMEZ HARO *

esperar a que el cliente lo pague, en tal forma que al negocio regrese a su posición de efectivo usable para adquirir nuevos inventarios o para pagar sus pasivos.

Si el operador del negocio puede determinar su ciclo de operación sabrá cuánto tiempo necesitará su empresa para transitar efectivo a efectivo en sus principales operaciones. Mientras

más grande sea el ciclo de operación, mayor será el tiempo que tendrá que esperar el negocio para comprar nuevos inventarios, o para pagar sus pasivos. Si una empresa se ve en la necesidad de comprar inventarios o de pagar pasivos en un periodo de tiempo menor que el ciclo de operación, tendrá que obtener dinero prestado. Por ello, el poder calcular el ciclo de operación es sumamente valioso en términos de planeación y de toma de decisiones. ¿Cómo calcula usted esta información? Los cálculos se dividen en dos partes, una para el inventario y otra para cuentas por cobrar. Esta división es afortunada, ya que no únicamente los cálculos muestran información relativa a la extensión del ciclo de operación, sino que también revelan separadamente la información correspondiente a la rotación del inventario y la rotación de cuentas por cobrar. Cada unidad de información es importante por sí misma para la toma de decisiones.

Estimación del Ciclo de Operación.

Inventario.

1. Con base en los registros contables o en los estados financieros, determine el costo anual de los artículos vendidos, (CAAV) o costo de ventas. Representa el costo de todo el inventario vendido durante el ejercicio.
2. Calcule el costo del inventario promedio anual, mediante el proceso de tomar el costo del inventario en existencia al finalizar cada mes del ejercicio; sumar las cifras mensuales y el resultado dividirlo entre 12. Si el costo del inventario en existencia al fin de cada mes se desconoce, deberá determinarse el costo del inventario actual al fin del ejercicio, al practicar el inventario físico.
3. Divida el costo anual de los artículos vendidos (costo de ventas) entre el promedio de inventarios, o entre el inventario actual al fin del ejercicio. El resultado mostrará el número de veces que rotó el inventario durante el año. En otras palabras, este resultado informará en forma aproximada con qué frecuencia se vendió el inventario promedio tenido durante el ejercicio.

Como ejemplo: supongamos que el CAAV fue \$ 100,000.00 por el ejercicio y el promedio de inventarios fue \$ 10,000.00.

*El Dr. Gómez Haro es Maestro de la Sección de Graduados de ESCA, y Jefe de la misma.

$$\frac{\text{CAAV}}{\text{Promedio de inventarios}} = \text{Número de veces que rotó el inventario durante el ejercicio.}$$

Entonces, la rotación del inventario fue de 10 veces, aproximadamente, $(100,000.00 : 10,000 = 10)$.

días y, en el ejemplo anterior la rotación de inventarios fué de 10 veces, la cantidad promedio de tiempo para la rotación de inventarios puede calcularse así $= 365 : 10 = 36.5$ días. En

este ejemplo, el inventario rotó cada 36.5 días como promedio. El inventario "descansa en sus anaqueles" 36.5 días antes de ser vendido.

4. Puesto que un año tenía 365

Cuentas por cobrar.

1. Determinar las ventas anuales al crédito. Si la mayoría de las ventas son a crédito, puede ser más fácil calcular las ventas totales. Sin embargo, si la mayoría de las ventas son al contado, se deberán determinar las ventas anuales a crédito.

promedio del año, sumando los saldos de las cuentas por cobrar al fin de cada mes durante el ejercicio, y dividir entre 12 el resultado de tal suma.

que las cuentas por cobrar rotaron durante el ejercicio. En otras palabras, este cómputo informará en forma aproximada con qué frecuencia los clientes pagaron sus adeudos.

2. Calcular las cuentas por cobrar

3. Dividir las ventas a crédito entre el promedio de cuentas por cobrar. El resultado mostrará el número de veces

$$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \text{Número de veces en que las cuentas por cobrar rotaron durante el año.}$$

Por ejemplo supongamos que las ventas a crédito montaron a \$ 150,000 en el año, y que el promedio de cuentas por cobrar fue \$ 30,000.00. Las cuentas por cobrar rotaron, aproximadamente, cinco veces.

$(\$ 150,000 : 30,000 = 5 \text{ veces})$

4. Para determinar la cantidad de tiempo, en promedio, que requieren las cuentas por cobrar para rotar, habrá que dividir los días en el año entre el número

de veces. Utilizando el ejemplo anterior: $365 : 5 = 73$ días; tomó aproximadamente 73 días para que las cuentas por cobrar rotaran; los clientes se esperan aproximadamente 73 días para pagar, después de comprar la mercancía a crédito.

Ciclo de Operación.

Usando estos cálculos, el ciclo de operación de la empresa usada en el ejemplo sería:

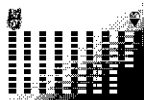
Utilización de la Información.

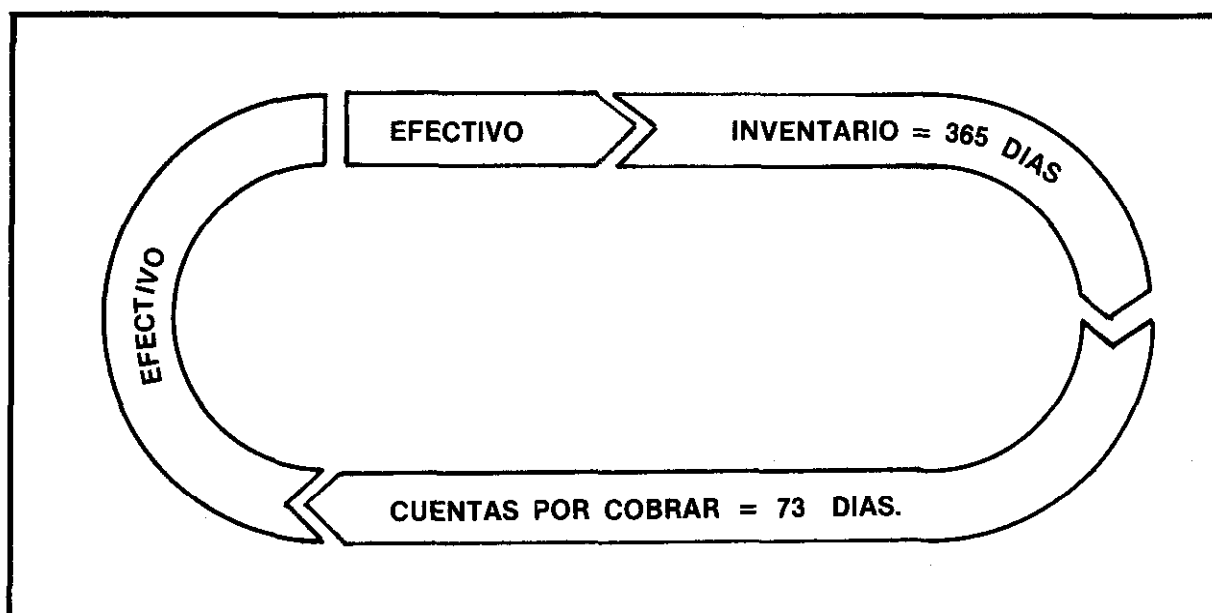
Inventario.

La información relativa al ciclo de operación y sus dos componentes es útil únicamente cuando se utiliza en una base comparativa. En el ejemplo ante-

rrior, el inventario tuvo una rotación de 10 veces por año, o una cada 36.5 días ¿Es buena o mala tal rotación? Esto depende completamente de la empresa, de sus competidores y de sus expectativas. Primero, si la firma es un mer-

on base en este ejemplo, la sa recupera su dinero al tras sus operaciones normales 1.5 días $(36.5 + 73)$.





cado de carnes, o una florería, la situación es peligrosa, ya que estos tipos de inventarios no pueden esperar en sus anaqueles durante un promedio de 36.5 días. Sin embargo, si se trata de un distribuidor de automóviles, una rotación de 36.5 días puede ser muy buena.

Segundo, es útil para negocios individuales comparar su tasa corriente de rotación con las tasas de negocios similares. Si estos negocios similares tienen una rotación de inventarios más rápida, pueden estar obteniendo una mayor participación del mercado, o estar en condiciones de comprar inventarios nuevos con mayor rapidez.

Tercero, un negocio debe evaluar sus expectativas para la rotación del inventario anual. ¿Cómo comparan estas expectativas con aquellas de años anteriores? ¿Está llevándose más tiempo la rotación de este año? Si así es, se debe evaluar la causa de ello.

Sobrecomprar para el mercado, un mercado de cambio, o la economía general, pueden afectar las ventas. El cálculo de la rotación del inventario servirá solamente para determinar si existe o no un problema. El operador del negocio necesita determinar la causa del problema y seleccionar una solución.

Cuarto, cuando se computa la rotación del inventario, el inventario viejo, fuera de moda u obsoleto, debe ser omitido de los cálculos. Incluirlos produciría resultados incorrectos.

Quinto, una empresa tiene diversos tipos de inventarios, el operador de la empresa puede necesitar realizar cálculos separados de rotación.

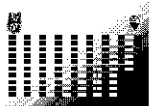
Cuentas por cobrar.

En los ejemplos anteriores, la rotación de cuentas por cobrar fué de 5 veces, o sea de 73 días. ¿Es tal rotación buena? ¿Es una

mala rotación? Dependerá de los plazos de los créditos concedidos, de los plazos de crédito que conceden los competidores y de las expectativas de la firma. A continuación se presentan algunas sugerencias para utilizar información sobre cuentas por cobrar:

Primera. La rotación de cuentas por cobrar debe ser comparada con los plazos de crédito concedidos. Si en el ejemplo anterior la empresa opera sus créditos a 30 días, estará en problemas, ya que los clientes se están tomando más del doble del plazo para pagar sus adeudos. (73 días). Por otro lado, si está operando con créditos a 90 días, tales créditos están siendo pagados dentro de un plazo menos, a un promedio de 73 días.

Segunda. La rotación de las cuentas por cobrar debe ser comparada con la de los competidores; si éstos cobran sus cuentas más rápidamente que la empresa



en cuestión, pueden adquirir inventarios corrientes en tiempo más oportuno, dificultando a la empresa el competir satisfactoriamente, por carencia de mercancía moderna.

También deben compararse los plazos de crédito de la empresa con aquellos con que opera la competencia, a efecto de instrumentar cualquier cambio que sea necesario.

Tercera. El negocio debe también comparar la rotación de sus cuentas por cobrar del ejerci-

cio último con la del año anterior: ¿Ha cambiado la rotación? ¿Están tomándose los clientes un plazo mayor para pagar sus cuentas? Si así es, pudiera necesitar la empresa obtener dinero prestado para liquidar sus adeudos.

Cuarta. Las cuentas incobrables o de difícil cobro no deben ser incluidas al calcular la rotación de cuentas por cobrar, puesto que de ser incluidas producirían resultados no confiables. Para determinar cuáles cuentas deben ser excluidas, se debe analizar su antigüedad. Su-

pongamos que la condiciones de crédito son de 30 días de plazo y que el total de cuentas por cobrar monta a \$ 10,000.00. Cualquier saldo o cuenta por cobrar pendiente de cobro por 30 días o menos, es un saldo corriente, puesto que no está vencido. Se puede designar un período de "ya vencido", tal como el de 31-90 días, y posiblemente todos los saldos pendientes de cobro por más de 90 días deben ser considerados como saldos viejos. Por ejemplo, los adeudos podrían clasificarse como sigue:

	Edad	Monto
Corrientes	0 - 30 días	\$ 4,000.00
Vencidos	31 - 90 días	5,000.00
Viejos	mas de 90 días	1,000.00
	TOTAL	<u>\$ 10,000.00</u>

Puesto que los saldos más antiguos son de cobro improbable, no deben ser incluidos en el cálculo de la rotación. Puede ser difícil admitir que existen saldos incobrables, pero es mejor admitirlo que contar con el dinero de tales saldos para el flujo de efectivo.

De acuerdo con los ejemplos citados anteriormente, hemos determinado que la rotación del inventario es de 36.5 días, y la de las cuentas por cobrar de 73 días. Por lo tanto, el ciclo de operación del negocio es de 109.5 días. Esto sigue en promedio la empre-

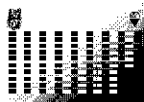
sa requiere de 109.5 días para cobrar en efectivo sus operaciones. Esta información es útil para la planeación del efectivo. La empresa en cuestión puede verse obligada a obtener dinero prestado para comprar inventarios corrientes, puesto que éstos rotan más rápidamente que las cuentas por cobrar. También puede verse obligada a obtener dinero prestado para liquidar pasivos, puesto que la mayoría de éstos vencen a fin de cada mes.

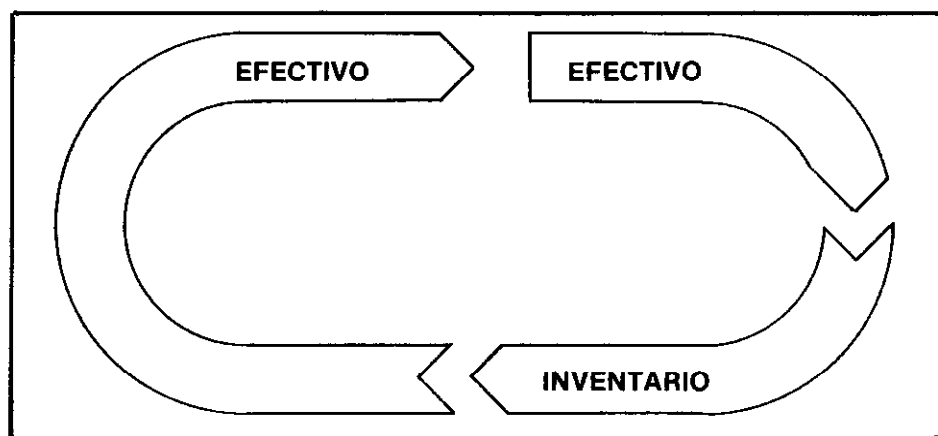
Algunas Excepciones.

Existen algunas excepcio-

nes a los procedimientos anteriores. La discusión de este trabajo sobre el ciclo de operación está basada en el inventario y en las cuentas por cobrar. ¿Qué sucede si se trata de una empresa de servicios, la cual no cuenta con inventarios? En tal caso, el ciclo de operación consiste únicamente de cuentas por cobrar y es la extensión del tiempo que requiere para caminar del efectivo a cuentas por cobrar, y de regreso al efectivo.

Por otro lado, ¿Qué sucede si se trata de una firma que mantiene inventarios pero no vende a





crédito? Por ejemplo, eso sucede generalmente tratándose de tiendas de auto-servicio. En este caso, el ciclo de operación consiste enteramente del inventario, y es la cantidad de tiempo que requiere moverse de efectivo a inventario, y de regreso al efectivo.

Las empresas de servicios sin inventarios y aquellas que venden sus inventarios únicamente al contado (sin cuentas por cobrar) pueden también calcular su ciclo de operación y utilizar la información para su toma de deci-

siones.

Algún Consejo.

El ciclo de operación es fácil de computar. La información relativa a inventarios y a cuentas por cobrar es útil para tomar decisiones. Sin embargo, hay que recordar que el ciclo de operación y las rotaciones de inventario y de cuentas por cobrar deben ser utilizados como herramientas de comparación. Una vez calculados, sólo pueden ser útiles si se comparan con expectativas, con

los resultados de un año previo, la situación de un competidor, y con otras situaciones similares. Estas computaciones o calculaciones revelarán cambios y sugerirán áreas potenciales o existentes de problemas, pero no resolverán los problemas. Ciertamente, encontrar un área de problemas puede representar un importante beneficio. Usando las técnicas tan sencillas que se han presentado anteriormente, para "señalar" problemas, se puede ayudar a un negocio a ahorrar dinero y a incrementar sus utilidades.

