

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION**  
**SECRETARIA DE POSTGRADO**



**ESTRATEGIAS Y TECNICAS PARA OPTIMIZAR EL  
CREDITO Y LA COBRANZA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA**

**PRESENTA**

**C. P. JAVIER HUMBERTO GUAJARDO CRUZ**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., OCTUBRE DE 1991**



TM

Z7164

.C8

FCPYA

1991

G8

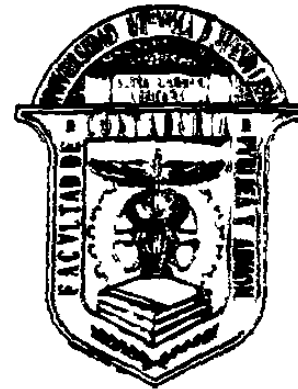


1020073594



DIRECCION GENERAL DE  
ESTUDIOS DE POSTGRADO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION**  
**SECRETARIA DE POSTGRADO**



**ESTRATEGIAS Y TECNICAS PARA OPTIMIZAR EL  
CREC. 2 Y LA COBRANZA**

**TESIS**

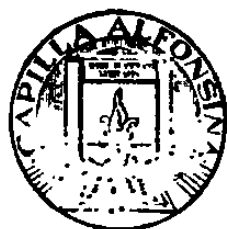
**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA**

**PRESENTA**

**C. P. JAMES HUMBERTO GUAJARDO CRUZ**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. OCTUBRE DE 1991**

TM  
27164  
oCB  
FCPYA  
1991  
G8



**FONDO TESIS**

62992

**Al recuerdo de  
mis Padres**

**A mi Esposa y  
A mis Hijos  
Con amor.**

**A mis Hermanos**

## PROLOGO

El objetivo de este trabajo es desarrollar estrategias y técnicas para optimizar el crédito y la cobranza.

Al seleccionar como tema a investigar la función de crédito y cobranza, lo hice pensando en dos factores; primero, que después de varios siglos de uso, la palabra crédito continúa vigente en sus mismas connotaciones y problemática en nuestros días; segundo, para establecer métodos prácticos que ayuden a optimizar esta función. Dado que la función de crédito y cobranza es desarrollada en empresas públicas y privadas, ya se trate de empresas manufactureras, comerciales así como de servicio, se hace patente el enorme grado de importancia que reviste el tema.

Respecto al planteamiento y solución de los problemas clásicos de esta área se utilizó el enfoque tradicional de análisis de sistemas y el método de análisis marginal propuesto.

Se presentan diversos problemas con su solución y análisis.



Mi agradecimiento a quienes con su valiosa ayuda y colaboración, hicieron posible la realización del presente estudio.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León y en particular, a la División de Postgrado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración, al Honorable Jurado y a mis Maestros, con admiración y respeto.

Al Sr. C. P. Carlos Garza González M. A., quien no escatimando tiempo, tuvo la paciencia de asesorar esta investigación.

Asimismo, a todas las personas e instituciones que colaboraron directa o indirectamente en la elaboración de esta Tesis.

Deseo agradecer muy especialmente, a Sistemas Electrónicos y Computacionales, S. A. y a la Sra. María del Carmen Ramos de Yin, por las facilidades para utilizar la microcomputadora "Apple Macintosh II Si", la impresora "Apple LaserWriter II NT" y la aplicación de "MicroSoft Word", usados en la realización del presente trabajo.

# INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION .....1

CAPITULO I CONCEPTOS EN LA ADMINISTRACION DEL CREDITO .....5

1. CONCEPTO DE CREDITO .....5

2. UBICACION DENTRO DE LA EMPRESA .....8

3. HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE ANALISIS DE CREDITO.....10

A. INDICADORES FINANCIEROS.....13

a) CONCEPTO DE ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR.....13

b) DETERMINACION DE ROTACIONES Y RAZONES.....13

B. COSTO DEL DESCUENTO POR PRONTO PAGO .....15

C. CALCULO DE PLAZO EN CARTERA. ....16

a) EXTINCION DE SALDOS. ....16

b) CALCULO DE ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR. ....21

c) ANTIGUEDAD DE SALDOS.....22

CAPITULO II. FUNCIONES PROPIAS EN LA EMPRESA.....24

1 GERENCIA DE CREDITO . .... 24

2. INTERRELACIONES CON EL AREA DE VENTAS. ....26

3. LAS CINCO "C's" DE CREDITO. ....26

4. PROBLEMAS DE COBRANZA .....29

<b>CAPITULO III. MANUAL DE CREDITO Y COBRANZA.....</b>	<b>32</b>
1. OBJETIVO.....	33
2. POLITICAS GENERALES.....	36
3. CONDICIONES DE VENTA.....	40
4. INVESTIGACION DE REFERENCIAS.....	43
5. AUTORIZACION DE CREDITO.....	47
6. CONFIRMACION DE CREDITO.....	47
7. AUTORIZACION DE PEDIDOS.....	50
8. CLIENTES ESPECIALES.....	52
9. COBRANZA .....	54
<b>CAPITULO IV. TITULOS DE CREDITO.....</b>	<b>57</b>
1. CHEQUE... ..	58
2. LETRA DE CAMBIO .....	62
3. PAGARE.....	65
4. GIROS.....	67
5. CARTAS DE CREDITO .....	67
<b>CAPITULO V. CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS.....</b>	<b>68</b>
1. RECUPERACION DE CREDITO EN MERCANCIA.....	72
2. CONTROL DE REEMBOLSOS A CLIENTES .....	72
3. CONTROL DE CUENTAS DE LENTA RECUPERACION.....	73
<b>CAPITULO VI SERVICIOS BANCARIOS DE COBRANZA Y FINANCIAMIENTO.....</b>	<b>74</b>

<b>CAPITULO VII. ADMINISTRACION FINANCIERA .....</b>	<b>76</b>
1. FUNCION FINANCIERA.....	76
2. ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO FINANCIERO.....	77
3. ADMINISTRACION DEL CAPITAL EN TRABAJO .....	78
4. OPTIMIZACION DEL CAPITAL NETO EN TRABAJO.....	91
A. EFECTIVO.....	91
a) SISTEMA DE CONCENTRACION. ....	92
b) DECISIONES EN RELACION AL EFECTIVO EN CAJA.....	94
5. ADMINISTRACION DEL CREDITO.....	95
A. INVERSION EN CARTERA.....	95
B. PRINCIPALES VARIABLES EN LA DECISION DE NORMAS DE CREDITO. ....	100
C. CONDICIONES DE CREDITO. . . . .	103
 <b>CAPITULO VIII. PLANEACION FINANCIERA.....</b>	<b>105</b>
1. NATURALEZA DE LA FUNCION.....	105
2. SISTEMA DE PLANEACION FINANCIERA.....	105
3. ESTRUCTURA FINANCIERA .....	108
4. PRONOSTICO DE EFECTIVO . . . . .	109
 <b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>116</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>120</b>

## INTRODUCCION

En la actualidad las funciones que debe desempeñar el Administrador Financiero son muy amplias y variadas; sintetizándolas podemos establecer que éste debe planear la obtención y utilización de recursos de manera que se maximice el valor de la empresa.

Esto se logra básicamente:

- a).- Determinando el monto apropiado de recursos que debe manejar la organización, su tamaño y su crecimiento.
- b).- Destinando los recursos hacia activos específicos de manera eficiente.
- c).- Obteniendo los recursos en las mejores condiciones posibles.

Las actividades específicas de finanzas se dividen organizacionalmente por lo general en dos funciones de alto nivel:

La función de tesorería y la función de contraloría, el área de créditos y cobranzas se encuentra bajo la responsabilidad en línea de la tesorería.

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo; los saldos existentes en cuentas por cobrar a clientes se clasifican dentro de los activos circulantes.

La administración del capital en trabajo reviste especial importancia en el aspecto financiero en la empresa debido a:

a).- Gran parte de su tiempo los administradores financieros lo emplean en las operaciones internas diarias de la empresa, que pertenecen a la administración del capital en trabajo.

b).- Los activos circulantes representan aproximadamente un 60% de los activos totales de la empresa, una empresa con crédito liberal tendrá una fuerte inversión en cartera.

c).- Las empresas pequeñas y medianas tienen limitado acceso a los mercados financieros, sin embargo no pueden evitar la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, teniendo la necesidad de manejar el crédito comercial



d).- Existe una relación directa entre el crecimiento en ventas y la necesidad de financiar los activos circulantes.

A las funciones relacionadas con el Departamento de Créditos y Cobranzas, ha sido necesario darles cada vez una mayor atención en virtud del crecimiento de los negocios

Respecto a la función de créditos y cobranzas, las observaciones que hicieron ver la existencia de un problema fueron:

-¿Por qué las empresas pequeñas y medianas y aun las grandes no se apegan a sus políticas establecidas y en los informes de auditoría hay reporte de faltas considerables?

-¿Por qué si una empresa solicita un crédito o un plazo mayor, se aprueba o se rechaza sin un estudio técnico que apoye la decisión?

-¿No se elaboran los estudios porque se consideran complicados, no se están considerando los costos y gastos correctos, no se presenta en forma oportuna o bien se considera que la información no es adecuada?

-¿Será que ventas de una manera informal impone las reglas de crédito y cobranza?

Estas observaciones que hacen surgir un problema real en las empresas, las estableceremos como premisas para fijar como objetivo general, a manera de hipótesis, que podemos desarrollar estrategias y técnicas para optimizar el crédito y la cobranza, de una manera ágil, entendible y practica que le permitan al administrador financiero contar con un marco de referencia razonable para apoyar la toma de decisiones.

Para probar lo anterior, hemos desarrollado la teoría con respecto a la administración del crédito y la cobranza sin pasar por alto el otro aspecto fundamental que consiste en el desarrollo de problemas prácticos donde se trata de probar su pragmatismo.

## CAPITULO I CONCEPTOS EN LA ADMINISTRACION DEL CREDITO

### 1. CONCEPTO DE CREDITO

Según el Diccionario de la Lengua Española, significa:

De reputacion, de solvencia: este comerciante no tiene crédito.

De autoridad: este escritor goza de buen crédito en América Latina.

De ascenso: dar crédito; a crédito, dar fiado a plazos.

Abrir crédito a uno: autorizarle a cobrar cierta cantidad con algún fin.

Dar crédito a una cosa: creerla.

Casi todos los tratadistas de este tema tienen elaborado su propio concepto de lo que es el crédito. John Stuart Mill, en su Economía Política definió el crédito como el permiso para usar el capital de otro.

Crédito se puede definir como "la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado"<sup>1</sup>.

Desde el siglo XVI que fue empleada la palabra "Credito", confianza es su denominador común.

<sup>1</sup>Emilio Villasenor F , Elementos de Administración de Crédito y Cobranza, TRILLAS 3ª Edición, Pag 11

Crédito es la transmisión de bienes, ya sea dinero, mercancías o servicios, hecha a una persona, con la confianza de que esta tendrá, tanto la disposición como la capacidad de pagar su equivalente, en un futuro.

Crédito sin confianza es inaceptable. El crédito implica confianza, en el mundo de los negocios, es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

El Crédito se aprueba cuando existe confianza, se tiene fe o se cree, en que el sujeto de crédito cumplirá con la obligación que ha contraído.

De todo lo anterior, se desprende, como primera conclusión, la existencia de dos o más personas:

- a.- Una quien lo otorga (acreedor)
- b.- Otra quien la recibe (deudor)

Y que fundamentalmente impera:

- a.- La confianza
- b.- Los bienes y/o servicios (satisfactores)
- c.- La capacidad (de dar y cobrar y/o recibir y pagar)

El crédito se forma aparejado a la simpatía, honradez, etc., es inherente a la persona y da prestigio social y comercial.

El crédito, de acuerdo a su otorgante y/o adquirente puede ser de diversos tipos:

- a.- Bancario
- b.- Comercial
- c.- Personal
- d.- Público

El funcionario responsable de crédito podrá planearlo y adecuarlo a sus posibilidades y también a las necesidades del cliente, teniendo presente que el crédito da capacidad de compra en el tiempo y que como resultado da mayores ventas y utilidades a los otorgantes.

En la presente investigación, haremos referencia al crédito en su tipo comercial.

## 2. UBICACION DENTRO DE LA EMPRESA

Tradicionalmente y en general, la mayoría de las empresas han considerado que las funciones de crédito y cobranza (que más adelante se presentarán) están integradas en un sólo departamento, de tal forma que sea una sólo persona la responsable de la correcta aplicación de las normas, políticas y técnicas establecidas, pudiendo ser Director, Gerente, Jefe, etc. dentro de la estructura organizacional.

La función que nos ocupa en muchos casos ha estado subordinada al ejecutivo financiero, sin embargo, hay que cuidar que el funcionario encargado no esté en niveles inferiores al gerente de ventas, ya que puede ser manipulado por éste y en realidad se necesita de una persona con la autoridad suficiente que pueda defender sin mayores problemas sus puntos de vista en beneficio de los intereses de la empresa.

Para contrarrestar o minimizar el riesgo crediticio, uno de los objetivos del responsable del área será el operarlo, pero corriendo el menor riesgo para la empresa. Para cumplir con el objetivo anterior, tendrá que investigar con la profundidad que amerite cada crédito que estudie, así como ratificaciones, aumentos, disminuciones, cancelaciones, etc., a las líneas de crédito, recurriendo a visitar los establecimientos de los clientes para conocer sus instalaciones, inventarios y en general todo lo que considera importante, de tal manera que tenga elementos de juicio para una decisión adecuada.



Afortunadamente, para disminuir ese riesgo se cuenta con fuentes que puedan servir de información sobre un cliente y que son:

a.- Fuentes Directas:

- Solicitud de Crédito
- Archivos Propios
- Visita Personal
- Estados Financieros
- Etc.

b.-Fuentes Indirectas:

- Informes Bancarios
- Informes Comerciales
- Informes de Proveedores
- Informes de Competidores
- Etc.

### 3. HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE ANALISIS DE CREDITO

La planeación es fundamental para el éxito de un administrador financiero.

Los planes financieros toman diversas formas, pero cualquier plan digno de tomarse en cuenta, debe incluir los puntos fuertes y débiles que existen en la empresa. Los puntos fuertes serán usados para obtener ventajas, y los puntos débiles para tomar acciones correctivas. Por ejemplo, ¿Son adecuados los inventarios para apoyar el nivel proyectado de ventas?, ¿Tiene la empresa una inversión demasiado grande en las cuentas por cobrar y refleja esta condición una política inadecuada de cobranza?.

Dependiendo del tipo de análisis financiero que se desee hacer seleccionamos la herramienta adecuada para llevarlo a cabo.

El analista puede por ejemplo ser un banquero que considere otorgar o no un préstamo a corto plazo a una empresa, por lo tanto el análisis estará enfocado principalmente a la posición a corto plazo, o liquidez de la empresa, y se dará realce a las razones que m den liquidez y actividad.

Por otro lado los acreedores a largo plazo darán énfasis mayor al poder para generar utilidades y a la eficiencia de operación de la empresa; aquí el enfoque será hacia la rentabilidad y el crecimiento.

La administración está relacionada con todos los aspectos del análisis financiero, ya que debe ser capaz de cumplir con sus obligaciones hacia sus acreedores a corto y a largo plazo, así como obtener rendimientos razonables para los dueños. Weston clasifica las razones financieras dentro de seis tipos fundamentales<sup>2</sup>.

- 1.- Razones de Liquidez: la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.
- 2.- Razones de Apalancamiento: el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante recursos externos.
- 3.- Razones de actividad: el grado de efectividad con el que la empresa está usando sus recursos.
- 4.- Razones de Rentabilidad: la efectividad administrativa a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.
- 5.- Razones de crecimiento: la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y de la industria.

<sup>2</sup>F. J. Weston y E. F. Brigham Fundamentos de Administración Financiera, INTERAMERICANA, 7ª Edición. Pág. 61

- 6.- Razones de valuación: la habilidad de la administración para crear un valor de mercado superior a los desembolsos de los costos de inversión.

Las herramientas financieras de análisis de crédito son una valiosa ayuda para formarse una opinión acerca de la empresa sujeta a estudio. De las razones financieras mencionadas para un departamento de créditos y cobranzas, dos revisten singular interés, las razones de liquidez y las razones de actividad, ya que haciendo un análisis utilizando estas herramientas, el analista tendrá una base sólida para formarse un juicio sobre la situación actual y futura que guarda la empresa.

A continuación se menciona los indicadores financieros más relevantes sobre el aspecto de cobranzas

## A. INDICADORES FINANCIEROS

### a) CONCEPTO DE ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

CONCEPTO: LAS VECES QUE LAS CUENTAS POR COBRAR SE HAN COBRADO DURANTE UN PERIODO DETERMINADO, POR EJ. ROT= 6. POR CADA \$6.00 DE VENTAS, \$1.00 ESTA EN CUENTAS POR COBRAR.

### b) DETERMINACION DE ROTACIONES Y RAZONES

PARA TODA LA EMPRESA, DIVISIONES,  
DEPARTAMENTOS, LINEAS.

$$\frac{\text{VENTAS NETAS (A CREDITO DE PREFERENCIA)}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROM (SIN DEDUCIR CTAS INCOBRABLES)}} = \text{ROT}$$

$$\frac{365 \text{ O } 12 \text{ MESES}}{\text{ROTACION}} = \text{DIAS PROMEDIO DE COBRO}$$

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{365} = \text{VENTA PROMEDIO DIARIA}$$

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTA PROMEDIO DIARIA}} = \text{DIAS PROMEDIO DE COBRO}$$

- CLIENTES MAS IMPORTANTES.

$$\frac{\text{VENTAS ANUALES AL CLIENTE "A"}}{\text{SALDO PROMÉDIO DEL CLIENTE "A"}} = \text{ROT}$$

- ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS.
- ANALISIS PROBABILISTICO DE LA COBRANZA.
- OTRAS RAZONES.

a).- CUENTAS INCOBRABLES / VENTAS A CREDITO O SALDO  
PROM. DE CUENTAS X COBRAR.

b).- CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS / CARTERA TOTAL  
PROMEDIO.

c).- COBRANZAS CUENTAS POR COBRAR O VENTAS A  
CREDITO.

d).- COBRANZAS DE CARTERA VENCIDA CTAS. POR COBRAR  
VENCIDAS.

e).- ETC.



## B. COSTO DEL DESCUENTO POR PRONTO PAGO

Este descuento lo establecen las empresas con el propósito de cobrar sus ventas a crédito en un plazo relativamente corto, obteniendo liquidez para su capital de trabajo. Este descuento lo implanta la empresa esperando que en la mayoría de sus ventas, sus clientes aprovechen el descuento por pronto pago.

Para las empresas que están en posibilidad de aprovechar el descuento por pronto pago deben hacerlo, ya que no hacerlo representa un costo demasiado alto. Por ejemplo, los descuentos siguientes tienen un costo anual aproximado.

3/10 , N 30 = 54% Anual

3.5/10 , N 30 = 63% Anual

2/10 , N 30 = 36% Anual

El costo del descuento lo podemos calcular en forma exacta.

$$\text{COSTO} = \frac{\text{Porcentaje de Descuento}}{(100 - \text{Porcentaje de descuento})} \times \frac{360}{(\text{Fecha Final de Venc.} - \text{Periodo de Desc.})}$$

3/10 , N 30 = 55.67% Anual

3.5/10 , N 30 = 65.28% Anual

2/10 , N 30 = 36.73% Anual

## C. CALCULO DE PLAZO EN CARTERA

Existen diferentes metodos para calcular los dias promedio que tarda la empresa en cobrar las cuentas pendientes a sus clientes

Contamos con tres metodos para el calculo de plazo en cartera.

- Extincion de Saldos
- Calculo de Rotacion
- Antigüedad de Saldos

Cada uno de los métodos puede ser empleado de acuerdo a las circunstancias y al tipo de analisis que llevara a cabo la empresa, ya que en consideracion a la metodologia propia de cada uno nos lleva a resultados diferentes

### a) EXTINCION DE SALDOS

Este metodo toma el saldo de clientes a una fecha determinada y le resta las ventas de el mes si se extingue el saldo o sea que las ventas del mes fueron mayores que el saldo de clientes implica que trae la empresa menos de 30 dias en cartera, pero si no se agoto el saldo de clientes despues de haber restado las ventas de mes, se le restarán las ventas del mes anterior y así hasta agotar el saldo de clientes. Lógicamente las ventas de ultimo mes seran mayores que el saldo en clientes y se deberá tomar los dias que correspondan al saldo en clientes. Veamos un ejemplo:

	Oct	Nov	Dic
Ventas de Mes	130	140	150
C X C SA D O D C 31 90			217
Saldo de Cuentas por Cobrar D c 31 90			217
Ventas de mes		150	31 d as
Saldo		67	
Ventas Nov - 30 d as = Venta Promedio diaria			
Saldo + Venta Promedio Diaria			14 d as
D Pr ed de C br			45 d as

En la actualidad este metodo o podemos manejar facilmente usando un modelo computacional para efectuar los calculos

	AGO	SEPT	OCT	NOV	D C
VENTA DEL MES	105	120	130	140	150
VENTA ACUMULTA					
3 MESES			355	390	420
DA DEL MES			31	30	31
DA ACUM A MES			92	91	92
VENTA PROMEDIANA			4 19	4 67	4 84
VENTA PROMEDIANA					
ULTIMOS 3 MESES			3 6	4 29	4 57

EJEMPLOS:

Si calculamos los días venta o plazo en cartera con los saldos siguientes:

	CARTERA	DIAS
	SALDO	PROM.
	<u>DIC 31 90</u>	<u>COBRO</u>
a)	\$ 75	15 5 días
b)	190	39 6 días
c)	320	68 2 días
d)	450	98 5 días



Cuando un saldo no se agota después de quitarle las ventas de los últimos 3 meses, se toma la venta promedio diaria de los últimos 3 meses para el propósito de calcular los días venta de este rubro.

Regularmente esto más que en las cuentas que pertenecen a capital de trabajo, se da en las cuentas de activo fijo y de capital contable.

b) CALCULO DE ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR.

$$\text{Rot de C X C} = \frac{\text{VENTAS NETAS (A CREDITO)}}{\text{SALDO PROM de C X C}}$$

El saldo que se tome de cuentas por cobrar debe ser representativo de los diferentes saldos que tiene la empresa al final de cada mes. Es decir que para determinar el saldo promedio de cuentas por cobrar puede tomarse el saldo a Dic.; si éste no es representativo, puede sumarse a Enero 1 más el saldo a Dic. 31 y dividirlo entre dos o tomar el saldo a fin de mes de cada uno de los doce meses, sumarlos y dividirlos entre 12. La idea es que el saldo de cuentas por cobrar sea representativo de los saldos promedio del ejercicio con la finalidad de determinar la rotación en forma adecuada.

$$\text{DIAS PROMEDIO DE COBRO} = \frac{\text{TEMPO}}{\text{ROT}}$$

$$\text{ROT DE C X C DIC} = \frac{150}{75} = 2$$

$$\text{DIAS PROMEDIO DE COBRO} = \frac{31}{2} = 15.5 \text{ das}$$

$$\text{VENTAS SEP DIC} = 540$$

$$\text{C X C PROMEDIO SEPT DIC} = 70 + 60 + 80 + 65 + 75$$

$$\text{ROT de C X C Sept Dic} = \frac{540}{70} = 7.71$$

$$\text{DIAS PROMEDIO COBRO} = \frac{122}{7.71} = 15.8 \text{ das}$$

$$\begin{aligned} \text{DIAS PROMEDIO COBRO} &= \frac{\text{C X C}}{\text{VENTAS}} \times \text{tempo} \\ &= \frac{70}{540} \times 122 \text{ das} \\ &= 15.8 \text{ das} \end{aligned}$$

### c) ANTIGUEDAD DE SALDOS

Consiste en hacer un análisis del saldo de la cuenta de clientes a una fecha determinada y establecer rango de días de acuerdo a las políticas de la empresa para determinar por el importe de cuentas por cobrar el plazo que tienen estas y determinar una medida respecto al saldo existente.

Por ejemplo

El Saldo de C X C a Dic 90 es \$ 320.

Se hace un análisis para determinar su antigüedad y tenemos:

ANTIGÜEDAD	IMPORTE	DÍAS PROM	SALDO	DIAS
1 - 15 días	\$ 5	X 5	320	16
16 - 30 días	8	X 3	320	58
31 - 45 días	80	X 38	320	95
46 - 60 días	<u>90</u>	X 52.5	320	<u>148</u>
	\$320			317

Como herramienta financiera adicional en relación al análisis de cuentas por cobrar tenemos el informe de antigüedad de los saldos, el cual nos muestra el estado de las cuentas por cobrar de acuerdo con la cantidad de tiempo que han estado vencidas y pendientes de cobro.



ANTIGÜEDAD DE LA CUENTA (días)	IMPORTE	PORCENTAJE TOTAL DE LOS SALDOS
0 - 20	\$ 180	50%
21 - 30	64	20%
31 - 45	80	25%
46 - 60	10	3%
más de 60	<u>6</u>	2%
	\$ 340	

Si la empresa tiene como política conceder 20 días de plazo a sus clientes, el análisis a través del informe de antigüedad de saldos muestra serios problemas de cobranza con algunas de sus cuentas.

La mitad de sus cuentas se encuentran vencidas, el 30% por más de un mes, lo cual indica serios problemas en el área de cobranza.

Este método es empleado como informe adicional obtenido periódicamente, a su vez es útil cuando la empresa otorga distintos plazos de crédito a sus clientes.

## CAPITULO II. FUNCIONES PROPIAS EN LA EMPRESA

### 1. GERENCIA DE CREDITO

Manejemos a nivel de Gerencia al responsable del Departamento de Créditos y Cobranzas que ha sido seleccionado para tal puesto por sus conocimientos profundos del crédito mercantil y que además cuenta con habilidad analítica y que es muy creativo, ya que tendrá que diseñar o bien mejorar, o cuando menos continuar con el sistema que ha prevalecido.

El gerente coordinará sus esfuerzos con el personal que de alguna manera tiene que ver con su departamento, que entre otros son:

a.- Distribución

b - Ventas

Ademas diseñara las formas de papelería necesarias para la operación y control de su departamento, tales como solicitudes de crédito, pedido factura, avisos, etc , como más adelante se muestran.

Así mismo, diseñara el sistema y su manual general que le servirá para entrenar al personal nuevo (en el departamento) como para que la organizac on en general conozca sobre su funcionamiento, lo cual es mportant simo, sobre todo por parte de los vendedores, que son el personal encargado de generar el trabajo de este departamento.

Finalmente ordenará a sus clientes de acuerdo al límite de crédito concedido, de acuerdo a la frecuencia de la compra, de acuerdo a la forma de pago y sobre todo de acuerdo a la experiencia tenida con cada uno de ellos.

El Gerente de Crédito y Cobranza es:

- a.- Un organizador
- b.- Un administrador
- c.- Un técnico
- d.- Un promotor de ventas
- e.- Un profesional

Todo lo anterior lo podría hacer en base al conocimiento que tenga de la empresa en un sentido amplio, esto es, no sólo interna, sino externamente también. Debe conocer internamente:

- Organización (Ejecutivos)
- Políticas Generales
- Producto (Proceso, calidad, materias primas, etc.)

Y externamente:

- Mercado
- Competidores
- Condiciones de compra-venta, etc.

## 2. INTERRELACIONES CON EL AREA DE VENTAS

El departamento de crédito y cobranza ha sido considerado como un departamento conflictivo, desde el punto de vista de ventas, argumentando que es un freno para realizar ventas y cumplir con su cometido. En sí podemos decir que ventas espera de créditos.

- a.- Aprobaciones rápidas
- b.- Que conozcan las políticas de ventas
- c.- Que se tenga más flexibilidad
- d.- Que se puedan realizar más negocios
- e.- Que sea un apoyo a las ventas

En forma paralela, créditos espera de ventas:

- a.- Datos completos y realistas de los clientes
- b.- Que conozcan las políticas de crédito
- c.- Que se realicen ventas sanas
- d.- Argumentos reales que puedan apoyar el crédito solicitado por el cliente.

## 3. LAS CINCO "C's" DE CREDITO. <sup>3</sup>

En Crédito y Cobranza es muy recomendable que se tengan presentes las famosas cinco "C's" del crédito que son:

<sup>3</sup> J. Fred Weston y Thomas E. Cope and, Finanzas en Administración McWraw-Hill 8ª Edición, Pag. 356

- a.- Conducta
- b.- Capacidad
- c.- Capital
- d.- Circunstancias externas o condiciones económicas
- e.- Colateral

La suma de estas "C's" es igual al riesgo de crédito, por lo que resulta de suma importancia tenerlas perfectamente bien analizadas antes de dar un "Sí" o un "No" en materia de crédito.

Por CONDUCTA entendemos lo que tradicionalmente se ha manejado como "moralidad" y que se refiere a la solvencia moral del cliente, honradez, honorabilidad, reputación por el cumplimiento oportuno de sus adeudos y que lo sabremos por las referencias que se obtengan del solicitante

La CAPACIDAD se refiere a la experiencia en el ramo, habilidades, aptitudes, conocimientos y fuerza creativa como atributo personal del administrador del negocio. Para las empresas la capacidad de endeudamiento se refiere al margen disponible para poder contraer deudas y que se mide en el balance general (palanca financiera de la empresa) dividiendo el pasivo total entre el capital contable. Hay que tener presente que la capacidad de endeudamiento, de ninguna manera es la capacidad de pago ni viceversa; son dos conceptos totalmente diferentes y que se miden o calculan de formas distintas.

El CAPITAL se refiere a la inversión que el negocio tiene hecha y que pueda asegurar la recuperación del adeudo, es el patrimonio total del cliente que pueda apoyar un mayor endeudamiento.

Las CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS se refieren a las condiciones económicas de los negocios del ramo en particular, que no dependen de la propia empresa, como puede ser la tendencia del mercado (hay productos que nacen y mueren relativamente pronto), condiciones macroeconómicas, decisiones gubernamentales, etc.

La COLATERAL se refiere a la posibilidad de poder obtener garantías adicionales cuando así se requiera.

A pesar de lo anterior y aunque se tengan bien estudiados los incisos anteriores, la Ley del Embudo llega a suceder en muchas empresas y consiste en que a medida que el crédito es liberal, la cobranza es rígida y que cuando el crédito es rígido la cobranza es liberal. Aquí es donde el responsable de crédito tiene que definir su actuación, ya que si lo que desea es dar crédito sin importar la cobranza optará por un camino diferente, o que si lo que quiere es cobranza adecuada.

#### 4. PROBLEMAS DE COBRANZA

Hasta ahora hemos expuesto los aspectos generales sobre el crédito; considero necesario pasar a la parte de cobranza que es cuando surgen los siguientes problemas:

PROBLEMAS DE VENTA se refieren a que el vendedor no le explicó a su cliente con lujo de detalle todas las partes de la venta; las cuales por supuesto incluyen el cobro que es la recuperación de la mercancía dada. Esta causa es realmente culpa del personal de ventas, ¿conocen las políticas del departamento de crédito y cobranza?

**PROBLEMAS DEL SERVICIO:** están muy aunados al párrafo anterior, en que muchas veces el vendedor ni siquiera visita a su cliente, sino que sólo le llama por teléfono, esto trae como consecuencia que las ventas bajen o que la cobranza se retrase. Otro problema de servicio surge cuando el cliente tiene algún problema y se le atiende de inmediato, si esto se lleva a cabo, compromete al cliente en el pago, ya que la empresa le ha respondido.

**PROBLEMAS DEL CLIENTE.** se refieren a aquellos que por una mala selección o por deficiente información o por deficiencias en el análisis de la información no se detecta que el cliente no puede pagarnos o no puede cumplir con lo previamente estipulado por el vendedor. Cuando se tratan de realizar ventas al vapor, la cobranza es deficiente.

**PROBLEMAS DEL CREDITO.** surgen cuando no se ha estudiado adecuadamente la solicitud y por alguna causa se determinó o se le aprobo un cierto credito y por un cierto límite sin ponernos a pensar que es lo que en si necesita nuestro cliente inclusive en función de plazo y condiciones.

**PROBLEMAS DE LA EFICIENCIA** en la cobranza surgen cuando por causas del sistema de cobranza no acudimos a cobrar las facturas, bien puede ser por falta de cobradores, o porque no se dió tiempo al o los que tenemos, o que simplemente no quieren y se les "olvidó" pasar a cobrar.



Con el objeto de minimizar los problemas de cobranza, se hace necesaria la definición de políticas que son reglas necesarias a observar por toda la empresa y que desde luego deben estar contenidas en el manual general.

Las políticas comúnmente se confunden o se manejan como normas y no son lo mismo, coinciden en que ambas son reglas a seguir y que deben ser observadas; sin embargo, la característica que las hace ser diferentes es la flexibilidad. Una política es flexible, una norma es rígida.

### CAPITULO III. MANUAL DE CREDITO Y COBRANZA

Es conveniente que las políticas generales de crédito se fijen por escrito para que se utilicen como criterios de orientación para formular e interpretar las políticas específicas de crédito, tales como las relativas al establecimiento de montos de líneas de crédito, aumento, ratificación, disminución, suspensión o cancelación de las mismas, tratamiento a empresas filiales y sucursales, aplicación de descuentos por pronto pago, cargos por financiamiento y mora, transferencias de crédito de un cliente a otro, devoluciones de mercancías, mínimos de embarque, documentación de adeudos, condiciones de pago, etapas de la cobranza, envíos de estados de cuenta, etc.

En el manual general debe incluirse tanto los objetivos como las políticas, normas y en sí la descripción del puesto que es el procedimiento y finalmente, el uso de las formas.

Los objetivos son las metas a alcanzar y deben ser conocidos por todos los miembros que integran la empresa.

Desde luego que el manual de crédito y cobranza deberá divulgarse a nivel de toda la empresa, conocerse por las tres áreas que ya anotamos con anterioridad, ventas, distribución y por supuesto, el propio departamento de créditos y cobranzas.

Desde luego, que las políticas de ventas no las define el departamento de créditos y cobranzas. Esto lo hace ventas en base al mercado y a las consideraciones expuestas por el departamento de créditos, de acuerdo a la situación financiera de la empresa y que desde luego, solo en el área de finanzas son conocidas.

## 1. OBJETIVO

En esta primera parte del manual es muy importante definir qué es lo que se pretende con el mismo, pudiendo decirse que:

"Este Manual dará a conocer las bases operativas del Departamento de Créditos y Cobranzas dentro de la organización de la empresa X".

### a - DEPENDENCIA

En esta parte se anota, a nivel de panorama, la ubicación propia del departamento dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Ejemplo:

Autoridad Máxima	Director de Finanzas
Responsable del Depto.	Gerente de Crédito y Cobranza
Organización Propia	Jefe
	Analistas
	Auxiliares

#### b.- PROCEDIMIENTOS

En esta parte se anotarán los diversos pasos en que se realizan las funciones aclarandolo, de ser posible, con flujos que son una representación gráfica de los distintos pasos.

Hay empresas que manejan en forma separada los manuales de procedimientos, aquí sólo se anotan el de créditos y cobranzas como mas adelante se verá.

#### c - PERSONAS QUE INTERVIENEN

Se trata de tener lo más desglosado posible el número de personas que intervienen con sus funciones. Ejemplo:

## PERSONAS:

Director de Finanzas

Gerente del Departamento

Analistas

Cobradores

## FUNCIONES:

Para el Director de Finanzas:

- Señalar las normas y políticas
- Coordinar y Vigilar las actividades del Gerente
- Otras

Para el Gerente del Departamento:

- Mantener estrechas relaciones con el personal de su departamento.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas
- Otras

Lo anterior es con el fin de que la organización conozca las funciones en una manera general, de cada una de las personas.

## 2. POLITICAS GENERALES

Anteriormente se definieron algunos aspectos sobre políticas y es aquí en donde se deben anotar en forma específica.

### a.- CLASIFICACION DE CLIENTES

Esta clasificación se puede hacer de acuerdo con:

- Sistema de Distribución
- Giro comercial
- Volumen anual de compras
- Límite de crédito concedido
- Experiencia en el crédito.

**SISTEMA DE DISTRIBUCION** Se refiere a que si los clientes son mayoristas (M), medio mayoristas (Md), detallistas o ventas al menudeo.

**GIRO COMERCIAL.** Se refiere a la clasificación de clientes de acuerdo a su actividad Si la empresa fabrica embutidos, los clientes pueden ser carnicerías, salchichonerías, tiendas de autoservicio, restaurantes, etc.. La clasificación puede ser combinada con la parte anterior quedando de la siguiente manera:

<b>M</b>	<b>Mayoristas de</b>	<b>Clave</b>
	Autoservicio	MAS
	Salchichonería	MS
	Restaurantes	MR
<b>Md</b>	<b>Medio Mayoristas</b>	<b>Clave</b>
	Carnicerías	MdC
	Hoteles	MdH
	Oficinas y Fábricas	MdO

**VOLUMEN ANUAL DE VENTAS.-** Se refiere a aquellos clientes por la cantidad de compras que hacen, ya que hay clientes que compran una vez al mes, o sea 12 veces al año 1,000 K por pedido; habrá otros que compren 24 veces al año con pedidos menores, etc.; lo que nos interesa es el cuánto y las veces que compran (volumen y frecuencia), pudiendo clasificarlos con número o letras, por ejemplo:

- Cuando compran más de una vez y menos de diez
- Cuando compran más de once y menos de veinte
- Cuando compran más de veinte y menos de cincuenta
- Cuando compran más de cincuenta veces

**LIMITE DE CREDITO CONCEDIDO.-** De acuerdo al límite la clasificación también podrá hacerse en base numérica o por letras. Ejemplo (miles de pesos):

- 50 si el límite es de hasta \$50,000.
- 25 si el límite es de hasta \$25,000.
- 10 si el límite es de hasta \$10,000.

**EXPERIENCIA EN EL CREDITO.-** Se podrá clasificar a la clientela por la experiencia tenida en materia de crédito, esto es, que con el transcurso del tiempo vamos midiendo el comportamiento que nuestros clientes han tenido para con nosotros. Ejemplo: si nos devolvieron un cheque por falta de fondos y corresponde a un cliente que paga tarde, o que hace pagos en abonos, o que le gusta documentar, o que paga puntualmente en la fecha acordada, o que inclusive ha pagado en forma anticipada.

De acuerdo a lo anterior lo podemos clasificar en:

- A cliente bueno
- B cliente moroso
- C cliente malo



Desde luego, que los clientes nuevos tendrán que ser clasificados en forma diferente de los otros con los que ya tenemos experiencia; habrá ocasiones en que un cliente nuevo en realidad no lo sea, ya que bien pudo haber trabajado con alguno de nuestros clientes y ahora se separa formando una empresa totalmente independiente. La persona sí es conocida, la empresa no; él es un cliente para nosotros, o al menos desde hace tiempo lo ha sido en situaciones como esta; aquí es donde interviene el criterio del responsable de crédito y cobranza.

### 3. CONDICIONES DE VENTA

Las condiciones de venta son dictadas inicialmente por el departamento de ventas, en base a las condiciones del mercado; sin embargo, con el paso del tiempo, crédito y cobranza podrá sugerir la modificación de la condición. Las condiciones pueden ser: pago anticipado, pronto pago, ventas a crédito, ventas con un mínimo de embarque, contado y C.O.D.

De acuerdo a la condición que seleccionemos, habrá necesidad de manejar paralelamente los siguientes incentivos de ventas: precios, descuentos, ofertas y bonificaciones.

a. PAGO POR ANTICIPADO.- Es aquella condición de ventas que se efectúa cuando el cliente envía su pedido con el pago correspondiente, esto es, antes de que nosotros despachemos la mercancía solicitada.

Esta condición en nuestro país es muy usada por empresas del Sector Público (PEMEX) y por empresas comerciales que, inician operaciones con un cliente, o bien, con un cliente ya conocido, con el que se ha tenido mala experiencia en materia de crédito; o empresas que operan en mercados sobredemandados.

Con esta forma de venta es justo, cuando el cliente lo amerita, manejar alguno de los recursos paralelos de descuento, bonificación o un mejor precio.

b. PRONTO PAGO.- Es otra condición de ventas, por medio de la cual se le permite al cliente liquidar el importe de su factura a un número de días a la fecha de:

- Factura
- Embarque de la mercancía
- Recepción de la mercancía
- A la siguiente visita del vendedor (con clientes foráneos, es practica comun)

Al igual que la condición anterior, ésta se maneja paralelamente con algun incentivo que puede ser el descuento.

c. VENTAS A CREDITO - La mayoría de las ventas se realizan a crédito y fundamentalmente se negocian a plazos y fechas tanto de vencimiento como de pago. Esta forma evidentemente no lleva ningún motivador aparejado, sino al contrario, regularmente se aumenta al precio de venta una cantidad por concepto de intereses que regularmente es parecida a la que los bancos cobran por su servicio crediticio.

Esta condición al igual que en las anteriores, deberá especificarse en el pedido y en la factura.

d. VENTAS CON UN MINIMO DE EMBARQUE.- Son las que se utilizan teniendo una cantidad mínima tanto en volumen (dependiendo del artículo) como de precio, ya que si no se ponen ciertas restricciones, se mermarán las utilidades.

e. CONTADO Y C.O.D.- Es la condición de venta que implica el tener que pagar el importe de la mercancía, únicamente contra entrega de la misma. Si se entrega sin cobrar el monto, estaremos incurriendo en una operación a crédito en alguna de las formas que se apuntaron anteriormente.

Los descuentos se manejan como una reducción al precio de venta y se otorgan por circunstancias muy especiales, pudiendo ser grandes volúmenes, pronto pago, pago anticipado, etc..

Las ofertas consisten en dar más producto por el precio normal de venta, o bien, regalar otro artículo complementario al nuestro por el precio de nuestro producto. Los descuentos en un momento dado pueden manejarse como oferta.

Finalmente, las bonificaciones consisten en reducirle al cliente el pago de alguna parte de la factura por diversos conceptos (volumen de compra, etc.).

#### 4. INVESTIGACION DE REFERENCIAS

Es lógico que no todas las condiciones de venta implican crédito (pago anticipado, pronto pago, contado y C.O.D.); en algunas ocasiones, las ventas con mínimo de embarque pueden no ser a crédito. Los incentivos de ventas pueden aplicarse en ventas a crédito, pero desde luego con suficiente criterio del responsable en autorizar el crédito y de la persona encargada de ventas, para que no sólo por querer vender hagan uso de alguno de los incentivos aplicando además el crédito; este es recomendable sólo en casos especiales.

La investigación de referencias se refiere a la verificación de que los datos que el solicitante ha anotado en su solicitud sean reales y de que las experiencias con otros proveedores en materia de crédito han sido satisfactorias, al respecto es muy importante tener presente que los datos que se anotan en la solicitud son de lo mejor que el solicitante tiene.

Existen en el mercado varias empresas y despachos que se dedican a la investigación de referencias y que lo que en sí hacen es consultar las referencias que el solicitante anotó en su solicitud, valiéndose de visitas directas al solicitante, llamadas telefónicas a las referencias, revisión en las centrales de información, investigación en los archivos del Registro Público de la Propiedad, etc., según sea el caso.

Sin embargo, muchas empresas no cuentan con recursos para poder solicitar los servicios de esas compañías o despachos especializados y la investigación la tienen que hacer en forma directa; entonces lo que realizan es algo muy similar a lo que se anotó en el párrafo anterior.

En la visita al cliente, lo que se persigue es tener una idea visual de lo que es en sí la negociación, del estado de los bienes en general del solicitante, de la cantidad de personas que acuden a la negociación, del nivel aproximado de inventarios, de las relaciones laborales, de la organización en las actividades, la antigüedad y distribución de la maquinaria, el equipo de oficina, en general el funcionamiento y valor de la empresa.

Al igual que las empresas externas dedican a la investigación, por vía telefónica solicitan informes con las preguntas necesarias para tener una idea clara del solicitante.

Para minimizar el riesgo, se otorga inicialmente un límite realmente reducido, el cual se irá incrementando de acuerdo a la experiencia tenida.

Al respecto (aumentos en límites) la empresa debe tener políticas, tales como:

- a Si por un período de tres meses, el cliente paga

puntualmente, tendrá derecho a un aumento máximo del 25% sobre el límite inicial.

- b. Si es por un período de seis meses, el aumento será hasta de un 50% adicional al inicial o de un 25% sobre el límite anterior.
- c. Si por un período de doce meses la experiencia fue satisfactoria, se otorgará un aumento que variará del 75% al 100% sobre el límite inicial o anterior.
- d. El límite del crédito en ningún momento será superior al x% del capital contable del solicitante.
- e. Ajustes automáticos periódicos por el efecto inflacionario.

d. RECIBO DE COBRO.- Estos cumplen con la misión de poder comprobar en un momento dado que se realizó algún pago dentro de la fecha que comprende su estado de cuenta y que servirá, desde luego, para demostrar que efectivamente se realizó. Regularmente se maneja en un original (que se entrega al cliente) y cuantas copias sean necesarias.

Es muy importante para efectos de control, que éstos se encuentren numerados progresivamente y serán entregados mediante la firma de una relación en que se demuestre que fue entregado a una persona.

Generalmente se entregan a los vendedores, a la caja y al departamento de crédito y cobranza.

En estos recibos se explicará con la mayor claridad la aplicación del pago a una o varias facturas, según sea el caso. preferentemente a las más antiguas.

En la materia de crédito no todo es positivo de inicio y con aumentos en los límites concedidos; en ocasiones hay disminuciones, cancelaciones, reconsideraciones y traspasos o cambios de razón social.

En cancelaciones la empresa deberá tener políticas dictadas. tales como:

- a Antes de pasar la cobranza al Jurídico, se cancelará el crédito.
- b La devolución de un cheque por falta de fondos, será motivo de cancelación del crédito.
- c Cuando se tengan elementos suficientes (fraudes a otras empresas) se cancelará el crédito.

Es recomendable que antes de tomar la decisión de cancelar el crédito, se tome la opinión del departamento de ventas, ya que puede aportar



situaciones o elementos reales que en créditos y cobranzas se desconocen.

## 5. AUTORIZACION DE CREDITO

Es muy importante lograr crear una imagen de formalidad ante el cliente y esto se logra enviándole alguna carta o alguna comunicación en que se le notifique tanto la autorización como el rechazo de algún crédito solicitado, ya que hay muchas ocasiones en que como clientes no nos enteramos de la decisión del proveedor.

Para poder completar este material, se presentan a continuación algunos modelos de cartas en que podamos cumplir con lo anteriormente anotado.

## 6. CONFIRMACION DE CREDITO

a. CARTA CONCEDIENDO CREDITO.- Estas cartas ofrecen una excelente oportunidad para atraerse el interés del cliente hacia la firma y sus productos, y son usadas con éxito en ventas de promoción.

## Ejemplo:

Sr.

Domicilio:

Estado y Código Postal:

Estimado:

Tenemos el agrado de otorgarle nuestro crédito de conformidad con su solicitud del 12 de marzo, bajo nuestras condiciones más favorables: 2% a 10 días, 30 días neto. Su pedido se envió ahora por correo aéreo.

Nos interesa que usted sepa que la calidad, entrega y precio de este primer pedido también los encontrará en todos los abastecimientos eléctricos con que contamos.

La información que hemos recibido es completamente digna de usted, personalmente, y como hombre de negocios, y en mucho estimamos el que nos haya escogido para proveerlo. En cuanto se familiarice usted con nuestras existencias y servicios, se dará cuenta de que puede depender de nosotros, como fuente de abastecimiento digna de confianza

Apreciamos su negocio y haremos todo lo posible por asegurar que este pedido sea sólo el primero de muchos otros

Sinceramente.

b. CARTAS NEGANDO CREDITO.- Cuando un acreedor deba rechazar una solicitud de crédito, tiene el problema de informar al cliente su decisión sin perder la buena voluntad del cliente. Las circunstancias de solicitantes de crédito varían frecuentemente; un riesgo pobre ahora puede ser una buena cuenta poco más tarde.

Ejemplo:

Estimado Sr.:

Su solicitud ha sido considerada con toda atención y lamentamos que aparezca un inconveniente, a efecto que usted abra una cuenta con nosotros precisamente ahora.

Esperamos que obtenga provecho de nuestros servicios. Puede usted reservar cualquier artículo en nuestro almacén sobre nuestro plan de apartado y por supuesto, ordenar cualquier artículo por teléfono si desea se le envíe por C.O.D.

Sinceramente.

## 7. AUTORIZACION DE PEDIDOS

Como es sabido de todos, los pedidos de los clientes llegan al departamento de ventas de la empresa, ya sea por teléfono, correo o bien por medio de su fuerza de ventas; es ahí donde los revisarán y formularán en la papelería de la empresa el pedido correspondiente.

Para autorizar un pedido, Creditos y Cobranzas deberá:

- a.- Cerciorarse que los datos del pedido correspondan precisamente al cliente indicado.
- b.- Verificar en sus tarjetas de control que no existen saldos vencidos de liquidación.
- c.- Que el importe del pedido sumado al adeudo que se tenga no rebase el límite de crédito asignado al cliente.
- d.- Autorizar los pedidos que cumplan con los requerimientos de crédito.

Las causas más comunes de rechazo de pedidos por parte de Crédito son:

- a.- Que exista saldo vencido.
- b.- Que los datos proporcionados no sean los registrados.
- c.- Por malos cálculos en los precios, descuentos, etc.
- d.- Por tener saturado su límite.
- e.- Por no cubrir el mínimo de embarque establecido.

Una vez satisfechos los requerimientos de créditos y cobranzas y aprobados los pedidos se enviará una copia al departamento cuya función sea la facturación, pudiendo ser contabilidad o procesamiento de sistemas de información para su facturación y envío del pedido. Una vez surtido el pedido, el departamento correspondiente entregará a créditos y cobranzas las facturas firmadas de recibido, para que sean programadas en el control que se tenga de revisión de facturas, que llegada la fecha o día de revisión de los clientes sea enviada y poder cobrarla posteriormente. Es muy importante que la persona que se encargue de esta función, conozca todo el flujo de actividades y los documentos que en él participan, siendo estos el contra recibo, documento que sustituye a la factura y con el que podremos proceder a su cobro en la fecha convenida. Para efectos de control, se tendrán diseñada una forma para evitar que a quien se entregue las facturas extravíe alguna.

62992

## 8. CLIENTES ESPECIALES

Estos son clasificados así regularmente por el volumen de compra que nos hacen y que desde luego dependerá del giro de la empresa. Por ejemplo, para laboratorios fabricantes de productos medicinales, serán clientes especiales, el IMSS, ISSSTE, etc.; para fabricantes de llantas, serán las plantas armadoras, etc. y que por su importancia tienen que ser tratados en forma distinta a los clientes normales.

Los clientes especiales pueden ser:

- Sucursales y cadenas
- Uniones de crédito
- Comisionistas
- Cooperativas y sindicatos
- Dependencias oficiales
- Otras

En el caso de sucursales y cadenas sabemos que la diferencia radica en la forma en que operan. Una sucursal opera en forma centralizada a una oficina central de donde surgen los pedidos y en general las diferentes decisiones administrativas. Las cadenas son manejadas en forma descentralizada como empresas diferentes, pero que son manejadas por las mismas políticas y que están apoyadas o respaldadas conjuntamente.

Las uniones de crédito son instituciones auxiliares de crédito que agrupan a un determinado número de socios y que hacen sus compras a través de éstas, buscando mejores precios y condiciones sobre los que prevalecen en el mercado. Es recomendable la celebración de un contrato en donde se especifique el crédito máximo a cada socio y la forma de pago.

Los comisionistas son aquellos agentes que por la venta de nuestros productos perciben una comisión, es necesario celebrar con estos un contrato de comisión mercantil en el que se establezca las condiciones respectivas.

## 9. COBRANZA

Es la encargada de realizar físicamente el cobro de las facturas que amparan la mercancía vendida y que es propiedad de nuestro cliente.

a. DOCUMENTACION NECESARIA.- La documentación básica para poder ejercer los derechos de cobro sobre los créditos otorgados a la clientela es:

- Pedido o factura firmada de recibida la mercancía.
- Guía o talón de embarque de la línea de transportes firmada por el cliente.
- Estado de cuenta
- Contratos o convenios establecidos

Los puntos primero y segundo se consideran vitales para poder realizar el cobro y del tercero y cuarto no son considerados como tales, inclusive pueden ser pasados por alto, siempre y cuando la experiencia tenida sea satisfactoria. En los casos que se justifique o que no se tenga la absoluta confianza, se hará que el cliente firme en donde aparezca la leyenda de un pagaré, esto con el fin de que si es necesaria la cobranza legal se facilite.

Las formas de cobro podrán ser:



- Representante de ventas
- Cobradores
- Pago electrónico
- Correo

Algunas empresas optan el sistema de cobranza por conducto de sus representantes de ventas, ya que así logran realmente un estrecho contacto con su clientela, o sea que los vendedores visitarán a sus clientes para venderles y para cobrarles, además los responsabilizan de sus ventas, dictando como política que la comisión será pagada hasta que se cobre el importe de la factura, de esta manera se evita tener personal especial para el cobro; es muy usual este sistema cuando se tienen clientes foráneos y es imposible tener un cobrador para estos efectos

El pago electrónico consiste en que el cliente efectúe un depósito bancario a la cuenta de la empresa, con la instrucción de transferencia a la ciudad donde ésta tiene su administración.

El correo es usado regularmente para clientes foráneos y en que el representante tarda más tiempo en regresar a visitar del que se pacta en un principio para el pago y no es factible el pago electrónico.

b. **CONCILIACION Y ANALISIS DE SALDOS.**- Esta función, que es una de las importantes del departamento de créditos y cobranzas, deberá ser realizada diariamente tomando como base las entregas del día anterior y de los cobros efectuados ya que de no hacerse así, la acumulación de trabajo podrá hacer que el operador cometa errores y desvirtúe la realidad de la cobranza.

c. **ESTADOS DE CUENTA.**- Con la información obtenida de la función anterior, se estará en posibilidades de formular los estados de cuenta que en forma mensual se envían a los clientes y a los vendedores para que:

- a. Los clientes se enteren de su situación para con la empresa.
- b. Para que de existir alguna inconformidad, lo hagan saber.
- c. Para que los vendedores conozcan sobre los pagos efectuados por sus clientes y puedan cobrar sus comisiones
- d. Para que con los clientes que tengan adeudos atrasados puedan ejercer o ayudar a la cobranza.

## CAPITULO IV. TITULOS DE CREDITO

Los Títulos de Crédito que normalmente se recibirán en la empresa por concepto del pago de alguna o varias facturas serán :

- Cheque
- Letras de cambio
- Pagaré
- Giros
- Cartas de crédito

Es indudable que el más usual para la liquidación de un adeudo o de una compra sea el cheque, este documento deberá contener:

- Lugar y fecha de expedición
- Nombre del beneficiario
- Cantidad en número y letra
- Firma del librador o girador
- Fiscalmente a partir de 1991, el registro federal de contribuyentes de las personas morales y de las personas físicas que utilicen la cuenta de cheques para actividades empresariales.  
Pudiendo incluirse la leyenda "no negociable para abono en cuenta".

## 1. CHEQUE

El cheque es un título de crédito dirigido a una institución bancaria con la que se da la orden incondicional de pagar a la vista una cantidad de dinero a cuenta de un depósito previo y acreditado por el librador.

Para la emisión de este título intervienen tres personas:

1. El Librador.
2. El beneficiario que puede ser determinado si es nominativo, o indeterminado si es al portador.
3. El librado o institución de crédito que pagará el documento previo contrato de cuenta de cheques con el girador y provisión de fondos.

La única época de pago que acepta el cheque es a la vista.

Es conveniente para una empresa que los cheques que reciba sean nominativos a la empresa y no al portador, así mismo que el librador de los cheques recibidos sea precisamente la empresa cliente.

Algunas disposiciones de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito relativas al cheque son las siguientes:

Art. 176. Debe contener:

I. La mención de ser cheque, inserta en el texto del documento.

II. Lugar y fecha en que se expide.

III. La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.

IV. Nombre del librado

V. Lugar de pago

VI. Firma del librador

Art. 181. Deben de presentarse para su pago por el banco:

I. Dentro de los 15 días naturales al de su fecha si fueren pagaderos en el mismo lugar de su expedición.

II. Dentro de un mes, si fueran expedidos y pagaderos en diversos lugares del territorio nacional.

III. Dentro de tres meses, si fueren expedidos en el extranjero y pagaderos en diversos lugares del territorio nacional.

IV. Dentro de tres meses si fueren expedidos en territorio nacional para ser pagaderos en el extranjero, siempre que no fijen otro plazo las leyes del lugar.

**Art. 193.**

El librador de un cheque presentado en tiempo y no pagado por causa imputable al propio librador, resarcirá al tenedor los daños y perjuicios que con ello le ocasione.

En ningún caso la indemnización podrá ser menor del 20% del valor del cheque.

Art. 197.

El cheque que el librador o el tenedor crucen con dos líneas paralelas trazadas en el anverso, sólo podrá ser cobrado por una institución de crédito. Si entre las líneas del cruzamiento de un cheque no aparece el nombre de la institución que debe cobrarlo, el cruzamiento es general, y especial si entre las líneas se consigna el nombre de la institución determinada. En este último caso, el cheque solo podrá ser pagado a la institución especialmente designada o a la que ésta hubiere endosado el cheque para su cobro.

El cruzamiento general puede transformarse en cruzamiento especial; pero el segundo no puede transformarse en el primero. Tampoco puede borrarse el cruzamiento de un cheque ni el nombre de la institución en el designada. Los cambios o supresiones que se hicieren contra lo dispuesto en este artículo, se tendrán como no efectuados.

El librado que pague un cheque cruzado en términos distintos de los que este artículo señala, es responsable del pago irregularmente hecho.

## 2. LETRA DE CAMBIO

La letra de cambio es un instrumento privado por el que el girador (suscriptor) ordena a aquel contra quien o a cuyo cargo la dirige, que pague a X la suma de dinero que en ella se indica. No será letra de cambio si no reúne todas las formalidades que para serlo le señala la ley de Títulos y Operaciones de Crédito.

En la letra de cambio intervienen tres personas:

- 1 El girador es quien la suscribe y emite la orden de pago.
- 2 El tomador o beneficiario es la persona a quien se hace el pago a través de la letra
- 3 El girado es la persona a quien se dirige la orden incondicional de pago dada por el girador, en favor del tomador. El girado es obligado cambiario hasta que acepta con su firma el pago de la letra y se convierte además en aceptante de la misma.
- 4 Puede además incluir el avalista que garantiza las obligaciones de aceptante y si no lo hubiere, las del girador.  
Mediante el aval se garantiza en todo o en parte, el pago de la letra de cambio

Es común que en el uso de la letra de cambio intervengan dos personas, siendo el girador y el girado, la misma persona.



A continuación se mencionan algunas disposiciones jurídicas relativas a la letra de cambio, insertas en la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.

Art. 76. La letra de cambio debe contener:

- I. La mención de ser letra de cambio, inserta en el texto del documento.
- II. La expresión de lugar, día, mes y año en que se suscribe .
- III. La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.
- IV. El nombre del girado.
- V. Lugar y época de pago.
- VI. Nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- VII. La firma del girado o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

Art. 79 La letra de cambio puede ser girada:

I. A la vista.

II. A cierto tiempo vista.

III. A cierto tiempo fecha.

IV. A día fijo.

1. A la vista significa que debe pagarse al momento de su presentación.

2. A cierto tiempo vista, la letra debe presentarse al girado para que la vea y acepte su pago y se provea de los fondos suficientes. En este momento se indica en que fecha ha de pagarse. El tomador dispone de seis meses para presentarla a la aceptación.

3. A cierto tiempo fecha, el pago se hará transcurrido cierto tiempo de la fecha de la emisión.

4. A día fijo, el pago queda determinado a una fecha cierta

### 3. PAGARE

El pagare es un título de crédito por el que el girador o suscriptor promete pagar al tenedor determinada cantidad de dinero en la fecha del vencimiento. El pagaré es emitido a la orden del tomador, ya que están prohibidos los pagares emitidos al portador.

En la emisión del pagaré intervienen solamente dos personas:

1. El girador que hace la promesa de pago (es el deudor o acreditado).
2. El tomador o beneficiario a quien se le hace la promesa de pagar (adicionalmente es posible la existencia de una tercera persona el avalista)

Este documento es usado por las empresas para dejar una constancia de los adeudos que algún cliente pueda tener con ella. La suscripción de pagares por el deudor o acreditado no se opone a la existencia de otro documento (como un contrato de crédito) donde consten el o los adeudos. Sin embargo aun en este caso es conveniente la suscripción de pagares en forma adicional ya que en este caso de falta de pago la vía judicial de cobro es más expedita.

El pagaré tiene las mismas épocas de pago que la letra de cambio.

Algunas disposiciones de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito relativas al pagaré son las siguientes:

Art. 170. El pagaré debe contener:

- I. La mención de ser pagaré en el texto del documento.
- II. La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- III. Nombre de la persona a la que ha de hacerse el pago.
- IV. La época y lugar de pago.
- V. Fecha y lugar en que se suscribe el documento.
- VI. La firma del suscriptor o de la persona que firma a su ruego o en su nombre.

Art. 171.

Si no menciona fecha, se considerará a la vista; si no indica lugar de su pago se tendrá como tal el domicilio del que lo suscriba.

#### 4 GIROS

Esta documentación podrá ser telegráfica, bancaria o postal (valores postales) deberán estar expedidas a favor de la empresa, por la cantidad, estos documentos son como un cheque, por lo que se recomienda un buen control y manejo mediante nuestra cuenta de cheques

#### 5 CARTAS DE CREDITO

Es un documento que el banco expide en favor de una persona, por medio del cual se puede realizar retiros en efectivo en cualquiera de las sucursales de la institución que lo expidió.

En la carta se mencionan las plazas, la denominación de la sucursal, la vigencia y el monto que ampara

Este documento tiene las siguientes ventajas para el cliente:

- Maneja dinero en efectivo
- Servicio, puede otorgarse como crédito
- Puede expedirse a nombre de una o más personas físicas o morales
- Si no se utiliza es cancelable sin costo alguno, así como si se extravía o lo roban

## CAPITULO V. CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS

Al devolver el banco los cheques de nuestros clientes por insuficiencia de fondos o por alguna otra causa, serán controlados por el departamento de crédito y cobranza hasta lograr su cobro. Se puede aplicar el siguiente procedimiento:

- 1 El encargado del control de cheques devueltos del departamento de crédito y cobranza los agrupará por divisiones o por zonas de ventas, manteniendo un orden por estados y poblaciones.
- 2 Marcará el estado de cuenta del cliente para que al consultarle se sepa de inmediato que existe un cheque devuelto .
- 3 En e registro general de clientes se deberá anotar para llevar el control del número de cheques devueltos hasta la fecha.
- 4 Cuando la cobranza foranea es a través de los vendedores, se preparará una carta en la que se le envíe al vendedor el cheque devuelto para su cobro, mismo que se obtendrá en efectivo o en cheque certificado.
- 5 Una copia de la carta servirá para llevar el control de los cheques devueltos y pendientes de cobro.

6. Mensualmente preparará una relación en que se anote por cada cheque devuelto, los siguientes datos:

- a.- Nombre de la División de Ventas
- b.- Número de la Zona de Ventas
- c.- Número del cheque devuelto
- d.- Nombre y población del cliente
- e.- Fecha de devolución
- f.- Importe
- g.- Suma total del importe de los cheques de cada zona de ventas.

La distribución del importe de los cheques de cada zona de ventas se llevará a cabo mediante:

- Original - Para la Gerencia de Ventas
- Primera copia - Para el Representante
- Segunda copia - Para Crédito y Cobranza

7. En una carpeta especial separada por regiones y zonas, colocar las copias a las que se refiere el punto número cinco, para llevar el control de los cheques. De esta manera se conocerán los reportes totales de regiones y zonas.

Al efectuarse el cobro anotarle el número de recibo de cobro y la

fecha y enviarla al expediente del cliente.

8. Como se mencionó anteriormente, el encargado de cuentas se auxiliará de las copias de las relaciones para anotar con lápiz rojo la clave Ch-D-\$ \_\_\_\_\_ y fecha en el estado de cuenta del cliente correspondiente, los datos del cheque devuelto para considerarlo tanto en la concesión de crédito como en las gestiones de cobranza.
9. Al cumplirse un determinado número de días entregados al cuerpo de ventas y de no haberse recuperado su importe, deberán devolverse al departamento de crédito y cobranza.
10. El encargado de cobranza, al recibir nuevamente los cheques devueltos preparará una relación de ellos, que con la firma del jefe de departamento turnará a la Gerencia de Crédito y Cobranza con copia a la Gerencia de Ventas para decidir lo procedente.
11. Se preparará una carta con copia dirigida al abogado elegido recabando firma de recibido de conformidad si reside en plaza. En caso contrario se enviará por correo certificado con acuse de recibido o por medio de transporte.



12. La copia de la carta dirigida al abogado se anexará a la documentación existente, para establecer vigilancia sobre el cheque pendiente de cobro.
  
- 13 Al lograrse el cobro de los cheques devueltos, que deberá ser invariablemente en efectivo o cheque certificado, se extenderá un recibo de cobro.

## 1. RECUPERACION DE CREDITO EN MERCANCIA

En los casos en que al presentarse a cobrar una factura al representante de ventas note que la situación económica del cliente es mala y que sin embargo tiene aún existencias de nuestros productos, deberá recogerla y valorizarla en base al estado que guardan y los precios vigentes, tratandola como una devolución de mercancía y siguiéndose el trámite indicado para ello en el instructivo de crédito.

## 2. CONTROL DE REEMBOLSOS A CLIENTES

Los reembolsos de efectivo a clientes se les haran únicamente en los casos en que quede plenamente comprobado que en el pago de una factura hayan pagado de mas. Por ningún otro concepto se reembolsarán saldos a favor de clientes, incluyendo las devoluciones de mercancía. Las cantidades inferiores a la suma acordada se harán del conocimiento del representante para que en el próximo cobro que le efectue a c ente se lo descuenta del total, lo mismo se hará con los saldos org na es por devolución de mercancía.

### 3. CONTROL DE CUENTAS DE LENTA RECUPERACION

Por cuenta de lenta recuperación deberá entenderse aquella cuenta que en virtud de haber transcurrido el plazo máximo que otorga la compañía para su pago en condiciones normales, se le cancela el crédito y se traspasa su saldo pendiente al grupo de "cuentas de lenta recuperación".

El objeto de traspasar una cuenta al grupo anterior, es para que el departamento de crédito y cobranzas intervenga judicialmente a través de abogados para recuperar los saldos pendientes, o bien, para obtener un certificado legal de la imposibilidad de realizar el cobro.

## CAPITULO VI. SERVICIOS BANCARIOS DE COBRANZA Y FINANCIAMIENTO

En este capítulo se tratará de manera condensada, las funciones de apoyo al departamento de créditos y cobranzas dentro del sistema financiero, consistente en factoraje y descuento de documentos.

Las instituciones bancarias manejan los documentos hasta ahora señalados, sin embargo, en forma independiente ofrecen el servicio conocido como "Factoring". Este servicio no es exclusivo de los bancos, ya que existen empresas de "factoraje" particulares y la función principal es la compra o financiamiento de facturas y/o contra-recibos.

En ambos casos, sea un banco o un particular, es un intermediario, a través del cual una institución otorga financiamiento a una empresa, constituyéndose así en un administrador de las garantías que la empresa otorgo a cambio del financiamiento recibido; además se tiene la responsabilidad con la institución de crédito de vigilar el correcto cumplimiento de la oportuna liquidación de los vencimientos de los pagarés suscritos por la empresa.

El Factoring puede ser:

- a. COBRANZA DIRECTA
- b. CREDITO EN LIBROS

Factoring selecciona los documentos a cargo de las empresas o instituciones en las cuales se lleva a cabo la gestión de cobranza, siendo entonces en este caso la cobranza directa; la institución determinará el "aforo" de acuerdo a la bondad de la cartera. El aforo se refiere a la cantidad (porcentaje) que se le dará al cliente, sobre el importe de documentos (60, 70, 80 o mas porcentaje).

Cuando es cobranza directa, se entrega a Factoring los documentos físicamente a diferencia de credito en libros en que el cliente sólo entrega una relacion de los documentos que se están entregando a Factoring desde luego acompañada del pagaré respectivo.

Period camente Factoring conjuntamente con el cliente hace una conc ac on para pagar los d ferenciales que correspondan.

## CAPITULO VII. ADMINISTRACION FINANCIERA

Concepto.- Finanzas es la actividad dedicada a la obtención, administración y control de los recursos, así como optimizar el uso de éstos.

### 1. FUNCION FINANCIERA

La función financiera comprende básicamente.-

#### A) OBTENCION DE RECURSOS

Obtener los recursos financieros en los términos más adecuados para la empresa.

#### B) INVERSION DE RECURSOS

Invertir los recursos financieros en los bienes que generen la mayor productividad.

## 2. ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO FINANCIERO

Las principales actividades del ejecutivo en el área de finanzas se pueden dividir en:

### A) CONTRALORIA

La contraloría de la empresa generalmente tiene las siguientes funciones.-

- Información financiera externa.
- Información interna para planeación y control.
- Sistemas de procesamiento de datos.
- Impuestos.
- Auditoría

### B) TESORERIA

La tesorería comprende las siguientes actividades:

- Determinación de necesidades financieras.
- Definición de la estructura financiera.
- Administración de la inversión de capital en trabajo.
- Administración financiera de las inversiones en activos fijos.
- Obtención de los recursos financieros.

### 3. ADMINISTRACION DEL CAPITAL EN TRABAJO

En la administración financiera de corto plazo, las partidas en que existe mayor flexibilidad están dentro del capital en trabajo.

El capital en trabajo o capital neto en trabajo se define contablemente como la diferencia entre activos circulantes y pasivos circulantes. Para efectos de este tema definiremos como capital neto en trabajo operativo (C.N.T.) la diferencia entre el activo circulante operativo y el pasivo circulante operativo, esto es con el objeto de quitar del mismo las partes de naturaleza financiera y poder realizar un análisis adecuado de mismo

El capital neto en trabajo representa las inversiones en las etapas del ciclo dinero-mercancías-dinero llamado ciclo normal de las operaciones de un negocio.

Esta inversión suele ser grande y presenta un fuerte problema: varía en función de las ventas. Sin embargo, presenta una gran ventaja se trata de una inversión flexible. Una inversión que se puede modificar con ciertas válvulas de escape o con ciertas decisiones financieras.



Ejemplo: (cifras en millones de pesos)

Una empresa presenta su Balance General actual. Posteriormente se muestran dos diferentes situaciones "A" y "B" partiendo ambas de la posición original; la modificación en "A" consiste en haber efectuado una inversión en activo fijo por \$300 millones de pesos mediante financiamiento con pasivo bancario a corto plazo; la modificación en "B" consiste en la disposición de un crédito a largo plazo por \$600 millones de pesos y su inversión temporal en Cetes, mientras se realizan las inversiones respectivas ya que la empresa espera restricciones de financiamiento en el corto plazo.

	Actual	A	B
Efectivo*	100	100	100
Cetes	0	0	600
Cartera*	400	400	400
Inventano*	500	500	500
P. Anticipados*	200	200	200
Total	1,200	1,200	1,800
A. Fijo	----	300	----
Activo Total	1,200	1,500	1,800

	Actual	A	B
Proveedores*	100	100	100
Cuentas por Pagar*	50	50	50
Bancos Corto Plazo	300	600	300
Papel Comercial	150	150	150
Total*	600	900	600
Bancos Largo Plazo	—	—	600
Capital Contable	600	600	600
Pasivo y Capital	1,200	1,500	1,800
C N T Contable	600	300	1,200
C N T Operativo	1,050	1,050	1,050

\* Partidas Operativas.

El capital neto en trabajo operativo es el mismo bajo cualquier situación sin embargo, el capital neto en trabajo contable se modifica por naturaleza de las partidas involucradas y su análisis puede llevar a conclusiones erróneas de una administración eficiente en "A" o de mala administración en "B", cuando sus cambios se deben a movimientos financieros. Desde un punto de vista financiero se puede opinar que el financiamiento es inadecuado en "A", ya que los activos permanentes se deben de financiar con recursos a largo plazo

y se deben financiar a corto plazo únicamente las inversiones de naturaleza temporal. Mientras que en "B" se puede considerar acertado el haber dispuesto del financiamiento si se prevén dificultades posteriores para hacerlo.

Si analizamos partidas de activo circulante y pasivo circulante y en ellas se localizan cuentas de tipo especial, ya sea destinadas a inversión, especulación o financiamiento especial, considero que se deberán deducir del activo circulante o del pasivo circulante, según corresponda para determinar el capital neto en trabajo.

## A) EL CONCEPTO DE ROTACION DE INVERSION

En el manejo de capital en trabajo tiene mucha utilidad el concepto de rotación de la inversión. La rotación de una inversión es muy utilizada para ver la eficiencia de dicha inversión o bien la minimización de los tiempos.

Si vendemos 12,000 unidades de un artículo al año y normalmente tenemos 2,000 de dichas unidades en el inventario, decimos que dicha inversión tiene una rotación de 6, o bien, que tenemos existencia para dos meses de venta.

La rotación de un producto X se calcula pues:

Rotación del producto X =

$$\frac{\text{Unidades vendidas del producto X}}{\text{Unidades promedio en existencia producto X}}$$

En ocasiones se utiliza la rotación referida a toda la inversión en productos. De tal manera que resulta:

Rotacion de productos terminados =

$$\frac{\text{Costo de ventas (\$)}}{\text{Inventario de productos terminados (\$)}}$$

Debemos estar conscientes de las limitaciones de un dato de este tipo. Está influenciado por la mezcla y por la conversión a términos financieros.

De esta manera se tiene:

<b>TIEMPO</b>	<b>CALCULO</b>
Periodo de Cobro	$\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas a crédito} + 360}$
Periodo de Venta	$\frac{\text{Inventario de productos terminados}}{\text{Costo de ventas} + 360}$
Periodo de Producción	$\frac{\text{Inventario de materias primas}}{\text{Material consumido} + 360}$
Periodo de Pago	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras a Crédito} + 360}$

La importancia del concepto rotación es obvia. Mientras más vueltas logremos dar a la inversión, obtendremos mayores rendimientos y liquidez.

## B) EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL EN TRABAJO

Las medidas mas comunes para evaluar las políticas seguidas en el manejo del capital neto en trabajo es obtener las rotaciones reales para cada partida que lo integra y para el capital neto en trabajo en forma global, efectuando adicionalmente el análisis correspondiente para identificar en las variaciones cuando es debido a cambios en precios, en volúmenes y en eficiencia. Existen también análisis específicos que pueden ser de utilidad como es el caso del de antigüedad de saldos o el de cuentas incobrables para la cartera, ya ejemplificados en el capítulo III

## 4 - FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo representa en gran parte la salud financiera de la empresa ya que el efectivo permite efectuar el pago de la deuda a los acreedores, las inversiones necesarias para el mantenimiento o el crecimiento en el equipo productivo, el pago de dividendos, etc.

### A) EVALUACION DEL FLUJO DE EFECTIVO

En la forma que el capital neto en trabajo el flujo de efectivo hay que evaluarlo separando el flujo generado por las operaciones del negocio, de generado por las transacciones financieras.

Se debe analizar cuáles son las fuentes y aplicaciones del flujo de operación y en qué se aplicó el excedente o como fue financiado el faltante

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su Boletín B-II, emite las reglas de presentación para el Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo, el cual es un estado de presentación obligatoria a partir de 31 de diciembre de 1983, modificado por el boletín de B-12 de aplicación obligatoria a partir del ejercicio iniciado el 1 de enero de 1990

a Generación y Aplicación de Efectivo

#### Fuentes de Efectivo

Utilidad

- Aumento de pasivo

Aumento de captación

- Disminución de activos

#### Aplicaciones de Efectivo

Pérdidas

- Aumento de activos

- Disminución de pasivo

Disminución de captación social.

- Dividendos

Para poder obtener el flujo de efectivo de la información contable presentada en el Balance General y en el Estado de Resultados para un período, se deben incluir todos los conceptos que representen movimientos de efectivo. En las partidas que proceden del Estado de Resultados se presenta su cantidad correspondiente y en las partidas del Balance se toma solamente su movimiento, comparando el saldo final contra el saldo inicial del período evaluado.



Ejemplo :

La empresa X presenta sus Estados Financieros al 31/12/9x y 31/12/ 9y.  
(millones de pesos)

	199x	199y		199x	199y
Efectivo	250	300	Proveedores	812	1,250
Cartera	500	1,200	Bancos corto plazo	500	1,582
Inventarios	<u>1,625</u>	<u>2,500</u>	Venc. del Largo Plazo	<u>—</u>	<u>1,000</u>
Total Circulante	2,375	4,000	Total	1,312	3,832
Activo fijo	8,625	9,770	P. Largo Plazo	4,000	4,000
Depreciación	<u>(1,000)</u>	<u>(1,500)</u>	Venc. en Corto Plazo	<u>—</u>	<u>(1,000)</u>
Total	7,625	8,270	Total	4,000	3,000
Activo Total	10,000	12,270	Capital Social	3,000	3,000
			Utilidad Retenidas	438	563
			Utilidad Neta	<u>1,250</u>	<u>1,875</u>
			Total Capital	4,688	5,438
			Pasivo y Capital	10,000	12,270

	<u>199x</u>	<u>199y</u>
Ventas	12,000	18,000
Costo de Ventas	<u>-6,500</u>	<u>-9,000</u>
Utilidad Bruta	5,500	9,000
Gastos de Operación	<u>-2,000</u>	<u>-3,750</u>
Utilidad de Operación	3,500	5,250
Intereses	<u>-1,000</u>	<u>-2,450</u>
Utilidad	2,500	2,800
Impuestos	<u>-1,250</u>	<u>-925</u>
Utilidad Neta	1,250	1,875

**INFORMACION ADICIONAL:**

- El incremento en precios e insumos de la empresa fue del 40% en 199y\* .
- En 199y la empresa operó al 100% de su capacidad.
- El crecimiento del PIB y de la Industrial fue del 6% en 199y.

\* La empresa está sujeta al régimen de control de precios.

**COMPAÑIAX**  
**FLUJO DE EFECTIVO EN EL AÑO 199y**

**OPERACION**

Utilidad Neta	1875	
Depreciación	<u>500</u>	
A) Total	2,375	100%
Incremento de Cartera	(700)	
Incremento de Inventario	(875)	
Incremento de Proveedores	<u>438</u>	
B) Total	(1,137)	48%
A + B	1,238	
Incremento de Activo Fijo	<u>(1,145)</u>	48%
Flujo de Operación	93	4%

**TRANSACCIONES FINANCIERAS**

Bancos Corto Plazo	1,082
Bancos Largo Plazo	-
Incremento de Capital	-
Pago de Dividendos	<u>(1,125)</u>
Transacciones Financieras	(43)
Flujo Neto de Efectivo	50

## ANALISIS DEL CAPITAL NETO EN TRABAJO

	<u>199x</u>	<u>199y</u>
Días venta efectivo	7.5	6
Días venta cartera	15	25
Días costo inventano	90	100
Días costo proveedores	45	50
Días venta C.N.T. Operativo	47	55
C.N.T. Operativo (\$)	1,563	2,750
INC. en C.N.T. Operativo	-	76%
INC en Ventas	-	50%
INC. en Volumen	-	7%
INC en Precio	-	40%
INC. en Eficiencia C.N.T.	-	(17%)

C. N. T. = capital neto en trabajo

INC. = incremento

#### 4. OPTIMIZACION DEL CAPITAL NETO EN TRABAJO

La inversión de recursos en una empresa está determinada por la necesidad de aplicación de éstos en activos fijos y en capital neto en trabajo.

La administración del capital neto en trabajo parte de políticas generales; éstas son aplicadas en la operación diaria por el personal de la empresa y generalmente, la flexibilidad de las mismas puede llevar a tener recursos invertidos adicionales, a lo originalmente planeado.

Es de vital importancia, observar una política de optimización del capital neto en trabajo hasta el nivel mínimo de inversión, en el cual no se afecte la eficiencia operativa del negocio, ya que esta inversión puede representar montos muy importantes y se vuelve más crítica y demandante en relación directa a la inflación.

A continuación se presentan algunas decisiones que se pueden aplicar para optimizar la administración del capital en trabajo.

##### A EFECTIVO.

La empresa mantiene efectivo con objeto de:

- Operación normal.
- Seguridad.
- Especulación.

Existen dos áreas principales de oportunidad en la administración de efectivo. La primera, enfocada al sistema de concentración, es aplicable cuando la empresa realiza cobros en diferentes ciudades y tiene como objeto acelerar el tiempo en tránsito del dinero. La segunda consiste en minimizar el monto del efectivo con el cual se trabaja.

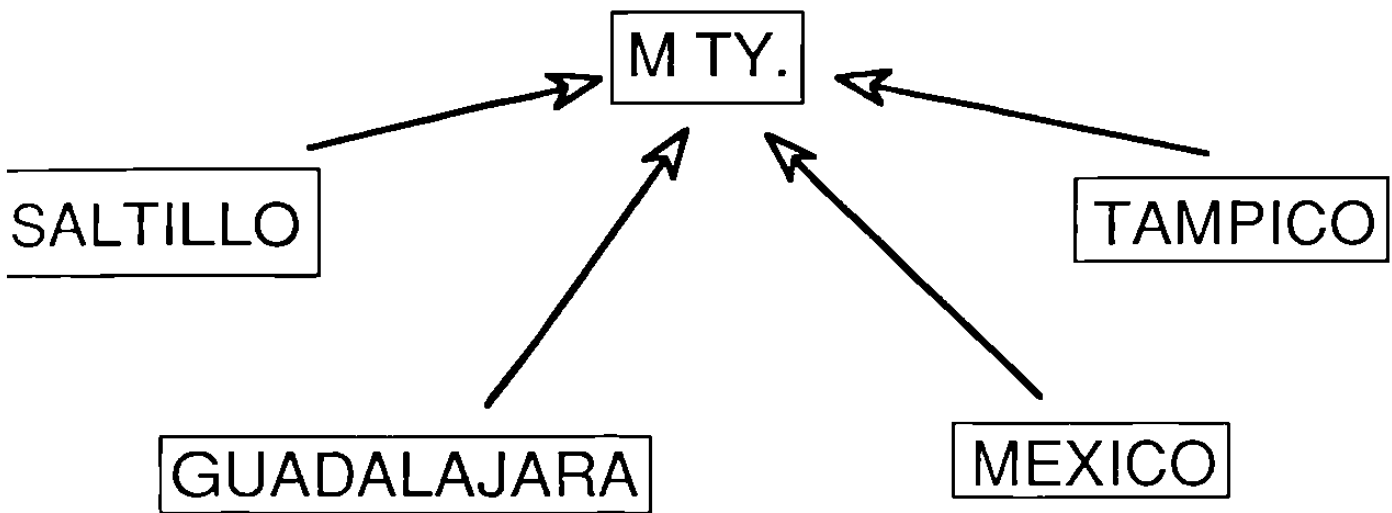
#### a) SISTEMA DE CONCENTRACION

Dentro del sistema bancario mexicano existen mecanismos de transferencia de fondos que permiten a la empresa agilizar el tiempo en tránsito del dinero recolectado en plazas foráneas. Al evaluar cualquier sistema de esta naturaleza se debe efectuar un análisis del costo del mismo comparado contra el beneficio (costo de oportunidad del dinero).

Algunos sistemas pueden ser.

- Ordenes de pago.
- Transferencia electrónica.
- Apartados postales.

- REDUCIR EL TRANSITO:  
SISTEMAS DE CONCENTRACION



- REDUCIR SALDOS EN CAJA

Ejemplo:

Una empresa recolecta diariamente \$45 millones en una plaza foránea y el tiempo en tránsito actual del dinero es de cuatro días. El banco con el que trabaja actualmente (A), le ha ofrecido implementar un sistema de concentración que reduciría el tránsito a un día, con un costo anual del sistema de \$12 millones; otro banco (B), ofrece recolectar y situar de inmediato los fondos, de tal forma que no existiría dinero en tránsito. El costo de este sistema es de \$17 millones. La empresa puede invertir a una tasa del 20%.

Cobranza diaria	\$ 45 Millones		
Tránsito actual	<u>x 4</u> días		
Dinero en tránsito	\$ 180 Millones		
Tasa de inversión	20%		
Costo de Oportunidad	\$ 36 Millones		
	<b>Banco A</b>		<b>Banco B</b>
Cobranza diaria	\$ 45 Millones		\$ 45 Millones
Ahorro en días tránsito	<u>x 3</u> días		<u>x 4</u> días
Flujo disponible	\$ 135 Millones		\$ 180 Millones
Tasa de inversión	20%		20%
Beneficio bruto	\$ 27 Millones		\$ 36 Millones
Costo del sistema	<u>- 12</u>		<u>- 17</u>
Beneficio neto	\$ 15 Millones		\$ 19 Millones



## b) DECISIONES EN RELACION AL EFECTIVO EN CAJA

- Planear lo más adecuadamente posible el efectivo, tomando decisiones anticipadas acerca de los sobrantes o faltantes.
- Invertir oportunamente los sobrantes, poniendo a trabajar el dinero ocioso aunque sea en forma temporal.
- Utilizar el crédito bancario, manipulando los préstamos por variaciones estacionales.
- Cobrar lo mas rápidamente posible .
- Operar concentración electrónica cuando sea posible en el lugar donde hagamos cobros importantes.
- Efectuar nuestros pagos por cheques. estableciendo un día específico . para e lo o utilizar el correo.
- Es incre ble como mejora un estado de cuenta bancario siguiendo esta política

## 5. ADMINISTRACION DEL CREDITO

### A. INVERSION EN CARTERA

Como ya hemos mencionado, la inversión en cartera se tiene por el otorgamiento de crédito de la empresa a sus clientes. En muchas compañías representa montos importantes, por lo que se requiere un análisis detallado; las políticas de crédito generalmente están basadas en las condiciones que se tienen que ofrecer por requerimientos del mercado.

En el campo financiero, el análisis que se debe efectuar para opciones en políticas de crédito, consiste en la comparación entre las contribuciones marginales y los costos asociados con la cartera (costo de oportunidad, riesgo de incobrables, gastos administrativos) bajo diferentes opciones en el plazo otorgado a los clientes.

Un aspecto que es muy importante y difícil de cuantificar en la cartera, es el relativo al costo que representa ésta en la capacidad de endeudamiento. La mayoría de las empresas de acuerdo a su situación específica (magnitud, giro, riesgo, etc) tienen establecido por los acreedores un monto máximo en su relación de pasivo a capital, y el estar cansando recursos a sus clientes puede llevar a la compañía al límite de crecimiento con fuentes externas de financiamiento. Los descuentos por pronto pago es una manera de agilizar la recuperación de la cartera e incrementar el flujo de efectivo. La tasa a otorgar debe ser atractiva a los clientes de acuerdo a las condiciones financieras del

mercado. Ejemplo: 3/10, n/30 equivale a un 54% anual, 3.5/10, n/30 equivale a un 63% anual. Adicionalmente con clientes que se consideren de alto riesgo existe la posibilidad de solicitarles que obtengan una carta de crédito bancaria para garantizar el pago de sus compromisos.

A continuación se presentan dos ejemplos de proyectos de aumento de ventas mediante la ampliación del plazo de crédito.

Ejemplo 1:

Una empresa fabricante de estufas tiene un precio de venta por unidad de \$10,000 y costos variables unitarios (incluyendo los administrativos y de venta) de \$6,000. Toda su venta es a 30 días de crédito y actualmente vende 24 Millones al año con cuentas incobrables del 1%. Se ha determinado que la empresa puede incrementar sus ventas si otorga un mayor plazo a los clientes de la siguiente manera:

	PLAZO	VENTAS ESPERADAS	CUENTAS INCOBRABLES
Política A	45 días	\$ 30 Millones	2 %
Política B	60 días	\$ 34 Millones	4 12%

Si los costos fijos de \$8 Millones al año permanecen constantes bajo cualquier política de crédito y el costo de oportunidad de la inversión en cartera es del 60% anual, ¿qué política de crédito debe seguir la compañía?

-Miles de Pesos-	ACTUAL	A	B
Ventas	24,000	30,000	34,000
1 M Contribución	9,600	12,000	13,600
Cartera	2 000	3,750	5,667
2 C. Oportunidad	1,200	2 250	3,400
3 C Incobrables	240	600	1,400
(1-2-3) Beneficio	<u>8,160</u>	<u>9,150</u>	<u>8,800</u>

Mediante este análisis se concluye que financieramente la mejor política es la A, sin embargo, existen otras series de consideraciones válidas:

- Penetración de mercado (política B)
- No incrementar la inversión (política actual).

Es conveniente mencionar que los supuestos de cambio en políticas, se realizan en este ejemplo de manera global, es decir se toma en cuenta el 100% de la venta a crédito.

Ejemplo 2: En este ejemplo se supone que es posible realizar nuevas ventas en una zona actualmente no penetrada y que el cambio de política en plazo y el porcentaje de incobrables es marginal, sólo para los clientes nuevos. (miles de pesos)

	<u>Ventas</u>	<u>Días</u>	<u>Cartera</u>	<u>%</u>	<u>Cuentas Incobrables</u>
Actual	24,000	30	2,000	1	240
Pol A	<u>6,000</u>	45	<u>750</u>	2	<u>120</u>
Total	30 000		2 750		360
Pol B	<u>4,000</u>	60	<u>667</u>	4	<u>160</u>
Total	34,000		3 417		520

	<u>ACTUAL</u>	<u>A</u>	<u>B</u>
Miles de Pesos			
Ventas	24 000	30 000	34 000
1 Margen de Contribucion (40%)	9 600	12,000	13,600
Cartera	2 000	2,750	3,417
2 Costo de Oportunidad (60%)	1 200	1,650	2,050
3 Cuentas Incobrables	240	360	520
(1 - 2 - 3) Beneficio	8 160	9,990	11,030

En este ejemplo, desde el punto de vista financiero, es conveniente penetrar las nuevas zonas de ventas A y B con las políticas de crédito diferentes a las actuales de la compañía.

## B. PRINCIPALES VARIABLES EN LA DECISION DE NORMAS DE CREDITO. <sup>4</sup>

La compañía X vende un producto a \$10 la unidad. Las ventas (a crédito) para este año fueron 60,000 unidades,

El costo variable por unidad es de \$6 y el costo unitario promedio, dado un volumen de ventas de 60,000 unidades es de \$8.

La diferencia entre el costo promedio por unidad y el costo variable por unidad de \$2, representa la contribución de cada una de las 60,000 unidades a los costos fijos de la empresa.

La empresa considera una menor restricción en las normas de crédito, esperando produzcan un aumento de 5% en las ventas unitarias, a 63,000 unidades, un incremento en el período de cobranza promedio de su nivel actual de 30 a 45 días, y un aumento en los gastos de cuentas incobrables del nivel actual de 1% de las ventas a 2%.

El rendimiento requerido sobre las inversiones de igual riesgo es de 15%.

A fin de determinar si la compañía X debe implementar la flexibilización propuesta en las normas de crédito, debe evaluarse su efecto sobre la contribución de las utilidades a partir de ventas, el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar y el costo de los gastos por cuentas incobrables.

<sup>4</sup> Lawrence J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, Harla, 3ª edición, Pág. 296

Este análisis difiere de los ejemplificados en las páginas anteriores, en que se considera para el costo de inversión marginal en cartera, sólo el costo de las unidades y no éste más el margen de la empresa.

Se considera que ambos análisis presentan perspectivas razonables y es responsabilidad del administrador financiero, determinar cuál es el más adecuado a utilizar en la empresa.



## EFFECTOS DE UNA FLEXIBILIZACION EN LAS NORMAS DE CREDITO<sup>5</sup>

Contribución de utilidades adicionales a partir de ventas

(3 000 unidades) X (\$10-\$6) \$12,000

Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

Inversión promedio con el plan propuesto

$$\frac{(60\,000 \times \$8) + (3,000 \times \$6)}{8} = \frac{\$498\,000}{8} = \$62,250$$

Inversión promedio con el plan actual

$$\frac{60\,000 \times \$8}{12} = \frac{\$480\,000}{12} = \underline{\$40,000}$$

Inversión marginal en cuentas por cobrar \$22,250

Costo de la inversión marginal  $\$22,250 \times 0.15$  (\$3 338)

Costo de cuentas incobrables marginales -

Cuentas incobrables con el plan propuesto

63 000 x \$10 x 2% \$12,600

Cuentas incobrables con el plan actual

60 000 x \$10 x 1% \$6,000

Costo de cuentas incobrables marginales (\$6,600)

= Utilidad con el plan propuesto \$2,062

<sup>5</sup> Ibid Pag 299

### C. CONDICIONES DE CREDITO. <sup>6</sup>

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago estipulados para los clientes que operan a crédito. Condiciones 2/10, n/30.

Las condiciones de crédito comprenden tres aspectos:

- 1).- Descuentos por pronto pago si se estipula.
- 2).- El período de descuento por pronto pago.
- 3).- El período de crédito.

Los cambios en cualquier cláusula de las condiciones de crédito de la empresa pueden afectar su rentabilidad total.

EJEMPLO.- La compañía X considera establecer un descuento en efectivo del 2% por pronto pago dentro de los 10 días después de la compra.

El tiempo promedio actual de cobranza de la empresa es de 30 días (rotación  $\frac{360}{30} = 12$ ), se realizan ventas a crédito por 60,000 unidades, cuyo costo variable unitario es de \$6 y el costo promedio por unidad de \$8

La empresa espera que al establecer el descuento por pronto pago, el 60% de sus ventas sea según este sistema, así como un aumento en las ventas de 5%. Se espera que el período promedio de cobranza se reduzca a 15 días (ROTACION =  $\frac{360}{15} = 24$ ).

Los gastos por cuentas incobrables se espera que disminuyan del nivel actual de 1% de las ventas a 0.5% del importe de éstas.

<sup>6</sup> Ibid Pag 303

## EFFECTOS DE ESTABLECER UN DESCUENTO POR PRONTO PAGO<sup>7</sup>

Contribución de utilidades adicionales a partir de ventas:

$$(3\,000 \text{ Unidades}) \times (\$10 - \$6) \qquad \qquad \qquad \$12,000$$

Costo de inversión marginal en C x C

Inversión promedio con el plan propuesto

$$\frac{(60\,000 \times \$8) + (3\,000 \times \$6)}{24} = \frac{\$498,000}{24} \qquad \qquad \qquad \$20\,750$$

Inversión promedio con el plan actual

$$\frac{(60\,000 \times \$8)}{12} = \frac{\$480\,000}{12} \qquad \qquad \qquad \begin{array}{l} 40\,000 \\ (\$19,250) \end{array}$$

Inversión marginal en C X C

$$\text{Costo de inversión marginal en C X C } \$19\,250 \times 15 \qquad \qquad \qquad \$2,888$$

Costo de cuentas incobrables marginales

Cuentas incobrables en el plan propuesto

$$63\,000 \times 10 \times 5\% \qquad \qquad \qquad \$3\,150$$

Cuentas incobrables en el plan actual

$$60\,000 \times \$10 \times 1\% \qquad \qquad \qquad \underline{6,000} \qquad \qquad \qquad \$2,850$$

Costo de cuentas incobrables marginales

$$\text{Costo de descuento por pronto pago} \qquad \qquad \qquad \underline{(\$7,560)}$$

$$63\,000 \times \$10 \times 60\% \times 2\%$$

$$\text{Beneficio neto en el plan propuesto} \qquad \qquad \qquad \underline{\underline{\$10,178}}$$

<sup>7</sup> Ibid. Pág. 305

## CAPITULO VIII. PLANEACION FINANCIERA

Es de vital importancia para el ejecutivo de crédito y cobranza, comprender el proceso de planeación financiera para poder colaborar en el establecimiento de políticas de crédito acordes a la capacidad financiera de la compañía, así como para la correcta evaluación de las solicitudes de crédito de los clientes.

### 1. NATURALEZA DE LA FUNCION

Es importante entender con claridad la importancia y naturaleza de la función de planeación financiera. Esta no tiene por qué ir asociada a empresas con problemas o de alto riesgo. Por otra parte es una función vital para la mayoría de las empresas.

Una empresa próspera y lucrativa es probable que requiera más efectivo para inversiones en cuentas por cobrar, inventario y activo fijo y por consecuencia encontrarse con un problema financiero.

### 2 SISTEMA DE PLANEACION FINANCIERA

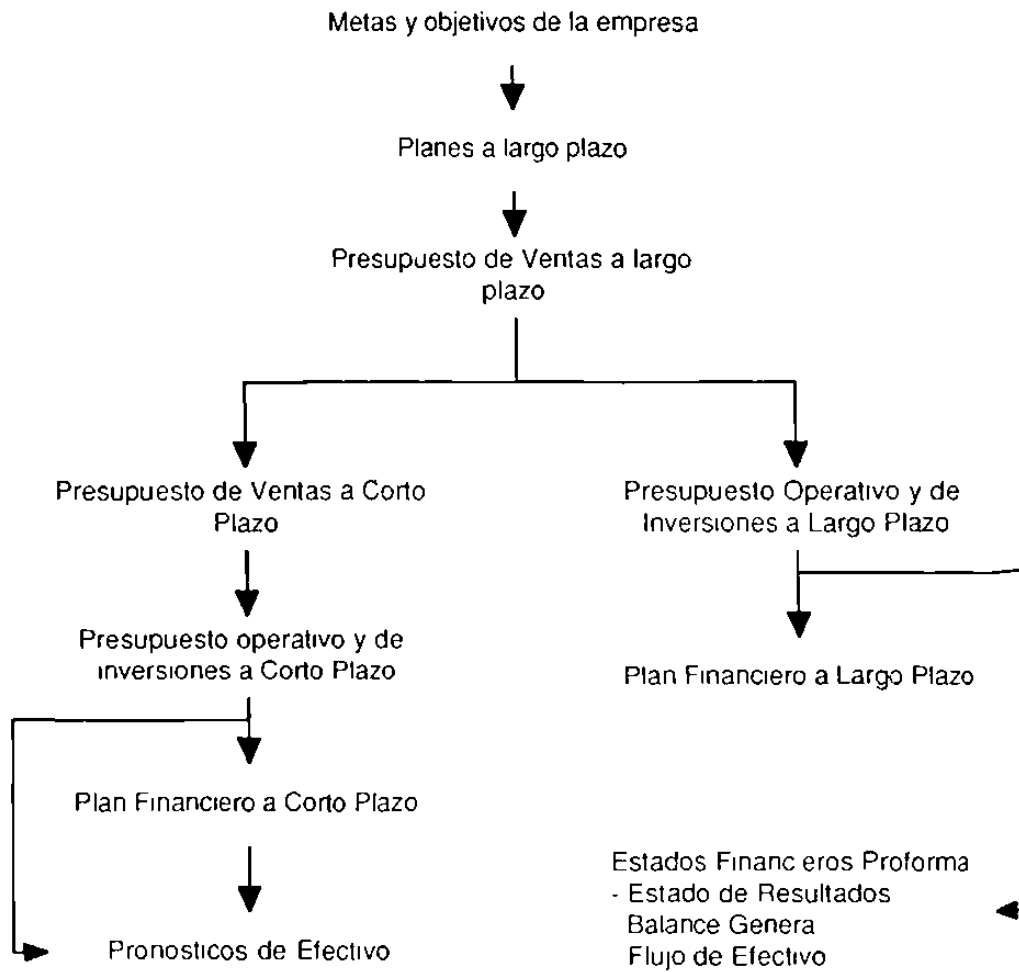
El sistema de planeación financiera forma parte del proceso general de planeación de la empresa.

Los presupuestos operativos y de inversiones son la base inmediata para la determinación del plan financiero. Este deberá indicar el monto de las necesidades financieras y la manera más adecuada de satisfacerlas. Para la determinación del plan

financiero normalmente se utilizan estados financieros presupuestados (proforma) que deben reflejar, en congruencia con los presupuestados ya elaborados, los resultados, inversiones y flujo de efectivo esperados. El pronóstico de efectivo (a muy corto plazo) indica la cantidad de fondos que se necesitarán mes por mes, semana por semana y aun día por día.

## A) MODELO DE PLANEACION FINANCIERA

Los principales elementos del proceso de planeación financiera son los siguientes:



La participación de la administración de cartera por parte del departamento de créditos y cobranzas, es muy importante en la elaboración del plan financiero a corto plazo, ya que este departamento es el responsable de la elaboración del pronóstico de cobranza.

### 3. ESTRUCTURA FINANCIERA

Existen dos decisiones particularmente importantes en el diseño de la estructura financiera de la empresa:

- El grado de capitalización de la empresa (financiamiento a largo plazo/activo total).
- La palanca financiera (relación pasivo/capital).

#### A) CAPITALIZACION

La capitalización de la empresa debe estar en relación con la estructura de permanencia de los activos. Esto significa que debe procurarse que los activos permanentes de la empresa estén financiados con fondos a largo plazo.

El financiamiento a corto plazo para hacer frente a necesidades permanentes puede llegar a ser peligroso. Una firma rentable puede llegar a verse incapacitada para cumplir sus obligaciones a corto plazo si los fondos tomados están ligados a necesidades del activo permanente (incluyendo capital de trabajo permanente).



## B) PALANCA FINANCIERA

La proporción de pasivo que una empresa planea contratar en relación a su capital contable estara en función del:

a) Riesgo Deseado.

b) Costo Deseado..

- Costo de las fuentes de financiamiento.
- Proporción de activos monetarios
- Situación fiscal general y de la empresa.

## 4. PRONOSTICO DE EFECTIVO

El pronóstico de efectivo es una herramienta de gran utilidad para evaluar la liquidez en el corto plazo, ya que permite determinar los excedentes o faltantes de efectivo que se esperan y planear las acciones de financiamiento o de inversiones a corto plazo.

Es conveniente en la elaboración del pronóstico de efectivo separar los ingresos y egresos en efectivo producto de la operación de los generados por transacciones financieras.

De esta manera se puede visualizar cualquier problema de liquidez así como sus causas inmediatas; tomar anticipadamente las medidas necesarias y asignar el flujo de efectivo de manera prioritaria.

Es importante resaltar el enfoque a corto plazo del pronóstico de efectivo, el cual implica formatos de elaboración con un desglose de partidas acorde con el objetivo que se pretende. No existe un formato estándar de pronóstico de efectivo para todas las empresas. Cada compañía deberá diseñarlo tomando en cuenta sus partidas particulares que le generen entradas o salidas de efectivo.

Ejemplo.-

La compañía Comercial se dedica a la compra venta de mesas y desea elaborar un pronóstico de efectivo para los meses de octubre, noviembre y diciembre de 199x, utilizando la siguiente información (miles de pesos):

- Ventas Reales		- Ventas Pronosticadas	
- Agosto	\$ 2,000	- Octubre	\$2 000
- Septiembre	\$ 1,500	- Noviembre	\$3,400
		- Diciembre	\$ 5,000
		- Enero-9y	\$6,000

- Las ventas se efectúan 60% al contado, 30% a 30 días y 10% a 60 días, adicionalmente existe un ingreso fijo por rentas cobradas de \$300 cada mes.

- Las unidades se compran un mes antes de ser vendidas y el costo de éstas representa un 60% sobre el precio de venta.
- Se tiene contratado un crédito a largo plazo por \$5,000 al 60% anual con pago de intereses y amortización de principal en marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año; el principal se amortiza en 10 pagos iguales de \$500.
- Se paga a los vendedores una comisión de 5% sobre las ventas totales.
- Los costos fijos son:
  - Octubre        \$420
  - Noviembre    \$420
  - Diciembre     \$840
- En noviembre se tiene que pagar \$480 de impuestos.
- El monto de disponibilidades de financiamiento adicional, la empresa lo estima en \$2,800, revolvente a corto plazo con pago de interés mensua vencido al 5°.
- Los accionistas desean se les pague como dividendos \$450 en diciembre o la maxima cantidad pos ble de acuerdo al flujo de efectivo.
- El saldo actual en caja es \$340, el mínimo requerido es \$100.

COMPAÑIA COMERCIAL  
PRONOSTICO DE EFECTIVO

(Miles de pesos)

	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>
A - SALDO INICIAL DE EFECTIVO	340	100	100
<b>B - INGRESOS.</b>			
- Cobranza Contado (60 %)	1 200	2,040	3,000
- Cobranza 30 días plazo (30%)	450	600	1,020
- Cobranza 60 días plazo (10%)	200	150	200
- Arrendamiento	<u>300</u>	<u>300</u>	<u>300</u>
Total	2 150	3,090	4,520
<b>C - EGRESOS</b>			
- Compras Contado	2 040	3,000	3,600
- Comisiones	100	170	250
- Costos Fijos	420	420	840
- Impuestos	<u>      </u>	<u>480</u>	<u>      </u>
Total	2 560	4 070	4,690
D - FLUJO DE OPERACION (B - C)	(410)	980	(170)
E - SALDO DISPONIBLE (A + D)	(70)	(880)	(70)
<b>F - COMPROMISOS FINANCIEROS</b>			
- Pago de Intereses			(750)
- Pago de Pasivo a Largo Plazo		-	(500)
- Intereses Financiamiento Adicional		(9)	(58)
- Pago de Dividendos	<u>      </u>	<u>      </u>	<u>(163)</u>
Total	-	9)	(1,471)
G - SOBROANTE O (FALTANTE) (E + F)	(70)	(889)	(1,541)
H - FINANCIAMIENTO ADICIONAL	170	989	1,641
I - SALDO FINAL DE EFECTIVO (G + H)	100	100	100

## CASO PRACTICO.-

La compañía H, comercializadora de lámparas desea elaborar un pronóstico de efectivo para los meses de octubre, noviembre y diciembre de 199x, utilizando la siguiente información:

- Las ventas estimadas en unidades y miles de pesos son:

Octubre	2,500	\$ 5,000
Noviembre	4,000	\$ 8,000
Diciembre	6,000	\$12,000
Enero 199y	10,000	\$20,000

- El precio de venta por unidad es de \$2,000
- El 50% de la venta es al contado y el resto se cobra durante el mes siguiente.
- En septiembre se vendieron 5,400 unidades
- El costo de los artículos es \$1,000 por unidad.
- Las compras se realizan un mes antes de ser vendidas y se paga 75% de contado y es resto al siguiente mes
- Se paga el 10% de comisiones al efectuarse la venta.
- Los costos fijos son \$600,000 pagaderos cada mes.
- El saldo mínimo en caja debe ser de un millón.
- La compañía puede contratar, de ser necesario, financiamiento adicional a corto plazo hasta por dos millones, revolvente a seis meses de plazo con interés al 5% mensual vencido.

- En octubre se tiene que pagar impuesto por \$900,000.
- En noviembre se deberá pagar un pasivo ya contratado \$300,000 de intereses más \$400,000 de amortización principal.
- En diciembre los accionistas desean que se les pague como dividendos \$4,000,000 o la mayor cantidad posible de acuerdo al flujo de efectivo (disponiendo si es necesario el financiamiento de corto plazo)

COMPAÑIA H

PRONOSTICO DE EFECTIVO

(Miles de pesos)

	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>
A - SALDO INICIAL DE EFECTIVO	1,000	3,275	2,175
B - INGRESOS			
- Cobranza Contado (50%)	2,500	4,000	6,000
- Cobranza 30 d'as plazo (50%)	<u>5,400</u>	<u>2,500</u>	<u>4,000</u>
Total	7 900	6 500	10,000
C - EGRESOS			
- Compras Contado (75%)	3 000	4,500	7,500
Compras 30 días (25%)	625	1,000	1,500
Com siones	500	800	1,200
- Costos Fijos	600	600	600
- Impuestos	<u>900</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total	5 625	6,900	10,800
D - FLUJO DE OPERACION (B - C)	2 275	( 400 )	( 800 )
E - SALDO DISPONIBLE (A + D)	3 275	2,875	1,375
F - COMPROMISOS FINANCIEROS			
- Pago de ntereses	-	( 300 )	-
- Pago de Pasivo	-	( 400 )	-
- Intereses Financiamiento Adic onal	-	-	-
- Pago de Dividendos	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(2,375)</u>
Total	-	( 700 )	(2,375)
G - SOBRENTE O FALTANTE (E - F)	3 275	2 175	(1,000)
H - FINANCIAM ENTO ADICIONAL			2 000
I - SALDO FINAL DE EFECTIVO (G + H)	3 275	2 175	1,000

## CONCLUSIONES

El crédito fundamentalmente está basado en la confianza y operarlo con éxito depende de que a las personas que se les concede cumplan con sus promesas de pago, y mantengan buenas intenciones desde que lo solicitan; sin embargo sabemos de antemano que algunos no lo harán.

En la medida que se otorga crédito, aumenta la inversión en cuentas por cobrar y el riesgo de tener pérdidas por cuentas incobrables; pero a su vez, esperamos que al realizar mayores ventas la contribución a las utilidades sea lo suficientemente grande para que nos reporte un beneficio mayor a los costos anteriormente mencionados.

Al manejar el crédito, debemos estar atentos a vigilar y controlar las acciones en este departamento, ya que si se descuida y queda fuera de control puede ocasionar grandes pérdidas o inclusive el fracaso de la empresa.

Al extender el crédito a los clientes debemos hacerlo siempre pensando en minimizar el riesgo y manteniendo un estricto control sobre el crédito y la cobranza



Al analizar el problema del crédito, es esencial hacer un análisis realista de los beneficios marginales y enfrentarlos a los costos y gastos marginales, para en base a estos estudios contar con un marco de referencia en el aspecto financiero que nos ayude a una toma de decisión correcta.

Las políticas crediticias deben ser planeadas en el primer nivel de la organización ya que comprenden decisiones administrativas y de amplio criterio que no deben ser delegadas a subordinados.

¿Qué se espera cuando se maneja el crédito?

Esperamos que el crédito nos aporte ventas adicionales.

¿Aportará las suficientes ventas adicionales para cubrir los costos y gastos adicionales?

Esperamos por supuesto que el crédito inducirá a los clientes a comprar más, pero debemos ser cuidadosos al revisar los estudios para evaluar si los beneficios son los esperados.

También puede ser nuestro propósito principal atraer a nuevos y mejores clientes que no tenemos actualmente, un grupo de mayor poder de compra o más diversificado.

¿Sucederá esto?. Las ventas a los clientes actuales y las ventas adicionales a los clientes nuevos, ¿se darán para justificar los cambios administrativos y los gastos adicionales?

No hay nadie que pueda decirnos la respuesta precisa. Quizá la única forma de saberla de manera segura es concediendo el crédito y viendo lo que sucede.

Afortunadamente contamos con herramientas de gran utilidad que ayudaran al ejecutivo de credito a tener bases para apoyar sus decisiones, sin olvidar por otro lado el criterio personal en cada caso.

En la práctica existen muchos factores que son exclusivos de una empresa y que no pueden medirse con precision; por ejemplo el producto que maneje, el tipo de clientes con que trate, la ubicación, la imagen que tenga ante los clientes y la nueva imagen que podría tener, etc.

De hecho, puede ser negativo que los clientes que pagan al contado empiecen a comprar ahora a crédito, si esto no significa un volumen mayor de ventas y un beneficio adicional

Las decisiones sobre el otorgamiento y el establecimiento de las políticas de crédito y cobranza son muy importantes, por lo tanto debemos ser muy cuidadosos al preparar la información sobre estimaciones y pronósticos que nos pueden llevar a fallos: en realidad no sabemos la

forma en que responderán los clientes a los cambios en la política crediticia; es prácticamente imposible saber con certeza cómo responderán los clientes actuales y los nuevos a un enfoque comercial distinto. Sin embargo, hay que tener siempre presente que haciendo uso de las herramientas financieras adecuadas y el amplio criterio del administrador o ejecutivo de créditos y cobranzas aplicado a cada caso y de acuerdo a las circunstancias, el riesgo por pérdidas se minimiza.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 - Ettinger Richard P y Golieb David E , Credits and Collections, fifth edition, Prentice Hall Inc 1962 Englewood Cliffs N J
- 2.- Gitman, Lawrence J , Fundamentos de Administración Financiera, 3ª edición, Harla México 1986, Mexico D F
- 3 - Hayes, Stephan, Crédito y Cobranzas Guía Práctica 1ª edición, E C.A S.A 1987, Mexico, D.F
- 4 - Johnson Robert W , Administración Financiera 3ª edición, C E C S A 1977 Mexico D F
- 5 -Johnson, Robert W & Melincher Ronald W , Administracion Financiera,5ª edición, C E C S A , 1989, México D F
- 6 -Ley de Titulos y Operaciones de Credito
- 7 Ley de Impuesto sobre la Renta y su reglamento
- 8 -Molina Aznar Victor E Dinamica del Crédito y la Cobranza, 1ª edición E C A S A 1985 Mexico D F
- 9 Seder John W , Crédito y Cobranzas 1ª edición C E C S A , 1983 Mexico, D F
- 10 - Van Horne James C , Fundamentos de Adm nistracion Financiera, 7ª Edición Prentice Hall Hispanoamericana 1989, México, D F
- 11 - Villasenor Fuente, Em io E ementos de Adm nistracion de Crédito y Cobranza 3ª edición Trillas 1985 Mexico D F
- 12 - Weston J Fred y Bngham Eugene F Finanzas en Administración 7ª edición Mc Graw-Hill Interamericana 1984 Mexico, D F
- 13 - Weston J Fred y Brigham Eugene F Fundamentos de Administración Financiera 7ª edición McGraw-Hill Interamericana, 1987 México, D F
- 14 -Weston J Fred y Copeland Thomas E Finanzas en Administración, 8 edición McGraw Hill Interamericana, 1988 Mexico D F



