



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

FINANZAS CORPORATIVAS. LA ADMINISTRACION  
FINANCIERA DEL CREDITO Y LA COBRANZA EN UNA  
EMPRESA DE FABRICACION DE PRODUCTOS  
ALIMENTICIOS.

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN CONTADURIA**  
P R E S E N T A :  
**MIRIAM LOPEZ HERNANDEZ**

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 CUAUTITLAN**  
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE  
MEXICO

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
**DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN**  
**PRESENTE**



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. La administración financiera del crédito y la cobranza en una empresa de fabricación de productos alimenticios.

que presenta a la pasante: Miriam López Hernández  
con número de cuenta: 9656831-6 para obtener el título de  
Licenciada 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 21 de febrero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
II	C.P. Ramón Hernández Vargas	
I	C.P. Rafael Mejía Rodríguez	
III	C.P. Jorge López Marín	

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:** Por la oportunidad que me ha dado de seguir viva, y mejorar como ser humano día a día.

**A MIS PADRES:** Por los valores morales y los buenos hábitos que me han inculcado, por ayudarme a labrar mi camino por la vida, aun en los momentos más difíciles siempre están y estarán conmigo. Gracias por su amor.

**A MIS HERMANOS:** Heriberto, Diana y Uriel, por ayudarme a sentirme importante y también por la confianza, cariño y apoyo que me dan.

**A MIS AMIGAS:** Rocío, Jacqueline, Esperanza, Alicia, Selene, Socorro, Sandra y Mireya. Ya que la amistad también juega un papel muy importante para la formación de los excelentes seres humanos, y su amistad a sido un gran pilar para mi formación. En especial a Rocío, mi mejor amiga, porque sé que siempre contaré con ella.

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:** Institución que ayudo a mi formación profesional, gracias por brindarme la oportunidad de tener una profesión y poder ser alguien en la vida.

**A MIS PROFESORES:** Porque gracias a ellos los conocimientos se han hecho más digeribles y entendibles. En especial a mi asesor, el C. P. Ramón Hernández Vargas por guiarme en la última etapa de la carrera, la elaboración de mi trabajo de seminario.

Índice	
Objetivos .....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1. Administración financiera.	
1.1 Concepto de administración financiera.....	4
1.2 Efectivo.....	5
1.3 Cuentas por cobrar.....	6
1.4 Cuentas por pagar.....	7
Capítulo 2. Cuentas por cobrar.	
2.1 Concepto de cuentas por cobrar.....	9
2.2 Objetivos de las cuentas por cobrar.....	11
2.3 Importancia de las cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo.....	12
2.4 Exceso e insuficiencia de las cuentas por cobrar.....	15
2.5 Concepto de cuentas incobrables.....	17
Capítulo 3. Administración de las cuentas por cobrar.	
3.1 El ambiente crediticio.....	23
3.2 Las cinco C's del crédito.....	24
3.3 Obtención de la información de crédito y evaluación del crédito.....	26
3.4 Toma de decisión con respecto al análisis del crédito.....	30
3.5 Análisis de la antigüedad de saldos.....	35
3.6 Políticas de cobro.....	38
3.7 Técnicas de cobranza.....	40
Capítulo 4. Caso práctico.	
4.1 Antecedentes.....	48
4.2 Planteamiento del problema.....	51
4.3 Desarrollo.....	52
4.4 Conclusiones del caso práctico.....	67
Conclusiones.....	70
Bibliografía.....	73

**Objetivo General:**

**Administrar el crédito y la cobranza eficientemente para optimizar los resultados del ciclo financiero.**

**Objetivos Particulares:**

- Analizar la antigüedad de saldos para la recuperación de la cartera.
- Cuantificar si la estimación de cuentas incobrables es adecuada
- Verificar si corresponden los días cartera reales a las políticas de crédito.
- Determinar si el proceso de recuperación de la cartera es eficiente.
- Evaluar si se cumplen las políticas de crédito.

## Introducción

La administración de las cuentas por cobrar son parte de la administración financiera del capital de trabajo, el cual ayuda a que los elementos de una empresa sean manejados óptimamente para reducir riesgos de liquidez, mediante el manejo apropiado de las políticas de crédito y cobranza.

El crédito juega un papel muy importante para los clientes hoy en día por el tipo de economía que ejerce el país, ya que no siempre se tiene lo suficiente para comprar de contado, a veces la misma conveniencia de este tipo de pago hace atractivo a los clientes el poder comprar nuestro producto y ganar confianza.

La cobranza es esencial para la empresa vendedora, ya que si vende bien, tiene la obligación de cobrar oportunamente las ventas hechas a crédito, además debe saber ejercerse presión para que los clientes paguen y nosotros sigamos vendiendo sin ningún problema de pagos con morosidad y de cuentas incobrables.

Como se puede observar el crédito y la cobranza son dos cosas distintas pero que una sin la otra pueden trabajar.

En el presente trabajo se mostrará la importancia de las cuentas por cobrar en una empresa de alimentos, principalmente: café en grano, chocolate soluble, azúcar y dulce de caramelo y tamarindo.

# **Capítulo 1**

## **Administración Financiera**



## Capítulo 1. Administración financiera.

### 1.1 Concepto de administración financiera.

“Es la rama de la administración que aplica el proceso administrativo (previsión, planeación, organización, dirección y control) de la búsqueda, consecución y aplicación de los capitales expresados en dinero”.<sup>1</sup>

En este trabajo nos enfocaremos principalmente a la administración financiera del capital neto de trabajo, en el rubro de las cuentas por pagar.

El capital neto de trabajo se refiere al activo circulante neto que sostiene las operaciones diarias de una empresa, refiriéndose a la liquidez que tiene la empresa reflejando su capacidad para el manejo de las relaciones con los clientes y proveedores.

Esto es, la administración financiera del capital neto de trabajo se enfoca al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, en las cuales se encuentran los activos circulantes y los pasivos a corto plazo los cuales deben tener un nivel aceptable y constante.

Los componentes más importantes de la estructura de una empresa son: el nivel de inversión en el activo circulante (inventarios, cuentas por cobrar e inversiones en valores), y el grado de financiamiento con pasivos a corto plazo (cuentas por pagar y documentos por pagar a corto plazo). En estos hay que conseguir un equilibrio ya que una inversión excesiva en el activo circulante reduce la rentabilidad, mientras que una inversión escasa eleva el riesgo de no poder pagar las deudas a su vencimiento. Cuando menor sea el grado de liquidez, más difícil es el poder financiarse con créditos a corto plazo.

1. Concepto de acuerdo a los apuntes del seminario del C. P. Epifanio Pineda Cefis.

## 1.2 Efectivo.

El concepto de efectivo (de acuerdo al Boletín C-1) es:

El efectivo debe estar constituido por moneda en curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, moneda extranjera y metales preciosos y amonedados.

Esto es, el efectivo son los activos más líquidos de la empresa, además son la parte fundamental de la capacidad de pagar las cuentas cuando estas llegan a su vencimiento y sirven para hacer frente a desembolsos imprevistos.

Por lo tanto el administrador financiero debe hacer una correcta administración del efectivo de tal forma que se cuente con él en el momento y cantidad precisos para hacer frente al compromiso de pago.

El manejo del efectivo consiste en mantener únicamente los fondos suficientes para hacer frente a las contingencias que se producen en la operación de la empresa y tener en cuenta aquellas situaciones imprevistas en que la organización puede caer.

El administrador financiero debe determinar los saldos óptimos en efectivo a fin de reducir el riesgo de insolvencia. Además se debe tener un saldo mínimo de efectivo considerando el cumplimiento de pagos e imprevistos. Para lograr esto es necesario contar con el ciclo de caja; esto es el lapso desde el desembolso para una compra hasta su cobro.

### 1.3 Cuentas por cobrar.

Este es el objeto de estudio del presente trabajo, la administración de las cuentas por cobrar.

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

Pueden estar representadas por saldos de cuentas corrientes, o bien, estar amparadas por documentos.

Más adelante se profundizará en el concepto y objetivos de las cuentas por cobrar.

#### 1.4 Cuentas por pagar.

"Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operaciones de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías y servicios, o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo vía documentos por pagar"<sup>2</sup>.

También las cuentas por pagar pueden estar representadas por las cuentas de: adeudos a compañías filiales, gastos e impuestos acumulados por pagar, provisiones para impuestos sobre la renta, producto del trabajo, aduanales, participación de utilidades e impuesto al activo.

Los adeudos por conceptos anteriores que forman parte del capital de trabajo son aquellos que tienen vencimiento a corto plazo y que por lo tanto se tiene la obligación de pagarlos a más tardar en un año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la empresa, si este es mayor a un año.

El proveedor es un único medio de financiamiento que no tiene ningún costo, y este financiamiento es acordado en precio y plazo, no obstante no podemos demorarnos demasiado porque corre el riesgo de perderlos.

Es importante conocer y contar con la información de los proveedores para conocer el financiamiento que se ha recibido de los proveedores.

Para administrar correctamente las cuentas por pagar es necesario contar con puntos de control interno que permitan tener un saldo sano en la estructura financiera. Esta responsabilidad cae principalmente en el departamento de compras ya que es el que trata directamente con los proveedores.

2. Joaquín A. Moreno "Administración Financiera del Capital de Trabajo", IMCP.

# **Capítulo 2**

## **Cuentas por cobrar**

## Capítulo 2. Cuentas por cobrar

### 2.1 Concepto de cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar: "Son las que se constituyen por todos los derechos exigibles de cobro originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo"<sup>3</sup>.

Según Enrique Madroño, las cuentas por cobrar, en cualquier tipo de organización, representan el crédito que la empresa otorga a sus clientes, con la única garantía de una promesa de pago, esto quiere decir, no se obtendrá el pago inmediatamente después de realizar la venta, transcurrirá un período de tiempo establecido entre las dos partes para que sea cobrada la venta.

Las industrias manufactureras son las principales empresas en las que las cuentas por cobrar representan una buena parte de sus activos y esto ocasiona un costo adicional que se debe pagar por la actividad que realiza. Si no se tiene una rotación adecuada de ese dinero, se tiene una pérdida de valor temporal de ese dinero y de que el riesgo de incumplimiento de pago por parte de los clientes sea más significativo, hasta poderse convertir en cuenta incobrable.

La palabra crédito proviene del latín "credere" y significa tener fé o confianza en que el deudor pagará el importe de una operación.

Las causas por las cuales se otorgan créditos se deben a que son utilizadas como una herramienta de mercadotecnia para promover más las ventas y así poder obtener utilidades.

3. Boletín C-3 "Comisión de los Principios de Contabilidad" Pág. 3-1.

Las cuentas por cobrar deben ser controladas, el control debe llevarlo el administrador financiero porque él tiene participación en el establecimiento y administración de las políticas de crédito y las políticas de cobranza, las cuales se detallarán más adelante.

## 2.2 Objetivos de las cuentas por cobrar.

Primeramente tenemos que ver cuanto se debe invertir en las cuentas por cobrar, ya que tenemos que financiar esa inversión, los costos que se pagarán para la operación de esta función y los beneficios que esto traerá, además de no olvidar que se tendrán algunas demoras e incumplimientos por parte de los clientes. Se tiene que determinar el tiempo que se concederá al cliente para pagar teniendo en cuenta que se presentará alguna situación de que quieran extender su crédito tratando de que las ventas incrementen teniendo como consecuencia que no sea atractiva la inversión en este renglón. La cobranza juega un papel muy importante en este aspecto ya que debe cuidar que no se desboque por ningún lado el río del crédito por el cual navegara nuestra empresa.

Así que los objetivos de las cuentas por cobrar son:

1. Fijar el límite máximo de inversión en cuentas por cobrar.
2. Establecer límites máximos por clientes.
3. Establecer condiciones del crédito en forma clara.
4. Evitar al máximo contar con cartera vencida.
5. Abatir costos de cobranza.
6. Evitar otorgar descuentos por pronto pago sin ningún control, ya que pueden convertirse en una carga más al costo de cobranza.



### 2.3 Importancia de las cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo.

La toma de decisiones es el fin de la administración de las cuentas por cobrar en el activo circulante.

Esto también se determina según el giro de la empresa y la competencia que tiene. Cuando hay competencia generalmente la inversión dentro del capital de trabajo no es muy significativa. Y en algunos giros como empresas de autoservicio y en empresas de productos perecederos a pesar de que tienen mucha competencia las operaciones se realizan de contado.

La administración del capital de trabajo, se refiere al manejo de las cuentas corrientes, las cuales comprenden los activos circulantes y los pasivos a corto plazo, porque en la industrias los activos circulantes representan casi el 40% de los activos totales y el pasivo a corto plazo es un 30% de financiamiento total. Así que el activo circulante debe ser suficiente para cubrir el pasivo a corto plazo considerando que debe tenerse un margen razonable de seguridad.

Una medida para conocer la inversión en las cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital de trabajo y el activo circulante y se obtiene a través de la razón financiera de liquidez:

$$\text{Cuentas por cobrar a capital de trabajo} = \frac{\text{Cuentas por cobrar netas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

El resultado nos expresa la dependencia que le capital de trabajo tiene en la inversión de las cuentas por cobrar y es una medida de la influencia que tienen las cuentas por cobrar en la estructura financiera del capital de trabajo.

$$\text{Cuentas por cobrar a activo circulante} = \frac{\text{Cuentas por cobrar netas}}{\text{Activo circulante}}$$

Esto representa la importancia que la inversión tiene en cuentas por cobrar en el total de la inversión en el activo circulante.

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

Para medir la inversión en cuentas por cobrar se efectúan pruebas de liquidez, se calcula generalmente la relación que existe entre las cuentas por cobrar y las ventas y la rotación de las cuentas por cobrar.

$$\text{Cuentas por cobrar a ventas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar netas}}{\text{Ventas netas}}$$

Representa el porcentaje de ventas anuales que están pendientes de pago por los clientes.

Se debe tener en cuenta que las ventas deben ser sólo las efectuadas a crédito, aunque puede ser un poco difícil su separación, puede tomarse el total de las ventas netas siempre y cuando no sea muy significativa la venta de contado.

➤  $\text{Días cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar a ventas}}{\text{Días del año}}$

Los días cartera pueden relacionarse con los plazos que la empresa ofrece y de esta manera calificar la inversión en cuentas por cobrar.

## 2.4 Exceso e insuficiencia de las cuentas por cobrar.

Como todo en la vida tanto el exceso como la insuficiencia son malos para el buen funcionamiento del organismo. En las cuentas por cobrar sucede lo mismo. El importe que se tenga en cuentas por cobrar debe ser proporcional a los demás elementos financieros de la empresa, sino se cae en desequilibrio que puede tener grandes complicaciones en la salud de la misma.

El no tener un cobro oportuno aumenta el riesgo de ampliar la concesión del crédito o hasta la pérdida parcial o total del pago. Por lo general mientras más corto es el plazo de crédito, menor es el riesgo de perderlo.

Para acelerar la cobranza con el objeto de reducir pérdidas y demás gastos que origina una voluminosa inversión en clientes, se acostumbra ofrecer descuentos por pronto pago. Pero antes de seguir esta política, se debe comparar el monto de este descuento con el costo de administración de la inversión en clientes para precisar cual de las dos opciones es más conveniente.

Causas de exceso.

La deficiencia en la inversión en clientes se debe a diferentes causas en las cuales se encuentran:

- + Mala situación económica en general.
- + Mala situación económica del mercado especial en el cual opera la empresa.

+ Generosidad en la concesión de los créditos (no analizar al cliente con cuidado)

+ Cobranza deficiente.

+ Política equivocada de ventas, basada sobre la idea de que el propósito de los negocios es vender en abundancia, olvidando que no solo es aumentar las utilidades sino maximizar la riqueza.

+ Competencia fuerte, ocasionando que el crédito se otorgue sin ningún tipo de control.

Efectos del exceso.

El exceso causa varios gastos en los que se debe incurrir para salvar la cartera por ejemplo:

+ Gastos de cobranza en general.

+ Pago de intereses sobre capital ya que se incurre en préstamos para pagar obligaciones.

+ Pérdidas generadas por cuentas incobrables.

## 2.5 Concepto de cuentas incobrables.

Muchas veces por la ambición de tener más clientes o vender gran cantidad de artículos, se liberan las políticas de crédito haciéndolas demasiado flexibles, quedando sin seguimiento esas cuentas provocando que se queden cuentas sin cobrar.

Con la finalidad de que el activo circulante se presente razonablemente en el renglón de las cuentas por cobrar, es necesario reducir la parte de las cuentas que se consideren dudosas, así como reconocer en los resultados la posible pérdida que estas ocasionarán.

Para poder calcular los montos que deben considerarse como incobrables, uno de ellos es tomar la antigüedad de saldos de un período y revisar para cada uno de los clientes las partidas que tengan mucha antigüedad y se consideren de cobro dudoso.

Otro criterio es tomar datos históricos de años pasados y considerar los montos en porcentaje que se han quedado sin cobrar y así crearse una estimación que puede ser el 1%, 2% o más del total de la cartera de clientes y crear la reserva correspondiente.

Lo más moderno es crear una política que marque, que se debe reservar cierto porcentaje del saldo, cada que la cuenta vaya pasando por ciertos períodos de vencimiento, por ejemplo:

- cuentas con más de 90 días de vencido, reservar el 25%
- cuentas con más de 120 días de vencido, reservar hasta el 50%
- cuentas con más de 150 días de vencido, reservar hasta el 75%
- cuentas con más de 180 días de vencido, reservar el 100%

Para no perder el control de estas operaciones, es necesario hacer uso del equipo de cómputo, debido a la facilidad que nos brinda al hacer los cálculos de manera automática.

Con estas estimaciones podemos enviar paulatinamente a resultados las posibles pérdidas, que de otra forma afectarían los resultados en un solo mes del ejercicio.

Una vez que se selecciona el método para separar la parte de cuentas por cobrar que serán cobro dudoso, se deben hacer los registros contables siguientes:

- se manejan principalmente dos cuenta, una subcuenta de resultados deudora que puede nombrarse provisión para cobro dudoso y otra de balance llamada estimación de cobro dudoso. Los nombres pueden variar pero el efecto en la contabilidad es el mismo, por ejemplo:

Crear una estimación de cobro dudoso por 200,000:

Provisión para cobro dudoso	200,000	
Estimación de cuentas de cobro dudoso		200,000

La presentación en el balance de la estimación de cobro dudoso es de una cuenta con saldo acreedor que disminuye el monto de la cuenta de clientes.

La presentación en el estado de resultados de la cuenta de provisión de cobro dudoso se hace con una subcuenta con saldo deudor y puede estar en los gastos de administración o gastos de venta dependiendo del criterio del contador, aunque finalmente se reducen las utilidades.

En algunas ocasiones es posible que la labor de cobranza surta efecto después de haber creado la estimación, el boletín C-3 de la comisión de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores menciona:

“Los incrementos o reducciones que se tengan que hacer a las estimaciones, con base en los estudios de valuación, deberán cargarse o acreditarse a los resultados del ejercicio en que se efectúen”

El cargo a gastos por la creación de la provisión de cuentas incobrables es no deducible, así como el ingreso por la recuperación de la cuenta incobrable es no acumulable para efectos del cálculo del impuesto sobre la renta. Lo cual nos lleva también a hablar un poco acerca de la deducibilidad de las cuentas incobrables.



La Ley del Impuesto sobre la Renta menciona en el artículo 24 fracción XVII, que "tratándose de pérdidas por créditos incobrables, se consideren realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes, si fuera notoria la imposibilidad práctica de cobro"

El reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el artículo 25, se mencionan los puntos necesarios para cumplir con estos requisitos.

Se considera que existe notoria imposibilidad práctica de cobro de un crédito, entre otros, los siguientes casos:

1. Cuando el deudor no tenga bienes embargables.
2. Cuando el deudor haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre.
3. Cuando se trate de crédito cuya suerte principal al día de su vencimiento no exceda del equivalente de 60 veces el salario mínimo general del área geográfica correspondiente al Distrito Federal y no se hubiera logrado el cobro dentro de los dos años siguientes a su vencimiento.
4. Cuando se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra, concurso o en suspensión de pagos. En el primer supuesto debe existir sentencia que declare concluida la quiebra por pago concursal o por falta de activo.

En el caso señalado en la fracción 3, la deducción procederá en el ejercicio en el que se cumpla el plazo a que la misma se refiere.

En todos los casos todo crédito incobrable deberá quedar registrado en contabilidad con "importe de un peso", por un plazo mínimo de cinco años y conservarse la documentación que demuestre el origen del crédito.

Independientemente del manejo contable y fiscal de las cuentas incobrables, cuando son deducibles o cuando no lo son, en ambos casos representa una pérdida para la empresa.

# **Capítulo 3**

## Administración de las cuentas por cobrar

## Capítulo 3. Administración de las cuentas por cobrar.

### 3.1 El ambiente crediticio.

La amplitud del crédito es demasiado extensa, por lo que se debe tener un especial cuidado y control sobre el mismo para poder tener una estructura sana en la empresa. El tipo de clientes a los cuales otorgamos crédito puede ser un arma de dos filos para el buen funcionamiento de nuestra empresa, pues algunos que se encuentren fuera de control pueden causar grandes problemas.

Por lo mismo se debe tener un especial cuidado en el establecimiento de las normas de crédito y las normas de cobranza para respetarlas y vigilarlas cuidadosamente en su cumplimiento a lo largo de la vida de la empresa.

Además, como el crédito es una herramienta de mercadotecnia, la competencia se dedicará también a otorgar créditos más atractivos a los clientes para que obtenga más ventas, porque el precio del producto no lo es todo, las condiciones de crédito influyen mucho en la decisión de compra. Así que se necesita contar con un buen lanzamiento de crédito que ofrezca ventajas a nuestra compañía tomando en cuenta los posibles riesgos que éste traería.

Las decisiones de otorgar crédito no se deben tomar a la ligera, necesitan de un estudio cuidadoso, un control y vigilancia estrictos y un buen cumplimiento por parte de los vendedores.

"El crédito es más que un servicio otorgado por la empresa, representa también nuestra situación económica frente al sistema económico y muestra la imagen propia del negocio"<sup>4</sup>.

4.- L. Moreno Candance, "Crédito y Cobranzas, Técnicas para mejorar el flujo de efectivo", pág. 7

### 3.2 Las cinco C's del crédito.

Esta técnica es utilizada por los analistas financieros para darse una idea de la situación financiera de sus clientes.

Se le llama "las cinco C's del crédito", por que se basa en cinco conceptos, los cuales comienzan con la letra C y estos son:

- **CARÁCTER:** Son los antecedentes del solicitante en lo que se refiere al cumplimiento de sus obligaciones financieras, contractuales y morales. La evaluación del carácter del solicitante se basa en su historia de pago y en procesos legales anteriores o actuales y su resultado.
- **CONDICIONES:** Situación económica y empresarial actual del país, así como las circunstancias especiales que afecten a cualquiera de los participantes en la transacción del crédito.
- **CAPACIDAD:** Se refiere a la capacidad de pago, la información se puede obtener con un análisis de los estados financieros principalmente las razones de liquidez y endeudamiento que sirven para evaluar al solicitante.
- **COLATERAL:** Son todos los activos con los que cuenta el solicitante para ser ofrecidos como garantía en caso de no cumplir con el crédito otorgado, esta información se toma del estado de situación financiera en el renglón de activos, en avalúos de los mismos y verificando que no existan demandas legales en contra de los mismos.

- **CAPITAL:** Es la solidez financiera de la empresa de acuerdo a su patrimonio, esta información se obtiene de los análisis de los estados financieros con las razones de pasivo / capital y rentabilidad.

### 3.3 Obtención de la información sobre el crédito y evaluación del crédito.

Actualmente la información que se necesita en los negocios para dar servicio a los clientes tiene que ser diaria y verdadera, por ello la importancia de registrar correctamente las operaciones de cada cliente en su momento para poder tener saldos reales y actualizados.

El administrador es responsable de controlar que las operaciones realizadas día con día sean registradas correctamente, ya que esto nos permite tomar decisiones acertadas sobre nuestros clientes y saber si son dignos de motivarlos para que aumenten el consumo de nuestro producto.

Existen diferentes formas de obtener información suficiente para tomar la decisión de otorgar créditos a clientes nuevos e incluso a clientes a los que ya se les a otorgado algún crédito anteriormente y solicitan un crédito nuevo.

Un sano otorgamiento de crédito se basa en una adecuada y estricta investigación previa a su otorgamiento, para tener una sana recuperación de las cuentas por cobrar, este proceso lo debe llevar a cabo del Departamento de Crédito pidiéndole al solicitante el llenado de varios formatos en los cuales se recopilará la información suficiente y necesaria para su evaluación, esta información debe tener referencias financieras y de crédito, pero no debe hacerse solo esto, la empresa por su parte debe obtener información adicional a lo que el futuro cliente plasme en los formatos, se tiene que recurrir a otras fuentes de información, llamadas fuentes externas las cuales nos ampliarán más el panorama del futuro cliente.

Cuando por descuido involuntario del departamento de Crédito se cae en un exceso de confianza y se omiten algunos requisitos para dar crédito surgen grandes problemas que afectaran las cuentas por cobrar, llegando al punto de volver algunas de ellas cuentas incobrables. Además debemos tomar en cuenta que los dueños o gerentes generales de las empresas otorgan créditos sin examinar a los clientes cuidadosamente y éstos se vuelven cuentas por cobrar más difíciles de recuperar para el Departamento de Cobranza por sentirse apoyados por las referencias de los dueños o gerentes. Por eso es necesario que todo el personal de la empresa conozca y cumpla las políticas de crédito y cobranza para no caer en riesgos innecesarios.

Las fuentes externas de información crediticia son:

- Los estados financieros del cliente, así la empresa analizará la liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad del solicitante de crédito.
- Las oficinas de información de crédito, estas son herramientas valiosas para el departamento de crédito, y deben utilizarse inteligentemente para obtener la información que necesitamos.
- Verificación bancaria, los bancos son otro medio para obtener información sobre crédito.
- Los proveedores de los clientes también proporcionan información valiosa para investigar.
- Familiares y amigos del solicitante.
- El Registro Público de la Propiedad.
- Las cámaras de industrias y comercio o centros empresariales.
- Los abogados y auditores.
- El dictamen del solicitante de crédito.



## Análisis de la información sobre el crédito.

El análisis es la evaluación de los solicitantes de crédito. Después de establecer las condiciones de venta que se van a ofrecer, la corporación debe evaluar a los solicitantes y tomar en cuenta las posibilidades de una cuenta mala o un pago lento. El procedimiento de evaluación de crédito involucra tres pasos relacionados que son: la obtención de información respecto del solicitante, el análisis de esta información para determinar la situación del solicitante y tomar la decisión sobre el crédito. Esta última nos dirá si se debe extender el crédito y la cantidad máxima que se puede conceder por este concepto.

El analista debe emprender un análisis de razón y un análisis de fuentes y uso de fondos, también los estudios empíricos pueden determinar cuáles razones financieras tienen mayor importancia para el estudio del crédito. Principalmente debes ver la liquidez del solicitante y su capacidad de pagar a tiempo. Estas razones son: la rotación de cuentas por cobrar e inventarios, el período promedio de pago, la razón de deuda a valor neto y la razón de cobertura de flujo de efectivo resultan ser las más importantes.

Pero no solo se debe dedicar a analizar los estados financieros, también debe considerar el carácter y fortaleza de la empresa así como su administración, el riesgo de negocios asociado con su operación, y otros asuntos diversos.

Existen modelos para calificar los créditos que consisten en ecuaciones matemáticas y uso de estadística los cuales nos permiten tener un poco más de claridad en cuanto a la calidad crediticia del cliente.

Algunos ofrecen métodos muy sofisticados que ofrecen las siguientes ventajas:

1. Permiten al proveedor aceptar los clientes evidentemente buenos y rechazar los malos .
2. Son objetivos y pueden ayudar a la compañía a evitar alguna predisposición o discriminación.

Pero como todo, también tienen desventajas que son:

1. Se necesita tener excelente información para que también los resultados que arrojen las fórmulas sean totalmente veraces.
2. Estos modelos funcionan mejor si se aplican a una muestra grande de solicitantes de préstamos y la mayoría de las veces no se cuenta con ello ya que a veces evaluamos todo basándonos en juicios.

Otra manera de analizar a los clientes es utilizando una técnica estadística de análisis discriminatorio. Esta técnica se ha utilizado con éxito en créditos al consumidor, donde se clasifican cuantitativamente diversas características de un individuo y se llega a una decisión basándose en la clasificación total.<sup>5</sup>

Pero lo más importante es utilizar analistas capacitados de crédito para que todos estos métodos operen con mayor ventaja.

5.- Van Horne, "Administración Financiera", Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V., 1997

### 3.4 Toma de decisión con respecto al análisis del crédito.

Una vez reunida la evidencia necesaria y analizada por un experto se tomara la decisión sobre la disposición de la cuenta. Esto es, la decisión que se debe tomar es si se enviaran o no los bienes y extender el crédito. Pero para no estar evaluando constantemente el crédito se establece una línea de crédito para una cuenta. Es fijar un límite máximo a la cantidad que la compañía se permitirá deber en cualquier momento.

Además de esto se deben fijar claramente las políticas de crédito que se seguirán. Una política de crédito es un conjunto de decisiones que incluyen el período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los descuentos ofrecidos.<sup>6</sup>

- **Período de crédito:** Es la longitud del plazo en tiempo que se confiere a los compradores para que liquiden sus adquisiciones.
- **Normas de crédito:** se refieren a la capacidad financiera y requisitos mínimos que deben cumplir los clientes a crédito para ser aceptados, así como al monto de crédito disponible para diferentes tipos de clientes.
- **Procedimientos de cobranza:** Miden la rigidez o elasticidad que se deben aplicar al seguimiento de las cuentas de pago lento.
- **Descuentos:** Son todos los descuentos ofrecidos en las condiciones de pago y monto a los clientes, con la finalidad de recuperar la cobranza antes de su vencimiento.

6. Weston-Brigham, "Fundamentos de administración financiera", pag. 530

Objetivos de las políticas de crédito:

- Incrementar las ventas.
- Asegurar la recuperación de las cuentas de los clientes.
- Minimizar las cuentas incobrables.
- Conservar y atraer nuevos clientes.

Los factores que se deben considerar al elaborar las políticas de crédito son:

- ❖ Deberá hacer coordinación con las políticas de otros departamentos, con la finalidad de no caer en contradicciones, principalmente con las políticas de ventas.
- ❖ Deberán elaborarse de acuerdo a las condiciones económicas y financieras de la región y país donde los clientes estén establecidos.
- ❖ Debe considerarse el aspecto de mercado de los productos que se ofrecen y la competencia existente.
- ❖ Debe considerarse el margen de utilidad de los productos y elaborar escenarios del comportamiento de las ventas al cambiar las políticas de crédito.
- ❖ Conocer el medio en que se desenvuelven los clientes, ya que tratándose de clientes que no sean personas físicas, normalmente pertenecen a asociaciones y grupos en los que intercambian información unos a otros.

En cuanto a la elaboración de las políticas de crédito estas serán hechas por el gerente de crédito y cobranzas quien debe apoyarse de las áreas de mercadotecnia, ventas y finanzas principalmente, las políticas de crédito deberán ser revisadas y autorizadas por el director general de la empresa y hacerse del conocimiento de todo el personal.

Según Gitman el cambiar las políticas de crédito se puede deber a:

1. Volumen de ventas: el cambio en las políticas de crédito modifica el volumen de ventas, si las políticas de crédito restringen, las ventas disminuirán, por el contrario si se suavizan, aumentarán las ventas. Estas altas o bajas en ventas se reflejaran en la utilidades.
2. Inversión en cuentas por cobrar: cuanto más alto sea el promedio de las cuentas por cobrar de una empresa, más costoso será mantenerlas, y viceversa. Si se tienen políticas de crédito flexibles, aumentará el costo de las cuentas por cobrar, y si se restringen reducirá.
3. Gastos por cuentas incobrables: la probabilidad de riesgo de tener una cuenta incobrable aumentará a medida que son flexibles las políticas de crédito y reduce cuando son más estrictas.

Las condiciones de crédito se formulan por lo general, en especie de clave, en la siguiente forma:

$$X / y = \text{neto } n$$

Donde:

X = porcentaje de descuento por pronto pago

Y = días posteriores al inicio del período de crédito, si acepta el descuento por pronto pago.

N = período en que deberá pagar el monto integro si no opta por el descuento por pronto pago.

Una de las estrategias para elevar las ventas es ampliar las condiciones de crédito, cuando existe competencia. Cuando hay un cambio en el mercado se debe estudiar el efecto en la empresa y tomar decisiones para responder a la competencia y defender a la empresa dentro del mercado.

El descuento por pronto pago es una estrategia financiera que se utiliza para acaparar clientes. Tiene un beneficio directo en la financiación de las cuentas por cobrar, que se compensa con la reducción del riesgo.

Los descuentos por pronto pago de contado tienen un efecto en la promoción de ventas, incrementándose el volumen y mejorándose generalmente la rentabilidad de la empresa.

Lo negativo es que disminuye el margen de utilidad por unidad, ya que son más los clientes que aprovechan la rebaja y pagan así un precio menor. Pero el volumen de ventas aumenta, el período promedio de cobranza debe disminuir en virtud de que la mayoría de los clientes pagan antes.

Una vez definido todo el entorno que nos rodeará al establecer crédito y con la información de los clientes que ya reunimos, el siguiente paso es clasificar a esos clientes.

Si la mayoría de los clientes son similares, las decisiones de crédito pueden facilitarse utilizando un sistema llamado clasificación crediticia, creando una lista de características generales, que sean útiles para decidir si los clientes son sujetos de crédito.

Para que no se descuide la comunicación en las empresas es recomendable crear un comité de autorización de créditos. Este comité debe componerse principalmente por personal del área de finanzas, ventas, dirección general y obviamente de la gerencia de crédito, la información que se tenga de los clientes debe ser vista por el personal del comité y aceptada.

Cuando se haya decidido el aceptar o rechazar a un cliente se le debe mandar una carta avisando la decisión, si es concedido en crédito se debe especificar que condiciones tendrá y si fue rechazado, indicar las razones por lo que no fue otorgado el crédito.

### 3.5 Análisis de la antigüedad de saldos.

El análisis de las cuentas por cobrar, es responsabilidad del departamento de crédito, vigilando y supervisando las cuentas de los clientes, para que las facturas se cobren en su momento y también para iniciar la cobranza de los clientes morosos.

Es una herramienta que nos permite ver la cantidad y proporción de las cuentas por cobrar vigentes, vencidas en los períodos que se han pactado con las políticas de la empresa, y que son del conocimiento del cliente al adquirir el producto o servicio. Además de poner más en claro las irregularidades de la cartera, la presentación del análisis de la antigüedad de saldos se presenta por períodos y fechas en que se encuentran las mismas desde el momento en que se originan.

El formato generalmente contiene esta información:

- Clave del cliente.
- Nombre del cliente.
- Saldo de la cuenta.
- Importe al corriente (suma de todas las facturas que están dentro de los términos de crédito).
- Importe vencido a 30 días.
- Importe vencido a 60 días.
- Importe vencido a 90 días.
- Importe vencido a 120 días.
- Importe vencido a más de 120 días.



Esta información puede ampliarse o reducirse de acuerdo a las necesidades de la empresa. Su presentación es horizontal, al final se obtienen los totales por columna y se conoce precisamente el estado de la cartera de clientes.

El departamento de crédito y cobranza realiza un análisis y administración de sus saldos o cobranza por excepción, dándole preferencia a los saldos con mayor antigüedad y tomando como dato informativo a los saldos que se encuentren al corriente.

También se observa el comportamiento de las mismas y por medio de sus porcentajes se puede determinar cuales están vencidas con respecto al total y cuales se encuentran sin vencimientos y que porcentaje representan del total de las cuentas por cobrar.

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

Es necesario mantener esta comunicación con los clientes, porque se logra mantener informado al departamento de crédito con respecto a dichas cuentas, manteniendo una cartera al corriente con información veraz, real y oportuna.

Es una herramienta que sirve también para ver la cartera de difícil recuperación y mandarla al departamento jurídico de la empresa o a un despacho externo para que se realice su cobranza.

La provisión de las cuentas de cobro dudoso, cuando el número de clientes es cuantioso, se estima aplicando porcentajes de pérdida a las cuentas vencidas de antigüedad y sumando las que se consideren de muy difícil recuperación, la experiencia obtenida en años anteriores se considera como una base para realizar la provisión.

### 3.6 Política de cobro.

La cobranza es la recuperación de recursos financieros ganados por la venta de algún bien o prestación de un servicio.

Teniendo la responsabilidad en su totalidad el departamento de crédito y cobranzas no debe permitir que la situación financiera de la empresa se vea reflejada en un riesgo de liquidez por falta de cobranza completa.

Toda cobranza tiene tres características primordiales:

1. **Completa:** Es importante efectuar la cobranza completa, aclarando diferencias con la mayor rapidez, dado que representa dinero de la empresa que se encuentra en riesgo de perderse por aclaraciones.
2. **Oportuna:** Es necesario que la cobranza se realice el día y hora señalados. El cobro de documentos no solamente se realiza a una sola empresa o institución, cada una con características y requisitos diferentes una con otra, teniendo el personal del departamento de cobranza la necesidad de cumplir y seguir los lineamientos establecidos por los deudores.
3. **Adecuada:** para realizar una buena cobranza se debe considerar las características de los clientes. La firmeza de la cobranza debe ser la misma, pero el modo y forma se debe apegar al tipo de cada cliente.

También es importante recordar que tanto las cuentas grandes como las menores pueden llegar a ser incobrables o convertirse en saldos sucios y antiguos.

Es necesario que el departamento de cobranza tenga muy en claro que su responsabilidad es recuperar las cuentas por cobrar en su totalidad y no permitir que la situación financiera de la empresa sufra un desequilibrio, esto es que se convierta en falta de liquidez por falta de una cobranza eficiente.

De ahí la importancia de las cuentas por cobrar en el capital de trabajo. El capital neto de trabajo es conocido como la parte del activo circulante que está financiado con pasivos a corto y largo plazo, cuando el capital neto de trabajo es positivo significa que los activos circulantes exceden a los pasivos a corto plazo por lo que se deduce que dichos activos están financiados con pasivos a largo plazo. El capital neto de trabajo es negativo cuando los pasivos a corto plazo exceden a los activos circulantes, lo cual quiere decir que los activos están financiados con pasivos a corto plazo.

Esto quiere decir que cuando la empresa dispone de capital de trabajo positivo, dará a la empresa cierta tranquilidad ya que indica que puede cubrir sus pasivos y compromisos a corto plazo y esto se ve reflejado cuando se manejan correctamente las cuentas por cobrar.

En caso contrario, cuando el capital neto de trabajo es negativo, representan problemas de efectivo al vencimiento de obligaciones a corto plazo, dándose situaciones no favorables.

### 3.7 Técnicas de cobranza.

La función primordial del departamento de crédito y cobranza, se encuentra en mantener la cartera al día, controlar todo lo que respecta al manejo de las cuentas de clientes.

Es importante determinar la política de cobranza en general combinando métodos de cobro como llamadas telefónicas, cartas, visitas personales, etc.

Todo esto ocasiona gastos, pero es preferible pagar estos gastos de cobranza que dejar que alguna cuenta de nuestros clientes resulte incobrable, ya que esto se ve reflejado en los resultados de la empresa.

Pero lo primero es hacer una clasificación de clientes para decidir que técnica es la mejor para emplearse dentro de la empresa.

La clasificación se puede hacer de la siguiente manera:

1. Clientes que malinterpreten las condiciones de venta.
2. Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.
3. Clientes que descuidan la fecha de vencimiento por la reducción de la cuenta.
4. Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo.

5. Clientes que siempre se atrasan.
6. Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero.
7. Clientes que se han sobrepasado así mismos.
8. Clientes que se agencian descuentos no ganados.
9. Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes.
10. Clientes que deliberadamente cometen fraudes.

Una vez que se hace esta clasificación se dispone a utilizar las técnicas que se van a utilizar para la cobranza y estas son:

- ⇒ Verificación de documentos: Es importante revisar minuciosamente los documentos que serán enviados al cliente, con la finalidad de evitar errores que le permitan hacer una aclaración y retrasar el pago. Se deben revisar las cifras de las facturas, las condiciones de pago, cumplir con los requisitos del cliente tales como: número de copias, sellos, firmas, pedimentos, etc.
- ⇒ Envío de documentos oportunamente: enviar la documentación a los clientes lo más rápido posible, evitará retrasos en los pagos, ya que algunos piensan que el período de crédito empieza al momento de recibir las facturas. Es conveniente tener la política de enviar los documentos a los clientes a más tardar el siguiente día hábil.

- ⇒ Envío de estados de cuenta mensual: Mantener enterado al cliente de sus saldos con la empresa es importante, para que en el caso de algún error u omisión, se tenga tiempo de hacer las aclaraciones sin que venzan los documentos. Se puede incluir en el estado de cuenta las partidas vencidas y las que están próximas a vencer.
- ⇒ Envío de cartas de recordatorio de pago: Es necesario enviar cartas de recordatorio de su adeudo con la empresa. Si hace caso omiso, se le enviará otra carta posteriormente con un carácter más exigente.
- ⇒ Llamadas telefónicas: Hacer recordatorios y aclaraciones por medio de llamadas telefónicas, es ventajoso ya que se tiene trato directo con el personal de pagos del cliente y así obtener mejores resultados, sobre todo si la persona encargada de hacer esas llamadas tiene la habilidad para hacerlas.
- ⇒ Visitas personales: Enviar a un empleado de cobranza o representante de ventas a visitar personalmente al cliente que no ha cumplido con su pago, logra en la mayoría de los casos un pago de contado e inmediato del adeudo. Si el cliente no paga el adeudo, en ese momento se debe buscar obtener los documentos (títulos de crédito) para asegurar el pago y que causarán intereses al pago futuro.
- ⇒ Agencias de cobranza: La empresa recurre a una agencia de cobranza o a un abogado para garantizar su pago mediante embargo de bienes para soportar el adeudo. La desventaja es que al pagar honorarios, estos son altos y la empresa puede recibir menos del 50% del importe de las deudas cobradas por la misma.
- ⇒ Recurso legal: Cuando se llega a los extremos con los clientes los cuales se niegan rotundamente a pagar su deuda, se recurre al recurso legal directo, pero esta técnica es riesgosa ya que se puede llegar a eliminar la

posibilidad de intercambios comerciales o arreglos futuros, sin garantizar el pago de la deuda. Cuando se logra ganar el caso, el adeudo se paga con intereses, gastos de cobranza que se lleguen a realizar por el cobro de la factura vencida junto con los gastos por la práctica de los recursos señalados anteriormente.

Es recomendable tener en forma automatizada un procedimiento para reclamaciones, que nos permita diagnosticar en qué paso está cada uno de los clientes que tengan retraso en su cuenta. Por ejemplo:

- a) Cuentas con 15 días de atraso, enviar una carta de recordatorio de pago en forma amable, solicitando haga el pago, cliente pasa a nivel 1.
- b) Cuentas con 30 días de atraso, envío de carta de segundo recordatorio en forma más enérgica, avisando que se corre el riesgo de perder el crédito, cliente pasa a nivel 2.
- c) Cuentas con 45 días de atraso, envío de carta de tercer recordatorio, exigiendo el pago inmediato, avisando que de no hacerlo la cuenta será enviada a los abogados, cliente pasa a nivel 3.
- d) Cuentas con 60 días de atraso, envío de carta al cliente avisando que su cuenta a sido enviada al departamento jurídico, cliente pasa a nivel 4.

Con este procedimiento se hace una estadística para ver el comportamiento de los clientes y saber en que nivel esta cada uno de ellos para tomar las medidas correctivas necesarias para disminuir estas estadísticas.



Además para analizar a los clientes y clasificarlos en su nivel tenemos que apoyarnos de reportes, y esto son:

- a. Estado de cuenta: Representa el desglose de partidas que nos adeuda un cliente a una fecha determinada. Esto se envía para que el cliente concilie con nuestros registros contables.
- b. Historial de pagos; Presenta una estadística de pagos mensuales del cliente, además de un promedio de días de atraso de cada uno y al final un promedio de días de atraso global y así presionar al cliente y tomar decisiones en caso de cancelar el crédito.
- c. Extracto de cuenta: En un análisis de operaciones hechas en un periodo dado, presentar los movimientos de cargo y abono y hacer aclaraciones con los clientes.
- d. Previsión de cobranza: Muestra los vencimientos de los adeudos a un periodo determinado, y nos sirve para anticipar la cobranza y para elaborar los presupuestos de cobranza.
- e. Reporte de límites de crédito agotados: Muestra un listado de los límites de crédito comparado con el agotamiento de los mismos en importe y porcentaje. Si está cerca del 100% de agotamiento se necesita un incremento de crédito o simplemente comunicar a los vendedores que ya no se les autorizarán pedidos de ese cliente.
- f. Reporte de cobranza del día: Muestra las partidas que han sido pagadas diariamente por los clientes y un acumulado del mes, esto es útil para otras áreas y para comparar con los presupuestos de cobranza.

Como hemos podido observar las cuentas por cobrar deben estar debidamente manejadas para poder tener un buen comportamiento de nuestra situación financiera, pero también se pueden presentar problemas al manejarla y estos pueden ser de dos tipos:

- a) Por razones internas de la compañía.
- b) Por razones externas o ajenas a la empresa.

Las razones internas pueden ser:

- ✓ Otorgar créditos sin haber hecho un análisis adecuado.
- ✓ No hacer seguimiento adecuado de las cuentas de los clientes.
- ✓ No verificar el agotamiento de los límites de crédito.
- ✓ Las condiciones de crédito a los clientes no son claras.
- ✓ No se factura a tiempo.
- ✓ El personal de ventas o de cobranza no respeten las políticas.

Las razones externas son:

- ✓ Grave situación económica del país.
- ✓ Gran cantidad de competencia en el mercado.
- ✓ Tener en nuestra cartera clientes fraudulentos.

Así que los resultados de una administración deficiente en cuentas por cobrar repercute directamente en forma negativa en la empresa, por que incrementa los gastos de esta forma:

- Cuando presentamos cuentas atrasadas la opción que debemos seguir es contratar abogados, los cuales nos cobran una comisión para que logren cobrar nuestras cuentas.
- A estas cuentas se les debe crear una reserva de incobrabilidad, que se registra directamente en gastos y reduce la utilidad de la empresa.
- Se incrementan los gastos en cobranza por la cantidad de cartas y documentos que se les envían a los clientes para lograr la cobranza, además de la gran cantidad de llamadas telefónicas que se realizan.
- También como la empresa no tiene el suficiente dinero para cumplir sus compromisos, necesitamos recurrir a los préstamos que también causan pago de comisiones e intereses.

# **Capítulo 4**

## Caso Práctico

## Capítulo 4. Caso Práctico

### 4.1 Antecedentes

Alimentación, S.A. de C.V. es una empresa que nace en 1982 teniendo como giro la fabricación y distribución de productos alimenticios, en especial de café de grano, dulce (caramelos y de tamarindo), chocolate soluble y azúcar.

La empresa provee a todas las grandes cadenas de supermercados como son: Sam's Club, Price Club, Walmart, Superama, Carrefour, Auchan, Restaurantes Vips, Comercial Mexicana, Gigante, Soriana, etc. Estos clientes están en todas las principales ciudades del país. Además provee a varias dependencias gubernamentales como Diconsa, I.M.S.S e I.S.S.S.T.E., así como gran cantidad de clientes de mayoreo.

También es maquiladora desde hace más de 3 años de RICOLINO empresa de Grupo BIMBO, producimos 4 tipos de dulce que ellos venden con sus marcas comerciales.

Maquila también el café de marca Vips, el chocolate de marca de Soriana y Comercial Mexicana.

Los principales competidores de la empresa en el mercado del café en grano son Café Marino, S.A. de C.V. y Café Internacional de Córdoba, S.A. de C.V., en chocolate soluble esta Cía Nestlé, S.A.; en dulces a Sonric's del grupo Sabritas, en azúcar a Canderel de Mosanto Comercial, S.A. de C.V.

Las políticas de crédito y cobranza que tiene esta empresa son:

**Crédito:**

1. Los créditos son otorgados por recomendaciones, no se realiza el análisis del cliente.
2. El plazo de crédito es de 30 días.
3. Algunos clientes cuentan con crédito abierto. (representan un 5% del total de la cartera).

**Cobranza:**

1. Las aclaraciones con centros comerciales son por vía telefónica (Auchan, Liverpool, Grandes Superficies, El Palacio de Hierro y mayoristas) y por carta (Comercial Mexicana, Gigante, De Todo, Soriana, Price Club, Vips, Sam's Club, Aurrera, Comersa, Supermercados, U.N.A.M., U.A.M., Diconsa, I.M.S.S., I.S.S.S.T.E., etc.)
2. Además las aclaraciones en centros comerciales como El Palacio de Hierro, Liverpool, Grupo Comersa, Gigante, Tiendas Soriana y Grandes Superficies tienen política de aceptar las aclaraciones antes de 180 días y el importe deberá sobrepasar \$50.00. En el caso de Grupo Cifra (Aurrera, Sumesa) las aclaraciones se podrán meter teniendo un monto mayor de tres salario mínimos.
3. En facturas con más de 90 días de antigüedad se les manda una carta mencionando las facturas a las que se refieren y el importe de las mismas.

La información financiera más significativa que muestran los estados financieros es la siguiente:

CONCEPTO	1998 \$	1999 \$	NOVIEMBRE 2000 \$
VENTAS	66,996,035	72,507,471	68,558,511
COSTO DE VENTAS VARIABLE	46,767,569	49,133,100	44,626,333
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	16,616,246	15,569,305	18,053,106
COMPRAS	37,414,055	39,306,480	36,911,874
PROVEEDORES A CORTO PLAZO	8,238,403	9,354,710	8,022,936

#### 4.2 Planteamiento del problema

Alimentación, S. A. de C. V. ha tenido problemas de liquidez y le solicita al departamento de crédito y cobranza verificar porque no se cuenta con los ingresos suficiente para cubrir los pasivos.

Es por ello que desea realizar un estudio financiero utilizando razones financieras y aplicar otras técnicas que permitan darnos cuenta que el problema se encuentra en el manejo de las cuentas por cobrar .



### 4.3 Desarrollo

#### Análisis Financiero

Se realizó un análisis financiero de la Compañía Alimentación, S.A. de C.V. obteniendo los siguientes resultados:

Liquidez:

<b>Razón Financiera</b>	<b>1999</b>	<b>Noviembre 2000</b>
Capital Neto de Trabajo	(539,060)	3,491,324
Solvencia	0.98	1.14
Prueba del Acido	0.70	0.85

Con esta razón podemos observar que la compañía mejora muy poco con respecto al año pasado, pero aún se sigue teniendo una baja liquidez por un capital de trabajo muy bajo en relación a las deudas que se tienen, la solvencia muestra que en 1999 no se contaba para cubrir los compromisos a corto plazo y en el 2000 solo hay 14 centavos siendo aún demasiado bajo para las deudas y los activos de fácil realización muestran que solo se tenía en 1999, 70 centavos de liquidez inmediata y en el 2000, 85 centavos.

Actividad:

<b>Razón Financiera</b>	<b>1999</b>	<b>Noviembre 2000</b>
Periodo de Pago Promedio	85 días	71 días
Periodo de Cobranza Promedio	77 días    5 veces	86 días    3 veces

Considerando los datos anteriores podemos observar que en las cuentas por cobrar se ven problemas, la política de cobranza es de 30 días pero el periodo promedio que arrojan los resultados de las razones financieras muestra que se esta excediendo hasta 86 días, hay un atraso considerable en la cartera y de un año a otro solo se a logrado reducir un día de atraso. Hay problemas de morosidad con algunos clientes que se analizaran posteriormente.

Con respecto a los pagos también se muestra un atraso, en el 99 fue de 86 días y para el 2000 disminuyo a 71 días pero todavía se considera alto ya que el crédito que nos dan es de 60 días máximo y muestra que no podemos cumplir con nuestras obligaciones.

Endeudamiento:

<b>Razón Financiera</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Endeudamiento	63%	64%
Apalancamiento	0%	23%

El endeudamiento del 99 al 2000 aumento un 1% considerándose alto porque quiere decir que el 64% del dinero para generar utilidades es proveniente de terceras personas y no de la misma empresa, además de que en el 2000 se tuvo una deuda a largo plazo por préstamos de compañías afiliadas que aumentan el endeudamiento además de los intereses que genera este préstamo.

Rentabilidad:

<b>Razón financiera</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Margen bruto de utilidad	32%	30%
Margen de utilidad de operación	7%	2%
Margen neto de utilidad	3%	-1%

La rentabilidad mide los rendimientos de la empresa con sus ventas y así evaluar sus utilidades. La tabla anterior muestra que el margen bruto de utilidad disminuyó un 2% en relación al año anterior, en la utilidad de operación hay una disminución del 5% y en el margen neto se llega a pérdida en el año 2000, esto habla mal de la situación de utilidad de la empresa ya que como vimos en las razones anteriores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad se encuentran en general mal, trayendo consecuencias graves en el año 2000.

Como vemos las cuentas por cobrar han jugado un papel muy importante en la mala situación de la empresa por lo que requiere un análisis especial para la solución de problemas.

## Análisis de la antigüedad de saldos

La antigüedad de saldos al 30 de Noviembre del 2000 queda como sigue:

ALIMENTACION, SA DE CV  
 ANTIGÜEDAD DE SALDOS  
 FECHA: 30 DE NOVIEMBRE DEL 2000  
 CADENAS: TODAS

Ref	Nombre	Más de 45	Hasta 45	Hasta 30	Hasta 15	Por Vencer	Suma	%
1	Ignacio Martínez	19,476.02	22,502.20	31,995.84	18,506.88	82,461.80	174,942.74	0.97%
101	Aurrera	14,246.56	17,450.00	81,453.81	89,493.35	221,019.19	423,662.91	2.35%
107	Sam's Club	128,146.00	177,760.00	53,298.00	238,140.00	371,420.00	968,764.00	5.37%
108	Walmart	255,686.97	112,625.25	19,242.79	48,870.14	413,453.41	849,878.56	4.71%
109	Vips	320,758.07	6,595.67	98,825.59	46,653.05	494,079.19	966,911.57	5.36%
111	Comercial Mexicana	364,294.32	116,174.15	28,381.69	167,825.55	672,027.40	1,348,703.11	7.47%
112	Bodega Comercial	56,709.34	738.37	22,028.06	15,101.65	172,437.65	267,015.07	1.48%
114	Comersa	106,681.91	13,579.62	1,477.07	82,174.62	761,343.00	965,256.22	5.35%
115	Supermercados	199,517.59	20,708.79	25,625.27	44,264.21	170,014.69	460,130.55	2.55%
116	Grandes Superficies	226,921.98	16,338.14	5,587.63	8,941.16	198,090.51	455,879.42	2.63%
120	Price Club	98,726.98	105,746.00	52,621.00	26,856.00	163,870.10	447,820.08	2.48%
124	Bodega Gigante	138,651.06	157,560.00	912.00	510.00	84,776.25	382,409.31	2.12%
125	Gigante	381,922.16	227,500.00	11,505.31	86,015.11	1,275,842.21	1,982,784.79	10.98%
126	Cafeterías Toks	17,627.75	5,998.64	742.00	3,982.90	13,902.02	42,253.31	0.23%
127	Auchan	186,733.87	54,421.76	3,205.66	39,385.60	116,138.45	399,885.34	2.22%
128	Restaurantes Wings	63,089.06	10,578.00	1,417.96	-	-	75,085.02	0.42%
131	Soriana	102,974.59	45,801.00	57,489.00	8,541.00	25,760.00	240,565.59	1.33%
139	De Todo	45,381.83	4,041.78	520.28	18,123.82	3,016.14	71,083.83	0.39%

Ref	Nombre	Más de 45	Hasta 45	Hasta 30	Hasta 15	Por Vencer	Suma	%
140	Rialfer	390.24	-	-	-	6,706.51	7,096.75	0.04%
201	ISSSTE	338,000.05	130,649.68	48,165.07	125,685.51	715,327.89	1,357,828.20	7.52%
203	IMSS	120,197.24	54,342.60	83,357.90	75,838.54	120,908.36	454,644.64	2.52%
204	UNAM	21,645.00	60.24	21,105.84	11,389.92	22,576.84	76,777.84	0.43%
205	UAM	52,478.00	6,248.00	24,782.00	24,692.00	233.78	108,433.78	0.60%
300	Diconsa	257,471.19	11,234.02	151,366.16	249,000.83	595,176.60	1,264,248.80	7.00%
39	Jorge Hernández	35,916.00	17,854.00	16,589.00	14,892.00	18,470.00	25,489.00	0.14%
41	Martínez Cruz Efraín	7,165.60	3,780.00	5,950.00	-	-	16,895.60	0.09%
6	El Cafeto	1,000.00	-	-	8,851.00	1,900.00	11,751.00	0.07%
600	Tri-Net Logistic	10,745.00	0.32	-	-	1,635.78	12,381.10	0.07%
601	Aerolíneas	270.00	30,542.00	1,305.60	-	7,688.25	39,805.85	0.22%
603	El Palacio de Hierro	4,737.36	756.00	-	-	27,149.39	32,642.75	0.18%
604	La Puerta del Sol	744.00	987.00	-	-	-	1,731.00	0.01%
605	Liverpool	2,318.71	125.00	-	2,703.87	3,942.64	9,090.22	0.05%
606	La Europea, SA de CV	1,297.04	25.60	-	-	69,702.76	71,025.40	0.39%
607	Modelidu	1,854.00	562.00	-	1,380.00	250.00	4,046.00	0.02%
609	J. J. Domínguez	1,000.00	714.35	-	14,474.30	16,651.80	32,840.45	0.18%
62	Victor Ontiveros	9,021.60	9,485.00	-	5,221.44	-	23,728.04	0.13%
624	Forma Cryl	9,734.13	740.00	-	-	-	10,474.13	0.06%
63	Marcela Perez	11,360.00	-	-	-	-	11,360.00	0.06%
64	Eduardo Mercenario	2,142.00	-	-	-	52,164.00	54,306.00	0.30%
65	Jesús Guerrero	26,845.12	15,195.60	956.25	27,258.80	17,969.00	88,224.77	0.49%
650	Restaurantes	1,700.00	7,448.50	-	-	3,472.00	12,620.50	0.07%
651	Aristos	6,400.00	2,500.00	752.00	12,800.00	16,000.00	38,452.00	0.21%
653	Iner	10,000.00	-	-	-	-	10,000.00	0.06%
670	Varios	13,200.00	7,607.56	726.75	9,767.94	49,161.86	80,464.11	0.45%
673	Maricela Ramirez	850.00	-	-	-	2,400.02	3,250.02	0.02%
675	Pastelería Elizondo	1,855.16	3,581.45	4,536.96	1,070.20	855.00	11,898.77	0.07%
676	Quest Internacional	46.12	913.00	1,301.04	-	33,180.84	35,441.00	0.20%

Ref	Nombre	Más de 45	Hasta 45	Hasta 30	Hasta 15	Por Vencer	Suma	%
680	Central de Abastos	9,755.00	1,582.00	-	2,516.80	41,889.00	55,742.80	0.31%
681	La Valenciana	-	7,600.00	-	-	19,507.50	27,107.50	0.15%
69	El Surtidor	5,812.50	-	17,680.00	6,502.50	31,195.00	60,990.00	0.34%
690	Ricolino	283,608.78	232,862.00	25,840.00	24,160.00	364,936.00	931,406.78	5.16%
694	Bodegas el Celler	-	-	-	-	44,815.46	44,815.46	0.25%
696	Ctro. Comercial Trico	6,713.58	486.00	6,312.00	844.05	9,190.21	23,545.84	0.13%
697	Woolworth Mexicana	2,697.59	-	-	-	-	2,697.59	0.01%
698	Sector Eléctrico	760.00	457.38	59,957.12	-	15,261.57	76,436.07	0.42%
699	Sedena	250.00	727.87	-	1,360.00	-	2,337.87	0.01%
700	Dulces Anahuac	38,086.00	11,396.35	22,900.00	12,100.00	12,547.50	97,029.85	0.54%
701	La Baguette	11,090.00	-	1,383.55	-	-	12,473.55	0.07%
702	Adriana Chedraui	308,600.50	-	-	-	-	308,600.50	1.71%
703	Cinemex	2,484.00	828.00	552.00	2,205.00	3,312.00	9,381.00	0.05%
704	La Montañesa	20,441.64	7,982.44	10,700.00	-	-	39,124.08	0.22%
706	Jardín Cerveza	16,826.68	10,000.00	6,500.00	-	3,400.00	36,726.68	0.20%
708	Servicentenario	162,035.99	50,000.00	3,452.00	198,442.30	205,758.00	619,688.29	3.43%
709	Operadora de Cinemas	1,152.00	4,700.00	-	-	-	5,852.00	0.03%
712	Primher	736.56	7,921.20	-	-	-	8,657.76	0.05%
713	Bancrecer	3,258.00	25,100.00	32,240.00	-	14,280.20	74,878.20	0.41%
714	Gea Internacional	13,130.00	10,900.00	13,572.00	-	13,050.00	50,652.00	0.28%
716	Transopti	120,960.00	18,000.00	-	-	10,000.00	148,960.00	0.83%
717	Molino El Piquín	5,000.00	-	-	-	2,200.00	7,200.00	0.04%
718	Distribuidora Sarria	1,000.00	-	-	-	-	1,000.00	0.01%
719	Seguros Inbursa	800.00	400.00	-	-	-	1,200.00	0.01%
720	Giovannis del Sur	100.00	200.00	-	-	-	300.00	0.00%
721	Impulsora de Mercados	700.00	890.00	-	10,010.00	70,432.00	82,032.00	0.45%
722	Potzolcalli	1,850.00	1,417.93	17,089.81	4,347.36	24,586.90	49,292.00	0.27%
723	La Mansión	2,256.54	-	4,526.00	414.00	180.46	7,377.00	0.04%
724	Office Max	-	16,816.00	15,732.00	-	11,514.32	44,062.32	0.24%

Ref	Nombre	Más de 45	Hasta 45	Hasta 30	Hasta 15	Por Vencer	Suma	%
851	Distribución Tucán	174,658.00	47,520.41	136,840.00	30,738.00	105,192.00	494,948.41	2.74%
90	Ventas Casa	132,335.91	23,372.54	-	-	97,415.20	253,123.65	1.40%
92	Maribel Delgado	7,560.00	12,591.00	10,331.26	9,142.00	5,864.00	45,488.26	0.25%
<b>TOTAL</b>		<b>5,012,388.89</b>	<b>1,915,222.41</b>	<b>1,242,831.25</b>	<b>1,831,193.40</b>	<b>8,129,702.65</b>	<b>18,053,106.60</b>	
		<b>0.28</b>	<b>0.11</b>	<b>0.07</b>	<b>0.10</b>	<b>0.45</b>	<b>1.00</b>	

Con el análisis de la antigüedad de saldos se ve muy desajustado el porcentaje de cobranza que existe actualmente porque nos deben a más de 45 días el 28% de la cartera total, y que de cartera vencida podemos considerar un 38% que ya rebaso su crédito y que no se ha cobrado, podemos ver que los pagos que hacen los clientes tienen gran atraso, lo cual ocasiona que nuestra antigüedad se vea afectada de esta manera, por eso es necesario que la compañía revise sus políticas de crédito, las condiciones de crédito y la cobranza para poder solucionar el problema.

Además de que todo ese atraso puede convertirse en un futuro en cuentas incobrables que no benefician a la compañía.

Otro punto importante es que del total de nuestros clientes el 15% compone el 70% del total de la cartera, lo cual debe enfocar la atención a esos clientes que aunque son pocos no se les ha dado el seguimiento necesario para que nos pague en su debido momento, los más morosos son los de exportaciones y la mayoría de las cadenas comerciales, así como el ISSSTE que es una tienda gubernamental.



Con el análisis anterior puedo citar tres alternativas para el mejoramiento de las cuentas por cobrar, tomando en cuenta que se tiene un precio de venta de \$30.00 por artículo y un costo variable unitario de \$19.53 en lo que va del año se tienen unas ventas de 2,285,283 unidades y pronostica un incremento en ventas del 35% igual que la utilidad, se incurren en gastos fijos de operación de \$21,000,628.00

1. Incrementar la rotación de cuentas por cobrar de 3 a 4 veces al año, con aumento de las cuentas incobrables del 1% al 3%.
2. Otorgar un descuento por pronto pago del 2% dentro de los 10 días posteriores al inicio del periodo de crédito (30 días), esperando que el 65% opte por el descuento, se aumenten las ventas un 35% y aumenten las cuentas incobrables del 1% al 3%.
3. Ampliar los días de crédito de 30 a 35 días, con aumento de las cuentas incobrables del 1% al 3%.

Determinación de alternativas:

CONCEPTO		ACTUAL		PROPUESTA
VENTAS	2,285,284 X 30.00	68,558,511	3,085,133 X 30.00	92,553,990
CTO VAR	2,285,284 X 19.53	44,626,333	3,085,133 X 19.53	60,252,647
CTOS FIJOS		<u>21,000,628</u>		<u>21,000,628</u>
CTO TOTAL		65,626,961		81,253,275
UTILIDAD		2,931,550		11,300,715

1. Valuación de la alternativa de incrementar la rotación de 3 a 4 veces.

Inversión promedio en cuentas por cobrar = Costo variable total de las ventas anuales / rotación de las cuentas por cobrar.

Determinación promedio de las cuentas por cobrar = ventas anuales / rotación de cuentas por cobrar.

Sustituyendo la fórmula de determinación promedio de CXC.

Con el plan presente:

$$\text{Ventas} / \text{Rotación} = 68,558,511 / 3 = \$22,852,837$$

Con el plan propuesto:

$$\text{Ventas} / \text{Rotación} = 92,553,990 / 4 = \$23,138,498$$

Sustituyendo ahora en la fórmula de inversión promedio en cuentas por cobrar:

Con el plan presente:

$$\text{Inv. Prom. CXC} = 44,626,333 / 3 = \$14,875,444$$

Con el plan propuesto:

$$\text{Inv. Prom. CXC} = 60,252,647 / 4 = \$15,063,162$$

Costo de la inversión marginal:

Propuesto	15,063,162
Actual	<u>14,875,444</u>
Inversión Marginal	187,718

Rendimiento esperado al 35% de 187,718 = \$65,701 Costo Beneficio

Costo Marginal en cuentas incobrables

Con el plan propuesto =  $(.03 \times \$30 / \text{uds} \times 3,085,133 \text{ uds}) = 2,776,620$

Con el plan actual =  $(.01 \times \$30 / \text{uds} \times 2,285,284 \text{ uds}) = \underline{685,582}$   
2,091,038

Utilidad Marginal Propuesta	11,300,715
Utilidad Marginal Actual	<u>2,931,550</u>
Utilidad	8,369,165
Costo Marginal	65,701
Cuentas incobrables	<u>2,091,038</u>
Utilidad Marginal Neta	6,212,426

Conclusión: Es aceptable por ser mayor a cero.

2. Descuento por pronto pago antes del vencimiento

Determinación del Costo Total Unitario:

	ACTUAL		PROPUESTA	
COSTO TOTAL	65,626,961	28.72	81,253,275	26.33
ART. A VENDER	2,285,284		3,085,133	

Determinación del descuento por pronto pago:

	ACTUAL		PROPUESTA	
Costo x articulo	$28.72 \times 2,285,284$	5,469,446	$26.33 \times 3,085,133$	4,407,572
Rotación 360/30	12		18.43	

Cálculo de la rotación propuesta:

$$92,553,990 - 30 \quad X = \frac{(60,252,647)(30)}{92,553,990} = 19.53 \quad \frac{360}{19.53} = 18.43$$

$$60,252,647 - X \quad \quad \quad 92,553,990 \quad \quad \quad 19.53$$

Determinación del Costo Marginal:

Costo actual	\$ 5,469,446
Costo Propuesto	<u>4,407,572</u>
Costo Marginal	1,061,874

Rendimiento esperado al 35% de 1,061,874 = \$ 371,656 Costo Beneficio

Determinación de la Utilidad Marginal:

Utilidad Marginal	\$ 8,369,165
Costo Marginal	<u>371,658</u>
Utilidad Marginal Neta	7,997,507

Costo del descuento por pronto pago:

$$2\% (65\% \times 92,553,990) = \$ 1,203,202$$

Utilidad Marginal Neta	7,997,507
Costo Marginal	<u>1,203,202</u>
Utilidad Marginal después Del descuento otorgado	6,794,305

Costo Marginal en cuentas incobrables

$$\text{Propuesta} = (.03 \times \$30 / \text{uds} \times 3,085,133 \text{ uds}) = 2,776,620$$

$$\text{Actual} = (.01 \times \$30 / \text{uds} \times 2,285,284 \text{ uds}) = \underline{685,582}$$

2,091,038

Utilidad Marginal Neta	<u>4,703,267</u>
------------------------	------------------

3. Valuación de alternativa de ampliación del crédito a 35 días.

Utilidad Marginal 8,369,165

Costo de Inversión Marginal en

Cuentas por cobrar:

Propuesto:

28.71 (2,285,284) + 19.53 (799,849) = 7,894,223

10.29 \*

Actual:

28.71 (2,285,284) = 5,468,260

12 \*\*

\*360 días / 35 días = 10.29

\*\*360 días / 30 días = 12

Utilidad 2,425,963

Inversión Marginal en cuentas por cobrar al 35%

35% de 2,425,963 849,088

Utilidad Marginal 7,502,077

Costo Marginal en cuentas incobrables

Propuesta = (.03 x \$30 / uds x 3,085,133 uds) = 2,776,620

Actual = (.01 x \$30 / uds x 2,285,284 uds) = 685,582

2,091,038

Utilidad Marginal Neta 5,429,039

Conclusión: se acepta porque es mayor a cero

Resumiendo las alternativas se obtiene el siguiente cuadro.

	Aumento de rotación de 3 a 4	Descuento por pronto pago del 2%	Aumento a 35 días
Utilidad Marginal	8,369,165	8,369,165	8,369,165
Costo Marginal	65,701	371,658	1,639,989
Descuento X pronto pago		1,203,202	
Cuentas Incobrables	2,091,038	2,091,038	2,091,038
Utilidad Marginal Neta	6,212,426	4,703,267	5,429,039

Analizando las tres alternativas podemos observar que la más conveniente a la empresa es la de aumentar la rotación de 3 a 4 veces ya que el costo es mucho menor a las tres propuestas anteriores y la utilidad es mayor.

## CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO.

De acuerdo a las alternativas propuestas y analizadas, podemos decir lo siguiente:

### Alternativa 1.

Aumento de rotación de cuentas por cobrar de 3 a 4 veces por año.

Esta alternativa muestra un costo marginal menor al de las dos opciones restantes, el costo marginal es el costo de inversión en cuentas por cobrar, por lo tanto no cuesta mucho invertir en cuentas por cobrar aumentando la rotación de las mismas, pero no olvidemos que necesitaríamos de una aceleración en cobranza bastante intensa para lograr el propósito lo cual podría ser un poco contraproducente, porque además endureceríamos las normas de crédito hacia nuestros clientes por tratar de rotar la cartera más rápidamente y tal vez algunos de ellos opten por dejar de consumir nuestro producto, por la reducción de días de crédito que tendríamos que implementar. Así que esta alternativa sería ideal para nosotros en costos, pero contraproducente para las ventas.

### Alternativa 2.

Descuento del 2% dentro de los primeros 10 días del crédito (30 días).

En esta alternativa debemos tomar a consideración un costo más, el del descuento por pronto pago. Cuando una empresa introduce un descuento por pronto pago espera estos cambios:



- Aumento de ventas.
- Disminución en inversión en cuentas por cobrar que no opten por el descuento pero que paguen con anticipación.
- Incremento en clientes nuevos.
- Disminución en cuentas incobrables
- Disminución de utilidad por unidad.

En el caso de Alimentación, S. A. de C. V. Vemos que la utilidad si disminuye al adoptar el 2% de descuento por pronto pago, pero si vemos el lado positivo de esta alternativa, estaríamos abriendo más el mercado ganando clientes nuevos, pero también correríamos el riesgo de que esos clientes pudieran ser fraudulentos, así que la empresa debe pensar bien que optar, el tener clientes nuevos e incrementar las ventas, pero teniendo en cuenta la disminución de utilidad por este costo.

### Alternativa 3.

Aumentar los días de crédito de 30 a 35 días.

Al suavizar el período de crédito podría incrementar las ventas, pero la inversión en cuentas por cobrar aumentaría también y más los gastos en cuentas incobrables, así que es arriesgado el aumento de los días de crédito, pero el problema de Alimentación, S. A. de C. V., es que no se recupera la cartera, así que esta alternativa aumentaría más el problema por un lado, pero si tomamos en cuenta que la cartera esta atrasada podríamos mostrar con este aumento en el crédito que la cobranza no esta tan mal después de todo, pero solo serviría para maquillar la información.

Mi sugerencia sería inclinarnos a la alternativa del descuento por pronto pago ya que a la realidad de la empresa sería la más conveniente ya que desde un principio se muestran los costos de inversión en cuentas por cobrar de manera más real y el beneficio es que las ventas también aumentarían, pero no olvidemos que el control en cualquier alternativa que se decida tomar es indispensable para el buen manejo de las cuentas por cobrar.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## Conclusiones.

El principal problema de Alimentación, S. A. de C. V. es el manejo del departamento de crédito y cobranzas, el cual necesita una reestructuración del personal y de cumplimiento de políticas con los clientes, ya que trabaja con cadenas comerciales como Cifra, las cuales muestran en los desgloses descuentos por publicidad y otros ya acordados con la empresa y esto genera que en algunas ocasiones se obtengan pérdidas al venderles.

Por ello es necesario llevar un estricto seguimiento de la antigüedad de saldos, manteniéndola al día para no caer en cuentas incobrables causando un daño financiero a la empresa.

También la revisión de otorgar crédito a nuevos clientes se tiene que hacer de una manera más detallada y con la debida documentación necesaria para su control y supervisión y controlar la irregularidad de pago de los clientes futuros.

Una sana administración del crédito representa una de las más útiles herramientas en la venta, ya que no solo lo importante es vender, sino considerar que las ventas realizadas son las que se cobran.

La solución de acuerdo a las alternativas planteadas es agilizar la cobranza de forma inmediata ya que es la que en menos costos se incurre y nos proporciona una mayor utilidad y esta se haría aplicando una campaña de cobranza entre toda la empresa para recuperar lo más posible.

Además lo indispensable es una buena comunicación con todos los departamentos involucrados para coordinar las actividades y fortalecerlas, y poder llegar a medir y controlar las operaciones que se realizan.

En los últimos meses del año 2000 se ha resuelto un poco el problema de cartera vencida pero aún se tiene un alto porcentaje de la misma. Así que le recomendamos al Departamento de Crédito y Cobranza lo siguiente:

1. Los créditos se deben dar con un análisis del cliente, no por recomendaciones.
2. Pedir referencias comerciales de los clientes para saber las condiciones de crédito que tienen con sus proveedores.
3. Solicitar avales, fianzas o garantías.
4. Y lo más importante, se tienen que respetar las políticas de crédito y cobranza estrictamente para poder lograr los objetivos establecidos.

Procedimiento sugerido para otorgar crédito.

Como se sabe, a los clientes les gusta el crédito, y aún, cuando no deseen utilizarlo, lo ven como algo que esta disponible para poder tomarse cuando se desee y esto lo hacen por conveniencia, por tener falta de liquidez, porque no hay otro crédito disponible, por expansión, por retener a sus vendedores, por la gerencia de cuentas por pagar y hasta por ego así que los clientes también toman el crédito como algo serio y los vendedores inteligentes también. Ahora las empresas que otorgan crédito también tienen sus razones como son:

- Para otorgar servicios al cliente
- Para ganar ventas
- Para incrementar utilidades sobre el margen o excedente
- Para alcanzar una gama más extensa de clientes
- Para obtener precios más altos
- Para conseguir lealtad de los clientes
- Para competir
- Para tener una imagen positiva de la empresa

Todo esto nos lleva a una sola conclusión: el crédito es el espejo del negocio y por lo mismo se quiere dar una imagen positiva del mismo.

Ahora veamos como podemos otorgar el crédito correctamente a los clientes. Primeramente debemos tomar tiempo para investigación de los clientes, esto se debe hacer tanto interna como externamente para ver si la información que nos proporciona es correcta y no caer en un fraude.

Por esto lo primero es la solicitud de crédito, esta debe contener registros oficiales, teléfono, número de cédula profesional, etcétera, así como material complementario como tarjetas de presentación, copias de cédulas profesionales, copias de documentos legales, material de comercialización como folletos.

Segundo. Los estados financieros proporcionan la compilación y documentación de información y detectar fraudes y ayudan a prevenir fraudes.

Tercero. Referencias de Crédito ya que estas muestran la capacidad del cliente, pero hay que tener cuidado en esto ya que el cliente siempre mostrara las que hablen bien de él, pero a la otorgadora del crédito tienen que encontrar referencias escondidas para no caer en fraudes.

Cuarto. Compañías de información de crédito. La información que nos puedan dar esta clase de compañías es valiosa pero no es del todo confiable así que tienen que ser estudiadas inteligentemente y usadas de forma prudente.

Así que lo principal para otorgar crédito a clientes nuevos es compilar y documentar información y detectar fraudes.

Todo esto debe tener una revisión constante para poder detectar donde hay problemas y darles una solución oportuna y rápida.

## Bibliografía.

1. Administración financiera.

Van Home James C.

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

2. Administración financiera del capital de trabajo.

Perdomo Moreno A.

Editorial ECASA, 1991

3. Administración financiera del circulante.

Madroño Cosío Manuel Enrique

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 1998

4. Como elaborar una tesis.

Editorial Mc Graw Hill

5. Crédito y Cobranzas. Técnicas para mejorar su flujo de efectivo.

Mondello L. Candance

Grupo Editorial Iberoamericana, 1993.

6. Estrategias para otorgar créditos sanos.

Molina Aznar Víctor.

Ediciones Fiscales, ISEF, 1995

México, D. F.

7. Fundamentos de administración financiera.

Girman Laurence J.

Editorial Harla,

México 2000.

8. Fundamentos de administración financiera.

R. Emery Douglas, D. Finnerty John, D. Stow John,

Editorial, Pearson Educación, 2000.