

198



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

29-3-25

FINANZAS CORPORATIVAS

ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR
EN UNA EMPRESA PROVEEDORA DE INTERNET

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

OCTAVIO VARGAS DIAZ

ASESOR: C.P. JORGE LOPEZ MARIN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario: Finanzas Corporativas Administración de las Cuentas por Cobrar en una Empresa Proveedora de

Internet

que presenta el pasante: Octavio Vargas Díaz

con número de cuenta: 9128771-1 para obtener el título de

Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Marzo de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>C.P. Rafael Mejía Rodríguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>C.P. Ramón Hernández Vargas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>

Agradecimientos

A Dios

Te agradezco haberme permitido dar este paso y seguir adelante en la realización de nuevos proyectos.

*A la Universidad Nacional
Autónoma de México*

Por haberme recibido en tu seno y contribuir a mi formación profesional, convirtiéndome en un hombre de bien para México.

*A la Facultad de Estudios
Superiores Cuautitlán y su
Profesorado*

Por haberme dotado de los conocimientos necesarios para desempeñar una actividad profesional y contribuir en mi formación integral de manera positiva.

*A mi Asesor
C.P. Jorge López Marín*

*Por su presencia y consejos que
guiaron a buen término la conclusión
del presente trabajo.*

A mis Padres

*Por todo el amor y apoyo que
brindaron en mi formación personal y
académica, por todo su esfuerzo en
hacer de mi un hombre responsable,
honesto y útil y sobre todo por estar
siempre a mi lado... GRACIAS.*

A mi Esposa

*Por todo el apoyo que siempre me has
dado, por compartir mis logros y
atenuar mis fallos y ante todo por el
inmenso amor con el cual colmas mi
vida... GRACIAS MI AMOR.*

**“Administración de las Cuentas por
Cobrar en una Empresa Provedora de
Internet”**

INDICE

Objetivos.....	i
Introducción.....	1
Capítulo 1	
Generalidades	
1.1 Administración Financiera.....	3
1.1.1 Concepto.....	3
1.1.2 Objetivo.....	5
1.1.3 Papel del Administrador Financiero.....	5
1.2 Estados Financieros.....	7
1.2.1 Concepto.....	7
1.2.2 Clasificación.....	8
1.2.3 Requisitos para su Formulación.....	9
1.2.4 Alcance.....	10
1.2.5 Usuarios.....	11
Capítulo 2	
Estudio del Capital Neto de Trabajo	
2.1 Concepto y Generalidades.....	13
2.2 Efectivo.....	16
2.2.1 El Ciclo de Caja.....	16
2.3 Cuentas por Cobrar.....	19
2.4 Inventarios.....	21
2.5 Cuentas por Pagar.....	23
2.5.1 Descuentos por Pronto Pago.....	24
Capítulo 3	
Cuentas por Cobrar	
3.1 Concepto y Generalidades.....	28
3.2 Importancia de las Cuentas por Cobrar en el Capital Neto de Trabajo.....	30
3.3 Administración de las Cuentas por Cobrar.....	32
3.4 Inversión en Cuentas por Cobrar.....	34
3.4.1 Exceso en las cuentas por Cobrar.....	37
3.5 Análisis de Saldos.....	40

Capítulo 4

El Crédito

4.1 Concepto y Generalidades.....	44
4.2 Clasificación.....	46
4.3 Políticas de Crédito.....	48
4.4 Riesgo.....	50
4.5 Las Cinco "Ces" en el Otorgamiento de Crédito.....	52
4.6 Análisis Discriminante de Aceptabilidad de Crédito.....	54
4.6.1 Solicitud de Crédito (Diagrama de Flujo).....	57
4.7 Condiciones y Periodos de Crédito.....	58

Capítulo 5

La Cobranza

5.1 Concepto y Generalidades.....	62
5.2 Políticas de Cobranza.....	64
5.3 Estrategias y Técnicas de Cobranza.....	66
5.4 Descuentos por Pronto Pago.....	69

Capítulo 6

Caso Práctico

6.1 Antecedentes.....	72
6.2 Planteamiento del Problema.....	78
6.3 Desarrollo de Propuesta.....	79
6.4 Análisis Financiero.....	83
6.4.1 Análisis de Solvencia.....	84
6.4.2 Análisis de actividad.....	85
6.4.3 Análisis de Rentabilidad.....	86
6.5 Análisis de Saldos.....	88

Conclusiones.....	90
-------------------	----

Anexos.....	93
-------------	----

Bibliografía.....	103
-------------------	-----

Objetivos

Objetivos

Objetivo General

1. Maximizar la riqueza de una empresa proveedora de internet, a través de la recuperación oportuna de sus cuentas por cobrar.

Objetivos Particulares

1. Comprobar la efectividad de una estrategia financiera aplicada a la recuperación y control de las cuentas por cobrar.
2. Diagnosticar el estado actual de la empresa y en especial de las cuentas por cobrar.
3. Disminuir el riesgo que representa la incobrabilidad de una cartera vencida.

Introducción

Introducción

A consecuencia de los errores cometidos en el manejo de la economía nacional, hemos visto una crisis que ha puesto a prueba la capacidad productiva y financiera de la mayoría de las empresas en el país, esto, a su vez, ha provocado escasez en el efectivo lo que se refleja en una caída en la capacidad de pago de las empresas.

Desde hace varios años, el crédito ha venido desempeñando un papel muy importante como motor impulsor de la venta, sin embargo, es claro que en la actualidad se debe realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los clientes que prospecten para un crédito ó de lo contrario se incrementará el riesgo de tener cuentas por cobrar vencidas.

Por su naturaleza, las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos más importantes de una empresa, por lo mismo requieren de una especial atención y una adecuada administración, en función a las características y necesidades propias de cada negocio.

El desarrollo del presente trabajo, pretende analizar lo ventajoso que resulta el tener una adecuada administración de cuentas por cobrar, estudiando todos aquellos aspectos que intervienen en el proceso de realizar

ventas a crédito, partiendo desde el otorgamiento hasta la cobranza del mismo.

Es así, que en el primer capítulo, abordaremos los aspectos más generales de la administración financiera.

En un segundo capítulo, se abordará un tema cuya importancia es significativa. El capital neto de trabajo, en donde se analizará la importancia que tienen los activos de mayor disponibilidad, su administración y su ciclo.

Siguiendo con este orden, en el tercer capítulo se aborda de lleno el tema de las cuentas por cobrar y su administración.

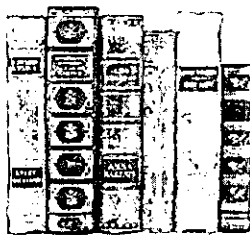
Posteriormente, se tocará un tema muy importante que es el crédito, esa figura tan esencial que funciona como un motor que estimula la venta.

En quinto lugar, toca turno al tema de la cobranza. Sus aspectos más generales habrán de ser desmenuzados en este capítulo a fin de completar el marco teórico que precede al caso práctico.

Finalmente, el presente trabajo concluye con el desarrollo de un caso práctico, el cual plantea una problemática actual y representa una pequeña contribución para el estudio de los temas que aquí se tratan.

Capítulo 1

Generalidades



Capítulo 1. Generalidades

1.1 Administración financiera

1.1.1 Concepto

Para poder establecer una definición correcta de la administración financiera, es necesario entender por separado los conceptos de *administración* y *finanzas*.

A continuación se enlistan algunas definiciones de los más prestigiados exponentes de la teoría administrativa, a fin de poder amalgamar una idea integral:

Reyes Ponce¹, "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa".

Fernández Arena José A.², "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

¹ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Primera Parte*, p. 27

² Fernández Arena, José A.

Koontz Harold y O'Donnell Cyril³, "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Münch Galindo Lourdes y García Martínez José⁴, "Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad".

Podemos concluir que administración *es la ciencia cuya finalidad es el logro de los objetivos institucionales mediante la coordinación eficaz y eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros que se tienen.*

Siguiendo en el contexto de este trabajo, a continuación se enlistan algunas definiciones de finanzas de los principales autores en esa materia:

Gitman Lawrence J.⁵ Define las finanzas como "el arte y ciencia de administrar el dinero".

Ampliando un poco más ese concepto, se puede decir que finanzas es la función de la obtención de recursos y la aplicación de los mismos a la entidad, con el propósito fundamental de obtener el máximo rendimiento de ellos.

³ Koontz, Harold

⁴ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, p. 24

⁵ Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, p. 4

Una vez realizado el análisis anterior, se concluye que *administración financiera es la rama de la administración que se especializa en la obtención y manejo de recursos monetarios con la finalidad de obtener el máximo rendimiento de ellos para la entidad.*

1.1.2 Objetivo

El nacimiento de toda empresa obedece a un propósito fundamental, el cual puede ser lucrativo ó social, sin embargo, para efectos de este trabajo, se hará referencia a empresas lucrativas.

El propósito fundamental de una empresa lucrativa, es crear riqueza para los dueños ó accionistas de la misma, quienes arriesgan su patrimonio al invertirlo en la entidad.

La administración financiera juega un papel muy importante aquí, ya que funge como una herramienta indispensable para el éxito del objetivo principal. Este objetivo se puede resumir con las siguientes palabras:

Obtener la máxima riqueza, utilizando para ello la mínima inversión.

1.1.3 Papel del administrador financiero

En cualquier entidad, sin importar naturaleza, giro ó tamaño, resulta indispensable cubrir los requerimientos financieros propios de la operación,

como pueden ser: la obtención de recursos para pagar la nómina, invertir en cualquier renglón de la estructura financiera, pagar a proveedores y acreedores, etc. Es por ello, que el papel desempeñado por el administrador financiero, resulta fundamental.

La importancia de la función administrativo financiera depende en gran medida del tamaño de la organización, mientras en una empresa “micro”, las tareas financieras las desempeñe el dueño, ó el departamento de contabilidad, de una empresa de tamaño mediano ó grande existe la necesidad de crear un departamento separado cuya única función sea esa, la de finanzas.

Las principales funciones del administrador financiero son: la planeación y el análisis financiero, determinación de la estructura de activos de inversión y manejo de la estructura financiera⁶. También desempeña tareas tan variadas como pueden ser la presupuestación, pronósticos financieros, análisis de inversiones, etc., sin embargo su principal tarea es mantener la solvencia de la empresa a través del suministro de los flujos de efectivo.

⁶ Item. p. 17

1.2 Estados financieros

1.2.1 Concepto

Por estados financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada ó futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un periodo determinado.⁷

Son el vehículo de comunicación de una entidad, comprenderlos es fundamental para administrar una empresa y saber como esta operando. Son reportes informativos de carácter eminentemente numérico en los cuales se presenta el resumen de las operaciones realizadas.

Son, también, el punto de partida para la realización de análisis más profundos que servirán de apoyo en la toma de decisiones y como base en la elaboración de planes de acción internos.

⁷ Párdomo Moreno, Abraham. Fundamentos de Control Interno. p. 41

1.2.2 Clasificación

Los estados financieros se pueden clasificar atendiendo a diversos

Criterios:

A) Atendiendo a la importancia de los mismos:

Principales	{	Estado de Situación Financiera Estado de resultados Estado de Variaciones en el Capital Contable Estado de Cambios en la Situación Financiera
Secundarios	{	Estado de Costo de Ventas Estado de Costo de Producción

B) Atendiendo a la fecha ó periodo a que se refieren:

Estáticos	{	Estado de Situación Financiera
Dinámicos	{	Estado de Resultados Estado de Costo de Ventas Estado de Costo de Producción Estado de Variaciones en el Capital Contable Estado de Cambios en la Situación Financiera

C) Atendiendo a la naturaleza de sus cifras:

Históricos ó Reales	{	Cuando el contenido corresponda a estados financieros cuya fecha ó período se refiera al pasado.
Pro-Forma ó Presupuestales	{	Cuando el contenido corresponda a estados financieros cuya fecha ó período se refiera al futuro.

1.2.3 Requisitos para su formulación

Existen requisitos mínimos a tomarse en cuenta para la elaboración de estados financieros, dentro de los cuales destacan los siguientes:

- a) El léxico que se emplee, así como la forma de presentación deberán ser de lo más sencillo posible, de tal manera que sean comprensibles, aún para aquellas personas que nos están familiarizadas con la técnica contable.
- b) Simplificar sus cifras a la expresión más significativa: unidades, decenas, centenas, millares, etc., con el objeto de facilitar la lectura, comprensión y significado de su contenido.
- c) Realizar comparaciones, ya sea mensual, trimestral, semestral ó anualmente, en cada uno de los rubros, para facilitar la función de dirección.
- d) Elaborarse oportunamente conforme a las fechas de formulación previamente establecidas.

1.2.4 Alcance

Ningún estado financiero es en su totalidad y por sí sólo completo, exacto ni definitivo por las siguientes razones:

- a) Son informes de carácter provisional y no definitivos, debido a que la ganancia ó pérdida real de una empresa sólo puede determinarse hasta el momento en que se liquida.
- b) En su formulación interviene el criterio personal de quienes lo elaboran, así como los postulados y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- c) Son exactos matemáticamente pero no en cuanto a los valores que presentan, ya que las cifras contenidas corresponden a datos históricos, pues se supone que el negocio sigue su marcha.
- d) Se muestran en unidades de moneda, en nuestro caso en pesos mexicanos, el cual no permanece estable, razón por la cual los estados financieros reflejan valores de fechas diferentes.
- e) No muestran todos los factores que determinan la situación financiera y el resultado de sus operaciones, pues existen algunos que no son susceptibles de medirse en dinero, tales como: el crédito y prestigio

comercial de la empresa, la eficiencia de la administración, la lealtad y la honradez de sus empleados, etc.

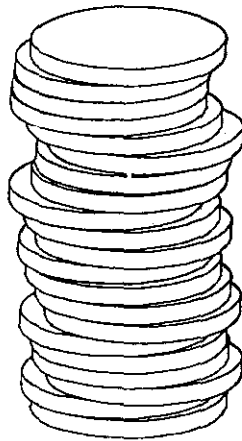
1.2.5 Usuarios

La información financiera de una empresa tiene básicamente dos tipos de usuarios:

Usuarios Internos. Comprende a todas aquellas personas que prestan sus servicios dentro de la empresa y, que debido a la naturaleza de la actividad que desempeñan, requieren de los estados financieros, tales como accionistas, directores, empleados, etc.

Usuarios Externos. Se trata de aquellas personas ajenas a la empresa y que sin embargo se encuentran vinculadas a ella por algún tipo de relación comercial ó legal, tales como acreedores, instituciones de crédito, la figura de hacienda, etc.

Capítulo 2
Estudio del Capital Neto de Trabajo



Capítulo 2. Estudio del Capital Neto de Trabajo

2.1 Concepto y generalidades

El capital de trabajo se refiere al activo circulante que sostiene las operaciones diarias de una empresa. El capital neto de trabajo resulta de restar al activo circulante el pasivo a corto plazo, esta es una medida que permite saber el nivel de liquidez de una empresa.⁸

La administración financiera del capital neto de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la entidad, las cuales comprenden los activos circulantes y los pasivos a corto plazo.

Administración financiera de capital de trabajo se define como la parte de la administración financiera que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar con detalle, pagar el mejor salario al trabajador con forme al poder adquisitivo del consumidor, preservación ecológica y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad y para tomar decisiones acertadas al determinar los niveles apropiados de inversión y liquidez del activo circulante. Así como de

⁸ Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. p. 700

un endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo influidas por la compensación entre riesgo y rentabilidad.⁹

El objetivo de este tipo de administración es controlar cada uno de los componentes del activo circulante y el pasivo a corto plazo de la empresa para conseguir un equilibrio entre rentabilidad y riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa. Una inversión excesiva en el circulante reduce la rentabilidad, mientras que una inversión escasa eleva el riesgo de caer en insolvencia.

Algebraicamente hablando, la ecuación del capital neto de trabajo se expresa de la siguiente manera:

$$AC - PCP = CNT$$

Activo circulante menos pasivo a corto plazo es igual a capital neto de trabajo.

Cuando el activo circulante excede al pasivo a corto plazo, entonces se tiene un capital neto de trabajo positivo, este representa la porción del activo circulante financiada con fondos a largo plazo.

⁹ Pérdomo, Abraham. Administración financiera del Capital de Trabajo.

Un capital neto de trabajo negativo representaría la porción del activo circulante financiada con pasivos a corto plazo, esto se presenta cuando el activo circulante es inferior al pasivo a corto plazo.

2.2 Efectivo

El administrador financiero debe administrar de tal forma el efectivo, que se cuente con este en la cantidad y momento adecuados, para hacer frente a los compromisos de pago, de lo contrario se correrá el riesgo de caer en insolvencia técnica.

De acuerdo con el Boletín C-1, el efectivo debe estar constituido por moneda en curso legal ó sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos ó postales, moneda extranjera y metales preciosos.

El propósito fundamental de la administración del efectivo es mantener únicamente los fondos suficientes para hacer frente a todas las contingencias que se pueden producir dentro del ciclo operativo de la empresa y que pueden ocasionar falta de liquidez.

2.2.1 Ciclo de caja

El ciclo de caja de una empresa representa el tiempo transcurrido entre los insumos de producción y el momento en que la empresa recibe el pago resultante de la venta del producto terminado.

El ciclo de caja empieza cuando se pagan en efectivo los materiales y termina cuando se hacen efectivas las cuentas por cobrar. La brecha entre las entradas y las salidas de efectivo indica la necesidad de tomar decisiones financieras a corto plazo.

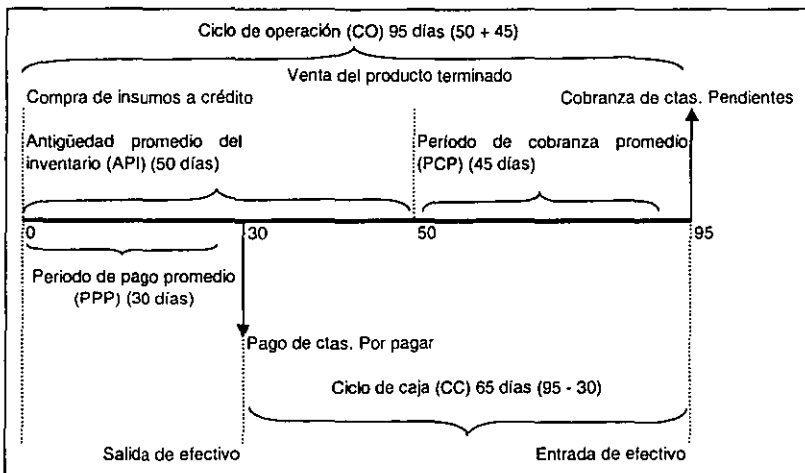


Figura 2-1 El ciclo de operación y caja

Lo más común es que una compañía adquiera a crédito la mayoría de los insumos que requiere para su operación. El tiempo que le lleva a una empresa pagar estos insumos se le conoce como *periodo de pago promedio (PPP)*. La posibilidad de comprar a crédito los insumos de operación, le permite a la empresa compensar parcial ó totalmente el tiempo durante el cual sus recursos están sujetos al ciclo de operación.

El ciclo de caja se expresa con la siguiente fórmula algebraica:

$$CC = CO - PPP$$

El ciclo de caja es igual al ciclo operativo menos el periodo de pago promedio.

Un ciclo de caja positivo, significa que la empresa debe usar formas de financiamiento negociado, tales como prestamos a corto plazo, para sostener su ciclo de caja.

Un ciclo de caja negativo, significa que el periodo de pago promedio excede al ciclo de operación, este resultado sería el objetivo ideal de toda empresa.

2.3 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan los derechos exigibles originados principalmente por ventas, por servicios prestados, o por cualquier otro concepto análogo.

Una buena administración de las cuentas por cobrar es decisiva para el éxito financiero. Las cuentas por cobrar de una empresa constituyen el segundo activo más líquido, y una sobre inversión en éste rubro incrementa el riesgo de insolvencia. Es por eso que una de las tareas más importantes de un administrador financiero es la de determinar los niveles óptimos en éste renglón.

Si la inversión en cuentas por cobrar no se recupera oportunamente, la empresa no será capaz de cumplir con las obligaciones adquiridas al vencimiento de las mismas, cayendo en el riesgo de volverse insolvente

No debe perderse de vista que la finalidad de cualquier negocio es maximizar la riqueza del inversionista, por lo cual el otorgar créditos debe de ser una práctica rentable y atractiva en términos de rendimientos sobre inversión.

Una de las tareas más importantes de la administración financiera es mantener vigilado este importante activo, midiendo su calidad y rotación. Si esta función se lleva a cabo adecuadamente su contribución en el desarrollo de la empresa será fundamental.

Dado que el presente trabajo esta enfocado a la administración de las cuentas por cobrar, este tema será tratado con mayor profundidad en un capítulo aparte.

2.4 Inventarios

Por lo general, al igual que las cuentas por cobrar, la inversión en el inventario representa una parte significativa del activo.

Dentro de una industria se puede definir a los inventarios como aquellas acumulaciones de costos relativos a las materias primas, suministros en algún proceso y a productos ya terminados.

El inventario es una inversión en el sentido de que le exige a la empresa la inmovilización de su dinero, y por lo tanto la pérdida de oportunidades de obtener ganancias por otros medios. A esto se le llama costo de oportunidad.

En la mayoría de las empresas, el inventario representa una parte significativa del circulante, lo cual es igual a una cantidad importante de dinero que estará inmóvil, sin la oportunidad de generar ganancias por otros medios. A demás de esto, se puede observar que mientras más alto sea el nivel de los inventarios, tanto mayor será el costo que generé su administración y manejo.

Por todo lo anterior, es de trascendental importancia ubicar cual es el nivel exacto que se debe de invertir en este importante activo. Para ello, se

debe establecer un mecanismo de control que permita medir la eficiencia en la adquisición de materiales y mercancías, su almacenamiento, su aplicación en producción y finalmente su venta.

El no llevar a cabo esa importante tarea, implicaría aumentar el costo financiero cuantificable por errores de control y planeación, y no solo eso, también redundaría en la pérdida paulatina de clientes y prospectos, los cuales quizás nunca se recuperen.

2.5 Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar, representan una de las principales fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía y se pueden definir como “obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías y servicios, ó por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo”.¹⁰

Las cuentas por pagar resultan de transacciones de compra de mercancías y servicios en las que no se firma ningún documento formal que dé constancia de la responsabilidad del comprador para con el vendedor. Solo por el hecho de aceptar los bienes, el comprador acuerda pagarle al proveedor el monto requerido según los términos de la venta. Las cuentas por pagar forman parte del capital de trabajo siempre y cuando su vencimiento sea menor a un año.

El proveedor es el único medio de financiamiento que no tiene ningún costo, no obstante, demorar la paga más allá del plazo pactado, podría

¹⁰ Joaquín A. Moreno, Administración Financiera del Capital de Trabajo.

repercutir en la pérdida del crédito, el cual es parte estratégica de cualquier negocio.

2.5.1 Descuentos por pronto pago

Otro de los beneficios que obtiene una empresa de sus proveedores, son los descuentos por pronto pago ó pago anticipado. Cuando a una empresa se le ofrecen condiciones de crédito que incluyen un descuento por pronto pago, tiene dos opciones: aceptarlo, en cuyo caso deberá pagar en el último día de periodo de descuento, o bien, rechazarlo.

La segunda opción, rechazar el descuento, implica un costo indirecto al cual se le denomina **costo de oportunidad**. El costo de renunciar a un descuento por pronto pago es la tasa de interés implícita que debe pagarse por retardar la liquidación de una cuenta pendiente por un número adicional de días. Dicho en otras palabras, el importe descuento neto al que se renuncia representa el interés pagado por la empresa a fin de conservar su dinero al demorar su pago por ciertos días adicionales.

Supongamos que tenemos una cuenta por pagar de \$10,000 a la empresa "X", quien nos ha otorgado crédito a 60 días y un descuento del 3% si liquidamos dentro de los 10 primeros días.

Si aceptamos el descuento, tendríamos que pagar la cantidad de \$9,700 [10,000-(10,000 x 0.03)] en los primeros 10 días y obtendríamos un ahorro de \$300. Por otra parte, si se rechaza el descuento, tendrá un costo de \$300 conservar nuestro dinero a cambio de retardar el pago por 50 días más.

El costo de oportunidad que tiene renunciar al descuento por pronto pago puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$\text{Costo de Renuncia} = \frac{\text{DPP}}{1 - \text{DPP}} \times \frac{360}{N}$$

$$\text{Costo de Renuncia} = \frac{0.03}{1 - 0.03} \times \frac{360}{50}$$

$$\text{Costo de Renuncia} = 0.0309 \quad \times \quad 7.2$$

$$\text{Costo de Renuncia} = 22.27\%$$

Donde:

DPP = Descuento por pronto pago en términos porcentuales.

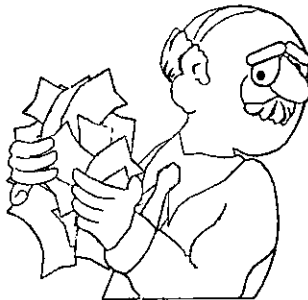
N = Número de días que puede retardarse el pago al renunciar al descuento por pronto pago.

Quiere decir que renunciar al descuento tiene un costo implícito anualizado del 22.27%.

Si se compara esta tasa con la que tienen los instrumentos de inversión existentes en el mercado es posible evaluar con mayor acierto la conveniencia de aceptar ó renunciar a un descuento por pronto pago.

Capítulo 3

Cuentas por Cobrar



Capítulo 3. Cuentas por Cobrar

3.1 Concepto y Generalidades

Las cuentas por cobrar son las que se constituyen por todos los derechos exigibles de cobro originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos ó cualquier otro concepto análogo.¹¹

Las cuentas por cobrar representan la cantidad total de dinero adeudada a la empresa por concepto de ventas realizadas a crédito.¹²

Las cuentas por cobrar se clasifican en dos bloques:

- a) **Con garantía de documentos.** Cuando el derecho de cobro esta respaldado por un título de crédito, como puede ser un pagaré, una letra de cambio, un cheque pos fechado. Esta modalidad ofrece mayor seguridad en la operación, sin embargo, no es la más utilizada.
- b) **Sin garantía de documentos.** Cuando no existe un título de crédito, como tal, que este respaldando el derecho a cobro. Esta modalidad, aunque ofrece menos garantías en la operación, es la más común entre las empresas.

¹¹ Comisión de los Principios de Contabilidad. Boletín C-3. p. 3-1

¹² Lawrence, J. Gitman. Fundamentos de Administración financiera. p. 87

Otra forma de clasificar las cuentas por cobrar, es con base al tiempo en que se determina su exigibilidad.

Se considera como cuentas por cobrar a corto plazo, aquellas cuyo plazo de exigibilidad es menor a un año, y se presentan en el estado de situación financiera, dentro del activo circulante, después del efectivo y valores negociables. Por el contrario, si el plazo de exigibilidad es mayor al año se trata de cuentas por cobrar a largo plazo y como regla de presentación, se deben excluir del activo circulante.

3.2 Importancia de las cuentas por cobrar en el capital neto de trabajo

Las cuentas por cobrar representan uno de los conceptos más importantes del activo circulante, representan el dinero que entrará a la compañía por sus actividades propias.

La importancia de este renglón, se encuentra íntimamente relacionada con el giro de la empresa. Esto se debe a que existen algunas empresas que operan únicamente ventas de contado, otras que manejan crédito y contado y otras tantas que solo venden a crédito ó a plazos.

Por lo general, para la mayoría de empresas que operan con ventas a crédito, las cuentas por cobrar representan una inversión muy importante y por lo tanto su participación en el capital neto de trabajo resulta ser muy significativa.

Una forma de medir la inversión que se tiene en cuentas por cobrar con respecto al capital neto de trabajo, es aplicando la razón financiera de cuentas por cobrar a capital neto de trabajo:

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Capital Neto de Trabajo}}$$

El resultado representa la dependencia que el capital neto de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar y es una medida que tienen las cuentas por cobrar en la estructura financiera del capital neto de trabajo.

3.3 Administración de las cuentas por cobrar

Uno de los activos circulantes más importantes de un negocio es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes.

La tarea de convertir esas cuentas en efectivo, medir su calidad rotación, así como vigilar sus niveles, es una algo que va más allá de la función de cobranza, ya que implica altos niveles de responsabilidad en la situación financiera del negocio. Para toda organización con fines lucrativos resulta muy importante administrar y controlar sus cuentas por cobrar, de ahí la necesidad de contar con un buen sistema de autorización de créditos y de cobranza.

Para realizar una buena administración de las cuentas por cobrar, se requiere contar con información actualizada y oportuna de los saldos en clientes y su antigüedad, de esta manera el administrador podrá planear las estrategias necesarias para que la cartera deudora y las ventas se encuentren operando en los niveles más óptimos y se alcancen las metas y objetivos fijados por la dirección financiera de la empresa.

Las funciones de crédito y cobranza son la herramienta principal para lograr una eficiente administración en las cuentas por cobrar, La administración financiera de la entidad, deberá vigilar, del área de crédito y cobranza, siguientes puntos:

- Que el límite de crédito concedido sus clientes sea acorde a las características y giro de la empresa.
- Qué precios se otorgan y cómo se calculan por nicho de mercado y cliente.
- Qué tipo de documentación respalda o soporta a la cuenta por cobrar.
- Con qué información cuenta para el control de la cartera.
- Cómo proceder en caso de incumplimiento por parte de algún cliente.

3.4 Inversión en cuentas por cobrar

La administración y políticas de crédito, están estrechamente relacionadas con el giro del negocio y la competencia del mercado donde opera la empresa. Dependerá del giro de la empresa y de la competencia en el mercado, el crédito que se otorgue a los clientes. Las ventas a crédito se transforman en cuentas por cobrar y, por lo general, representan una importante inversión en el activo circulante.

El control de las cuentas por cobrar implica un costo para la empresa. Este costo es atribuible a la pérdida de oportunidades de ganancias, resultante debido a la necesidad de congelar fondos en cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar, más elevados serán los costos de manejo, y cuanto menor sea la inversión en dichas cuentas, más bajos serán los costos de manejo. Si la empresa hace más flexibles sus normas de crédito, aumentará el volumen de las cuentas por cobrar y con ello los costos de inversión. Si las normas se endurecen, ocurrirá lo contrario. Si se suavizan las normas de crédito, se afectará de manera negativa a las utilidades, debido a la elevación de los costos de

inversión, si por el contrario, se endurecen, el impacto en las utilidades será positivo, como resultado de la reducción en los costos de inversión.

La inversión en cuentas por cobrar se determina por el volumen de ventas a crédito y por el promedio de días que transcurren entre la fecha de venta y la cobranza.

Para medir la inversión en cuentas por cobrar, existen varias razones, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

Cuentas por cobrar a ventas

El resultado de esta medida, representa el porcentaje de las ventas que están pendientes de ser liquidadas. Para que la medida sea correcta, se deben tomar las ventas netas a crédito, las cuales están directamente relacionadas con las cuentas por cobrar. Este cálculo, se determina de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Netas}}{\text{Ventas Netas}} = \%$$

Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de las cuentas por cobrar se refiere al número de veces al año en que las cuentas por cobrar de una empresa son realmente convertidas en efectivo y sirve para medir la eficiencia en el manejo de las políticas de crédito. La rotación de cartera se obtiene con la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas Netas Anuales}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Días de Cartera

Los días de cartera son el promedio de días en que se recupera una cuenta por cobrar. El resultado puede emplearse para medir los plazos de crédito que la empresa esta concediendo y cuantificar la inversión en cuentas por cobrar. Esta razón se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Días de Cartera} = \frac{360}{\text{Rotación de Cartera}}$$

Podemos ver a las cuentas por cobrar como una etapa necesaria del ciclo actual de las empresas que es la transformación de mercancías en

clientes. Por otra parte, las cuentas por cobrar, deben recuperarse en el plazo normal de crédito que concede la empresa.

3.4.1 Exceso de inversión en las cuentas por cobrar

Si la inversión en cuentas por cobrar no es proporcional a los demás elementos financieros de la empresa, si no que es mayor, existe un desequilibrio financiero que significa una deficiencia, que produce desperdicio y todo desperdicio produce reducción en las utilidades.

Cuando existe un exceso en la inversión y además esta no se recupera dentro del plazo normal de crédito, se incrementa la deficiencia, y esto significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente sus obligaciones.

El exceso no causa solamente la reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que parcialmente ó totalmente se dejen de cobrar, sino además por los gastos en que se incurre debido a su presencia, tales como:

- Elevación de gastos de cobranza en general
- Intereses del capital tomado en préstamo, para sustituir los medios de acción invertidos en dicho exceso.

- La pérdida generada por cuentas incobrables de clientes morosos.

Si el desequilibrio es causado por exceso en la inversión en clientes, merece más atención:

- Cuando su presencia es crónica.
- En épocas de depresión económica.
- En los negocios que hacen ventas en menudeo

La deficiencia en la inversión en clientes puede deberse a diferentes causas, principalmente las siguientes:

- Mala situación económica general.
- Mala situación económica del mercado.
- Generosidad en la concesión de créditos.
- Una política de ventas equivocada, basada en la idea de que el propósito de los negocios es vender en abundancia, olvidando que no son las ventas, sino las utilidades el fin de los negocios.
- Aguda competencia, ocasionando que el crédito se otorgue en exceso.
- Otorgamiento de créditos sin el análisis financiero adecuado del cliente.
- Cobranza deficiente.

Si conocemos la presencia de esta deficiencia con oportunidad y se detectan las causas, el impacto negativo que causa, puede disminuirse a su mínimo con relativa facilidad.

3.5 Análisis de saldos

El análisis de saldos es una responsabilidad que se traduce en vigilar y supervisar las cuentas de los clientes, para que las facturas sean presentadas en un tiempo determinado para su trámite de cobranza y de esta manera iniciar las gestiones de cobro de facturas ya vencidas.

En la mayoría de los casos, la función de análisis de saldos compete al departamento de crédito y cobranza.

La forma más común de realizar el análisis de saldos, es tomando como criterio la fecha de vencimiento de cada cuenta, de esta forma el análisis mostrará la cantidad y proporción de las cuentas por cobrar vigentes y vencidas, permitiendo la detección de irregularidades, de manera oportuna, este análisis es conocido como *antigüedad de saldos*.

El análisis de antigüedad de saldos es una técnica que indica la proporción del saldo de cuentas por cobrar que han estado vigentes por un periodo determinado.¹³

¹³ Gitman, Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera. p. 811

Este análisis, permite resaltar las irregularidades e identificar la causa de los problemas de crédito ó cobranza. El análisis de antigüedad implica la clasificación por fechas de las cuentas por cobrar, dicha clasificación suele hacerse por mes y abarcar hasta el tercer ó cuarto mes anterior.

Por lo general, el análisis de antigüedad de saldos contiene los siguientes datos:

- Folio ó número de identificación del cliente.
- Nombre ó razón social del cliente.
- Saldo de la cuenta
- Importe al corriente (representa la suma de todas las facturas que están dentro de los términos del crédito).
- Importe vencido de 1 a 30 días.
- Importe vencido de 31 a 60 días.
- Importe vencido de 61 a 90 días
- Importe vencido a más de 90 días.

Esta información puede variar, de acuerdo al giro ó necesidades de cada empresa.

Los listados de antigüedad de saldos se enumeran horizontalmente mostrando los totales en la parte inferior de cada vencimiento, de esta forma

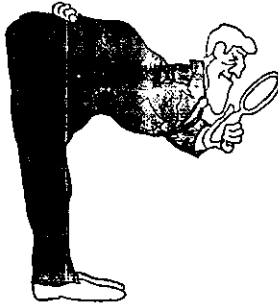
se conoce con exactitud la cantidad y el estado que impera en la cartera de cualquier empresa.

El departamento de crédito y cobranza realiza el análisis y administración de saldos y cobranza de los mismos, dando preferencia a aquellos de mayor antigüedad y tomando como dato meramente informativo los saldos vigentes.

Es necesario reportar a los clientes el importe de sus cuentas continuamente y responsabilizar a los integrantes del departamento de crédito y cobranza de realizar los cobros oportunamente a su vencimiento.

Con este análisis, se mantendrá informada a la gerencia de crédito y cobranza, a fin de que emita su opinión respecto de los clientes de cobro dudoso, y de esta manera establecer bases para la provisión de cuentas incobrables, así como la posible asignación de cuentas a un departamento jurídico, o bien, a un despacho externo.

Capítulo 4 El Crédito



Capítulo 4. El Crédito

4.1 Concepto y generalidades

La palabra crédito es sinónima de confianza y en el mundo de los negocios puede tener varias acepciones. Una de ellas, la que nos ocupa para efectos de este trabajo, nos dice que crédito significa la aceptación de la promesa de pagar, emitida por el comprador, ó la buena voluntad del vendedor para creer en la promesa del comprador. Dicho en otras palabras, *crédito es el poder de obtener bienes ó servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada en el futuro.*¹⁴

Como un agente de producción y como un medio de cambio, el crédito juega un papel esencial en la economía. Hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor, aumentando el volumen de los bienes producidos y vendidos.

En resumen, el crédito usado como un medio de cambio y como un agente de producción, da flexibilidad a la oferta y la demanda, hace más productivo al capital, acelera la producción y la distribución, aumenta el

¹⁴ Ettinger, Richard P. Créditos y Cobranzas. p. 52

volumen de los negocios, facilita la transferencia de dinero y sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios.

4.2 Clasificación

El crédito puede clasificarse de muchas maneras, una de ellas es tomando como criterio el tipo de transacción crediticia que lo genera. Sobre esta base, el crédito puede dividirse en las siguientes categorías:

- 1) Crédito al detallista.
- 2) Crédito mercantil.
- 3) Crédito de préstamos individuales.
- 4) Crédito comercial Bancario.
- 5) Crédito industrial.
- 6) Crédito de inversiones.
- 7) Crédito del mercado abierto.
- 8) Crédito agrícola.
- 9) Crédito público.
- 10) Crédito de exportación.

Cabe aclarar que debido a la orientación del presente trabajo, se hará referencia sólo a las transacciones que impliquen la venta de bienes y servicios y no a las que se refieren a préstamos de dinero. Por tal motivo, el enfoque de este capítulo está dedicado al crédito al por menor y al crédito mercantil.

Crédito al detallista.

El crédito al detallista cae dentro de dos principales categorías:

Cuenta abierta. A menudo, esta modalidad se conoce como crédito por conveniencia. En ella, el pago se realiza de forma mensual. El cobro de servicios, rara vez se efectúa sobre cuentas abiertas.

Crédito a plazos. En esta modalidad, se realizan pagos parciales a intervalos de tiempo establecidos y por periodos de semanas ó meses. Por lo general, esta modalidad se adiciona con una tasa de interés previamente pactada entre el vendedor y el consumidor.

Crédito mercantil.

El crédito mercantil es aquel que se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en tiempo futuro específico. Los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parcial ó totalmente acabados, las personas que intervienen son comerciantes, distribuidores, maquiladores ó fabricantes.

El principal objeto del crédito mercantil es que se usa en un intercambio de bienes destinados para reventa, con ó sin proceso adicional del comprador.

4.3 Políticas de crédito

Existen dos corrientes de políticas de crédito: la conservadora y la liberal:

Política de crédito conservadora

Las compañías que aplican esta política, realizan con mucha cautela el otorgamiento de crédito, respecto al riesgo que habrán de asumir. Este tipo de compañías acostumbran realizar una investigación detallada de sus clientes antes de tomar una decisión de otorgar un crédito.

Las políticas conservadoras deben aplicarse cuando se presenten las siguientes condiciones:

- La situación financiera de la empresa este tan holgada que no sea recomendable asumir el riesgo promedio de crédito normal.
- El inventario este en un nivel bajo y sea imposible tener existencias en cantidades normales.
- Exista una alta demanda de los productos comercializados y la empresa este imposibilitada para surtir los pedidos.
- El margen de utilidad bruta de la venta sea muy pequeño.
- Cuando la situación económica del medio sea desfavorable y la posibilidad de cuentas incobrables sea alta.

- Cuando los pedidos requieran de añadiduras ó características especiales que impliquen un alto costo.
- El proceso de producción sea extremadamente largo.

Política de crédito liberal

Las que aplican este tipo de políticas, son menos escrupulosas en su otorgamiento, estando más dispuestas a asumir mayor cantidad de riesgo. Estos negocios, realizan mínimas investigaciones para otorgar un crédito a compañías catalogadas como de primera, y una investigación un poco más profunda a compañías de menos prestigio ó desconocidas.

Es recomendable aplicar políticas de crédito liberales, cuando se presente cualquiera de los siguientes supuestos:

- El inventario de la empresa sea anormalmente alto.
- El precio de los productos con que se comercializa descienda.
- Se trate de establecer un mercado para nuevos productos.
- La utilidad bruta de cada artículo sea muy alta.
- En el tipo de negocio, se requieren gastos de mercadeo muy elevados.
- La empresa cuente con grandes volúmenes de producción y por lo mismo tenga la necesidad de mantener altos niveles de ventas.
- No exista demanda del producto.

4.4 Riesgo

Al otorgar un crédito, por fuerza se incurre en un riesgo, el cual es inherente y paralelo al otorgamiento del crédito, prevaleciendo desde la concesión del crédito y hasta la cobranza y liquidación del mismo.

El riesgo en el crédito debe ser reconocido y evaluado no como una condición vaga y general, sino como un conjunto de circunstancias tangibles ya que en esencia cada solicitante constituye un riesgo.

Una de las principales funciones del gerente de crédito, es analizar y determinar el grado de aceptación ó cantidad de riesgo en cada caso. Al considerar una cuenta nueva ó la ampliación de un límite de crédito antes establecido, deberá tener la suficiente experiencia y tacto para encuadrar a cada comprador dentro de un margen de garantías que permitan realizar los negocios.

Esto se realiza a través de la evaluación correcta de las solicitudes de crédito. Toda solicitud de crédito deberá ser evaluada, esta evaluación se cimienta en una serie de reglas ó pautas, que son establecidas por cada empresa según su giro y características especiales, las cuales ayudan a determinar el grado máximo de riesgo aceptable de las cuentas por cobrar,

así como la capacidad financiera mínima que debe tener un cliente para otorgarle crédito.

Entre los principales métodos para evaluar el riesgo de crédito, destacan los siguientes:

- a) Método de las cinco "Ces".
- b) Método de análisis discriminante.

4.5 Las cinco “Ces” del crédito

Los analistas de crédito de las empresas por lo general utilizan las cinco “Ces” del crédito para enfocar su análisis en las dimensiones clave de la imagen crediticia de un solicitante de crédito. A continuación se describen brevemente cada una de estas cinco dimensiones: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones.

1. *Carácter*: Antecedentes del solicitante en lo que se refiere al cumplimiento de sus obligaciones financieras, contractuales y morales. La evaluación del carácter de un solicitante se basa en su historial de pago y en los procesos legales en su contra, ya sean resueltos o pendientes.
2. *Capacidad*: Facultad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado. El análisis de los estados financieros, en especial las razones de liquidez y de endeudamiento, suele ser la base para la evaluación de la capacidad del solicitante.
3. *Capital*: Solidez financiera del solicitante de acuerdo con su situación patrimonial. La evaluación del capital del solicitante suele basarse en sus razones de pasivo/capital y de rentabilidad.

4. *Colateral*: Monto en activos de que dispone el solicitante para garantizar el crédito. A fin de evaluar el colateral de un solicitante se puede recurrir a su balance general, avalúos de activos y cualquier demanda legal contra sus activos.
5. *Condiciones*: Situación económica y empresarial actual, así como las circunstancias excepcionales que afectan a cualquiera de los participantes en la transacción de crédito. Si, por ejemplo, la empresa posee inventario en exceso del producto que el solicitante desea adquirir a crédito, puede acceder a venderlo en términos más favorables, o a solicitantes con menor imagen crediticia. Para la evaluación de las condiciones se realiza un análisis de las condiciones económicas y empresariales generales, así como de las circunstancias especiales que puedan afectar al solicitante o a la empresa.

Es típico que los analistas de crédito presten mayor atención a las dos primeras Ces –carácter y capacidad–, ya que representan los requisitos básicos para el otorgamiento de crédito a un solicitante. La consideración de las otras tres Ces es importante para la estructuración del acuerdo de crédito y la decisión final de crédito, en la que influyen la experiencia y el buen juicio de los analistas de crédito.

4.6 Análisis discriminante de aceptabilidad de crédito

Existen muchas técnicas que permiten al administrador financiero establecer con más precisión el riesgo, así también evaluar las condiciones de pago de los clientes potenciales.

Metodología. Después de examinar los antecedentes comerciales de los clientes potenciales, se seleccionan diez características, que a nuestro criterio sean representativas de riesgo y después se calcula el valor promedio de cada indicador para cada cliente. Posteriormente se comparan con los promedios históricos seleccionados.

Todo esto hace que el administrador financiero no juzgue a priori a cualquiera que sea su cliente.

Funcionamiento:

- 1) Cada vez que el cliente aparezca en o por debajo del valor históricamente malo de cada indicador, debemos aumentar un 10% el riesgo de que el cliente no cumpla con su obligación para con nosotros.
- 2) Cuando el cliente quede arriba de los valores históricamente buenos, no se calificará nada, debido a que en este análisis **sólo se califica lo malo.**

Esta técnica consta de cinco columnas que son:

Indicador. En esta columna se colocan los principales indicadores que para el administrador financiero sean lo más representativos de riesgo, es decir, a criterio de éste se pondrán bajo juicio las razones, antecedentes de pago, liquidez, etc.

Riesgo bueno. Es el límite que nos indica que el solicitante de crédito es confiable al 100%, según el criterio del administrador financiero.

Riesgo malo. Es el límite de aceptabilidad, en el cual debemos considerar como aceptable pero en las condiciones más adversas.

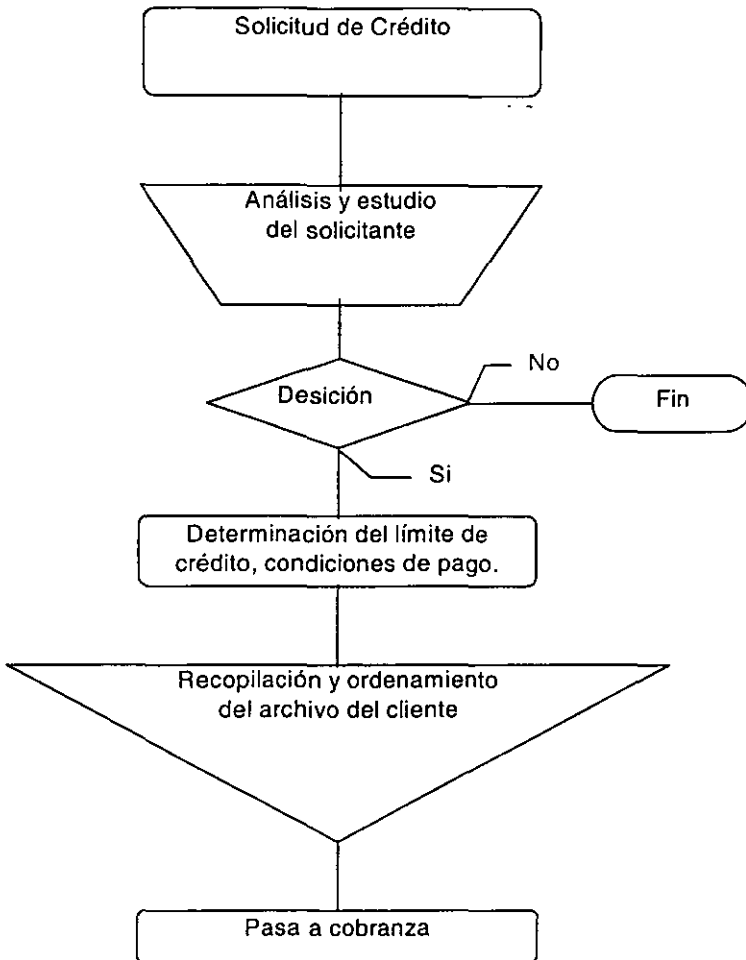
Valor. En esta columna se colocan los resultados que se obtuvieron de los indicadores a los que fue sometido el solicitante.

Riesgo acumulado de crédito. Aquí se colocará la calificación que el administrador financiero determina, basado en el riesgo bueno y/o riesgo malo, se deberán acumular los resultados, si en el primer renglón tenemos 5 de calificación y en el segundo renglón sobrepasa el riesgo bueno, entonces en el segundo renglón de calificación se pondrá 5 (es lo mismo que si se sumara 5+0).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la columna de Riesgo acumulado de crédito se determinan los porcentajes de las posibilidades de pago.

De acuerdo con los porcentajes obtenidos del cliente, el director de finanzas podrá leer o interpretar cada una de las categorías de aquellas partidas o indicadores que tengan menos riesgos, así como también qué compañías pueden ser confiables para otorgarles crédito.

4.6.1 Solicitud de crédito (diagrama de flujo).



4.7 Condiciones y periodos de crédito

Condiciones de crédito

Estas determinan los requisitos de reembolso exigidos a todos sus clientes a crédito.

Las condiciones de crédito abarcan tres aspectos.

Descuentos por pronto pago:

Cuando una empresa introduce o incrementa un descuento por pronto pago se deben esperar los cambios y efectos en las utilidades.

Los descuentos otorgados por pronto pago son decisiones motivadas por el incentivo mediante el cual los clientes cubren sus cuentas por pagar por un valor menor al precio de venta de la mercancía, si el pago se hace anticipadamente dentro de un cierto número de días, contados a partir del comienzo del período del crédito comercial.

Cuando la empresa introduce o incrementa un descuento por pronto pago debe considerar los siguientes efectos en las utilidades:

Variable	Dirección del cambio	Efecto en las utilidades
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar	Incremento	Negativo
Gastos por cuentas incobrables	Decremento	Positivo

Período de descuento por pronto pago:

El efecto neto de cambios en el período de descuento por pronto pago es muy difícil de analizar, a causa del tipo de factores que implica. Si por ejemplo, el período de descuento por pronto pago se incrementara, serían de esperarse los siguientes cambios:

Variable	Dirección del cambio	Efecto en las utilidades
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar	Incremento	Negativo
Gastos por cuentas incobrables	Decremento	Positivo

Período de crédito:

El otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación.

Una de las estrategias para captación de mercado e incrementar ventas es el ampliar las condiciones de crédito cuando existen condiciones similares en la calidad, servicio y precio de los productos o servicios.

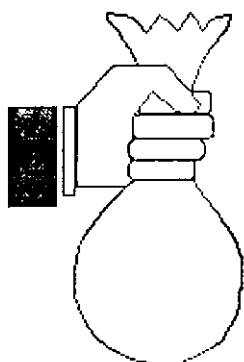
Cuando se procede a un cambio en el mercado se debe estudiar el efecto en la empresa y tomar las decisiones que se estimen convenientes para responder al cambio de la competencia y defender la participación en el mercado de la empresa y su productividad.

Los cambios en los períodos de crédito tienen efectos en la rentabilidad de una empresa. Al aumentar la duración del período de crédito tendría los siguientes efectos:

Variable	Dirección del cambio	Efecto en las utilidades
Volumen de ventas	Incremento	Positivo
Inversión en cuentas por cobrar	Incremento	Negativo
Gastos por cuentas incobrables	Incremento	Negativo

Capítulo 5

La Cobranza



Capítulo 5. La Cobranza

5.1 Concepto y generalidades

El recuperar el importe de los créditos por medio de la cobranza es una función de vital importancia para las finanzas de una empresa, tal importancia reviste en el hecho de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada.

Toda vez que la gran mayoría de la actividad económica utiliza el crédito, la cobranza de la cuenta de los clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia para la administración de las empresas.

El volumen de las ventas se verá afectado por una recolección de fondos atrasada, ya que las cuentas vencidas dan lugar a detener pedidos para fabricación, entrega, o prestación del servicio, por tanto si se permite al cliente retrasar sus pagos en forma constante resulta difícil lograr que se ajuste nuevamente a las condiciones pactadas.

Cobrar lo que se adeuda es una tarea difícil, que consume demasiado tiempo y que requiere de una gran atención, por lo que se recomienda que

se lleven registros exactos por cada cliente para saber la cantidad que se adeuda en el momento que se requiera.

5.2 Políticas de cobranza

“Decisiones básicas para determinar y evaluar los procedimientos que sigue una empresa para cobrar a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes”¹⁵

Una empresa bien organizada determinará que división de ella asumirá la responsabilidad de cobranza y procederá a establecer una clara política general que cubra el trabajo de cobro.

Es importante determinar que el objetivo principal para lograr una buena administración de la cobranza es el cobro oportuno, ya que al implantar las políticas de cobranza se debe saber hacia dónde van dirigidos o cual es el fin de esta área o departamento.

Si la empresa mantiene una posición rígida y firme con respecto a la cobranza es posible que los clientes cumplan con las políticas establecidas y liquide su adeudo, pero si por el contrario éste no liquida su adeudo, entonces se deberá recurrir a procesos de cobro que podrían resultar de un gran costo.

¹⁵ Pérdomo Moreno, Abraham. Administración Financiera del Capital de Trabajo.

El primer punto de consideración para el establecimiento de una política de cobranza son las condiciones de venta establecidas por la empresa, éstas varían de manera considerable en cuanto al plazo y los porcentajes de descuento. El personal de cobranza debe estar familiarizado con las interpretaciones y aplicaciones de las condiciones de ventas.

Otro aspecto son los plazos de cobro, esto es, determinar cuánto tiempo después de la fecha de vencimiento las cuentas morosas se convierten en elemento activo del procedimiento de cobro.

Otro punto que reviste real importancia es la actitud de la empresa en lo que respecta a la aceptación o rechazo de pedidos complementarios de un cliente de saldos vencidos que este siendo atendido por cobranza. Algunas empresas adoptan medidas estrictas en cuanto no aceptar nuevas operaciones de determinados clientes.

Las políticas de cobranza tienen una gran influencia en el flujo de efectivo de las empresas, ya que de éstas depende en gran medida la recuperación de las cuentas vencidas. Procurando que sea lo más pronto y sin que los costos aumenten, ya que de lo contrario, disminuirá directamente la utilidad en esas ventas.

5.3 Estrategias y técnicas de cobranza

Ahora que ya se ha hecho el otorgamiento del crédito, se han entregado mercancías, dado servicios, etc. A cambio de la promesa de pago, probablemente se llegó a considerar que existirían problemas al momento del cobro, es por ello que el departamento de crédito deberá proporcionar a cobranzas los datos de los clientes que no han cubierto sus adeudos.

El verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta, el procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia.

El estado de cuenta. El uso de un simple estado de cuenta en que aparezcan las facturas pendientes y próximas a vencerse, representa el esfuerzo de cobro más generalizado. Dicho estado deberá contener la información básica suficiente que permita al cliente verificarla sin demora contra sus propios registros antes de enviar a su remesa.

Cartas tipo. Después de cierto número de días de retraso excesivo de una cuenta por cobrar, lo normal es que la empresa envíe al cliente una carta en tono cortés y lo más breve posible que servirá para recordarle su obligación, las cartas deberán redactarse en un lenguaje claro y sencillo.

En realidad la primera carta tipo contiene pocos datos del estado de cuenta.

Es regla general de toda correspondencia comercial, el mantener una actitud de cortesía cuya utilidad es mayor conforme aumenta la presión del apremio de cobro en las etapas intermedias.

Llamadas telefónicas. Si las cartas no proporcionan resultado alguno, puede hacerse una llamada telefónica para solicitarle personalmente el pago inmediato, normalmente se hace al departamento de cuentas por pagar del cliente, este procedimiento puede dar buenos resultados, siempre que su objetivo sea hacer notar en forma razonada y comercial, que únicamente podrá autorizarse una prórroga si el deudor acude de inmediato a proponer algún tipo de convenio definitivo para liquidar su adeudo.

Visitas personales. Consiste en enviar a un agente de ventas o empleado de cobranza para que visite al cliente solicitándole el pago, suele ser un procedimiento de cobranza muy eficaz.

El empleo de Agencias de Cobranzas. Una empresa puede recurrir a una agencia de cobranza o a un abogado para que se encargue del cobro de las cuentas morosas, aunque el costo de esta técnica suele ser elevado.

Recurso Legal. Se considera como el paso extremo del proceso de cobranza siendo la alternativa el empleo de una agencia de cobranza. Cabe señalar que cuando los procedimientos normales para recuperar una cuenta no han dado los resultados esperados, y se hace necesaria la asistencia legal, las actividades de cobro han alcanzado lo que se conoce como etapa final.

5.4 Descuentos por pronto pago

“Porcentaje de deducción sobre el precio de compra siempre y cuando el comprador pague en el lapso especificado, el cual es menor al plazo del crédito”¹⁶

“Decisiones básicas motivadas por el incentivo de crédito de una empresa, mediante el cual los clientes cubren sus cuentas por un valor menor al precio de venta de la mercancía, si el pago se hace anticipadamente dentro de un cierto número de días, contados a partir del comienzo del período de crédito comercial”¹⁷

Evaluación del descuento por pronto pago

Al otorgarse descuentos a clientes por pronto pago, puede ocasionar:

- 1º. Disminución en cuentas incobrables
- 2º. Ahorro en cuentas incobrables
- 3º. Disminución en el plazo de cobros
- 4º. Aumento en la rotación de clientes

¹⁶ Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera.

¹⁷ Pérdomo Moreno, Abraham. Administración Financiera del Capital de Trabajo.

5º. Disminución en la inversión de la cuenta de clientes

6º. Ahorro en la inversión de la cuenta de clientes

7º. Aumento en las utilidades

Período de descuento por pronto pago

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

Los clientes importantes de pequeñas empresas se aprovechan de esta situación como una forma de apalancamiento, logrando beneficiarse de los descuentos por pronto pago más allá del término del período especificado. Aunque desde un punto de vista ético esto es cuestionable, esta estrategia es muy habitual.

Capítulo 6

Caso Práctico



6.1 Antecedentes

La empresa Información en Línea, S.A. de C.V., fue fundada en febrero de 1994, en ese año logra establecer una alianza con una empresa norteamericana, la segunda compañía más grande en el ámbito de acceso a contenidos en red. Esta alianza y el hecho de que no había competidores en el mercado mexicano lograron que la empresa se posicionara como la número uno en su ramo en México, con una participación del 80% del mercado residencial.

A principios del año 1998 comienza en México el "boom" del internet lo que origina el nacimiento de grandes competidores, entre ellos las compañías telefónicas y el gigante norteamericano America On Line, quienes rápidamente comienzan a captar grandes volúmenes de usuarios del servicio, acaparando la mayor parte del mercado de acceso a internet. Este hecho da como resultado que Información en Línea pierda el posicionamiento que hasta entonces tenía en el mercado.

Sin renunciar a su base instalada, pero siendo realista con su nueva posición y sus límites, Información en Línea ve la necesidad de replantear sus objetivos y opta por concentrar sus esfuerzos en un nicho de mercado

más específico, ya no se esforzaría por captar masas de usuarios, más bien, se esforzaría para penetrar en el mercado de la micro y mediana empresa.

Misión

La misión de la empresa es: "Integrar soluciones de valor agregado que contribuyan a mejorar la imagen, rentabilidad y comunicación de los negocios de nuestros clientes, en un entorno de competencia y globalización."

Visión

La visión de la empresa es: "Orientar a nuestro personal a contribuir al desarrollo de las empresas con soluciones efectivas, innovando junto con el cliente para disminuir distancias y no solo vender tecnología."

Productos

Actualmente Información en Línea comercializa con una amplia gama de servicios, los cuales se encuentran segmentados en dos líneas operativas enfocadas a diferentes nichos de mercado:

1. Línea Corporativa. Enfocada a la micro y mediana empresa.

2. Línea On Line. Enfocada a las masas del mercado residencial.

Segmento Operativo	Nicho de Mercado	Productos
Línea Corporativa	Mediana Empresa	Internet Dedicado, Redes Privadas Virtuales, Extranet, Intranet, Acceso Remoto, Hosting, Desarrollo de Web
	Micro Empresa	Expreso Web, Expreso Net, Expreso Way
On Line	Residencial	Acceso telefónico a Internet

Condiciones comerciales

Las condiciones comerciales con que opera la empresa son las siguientes:

Línea corporativa

Los servicios de la línea corporativa, que la empresa distribuye, generan ingresos en tres etapas:

- Tratándose de un cliente nuevo, a la firma del contrato de prestación de servicio, se factura un 50% del valor total del proyecto por concepto de instalación ó desarrollo del servicio que se trate.

- Una vez concluida la instalación ó el desarrollo del servicio contratado, se factura el 50% restante.
- A partir de la fecha de goce de servicio por parte del cliente, se comienza a facturar de manera mensual una renta, la cual puede ser fija o variable dependiendo de las condiciones pactadas entre el cliente y el prestador del servicio.
- La empresa, sin evaluación previa ó solicitud de garantía, otorga a sus clientes crédito a 30 días calendario a partir de la fecha de presentación de facturas.
- No existe ningún tipo de incentivo para el cliente en el caso de que pague de contado, así mismo, tampoco existe pena, en lo económico, si el cliente excede los diez días de crédito.
- La empresa se reserva el derecho de suspender de manera temporal ó definitiva el servicio que presta ó un proyecto en desarrollo si el cliente no cumple con las estipulaciones pactadas.

- La empresa cuenta con una cartera de más de 800 clientes corporativos, quienes generan ingresos por más de cuatro millones de pesos al mes.

Línea on line

- Los servicios de la línea On Line generan ingresos de manera mensual a partir de la fecha de su contratación. También existe la modalidad del pago por adelantado de tres, seis, doce y hasta veinticuatro meses.
- El cobro de este servicio se realiza el primer día hábil de cada mes con cargo riguroso a una tarjeta de crédito, en el caso de aquellos planes que se contratan por tres o más meses, se acepta efectivo ó depósito. Sí el cliente no cuenta con una tarjeta de crédito no podrá activar el servicio en planes mensuales.
- La empresa se reserva el derecho de interrumpir la prestación del servicio temporal ó definitivamente, si las premisas anteriores no fueran cumplidas.

- La empresa cuenta con más de veinticinco mil clientes residenciales, los cuales generan un ingreso mensual promedio de dos millones de pesos.

6.2 Planteamiento del problema

Durante el año 1999, la empresa Información en Línea, S.A. de C.V., atravesó por graves problemas de escasez de recursos monetarios que le permitieran salir adelante con sus obligaciones inmediatas. Esto se debía, principalmente, a los largos periodos que llevaba la recuperación de créditos.

Esto obligó a la dirección de finanzas a tomar una acción cuyo objetivo era el saneamiento de la cartera de clientes y la recuperación de los créditos en los tiempos establecidos para ello, así como la disminución del índice de incobrabilidad, que hasta ese momento era muy alto.

Se decidió incrementar los días de crédito de 30 a 45 y otorgar un descuento por pronto pago del 2.5% en los primeros 5 días de crédito, es decir, un 2.5/5 neto 45.

El desarrollo del presente caso práctico, tiene por objeto demostrar los beneficios obtenidos con la aplicación de la solución propuesta por la Dirección de Finanzas.

6.3 Desarrollo de Propuesta

La empresa pronosticó incrementar sus ventas en un 60% para el año 2000, así mismo estimó que el costo de ventas representaría un 75% de las mismas.

Como una posible alternativa de solución al problema de cartera vencida, se pensó en aumentar el periodo de crédito a 45 días y otorgar un descuento por pronto pago del 2.5% en los primeros 5 días de crédito, es decir, 2.5/5 neto 45. Con esta medida se esperaba que por lo menos el 65% de las ventas optarían por el descuento.

El Primer paso a seguir, fue calcular si la opción era costeable para la empresa. Para tal efecto se comparó el costo que tendría el financiamiento a clientes con el promedio anual de la TIIE a 28 días en el año 1999, adicionada en 5 puntos, según practicas del Banco Nacional de México, el cual se tomó como referencia.

COSTO DE FINANCIAMIENTO A CLIENTES

INTERES	0.025	
FINANCIAMIENTO EFECTIVO	40	0.06%
TASA EFECTIVA ANUAL		
COSTO DE CAPITAL X DIAS DEL AÑO	0.000625 360	22.50%
PROMEDIO 2DO. SEM DE LA TIIE EN 1999	0.2095 (+) 5 Ptos.	25.95%

Comparando la tasa efectiva anual del costo de capital contra la tasa promedio de la TIIE incrementada en 5 puntos, la primera resulta menor, por lo cual esta medida puede ser aceptada con la seguridad de que resulta menos costoso que un préstamo bancario a 28 días.

- Costo de Capital 22.50%
- TIIE + 5 Puntos 25.95%

El siguiente paso fue determinar que tan atractivo resultaba el descuento para los clientes. Para tal efecto, desde el punto de vista de un cliente, se calculó el costo por renunciar al descuento por pronto pago y se comparó con la tasa anual de CETES, la cual es una de las más competitivas del mercado:

COSTO ANUALIZADO DE RENUNCIAR AL DPP	$\frac{DPP}{1-DPP}$	$\times \frac{360}{N}$	=	
	$\frac{0.025}{0.975}$	$\frac{360}{45}$	=	
DPP= DECTO. X PRONTO PAGO N = PLAZO MAXIMO DE CREDITO	0.0256	8	=	20.51%
TASA DE CETES A 28 DIAS, PROMEDIO 2DO. SEMESTRE DE 1999				18.55%

Como se puede observar, el descuento por pronto pago resulta ser atractivo si se compara con lo que promedió la tasa anual de renta de los CETES en el último semestre del año 1999, siendo incluso superior por 2 puntos, incluso, si la tendencia manifestada en los últimos cuatro meses se mantiene, la diferencia podría ampliarse más. Tan solo, si se tomara como referencia el promedio en el mes de diciembre de 1999, el cual fue de 16.45%, la diferencia sería de 4.06 puntos.

Una vez que se evaluó el costo del descuento así como el beneficio para los clientes se tomó la decisión de implementar la medida. Esta acción se reforzó con los siguientes puntos, cuyo objetivo era evitar las cuentas morosas:

1. Solicitar garantías previas al crédito, así como avales.
2. Evaluar a los futuros clientes aplicando métodos más estrictos para conceder crédito.
3. Complementar la política de crédito que consiste en vender sólo de contado a clientes morosos y no otorgar crédito si se adeudan facturas anteriores, evitando así su antigüedad.

4. Controlar, vigilar y efectuar presión en el cobro de adeudos pendientes.
5. Contratación de personal profesional para el departamento de cobranzas.
6. Endurecimiento de la política de suspensión de servicio, la cual se aplicará en lugar de interés moratorio ya que por el giro del negocio, esta medida da mejores resultados.

6.4 Análisis financiero

Al término del ejercicio 2000, se realizó un análisis de razones financieras con la finalidad de comparar los principales índices financieros entre un ejercicio y otro y evaluar los resultados de las medidas adoptadas, observando lo siguiente:

INFORMACIÓN EN LÍNEA, S.A.DE C.V.		
REPORTE COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS		
INDICADOR	EJERCICIO 1999	EJERCICIO 2000
SOLVENCIA	1.03	1.08
CAPITAL NETO DE TRABAJO (MILES DE PESOS)	245	1,002
APALANCAMIENTO FINANCIERO	51.3%	42.6%
PERIODO PROMEDIO DE VENTA	30	30
ROTACION DE CARTERA	5.25	8.00
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	68.60	44.98
ROTACION DE PROVEEDORES	6.65	7.86
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	54.10	45.80
CICLO FINANCIERO	44.50	29.17
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	22.0%	25.3%
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	16.8%	20.7%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	4.0%	11.6%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL CONTABLE	23.5%	75.8%

6.4.1 Análisis de solvencia

La solvencia de la empresa mejoró con respecto al ejercicio 1999. Al término de ese año, por cada peso de deuda a corto plazo, la compañía contaba con \$1.03 para solventar sus obligaciones mediatas. En el año 2000, esa relación se incremento en un 5.5%, pasando a \$1.08 por cada peso de adeudado.

Esta variación es poco significativa, sin embargo refleja una mejoría en este rubro. Aunque el índice por si mismo no es malo, no deja de ser un “foco rojo” el cual hay que vigilar constantemente.

El capital neto de trabajo registra un importante crecimiento en el ejercicio 2000 respecto al año 1999, pasando de \$245 a \$1,002 (miles de pesos). Esto da una variación positiva del 309% y representa la porción del circulante que ha sido financiada con fondos a largo plazo y capital contable.

Al término del ejercicio 1999, el grado de endeudamiento de la empresa era del 51.3%, lo cual representaba un enorme riesgo para la empresa, ya que más del 50% de la compañía se encontraba en manos de proveedores y acreedores. Al cierre del ejercicio 2000, esta relación se redujo al 42.6%, lo cual represente un decremento del 16.9%. Aunque se

considera que el índice es todavía alto y riesgo, esto queda justificado con los altos rendimientos obtenidos con relación al capital invertido.

6.4.2 Análisis de actividad

En el año 2000, la rotación de la cartera se incrementó considerablemente en un 52.5% con respecto al año 1999. Esto se debe a que los días promedio de cobranza bajaron de 67 a 45, lo cual representa un importante logro para la empresa, la cual acusó serios problemas en la recuperación de créditos durante el ejercicio 1999.

El periodo promedio de pago a proveedores se redujo en un 15.3% de un ejercicio a otro, bajando de 54 a 46 el promedio de días que la empresa se tarda en pagar a proveedores. Esto es un bueno si se considera que la política de pago a proveedores, la cual establece 45 días a revisión, se está cumpliendo satisfactoriamente.

Las reducciones experimentadas en los días de cobranza y pago, han generado un acortamiento del ciclo financiero, el cual pasó de 44 a 29 días.

6.4.3 Análisis de rentabilidad

El margen de utilidad bruta registra un incremento de 14.9% durante el ejercicio 2000, pasando del 22% al 25.3%. Esto se debe al incremento de las ventas principalmente.

De igual manera, el margen de utilidad operativa registró un incremento, pasando de 16.8% en 1999 a 20.7% en el año 2000. Este crecimiento de 3.9 puntos representa una mejora del 22.9%. Este logro, al igual que el anterior, se debe al incremento en ventas.

En lo que respecta al margen de utilidad neta, existe una importante mejora de un ejercicio a otro. En 1999 la utilidad neta de la empresa se situó en un 4% de las ventas, mientras que en el año 2000 representó un 11.6%, lo cual representa un crecimiento del 188%. Esto tiene su explicación en la reducción de cuentas incobrables que se consiguió al sanear la cartera de clientes.

Finalmente al realizar la medición de la rentabilidad del negocio con respecto al capital contable, se observa una variación sumamente importante. En 1999 la rentabilidad del negocio era de un 23.5% al cierre del año 2000, esta relación se amplió considerablemente y se estableció en un

75.8%. En otras palabras, la rentabilidad creció de un ejercicio al otro en un 222.7%. Esto se debió a los aciertos en las decisiones tomadas y las condiciones de mercado con las que operó la empresa, las cuales fueron, en gran medida, favorables.

6.5 Análisis de saldos

INFORMACION EN LÍNEA, S.A. DE C.V.
ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ANTIGÜEDAD				TOTAL
	DE 0 A 30	DE 31 A 60	DE 61 A 90	MAS DE 90	
CUENTAS POR COBRAR	3,932	2,698	689	1,228	8,547
%	46%	32%	8%	14%	100%

Este cuadro muestra la proporción de las cuentas por cobrar en el ejercicio 1999. En él se pueden apreciar claramente los problemas en la recuperación de créditos.

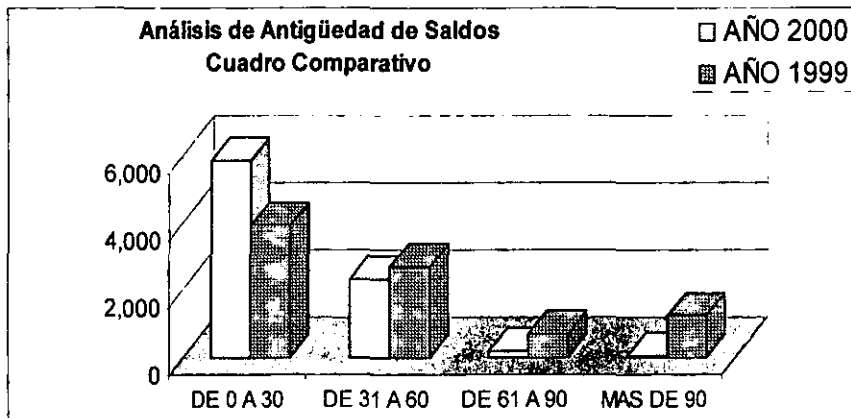
La compañía muestra que un 22.4% de la cartera total ha caído en un vencimiento mayor a 60 días. Se estima que el 31.9% de la cartera total es de cobro dudoso.

Al finalizar el ejercicio 2000, la cartera deudora de clientes presenta los siguientes saldos:

INFORMACION EN LÍNEA, S.A. DE C.V.
ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000
(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ANTIGÜEDAD				TOTAL
	DE 0 A 30	DE 31 A 60	DE 61 A 90	MAS DE 90	
CUENTAS POR COBRAR	5,872	2,326	173	52	8,423
%	70%	28%	2%	1%	100%

Como puede observarse, al término del ejercicio 2000, el importe que registran los créditos con vencimiento de más de 60 días representan tan solo el 2.7% de la cartera deudora de clientes y se estima que el total de cuentas de cobro dudoso no sobrepasará del 5.5%.



Conclusiones

Conclusiones

Tras haber practicado el análisis de razones financieras, así como el de antigüedad de saldos y después de comparar los resultados obtenidos entre los ejercicios de 1999 y 2000, se puede afirmar que el objetivo esperado al implementar la herramienta de los descuentos por pronto pago al otorgar de créditos, se cumplió satisfactoriamente de acuerdo al planteamiento inicial de la dirección de finanzas.

Acciones tomadas vs. Resultados obtenidos:

- **Ampliación del periodo de crédito de 30 a 45 días.** Con esto se logró incentivar las ventas de la empresa, logrando que se incrementaran en un 50.31% para el ejercicio 2000 con respecto a 1999.
- **Descuento 2.5/5 Neto 45.** Con la incorporación de estos descuentos, se logró acelerar la cobranza y disminuir los días promedio de cobranza de 69 a 45, cumpliendo satisfactoriamente con la política de crédito. De igual manera, se consiguió minimizarlos saldos vencidos y de esta manera, bajar el grado de riesgo por incobrabilidad.

- **Evaluación estricta de prospectos para determinar si son sujetos de crédito.** Esta práctica contribuyó en gran medida a disminuir los clientes morosos.
- **Endurecimiento de la política de suspensión temporal de servicio.** La suspensión oportuna de clientes morosos ayudó a evitar el vencimiento de créditos.

De esta manera, con la combinación del conjunto de acciones descritas, fue posible incrementar los márgenes de rentabilidad de la empresa, a través de una eficiente administración de las cuentas por cobrar.

Anexos

INFORMACION EN LINEA, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999
 (MILES DE PESOS)

ACTIVO			PASIVO		
<u>CIRCULANTE</u>			<u>A CORTO PLAZO</u>		
CAJA Y BANCOS	2,454	13%	PROVEEDORES	5,258	27%
INVERSIONES TEMP.	1,150	6%	ACREEDORES DIVERSOS	648	3%
CLIENTES	8,547	44%	IMPUESTOS POR PAGAR	3,652	19%
PROV. P/CTAS INCOBRABLES	-2,800	-14%	TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO	9,558	49%
DEUDORES DIVERSOS	452	2%			
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	9,803	50%	<u>A LARGO PLAZO</u>		
			DOTOS. POR PAGAR	450	
<u>FIJO</u>			TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO	450	2%
MOB. Y EQPO. DE OFICINA	1,637	8%			
EQPO. DE COMPUTO	2,788	14%	TOTAL DE PASIVO	10,008	51%
EQPO. DE ENLACE	7,099	36%			
DEPRECIACION ACUM.	-2,874	-15%	<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
TOTAL DE ACTIVO FIJO	8,650	44%	CAPITAL VARIABLE	1,500	8%
			CAPITAL FIJO	500	3%
<u>DIFERIDO</u>			RESERVA LEGAL	48	0%
GTOS. DE INSTALACION	1,220	6%	UTILIDADES DE EJERC. ANT.	5,654	29%
AMORT. ACUM. DE GTOS. INST.	-240	-1%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,810	9%
ACTIVOS INTANGIBLES	87	0%	TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	9,512	49%
TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO	1,067	5%			
TOTAL DE ACTIVO	19,520	100%	TOTAL DE ACTIVO MAS CAPITAL	19,520	100%

INFORMACION EN LINEA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999
(MILES DE PESOS)

		%
VENTAS NETAS	44,851	100%
(-) COSTO DE VENTAS	<u>-34,989</u>	78.0%
(=) UTILIDAD BRUTA	9,862	22.0%
GASTOS DE VENTA	-1,325	3.0%
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>-986</u>	2.2%
(-) TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	-2,311	5.2%
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN	7,551	16.8%
(-) GASTOS FINANCIEROS	-57	0.1%
(-) PERDIDA CAMBIARIA	-83	0.2%
(+) PRODUCTOS FINANCIEROS	35	0.1%
(+) UTILIDAD CAMBIARIA	88	0.2%
(+) OTROS PRODUCTOS	<u>102</u>	<u>85</u>
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7,636	17.0%
(-) PROVISIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES	-2,726	6.1%
(-) PROVISION DE I.S.R. Y P.T.U.	<u>-3,100</u>	<u>6.9%</u>
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1,810	4.0%

INFORMACIÓN EN LÍNEA, S.A. DE C.V.		
RAZONES FINANCIERAS	(MILES DE PESOS)	1999
<u>SOLVENCIA</u>		
ACTIVO CIRCULANTE	9,803	1.03
PASIVO A CORTO PLAZO	9,558	
<u>CAPITAL NETO DE TRABAJO</u>		
ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO A CORTO PLAZO	9,803 9,558	245
<u>APALANCAMIENTO FINANCIERO</u>		
PASIVO TOTAL	10,008	51%
ACTIVO TOTAL	19,520	
<u>PERIODO PROMEDIO DE VENTA*</u>		30
<u>ROTACIÓN DE CARTERA</u>		
VENTAS NETAS	44,851	5.25
CUENTAS POR COBRAR	8,547	
<u>PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA</u>		
DIAS DEL AÑO	360	68.60
ROTACIÓN DE CARTERA	5	
<u>ROTACIÓN DE PROVEEDORES</u>		
COSTO DE VENTAS	-34,989	-6.65
PROVEEDORES	5,258	
*Debido al giro del negocio, las ventas son recursivas cada 30 días		

INFORMACIÓN EN LÍNEA, S.A. DE C.V.		
RAZONES FINANCIERAS	(MILES DE PESOS)	1999
<u>PERIODO PROMEDIO DE PAGO</u>		
DIAS DEL AÑO	360	
ROTACIÓN DE PROVEEDORES	-7	-54.10
<u>CICLO FINANCIERO</u>		
PERIODO PROMEDIO DE VENTA + PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA - PERIODO PROMEDIO DE PAGO	30 + 68 - 64	34
<u>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</u>		
UTILIDAD BRUTA	9,862	
VENTAS NETAS	44,851	22.0%
<u>MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA</u>		
UTILIDAD DE OPERACIÓN	7,551	
VENTAS NETAS	44,851	16.8%
<u>MARGEN DE UTILIDAD NETA</u>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,810	
VENTAS NETAS	44,851	4.0%
<u>MARGEN DE RENTABILIDAD</u>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,810	
CAPITAL SOCIAL - UTILIDAD DEL EJERCICIO	7,702	23.5%

INFORMACION EN LINEA, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000
 (MILES DE PESOS)

ACTIVO			PASIVO		
<u>CIRCULANTE</u>		%	<u>A CORTO PLAZO</u>		%
CAJA Y BANCOS	2,874	9%	PROVEEDORES	6,281	20%
INVERSIONES TEMP.	1,500	5%	ACREEDORES DIVERSOS	256	1%
CLIENTES	8,423	27%	IMPUESTOS POR PAGAR	5,684	18%
PROV. P/CTAS. INCOBRABLES	-527	-2%	TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO	12,221	39%
DEUDORES DIVERSOS	953	3%			
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	13,223	42%	<u>A LARGO PLAZO</u>		
			DOCTOS. POR PAGAR	1,263	
<u>FIJO</u>			TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO	1,263	4%
MOB. Y EQPO. DE OFICINA	2,809	9%			
EQPO. DE COMPUTO	4,609	15%	TOTAL DE PASIVO	13,484	43%
EQPO. DE ENLACE	10,612	34%			
DEPRECIACION ACUM.	-3,586	-11%	CAPITAL CONTABLE		
TOTAL DE ACTIVO FIJO	14,444	46%	CAPITAL VARIABLE	2,300	7%
			CAPITAL FIJO	500	2%
<u>DIFERIDO</u>			RESERVA LEGAL	65	0%
GTOS. DE INSTALACION	4,251	13%	UTILIDADES DE EJERC. ANT.	7,464	24%
AMORT. ACUM. DE GTOS. INST.	-358	-1%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	7,834	25%
ACTIVOS INTANGIBLES	87	0%	TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	18,163	67%
TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO	3,980	13%			
TOTAL DE ACTIVO	31,647	100%	TOTAL DE ACTIVO MAS CAPITAL	31,647	100%

INFORMACION EN LINEA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000
(MILES DE PESOS)

		%
VENTAS DEL PERIODO	67,415	102%
(-) DESCUENTOS SOBRE VENTAS	-1,011	2%
(=) VENTAS NETAS	66,404	100%
(-) COSTO DE VENTAS	-49,365	74%
(=) UTILIDAD BRUTA	17,039	26%
GASTOS DE VENTA	-1,859	3%
GASTOS DE ADMINISTRACION	-1,228	2%
(-) TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	-3,087	5%
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN	13,952	21%
(-) GASTOS FINANCIEROS	-309	0%
(-) PERDIDA CAMBIARIA	-169	0%
(+) PRODUCTOS FINANCIEROS	118	0%
(+) UTILIDAD CAMBIARIA	138	0%
(+) OTROS PRODUCTOS	230	8
	8	0%
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13,960	21%
(-) PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	-458	1%
(-) PROVISION DE I.S.R. Y P.T.U.	-5,668	9%
	-5,668	9%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	7,834	12%

INFORMACIÓN EN LÍNEA, S.A. DE C.V.

RAZONES FINANCIERAS	(MILES DE PESOS)	2000
<u>SOLVENCIA</u>		
ACTIVO CIRCULANTE	13,223	1.08
PASIVO A CORTO PLAZO	12,221	
<u>CAPITAL NETO DE TRABAJO</u>		
ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO A CORTO PLAZO	13,223 12,221	1,002
<u>APALANCAMIENTO FINANCIERO</u>		
PASIVO TOTAL	13,484	43%
ACTIVO TOTAL	31,647	
<u>PERIODO PROMEDIO DE VENTA*</u>		30
<u>ROTACIÓN DE CARTERA</u>		
VENTAS NETAS	67,415	8.00
CUENTAS POR COBRAR	8,423	
<u>PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA</u>		
DIAS DEL AÑO	360	44.98
ROTACIÓN DE CARTERA	8	
<u>ROTACIÓN DE PROVEEDORES</u>		
COSTO DE VENTAS	-49,365	-7.86
PROVEEDORES	6,281	
*Debido al giro del negocio, las ventas son recursivas cada 30 días		

INFORMACIÓN EN LÍNEA, S.A. DE C.V.		
RAZONES FINANCIERAS	(MILES DE PESOS)	2000
<u>PERIODO PROMEDIO DE PAGO</u>		
DIAS DEL AÑO	360	-45.80
ROTACIÓN DE PROVEEDORES	-8	
<u>CICLO FINANCIERO</u>		
PERIODO PROMEDIO DE VENTA + PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA - PERIODO PROMEDIO DE PAGO	30 + 45 - 43	32
<u>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</u>		
UTILIDAD BRUTA	17,039	25.3%
VENTAS NETAS	67,415	
<u>MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA</u>		
UTILIDAD DE OPERACIÓN	13,952	20.7%
VENTAS NETAS	67,415	
<u>MARGEN DE UTILIDAD NETA</u>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7,834	11.6%
VENTAS NETAS	67,415	
<u>MARGEN DE RENTABILIDAD</u>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7,834	75.8%
CAPITAL SOCIAL - UTILIDAD DEL EJERCICIO	10,329	

TASAS PRINCIPALES DE DE REFERENCIA
Promedios Mensuales (www.banxico.org.mx)

PERIODO	CETES			
	A 28 DIAS	A 91 DIAS	A 182 DIAS	A 364 DIAS
Jul-99	19.78	20.78	22.31	23.58
Ago-99	20.54	21.49	24.33	25.46
Sep-99	19.71	21.34	23.15	24.01
Oct-99	17.87	20.3	21.93	22.88
Nov-99	16.96	18.68	19.92	20.63
Dic-99	16.45	17.65	18.3	18.76
SUMATORIA	111.31	120.24	129.94	135.32
PROMEDIO SEMESTRAL	18.55	20.04	21.66	22.56

PERIODO	TIIE	
	A 28 DIAS	A 91 DIAS
Jul-99	22.11	22.98
Ago-99	23.13	24.36
Sep-99	22.04	23.43
Oct-99	20.63	22.41
Nov-99	19.01	20.09
Dic-99	18.75	19.06
SUMATORIA	125.67	132.33
PROMEDIO SEMESTRAL	20.95	22.06

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
IMCP. México, 1997.

Gitman, Lawrence J.
Fundamentos de Administración Financiera.
Editorial Oxford. México, 1997.

Macías, Pineda Roberto.
El análisis de los Estados Financieros y las deficiencias en las empresas.
Editorial ECASA. México, 1985.

Perdomo Moreno Abraham.
Administración Financiera del Capital de Trabajo.
Editorial ECAFSA. México, 1997

P. Ettinger, Richard.
Crédito y Cobranzas.
Editorial Continental. México, 1998.

Reyes Pon ce Agustín.
Administración de Empresas. Tomo I.
Editorial Limusa. México, 1999.

Fernández Arena, José Antonio.
La auditoría Administrativa.
Editorial Diana. México, 1983.

A. Ross, Stephen.
Finanzas Corporativas.
Editorial McGraw-Hill. Chile, 1993.

Münch Galindo, Lourdes.
Fundamentos de Administración.
Editorial Trillas. México, 1993.

Calvo, Langarica.
Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.
Editorial PAC. México, 1993.

Schmolkes, Corina.
Manual para la presentación de anteproyectos en informes de investigación.
Editorial Oxford.