

Administración de las Cuentas por Pagar

Por C.P. Victor Araiza Martínez

Índice

- I. Resumen Ejecutivo.
- II. Introducción.
- III. Qué son las Cuentas por Pagar.
- IV. Tres Objetivos de Análisis.
- V. El Análisis de la Liquidez.
- VI. La Planificación y el Control.
- VII. Sistemas, Políticas y Procedimientos.
- VIII. Conclusiones.

I. RESUMEN EJECUTIVO.

Las cuentas por pagar son las obligaciones presentes de un ente económico, cuyo vencimiento y pago requiere la utilización del capital de trabajo. Por esta razón, se deben tomar en cuenta tres aspectos para una administración efectiva de las mismas: **el análisis de la liquidez, la planificación y control de las obligaciones, y el establecimiento de un sistema de gestión eficiente de los pagos**. Por la falta de una atención adecuada a estos factores, se generan costos adicionales, los que algunas veces representan riesgos de liquidez importantes.

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2005

C.P. Ricardo Ancona Sánchez

Presidente

C.P. Eduardo Vargas Priego

Presidente del Consejo Técnico

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

Secretario CDN y Director General IMEF

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL
DE TESORERÍA
PRESIDENTE**C.P. José Antonio****Hernández Ramírez**

INTEGRANTES

C.P. Víctor Araiza Martínez

C.P. Gabriel Bello Hernández

Lic. Federico José Buitier Viviers

C.P. Héctor Cabello Alarcón

Lic. Salvador Diego Fernández Sotelo

Lic. Francisco Esquivel Reyes

Act. Roberto Galván Pallach

Act. Ileana María Gutierrez Reyna

C.P. Alfonso Salvador Gomez Cardoso

C.P. Salim A. Hamue Medina

C.P. Armando Mendoza González

Lic. Carlos Ramírez Galan

C.P. Fco. Javier Santos Perez

C.P. José Rogelio Velasco Romero

L.C. Jorge Zuñiga Carrasco

**C.P. José Antonio Hernández
Hernández**Coordinador del Comité
Técnico Nacional de Tesorería**II. INTRODUCCION.**

La importancia de un correcto manejo de las cuentas por pagar se deriva de la necesidad de administrar apropiadamente el efectivo con que cuentan las empresas. Todas las empresas quieren operar de la forma mas eficiente (utilización óptima de los recursos) y más rentable (generación de valor) posible. Cuando un proceso operativo se vuelve ineficiente, los costos aumentan también. Aun cuando los costos visibles permanecen igual, tales como los sueldos del personal encargado, existen otros costos que aumentan a medida que el proceso es más ineficiente, como por ejemplo, los costos por duplicidad de tareas, pagos duplicados, perdida de descuentos o rebajas de proveedores, penalizaciones por retraso de pago, tiempo dedicado a la atención de reclamaciones, mala imagen, etcétera.

Por otra parte, el hecho de no contar con información oportuna y veraz impide la toma de decisiones adecuada que permita aprovechar oportunidades e identificar riesgos. La medición del desempeño de la organización con relación al plan presupuestado no se podrá realizar eficazmente, generando un enorme riesgo operativo, que en las condiciones actuales, en las que la preocupación por los riesgos operativos se está extendiendo en la mayor parte del mundo, debido a las nuevas obligaciones normativas que incrementan la atención sobre la forma en que se gestionan todas las formas de riesgo, especialmente en las grandes empresas (ejemplo, Sarbanes-Oxley Act), podría generar desconfianza hacia las empresas y finalmente afectarlas financieramente.

III. ¿QUE SON LAS CUENTAS POR PAGAR?

Las cuentas por pagar se pueden definir como el conjunto de las obligaciones presentes de una entidad, virtualmente ineludibles, de transferir activos o proporcionar servicios en el futuro a otras entidades, y cuyo vencimiento se producirá dentro del ciclo normal de operaciones, lo cual ocurre generalmente dentro del mismo año y por lo tanto, requiere de la utilización del capital de trabajo.

Es importante clasificar las cuentas por pagar para poder identificar sus características comunes ya que requieren enfoques distintos en cuanto al plazo y los medios de pago adecuados. Los principales rubros que integran las cuentas por pagar son los siguientes:

1. Proveedores (materia prima, energía, servicios, seguros, publicidad etc.)
2. Acreedores diversos (royalties, licencias, derechos, rentas, honorarios)
3. Pagos al personal (salarios, comisiones, bonos, compensaciones)
4. Obligaciones fiscales y de seguridad social (I.S.R., I.V.A., IMSS, ISSSTE, IINFONAVIT SAR AFORES.)
5. Pago a entidades financieras (intereses, leasing, comisiones, amortización de préstamos)

La clasificación de las cuentas por pagar permitirá al administrador planificar, programar y controlar los pagos de las cuentas por pagar de acuerdo a su grado de exigibilidad y a su forma de pago.

IV. TRES OBJETIVOS DE ANÁLISIS.

Para un manejo adecuado de las cuentas por pagar, el administrador debe tomar en cuenta los siguientes objetivos:

1. Contar con una apropiada liquidez que les permita cubrir con sus obligaciones financieras, y por otra parte, dado que el dinero tiene un valor en el tiempo, también requiere minimizar los costos financieros de mantener el dinero en disponibilidad. En este punto debemos recurrir al proceso de la Administración Financiera del capital y recursos captados.
2. Planificar y controlar los pagos de la compañía, a fin de contar con información que permita salvaguardar los activos y evitar salidas de recursos financieros de las empresas, y está relacionado con el proceso de control presupuestal.

3. Establecer sistemas, políticas y procedimientos adecuados que permitan gestionar los pagos eficazmente. Esto implica la selección adecuada del proveedor, contar con el soporte de la operación, alargar el momento del pago de forma negociada y utilizar el medio de pago que más convenga. Se logra a partir de un buen manejo del control interno.

V. EL ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ.

Las cuentas por pagar se analizan conjuntamente con las cuentas por cobrar, en un proceso que se ha denominado "**ciclo de conversión del efectivo**". Este ciclo representa el tiempo que transcurre entre el pago de cuentas por pagar y el recibo de efectivo proveniente de cuentas por cobrar.

Tratándose de empresas transformadoras, el efectivo queda atado desde la compra de inventarios hasta que se efectúa la cobranza. Entretanto, tiene que asumir diversas obligaciones de pago, a fin de poder realizar su proceso productivo. El periodo que transcurre desde el pago a proveedores hasta que la compañía recupere el efectivo mediante la cobranza, representa este ciclo de conversión del efectivo (Fig.1).

Es necesario que las empresas realicen el análisis de este ciclo de conversión del efectivo aplicado a su caso particular. En el caso del sistema financiero, la problemática no es contar con la liquidez suficiente para pagar sus cuentas, sino cómo evitar el costo de oportunidad manteniendo únicamente el dinero necesario y el restante ocuparlo en inversiones productivas.

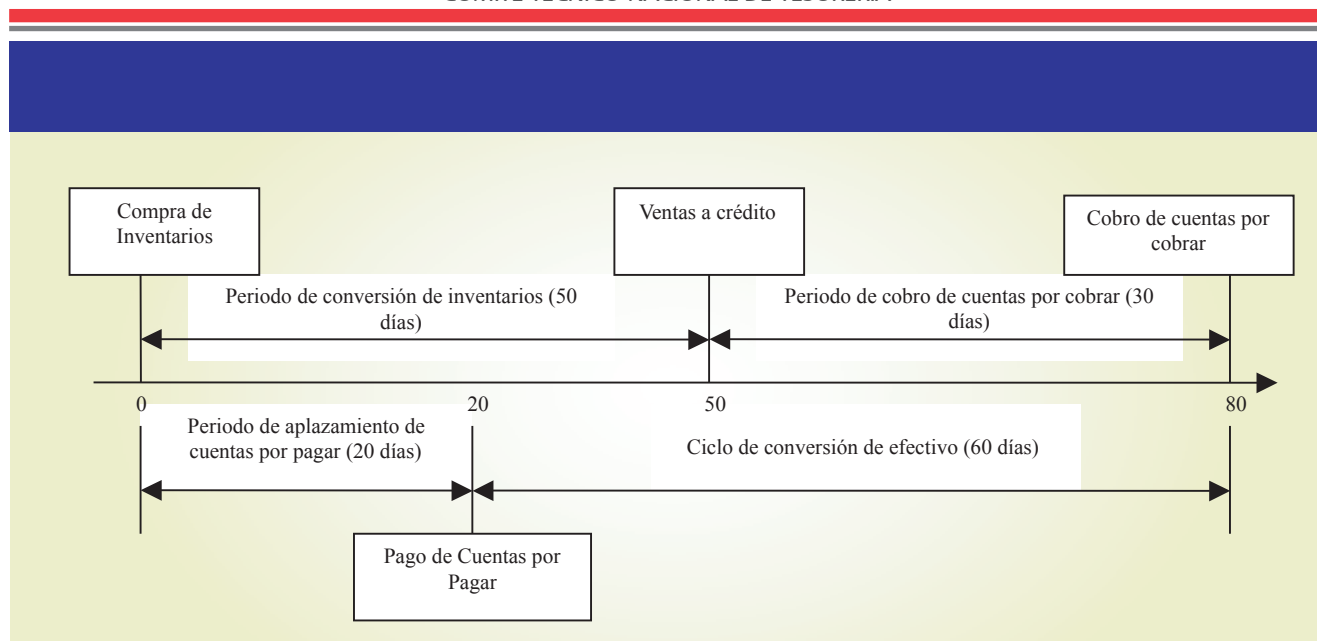


Fig. 1 Ciclo de conversión de efectivo.

Razones Financieras para el Ciclo de Conversión del Efectivo.

Ciclo de conversión de efectivo	=	Periodo de conversión de Inventarios	+	Periodo de cobro de cuentas por cobrar	Periodo de aplazamiento de cuentas por pagar
Periodo de conversión de Inventarios	=	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}/365}$	=	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$	
Periodo de cobro de cuentas por cobrar	=	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}/365}$	=	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	
Periodo de aplazamiento de cuentas por pagar		$\frac{\text{Cuentas por pagar} + \text{Salarios, prestaciones e impuestos sobre nómina}}{(\text{Costo de ventas, Gastos de Venta, Generales y Administrativos})/365}$			

De esta situación se derivan varias tesis sobre lo que debe ser un apropiado manejo del efectivo, de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar, tomando en cuenta el grado de riesgo y rentabilidad que los Tesoreros de las empresas quieran asumir. Se deben tomar en cuenta los motivos de la compañía para mantener efectivo, que se pueden resumir en tres básicos:

1. Para propósitos de transacción. Es la necesidad de efectivo para efectuar los pagos cotidianos. Dependen del volumen de transacciones y de los tiempos de entradas y salidas de efectivo, entre más coincidan, menor será la necesidad de mantener efectivo con este fin.
2. Para propósitos de precaución. Es el margen de seguridad requerido para satisfacer las necesidades inesperadas.

3. Para propósitos de especulación. Se basa en el deseo de aprovechar oportunidades rentables inesperadas que requieren efectivo. En el caso de que existan inversiones fácilmente convertibles en efectivo, la necesidad de contar con un margen de maniobra con este propósito será menor.

Para conocer la cantidad óptima de efectivo que se debe mantener en disponibilidad, existen principalmente dos modelos, uno es determinístico y el otro probabilístico, por lo que el segun-

do refleja mejor el comportamiento y las necesidades reales de efectivo de las compañías.

Modelo Baumol. Se trata de un modelo que supone que la compañía puede predecir con certeza sus necesidades de efectivo futuras, los desembolsos de efectivo se distribuyen uniformemente en el periodo y la tasa de interés y los costos de transacción son fijos, por lo que puede ser útil a la hora de efectuar el presupuesto de efectivo, con base en los datos presupuestados de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.

$$C^* = \left(\frac{2bT}{i} \right)^{1/2}$$

C^* = Depósito óptimo que se debe efectuar (pesos)

b = Costo de efectuar cada transacción (pesos)

T = Volumen anual de transacciones (pesos)

i = Tasa de interés anual

Modelo Miller-Orr. Es más realista ya que los flujos de efectivo varían diariamente según una función de probabilidad y para ello, se sigue una distribución normal. Se establece un límite de control inferior (LCI) que es el punto mínimo que deberá tener la chequera, y de allí el modelo determina el límite de control superior y el punto de retorno.

$$Z = \left(\frac{3b\sigma}{4i} \right)^{1/3}$$

LCI = Límite inferior dado por la compañía del periodo

LCS = LCI + 3Z Límite superior del fondo del periodo

PR = LCI + Z Punto de retorno (cantidad que se debe mantener en el fondo cuando se llega al LCI y al LCS)

σ = Varianza de los flujos de efectivo del periodo

i = Tasa de interés del periodo

b = Costo de efectuar cada transacción (pesos)

Flotante. Cuando el medio utilizado para pagar y cobrar es el cheque, existe un periodo de tiempo entre el momento en que se extiende el cheque y el tiempo en que es abonado o cargado en la chequera. En el caso de las cuentas por pagar, el retardo ocasiona un beneficio conocido como flotante de desembolso, sin embargo, genera una situación de incertidumbre en la

fecha de pago que puede provocar costos financieros significativos, al no contar con fondos suficientes para el pago.

Flotante = Saldo disponible - Saldo en Libros

Para disminuir el costo del flotante, el tesorero deberá analizar la posibilidad de establecer

políticas de pago mediante transferencias electrónicas, en función de la importancia de los pagos y de la frecuencia con que se realizan. Otra medida apropiada es centralizar el proceso de cuentas por pagar para que el tesorero tenga toda la información necesaria de cuándo se deben pagar todas las facturas y se asegure de que existan fondos y se paguen a tiempo.

VI. LA PLANIFICACION Y EL CONTROL

Las cuentas por pagar deben planificarse, a fin de que los costos relacionados con los pagos se puedan cuantificar y además la compañía tenga la certeza de los desembolsos periódicos que va a realizar, y pueda tomar las precauciones de liquidez anteriormente analizadas.

La planificación inicia con el diseño del presupuesto. El presupuesto, al ser la estimación programada de las condiciones de operación y los resultados de la compañía, permite conocer con anticipación el monto de los desembolsos de acuerdo con la clasificación que se hizo de las cuentas por pagar. Por ejemplo, permitiría conocer la periodicidad y el monto aproximado de los pagos por concepto de remuneraciones al personal.

Posteriormente, cuando el presupuesto comienza a aplicarse,

es necesario mantener una vigilancia de las operaciones que se realizan, a fin de evitar desviaciones que pudieran representar costos significativos de transacción o de oportunidad. Para ello se requiere el establecimiento de un sistema de control del proceso de las cuentas por pagar, que deberán llevar a cabo las diversas áreas involucradas, así como el establecimiento de políticas y procedimientos creados de acuerdo con las mejores prácticas del sector donde se desempeñe la compañía.

VII. SISTEMAS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR.

Al efectuar el análisis del circuito de pagos se debe involucrar a todos cuantos puedan tomar decisiones que influyan en la tesorería de la compañía. Cualquier decisión de compra se traducirá más tarde en un compromiso de pago que hará variar las previsiones de tesorería.

Para poder beneficiarse al máximo de la financiación, se debe conocer a los proveedores y saber su grado de dependencia de la compañía. A mayor dependencia, mayor capacidad de negociación. Por esta razón, el área de compras, además de asegurar el abastecimiento de la compañía y procurar la calidad de los productos suministrados, deberá obtener las

mejores condiciones de compra posibles, (en plazo de pago y día de pago, forma de pago, recargos y descuentos financieros). Tal es la importancia de la negociación y selección de los proveedores.

Posteriormente se efectúa la recepción del pedido y el repaso de la factura. Se deberá comprobar que además de la calidad, el pedido se ajusta a la cantidad solicitada, fecha de entrega, precio y condiciones de pago, mediante el documento conocido como albarán o constancia de entrega. Si existen desajustes, probablemente se deberá aplazar el pago al proveedor un tiempo prudencial. El proceso de cotejo de los tres documentos principales en la operación de las cuentas por pagar es muy importante para garantizar que se está desarrollando de una forma eficaz y transparente. El 2-way match es el cotejo verificador entre Orden de Compra y Factura. El 3-way match también incluye el Albarán ó Constancia de Entrega en el cotejo verificador.

Finalmente, se procesa la factura para efectuar el pago al vencimiento. Para efectos de control interno, el último paso, el del pago, deberá estar reservado por el área de tesorería, que ha de disponer de una previsión lo más anticipada posible a fin de no incurrir en descubierto por pagos imprevistos y costos de oportunidad por sal-

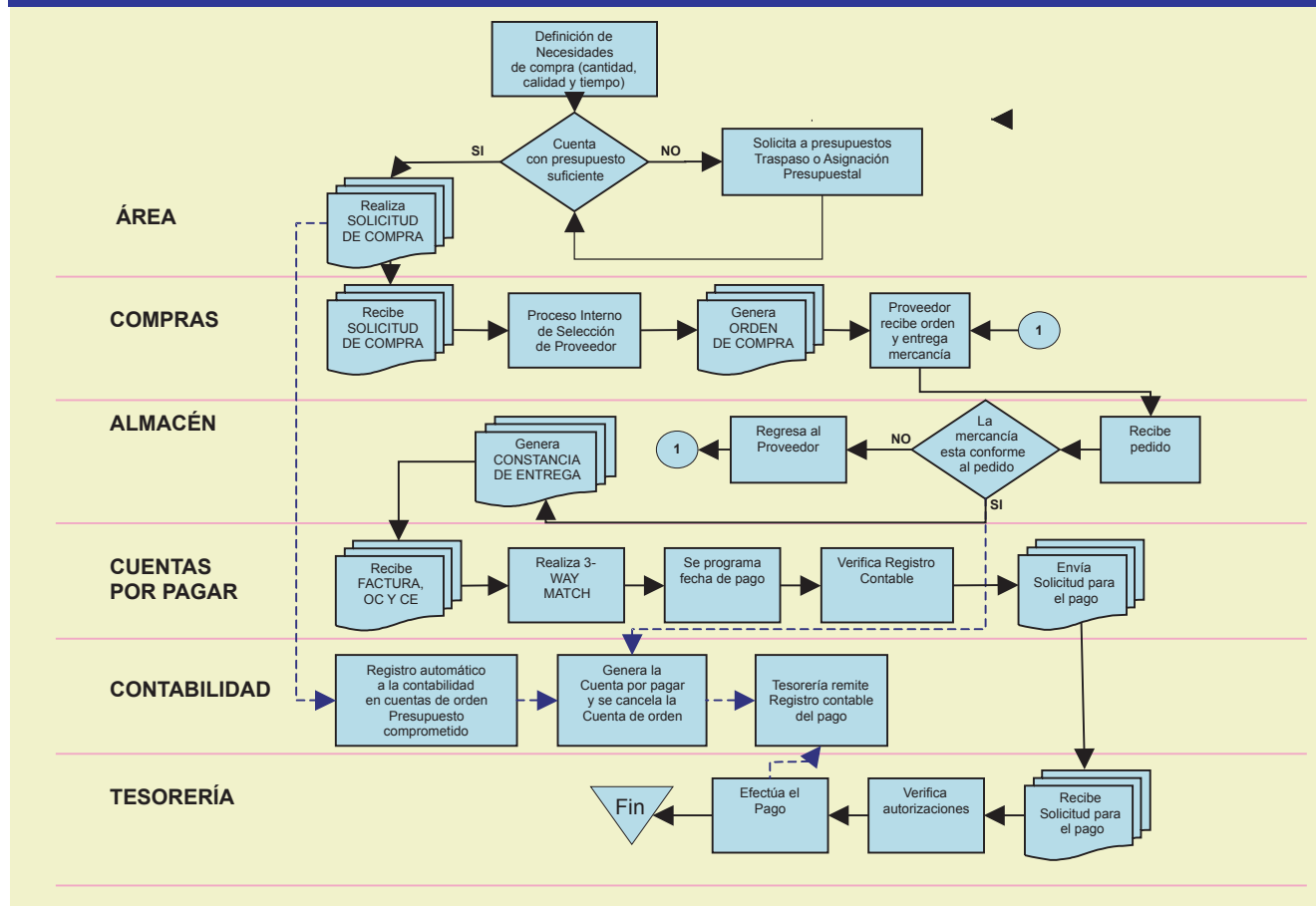
dos ociosos. El mejoramiento de la tesorería no significa incumplir en el pago a los proveedores, ya que esto acarrea un costo crediticio y el deterioro de la imagen comercial de la empresa,

sino más bien, del aprovechamiento de todas las oportunidades que brinda el proceso y la operatoria de la banca, para conseguir que el efectivo permanezca el máximo tiempo

posible en la empresa, sin perjudicar a quien tiene que cobrar.

A continuación se presenta un diagrama sencillo del proceso de cuentas por pagar.

Diagrama de Flujo Electrónico del Proceso de Cuentas por Pagar



VIII. CONCLUSIONES.

Un estricto manejo de las cuentas por pagar es parte fundamental de la labor del Tesorero.

En la medida en que las Tesorerías Modernas se apoyen con infraestructura tecnológica, la administración de las cuentas por pagar dejará de ser un dolor de cabeza para los tesoreros.

Hoy en día con el avance tecnológico, y dependiendo del volumen de operación de cuentas por pagar, las empresas pueden contratar los servicios de outsourcing del proceso completo con empresas que existen desde hace años en el mercado y son altamente calificadas y de gran productividad, lo que permitiría una óptima administración del efectivo.

ESTIMADO SOCIO

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín, favor de hacerlo
llegar directamente al autor C.P. Víctor Araiza Martínez
e-mail: varaiza@metlife.com.mx