

88 74 49



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

Centro Universitario Español



7

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

CENTRO UNIVERSITARIO ESPAÑOL

"FINANZAS CORPORATIVAS. ANÁLISIS DE LAS
CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALZADO"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
ELISEO TABARES VARGAS

ASESOR : C.P. RAMÓN HERNÁNDEZ VARGAS

ACAPULCO, GRO. 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



IMPRESIÓN DE TRABAJO DE SEMINARIO

C. DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACIÓN
Y REVALIDACION DE ESTUDIOS, UNAM
P R E S E N T E

1. TABARES VARGAS ELISEO
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE(S)

NÚMERO DE EXPEDIENTE: 928020874

ALUMNO DE LA CARRERA DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

CUMPLE CON LA REVISIÓN DEL TRABAJO DE SEMINARIO DE TITULACIÓN:

"FINANZAS CORPORATIVAS. ANALISIS DE LAS CUENTAS POR

COBRAR DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACION DE CALZADO"

POR LO QUE SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA MISMA

Acapulco, Gro., a 14 de junio de 2002

FIRMA DEL SOLICITANTE

Bo. Vo.

C.P. EURIPIDES MENDOZA ESCOBAR
ASESOR DEL TRABAJO
(ANTEFIRMA)

C.P. RAMÓN HERNÁNDEZ VARGAS
COORDINADOR DEL SEMINARIO
(ANTEFIRMA)

LIC. MA. DEL ROCÍO JORRIN LOZANO
DIRECTOR TÉCNICO DE LA CARRERA
(ANTEFIRMA)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Agradecimientos..... | i |
| Objetivo General..... | ii |
| Objetivos Particulares | iii |
| | |
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1 Administración Financiera..... | 4 |
| 1.1. Administración financiera..... | 5 |
| 1.2. El campo de las finanzas para la administración..... | 7 |
| 1.3. La función de las finanzas para la administración..... | 9 |
| | |
| Capítulo 2 Cuentas por cobrar..... | 13 |
| 2.1. Cuentas por cobrar..... | 14 |
| 2.2. Selección de crédito..... | 15 |
| 2.3. Normas de crédito..... | 17 |
| 2.4. Condiciones de crédito..... | 20 |
| 2.5 Política de crédito..... | 25 |
| 2.6. Valor en el tiempo..... | 29 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3..... 30

Caso práctico. "Análisis y administración de cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la fabricación de calzado".

Conclusión..... 52

Bibliografía..... 54

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por haberme otorgado la oportunidad y la dicha de vivir, y poder estar con toda la gente que quiero y aprecio, La vida es maravillosa, gracias Dios mío.

A MI MADRE

Por todos el sacrificio y apoyo que brindó en mí. Al fin le entrego una gran satisfacción en su vida. Gracias mamá, Dios te bendiga, y espero la vida me alcance para compensarte todo lo que has hecho por mí.

A MI ESPOSA

Por darme motivos y aliento, y ese amor incondicional para poder conseguir una meta más en mi vida. Gracias Marisol, te amo.

A MI BEBE

Tu que estas próximo a nacer, quiero agradecerte que pronto estarás haciendo más feliz mi vida. Te amo.

A MIS HERMANOS

A Enrique y Viridiana, que aunque nunca se los digo, los quiero tanto.

A MIS PROFESORES

Que intervinieron en mi formación académica y que con su paciencia y conocimientos ayudaron a formarme un criterio que me servirá para toda la vida.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Mil gracias por haberme brindado su apoyo en las buenas y en las malas, he pasado a su lado momentos inolvidables, que enriquecerán mi vida al recordarlos, y espero poder contar con su mano siempre.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

OBJETIVO GENERAL

“Analizar las cuentas por cobrar de una empresa dedicada a la fabricación de calzado”

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

OBJETIVOS PARTICULARES

- Definir a las cuentas por cobrar, otorgándoles la importancia que tienen dentro del activo circulante de la empresa.
- Analizar la información para la selección del crédito y calificar el crédito
- Recuperar las cuentas por cobrar lo más pronto posible

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCION

La administración financiera desempeña un papel dinámico en el desarrollo de una empresa moderna, aunque esto no siempre ha sido así. En la actualidad, los factores externos tienen un impacto cada vez mayor en la administración financiera. La elevada competencia corporativa los cambios tecnológicos, la volatilidad en las tasas de interés y en la inflación. La incertidumbre económica mundial y las inquietudes éticas sobre ciertos negocios financieros deben tratarse prácticamente a diario. Estos requieren gran flexibilidad, con el fin de hacer frente al cambio constante. De esta forma, el administrador financiero debe ser capaz de adaptarse al entorno siempre cambiante, si es que su empresa tiene intenciones de sobrevivir.

En el capítulo 1 se muestra un panorama de forma sencilla de la importancia de la administración financiera. El campo de las finanzas es amplio y dinámico. Afecta de manera directa la vida de toda persona y organización. Posee muchas áreas de estudio y un gran número de oportunidades de carrera. Las finanzas afectarán a los futuros profesionales en su vida laboral sin importar el área de estudio a la que se dedique.

Las finanzas, el arte y la ciencia de administrar el dinero, afectan la vida de toda persona y organización. Existen oportunidades importantes en los servicios financieros dentro de la banca e instituciones relacionadas, la planeación financiera personal, las inversiones, los bienes raíces y los seguros. Las finanzas para la administración, que tienen que ver con las obligaciones del gerente de finanzas en la empresa, ofrecen diversas oportunidades de carrera como analista de finanzas, analista o gerente de presupuesto de capital, gerente de finanzas de proyectos, gerente de administración de efectivo, analista o gerente de crédito y gerente del fondo de pensiones. La tendencia reciente hacia la globalización de la actividad de negocios ha creado nuevas demandas y oportunidades en las finanzas para la administración.

En el capítulo 2 se presenta la información donde se explica que son las cuentas por cobrar y la importancia de estas. Se presenta el análisis que la empresa realiza con el fin de otorgar o no el crédito a sus clientes potenciales. Se explica la selección del crédito, la obtención y el análisis de la información de crédito, así como la calificación del crédito.

También se muestra de manera simplificada los efectos que producen los cambios de cada uno de los componentes de las condiciones de crédito sobre las principales variables financieras y las utilidades, y se observa el procedimiento para evaluar cuantitativamente los cambios en los descuentos por pronto pago.

De igual manera se explican las características principales de la política de cobro, incluyendo el envejecimiento de las cuentas por cobrar, los equilibrios básicos y las técnicas más comunes.

Todo esto con el fin de adentrarse en el conocimiento de las cuentas por cobrar, que serán objeto de un caso práctico que se presenta en el capítulo 3.

CAPITULO 1

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

1.1. LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Antes que nada habría que empezar por definir lo que entendemos por finanzas. Podemos definir las como el arte y la ciencia de administrar dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero, y gastan o invierten dinero. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobierno.

En la moderna administración financiera se acepta como el objetivo principal de esta "la maximización del valor actual de la empresa para sus accionistas" ¹, en otras palabras, la maximización del valor de mercado de sus acciones. Esta maximización la llevará a cabo a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los recursos financieros que requiera la misma. O sea, conseguir el dinero de una manera inteligente, manejar adecuadamente dichos recursos, y por último destinarlos dentro de los activos de la compañía a los sectores que son rentables o productivos.

1. Gilman Lawrence PRINCIPIOS DE ADMÓN.FINANCIERA, Prentice Hall

La administración financiera se concentra en políticas de decisión y acciones ejecutivas que tienden a manifestar y a optimizar el valor actual de la empresa y sus contribuciones al medio socioeconómico en el que se desenvuelve a través del adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo. Los elementos en los que se concentra la administración financiera son básicamente:

- Políticas, decisiones y acciones ejecutivas. Tienen por objeto fijar los métodos, objetivos y establecer normas, que dirijan y orienten la acción en materia financiera.
- Maximizar el valor actual de la empresa. Enfocada a la capacidad de generar utilidades suficientes en el futuro.
- Equilibrio entre rentabilidad y riesgo. A mayor financiamiento con pasivo, mayor rentabilidad del capital propio se logra. Sin embargo, una empresa podría endeudarse hasta el infinito si no se tuviera el elemento riesgo. Hay que tener presente este factor para guardar un equilibrio entre el financiamiento a través de pasivo y del capital propio de la empresa, para así obtener una rentabilidad óptima con relación al riesgo.

1.2. EL CAMPO DE LAS FINANZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN

Las finanzas para la administración se relacionan con las obligaciones del gerente de finanzas. Los gerentes de finanzas administran, de manera activa, los asuntos financieros de muchas empresas: públicas y privadas, grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Hoy en día, los ambientes económico y regulativo han aumentado la importancia y la complejidad de las obligaciones del gerente de finanzas. Como resultado, muchos ejecutivos de nivel superior de la industria y del gobierno proceden del área financiera.

Otra tendencia importante es la globalización de los negocios. Los cambios constantes han obligado a las empresas a contar con los gerentes de finanzas que las ayuden a manejar los flujos de efectivo en distintas divisas y a protegerse contra los riesgos que surgen normalmente en las transacciones financieras. Aunque la función de las finanzas para la administración se ha vuelto más difícil y compleja, sigue siendo una carrera gratificadora y satisfactoria.

OPORTUNIDADES DE CARRERA EN LAS FINANZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN.

2

Analista financiero. Responsable principalmente de preparar los planes y los presupuestos financieros de la empresa. Otras obligaciones incluyen realizar pronósticos financieros, elaborar el análisis de razones financieras y trabajar de manera cercana con la contabilidad.

Analista o gerente de presupuesto de capital. Responsable de la evaluación y la recomendación de las inversiones de activos propuestos. Participa en los aspectos financieros de la ejecución de inversiones aprobadas.

Gerente de proyectos de finanzas. En las grandes empresas arregla el financiamiento para las inversiones de activos aprobados. Coordina a los consultores, a los banqueros de inversiones y a los asesores legales.

Analista o gerente de crédito. Administra la política de crédito de la empresa por medio de la evaluación de las solicitudes de crédito, la concesión de créditos, y la supervisión y recaudación de las cuentas por cobrar.

1.3. LA FUNCION DE LAS FINANZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN

La función financiera se puede dividir en tres áreas de decisión localizadas en toda empresa.

Decisiones de inversión. Estas decisiones son las más importantes, el presupuesto de inversiones de capital es el resultante final, representa la decisión de emplear recursos para la realización de proyectos cuyos rendimientos se obtendrán en el futuro. Dichos rendimientos no pueden conocerse con certeza, por lo que todo presupuesto de inversión involucra un riesgo, y en consecuencia debe evaluarse en relación con el rendimiento y el riesgo adicionales que se acumularán a los ya existentes, porque estos factores afectan el éxito de la empresa. Estas decisiones involucran la reubicación de recursos cuando un activo deja de ser rentable. Las decisiones de inversión por lo tanto, determinan el monto total de los activos de la empresa, su integración y la intensidad del riesgo empresarial.

Decisiones de financiamiento. Consiste en determinar la óptima combinación de fuentes de financiamiento o estructura de financiamiento que contribuya a maximizar el valor de la empresa. Estas decisiones deben tomar en cuenta la integración actual de los activos y la proyectada para el futuro, porque ella determinará la naturaleza del riesgo empresarial, tal como es analizada por los inversionistas; y a su vez ese análisis del riesgo empresarial afecta al costo real de las distintas fuentes de financiamiento que se seleccionen.

Decisiones de políticas de dividendos. Las decisiones sobre dividendos comprende la proyección del porcentaje de las utilidades que se pagarán a los accionistas como dividendos en efectivos, y como dividendos en acciones, de la estabilidad de los dividendos a través del tiempo, y el rescate o recompra de acciones.

La proporción de dividendos pagados en efectivo determina el volumen de las utilidades acumuladas y debe evaluarse en función del objetivo de maximizar la rentabilidad de los accionistas

El valor de un dividendo para el accionista debe equilibrarse con el lucro cesante para la empresa, derivado de no haber retenido las utilidades, empleándolas como fuente de financiamiento propia, por lo que las decisiones sobre dividendos están ligadas a las decisiones de financiamiento.

Sólo una combinación óptima de estos tres tipos de decisiones permitirá elevar al máximo el valor que tiene una empresa para sus accionistas, lo que constituye la función esencial de la administración financiera.

Las áreas de mayor responsabilidad dentro de una empresa establecen interacción con el personal, los procesos y los procedimientos financieros. En las empresas grandes la función de las finanzas para la administración podría ser responsabilidad de un departamento independiente dirigido por un vicepresidente de finanzas, de quien dependen el tesorero y el contralor; en las empresas pequeñas, el departamento de contabilidad realiza, por lo general la función de las finanzas.

El gerente financiero debe comprender el ambiente económico y basarse, sobre todo, en el principio económico del análisis marginal, al tomar decisiones. Los gerentes de finanzas utilizan datos de contabilidad pero difieren de los contadores, quienes dedican una gran atención a los métodos de acumulaciones, a la recopilación y la presentación de datos, en cuanto a que los primeros se concentran en los flujos de efectivo y en la toma de decisiones.

Las tres actividades fundamentales del administrador financiero que se consideran son:

- a) Efectuar el análisis y la planeación financiera
- b) Tomar decisiones de inversión
- c) Tomar decisiones de financiamiento

Podemos concluir que el papel del administrador financiero tiene que ver con varias disciplinas dentro de la misma organización. Su actividad tiene que ver íntimamente con la contabilidad y la economía, ya que gracias a estas puede generar y proporcionar información para medir el rendimiento de la empresa, evaluar su posición financiera y pagar impuestos. Todo esto con el único fin de maximizar la riqueza de la empresa, que es su función vital.

CAPITULO 2

CUENTAS POR COBRAR

2.1. CUENTAS POR COBRAR

" Las cuentas por cobrar se pueden definir como cantidades de dinero que los clientes que han comprado bienes o servicios a crédito deben a una empresa " ;
Esta cuenta es comúnmente, junto a la de Inventarios la inversión más importante en activos circulantes de la empresa, de tal manera que su administración prudente afecta los costos en forma significativa y por ende incide en la posición competitiva de la compañía.

" La concesión de crédito a los clientes es un costo por hacer negocios. " Al ²
mantener su dinero inmóvil en las cuentas por cobrar, la empresa pierde el valor del dinero en el tiempo y corre el riesgo de incumplimiento por parte de los clientes. A cambio de esto, la empresa puede ser competitiva, atraer y conservar clientes y además mantener y mejorar las ventas y las utilidades.

Por lo general, el Gerente de Finanzas de la empresa es el encargado de controlar las cuentas por cobrar mediante el establecimiento y la administración de la política de crédito y la política de cobro. El procedimiento que utiliza la empresa para manejar estos dos aspectos de las cuentas por cobrar se ve influido por las condiciones competitivas.

1. Homer Fred, FINANZAS EN ADMÓN, Prentice Hall
2. Gilman Lawrence, ADMÓN FINANCIERA BASICA, EDIT. Harla



2.2. LA SELECCIÓN DEL CRÉDITO

La actividad de la selección del crédito de una empresa implica la decisión de si es conveniente otorgar crédito a un cliente y la cantidad que se le concederá. Para llevar a cabo esta selección se lleva a cabo analizando cinco aspectos principales de la solvencia de un solicitante. Dichos aspectos son:

Reputación. El registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante. El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.

Capacidad. La posibilidad del solicitante para reembolsar el crédito requerido. El análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.

Capital. La solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.

Garantía colateral. Es la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de los activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante, ayudan a evaluar su garantía colateral.

Condiciones. El ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción del crédito.

Hay que hacer hincapié en que el analista centre su atención en los rubros de reputación y capacidad, porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito, los tres últimos requisitos son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista.

2.3. NORMAS DE CRÉDITO

" Las normas de crédito de la empresa son los requisitos mínimos para conceder crédito a un cliente." ³ La comprensión de las variables principales que se deben tomar en cuenta cuando una empresa contempla la relajación o la restricción de sus normas de crédito proporciona una idea general de los tipos de decisiones que participan.

Las variables principales que se deben considerar cuando se lleva a cabo la evaluación de los cambios propuestos en las normas de crédito son:

Volumen de ventas. Se espera que la modificación de las normas de crédito produzca un cambio en el volumen de ventas. Si las normas de crédito se relajan, se esperan que aumenten las ventas; si las normas de crédito se hacen más rígidas, se esperan que disminuyan las ventas. Generalmente el incremento de las ventas afecta la rentabilidad en forma positiva, en tanto que la disminución de las ventas afectan las utilidades en forma negativa.

Inversión en cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar implican un costo para la empresa, que se atribuye al desperdiciar la oportunidad de obtener utilidades de los fondos inmóviles en cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, mayor será el costo por mantenerlas; cuanto menor sea la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, menor será el costo de mantenerlas. Si la empresa relaja sus normas de crédito, aumenta el volumen de las cuentas por cobrar y también el costo para la empresa por mantenerlas. Este cambio se debe al aumento de las ventas y a los periodos de cobro más largos, como consecuencia de un pago más lento; ocurre lo inverso si las normas de crédito se vuelven más rígidas. De este modo, se espera que una relajación de las normas de crédito afecte a las utilidades en forma negativa, a causa de la elevación de los costos de mantenimiento, en tanto que la restricción de las normas afecta las utilidades de manera positiva, como resultado de la disminución de los costos de mantenimiento.

Gastos por deudas de cobro dudoso. La probabilidad, o riesgo, de adquirir una deuda de cobro dudoso aumenta con la relajación de las normas de crédito. El incremento de las deudas por cobro dudoso relacionado con la relajación de las normas de crédito aumenta los gastos por deudas de cobro dudo-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

so y afecta la rentabilidad en forma negativa. La restricción de las normas de crédito produce el efecto opuesto sobre los gastos por deudas de cobro dudoso y la rentabilidad.

Los cambios básicos y los efectos sobre las utilidades que se esperan por la relajación de las normas de crédito se resume de la siguiente manera:

| VARIABLE | DIRECCIÓN DEL CAMBIO | EFEECTO SOBRE LAS UTILIDADES |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------------|
| Volumen de ventas | Incremento | Positivo |
| Inversión de cuentas por cobrar | Incremento | Negativo |
| Gastos por deudas de cobro dudoso | Incremento | Negativo |

Si las normas de crédito se restringieran, se esperarían los efectos opuestos.

Para decidir si es conveniente relajar sus normas de crédito, la empresa debe comparar la contribución adicional a las utilidades por las ventas con la suma del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar y el costo de las deudas marginales de cobro dudoso. Si la contribución adicional a las utilidades es mayor que los costos marginales, las normas deben relajarse; de otro modo, las normas actuales deben permanecer sin cambios.

2.4. CONDICIONES DE CRÉDITO

"Las condiciones de crédito de una empresa especifican a todos sus clientes de crédito los términos de reembolsos requeridos." Las condiciones de crédito poseen tres componentes:

- El descuento por pronto pago
- El periodo del descuento por pronto pago
- El periodo de crédito.

Los cambios de cada una de estas variables afectan las ventas, la inversión en cuentas por cobrar, los gastos por deudas de cobro dudoso y las utilidades por unidad de la empresa. Un incremento propuesto de un descuento por pronto pago se evalúa cuantitativamente comparando los incrementos de las utilidades atribuibles a las ventas adicionales, la reducción neta supuesta de la inversión en cuentas por cobrar y la disminución de las deudas de cobro dudoso con el costo de descuento por pronto pago. Si los incrementos de las utilidades exceden al costo, el descuento por pronto pago se debe iniciar. La disminución propuesta de un descuento por pronto pago se analiza de manera similar, pero se invertirían los factores de utilidades y costo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descuento por pronto pago. Cuando la empresa otorga o incrementa un descuento por pronto pago, es posible esperar los cambios y los efectos sobre las utilidades que muestra la tabla siguiente:

| | | |
|--|-------------|----------|
| Volumen de ventas | Incremento | Positivo |
| Inversión en cuentas por cobrar debidas a compradores que no aceptan el descuento y que pagan pronto | Disminución | Positivo |
| Inversión en cuentas por cobrar debidas a nuevos clientes | Incremento | Negativo |
| Gastos por deudas de cobro dudoso | Disminución | Positivo |
| Utilidad por unidad | Disminución | Negativo |

Periodo del descuento por pronto pago. El efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es muy difícil de analizar debido a la naturaleza de las variables que participan. Por ejemplo, si se aumenta el periodo de descuento por pronto pago, se esperarían los cambios que registra la tabla siguiente:

| | | |
|--|-------------|----------|
| Volumen de ventas | Incremento | Positivo |
| Inversión en cuentas por cobrar debidas a compradores que no aceptan el descuento y que pagan pronto | Disminución | Positivo |
| Inversión en cuentas por cobrar debidas a compradores que aceptan y obtienen el descuento por pronto pago pero que pagan mas tarde | Incremento | Negativo |
| Inversión en cuentas por cobrar debidas nuevos clientes | Incremento | Negativo |
| Gastos por deudas de cobro dudoso | Disminución | Positivo |
| Utilidad por Unidad | Disminución | Negativo |

Los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago se atribuyen directamente a las tres variables que afectan la inversión de la empresa en cuentas por cobrar. Si la empresa acortara el periodo del descuento por pronto pago, los efectos serían los opuestos a los recién descritos.

Periodo de crédito. Los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Un incremento de la duración del periodo del crédito podría producir los efectos siguientes:

| | | |
|----------------------------------|------------|----------|
| Volumen de ventas | Incremento | Positivo |
| Inversión en cuentas por cobrar | Incremento | Negativo |
| Gastos de deudas de cobro dudoso | Incremento | Negativo |

El incremento de la duración del periodo de crédito aumentaría las ventas, aunque también se elevarían la inversión en cuentas por cobrar y los gastos por deudas de cobro dudoso. De este modo, el efecto neto que produce el incremento de las ventas sobre las utilidades es positivo, en tanto que el aumento de la inversión en deudas por cobrar y de los gastos por las deudas de cobro dudoso afecta las utilidades en forma negativa. Una disminución en la duración del periodo de crédito produciría el efecto opuesto.

2.5. POLÍTICA DE COBRO

El gerente de crédito y cobranzas es la persona más idónea para sugerir las Políticas a implantarse en el departamento, debidamente analizadas por el tesorero y aprobadas por la alta gerencia.

Una adecuada política de cobranzas será un factor determinante en el buen funcionamiento del flujo de efectivo. Nada obtendría la empresa con tener ventas elevadas si su recuperación es lenta y con problemas de diferente índole, que signifique un costo adicional que venga a ser mayor que el margen de utilidad que proporcionaría la venta.

Las políticas para el Departamento de Crédito y Cobranza, son un conjunto de normas que pretenden regular la función administrativa. Son útiles para manejar ciertos tipos de problemas, pero nunca representarán una solución definitiva, pues se hace necesaria la intervención del Administrador financiero, que con criterio y buen juicio dirá la última palabra en cada uno de los casos.

Se debe procurar que las políticas de la empresa se instituyan en forma escrita, con el objeto de si en lo sucesivo las mismas requieran alguna modificación sobre algunos puntos que resulten inadecuados a la realidad, se lleve a cabo por aquellos ejecutivos a quienes compete su revisión, para así poder contar con una herramienta de trabajo que pueda ser aplicada a todos aquellos casos concretos que se presenten.

La ventaja primordial que ofrece una política escrita es que permanecerá firme sirviendo de base para la guía del personal, cuando este ha tenido cambios por nuevos elementos y cuando las personas se encuentran en puntos distantes por su situación geográfica, además que reporta beneficios para el entrenamiento y desarrollo del elemento humano del departamento.

Para integrar una política debe considerarse aquellas circunstancias que nos permitan delimitarla con el fin de que esta sea clara, sin vaguedades, objetiva, realista para que sea una base sobre la se actuará en la administración del crédito.

Entre los procedimientos que se utilizan con mayor frecuencia para evaluar las políticas de crédito y cobro están la razón del periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar.

El periodo promedio de cobro o tiempo promedio de las cuentas por cobrar es útil para la evaluación de las políticas de crédito y cobranzas. Se calcula al dividir el saldo por las cuentas por cobrar entre el promedio de las ventas diarias.

La antigüedad de las cuentas por cobrar es una técnica que indica la proporción del saldo de las cuentas que ha estado pendiente durante un periodo de tiempo específico. Esta técnica requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos basados en el momento de su origen. Esta división se realiza en periodos de un mes, retrocediendo tres o cuatro meses.

Cuando una cuenta se vence, la actividad de cobro se hace más intensa y personal, las técnicas de cobro más comunes pueden ser:

- Las cartas
- Llamadas telefónicas
- Visitas personales

- Agencias de cobro
- Acción legal

La acción legal es el paso más estricto del proceso de cobro; es una alternativa al uso de una agencia de cobro. La acción legal directa no sólo es costosa, sino también puede conducir al deudor a la bancarrota, lo que reduciría la posibilidad de que realizara negocios futuros que garantizaran el pago final de la cantidad vencida.

2.6. VALOR EN EL TIEMPO.

Puesto que a la empresa se la considera como una entidad en marcha se evalúan las decisiones de los gerentes de finanzas, y eventualmente el valor de la empresa misma, a la luz de sus flujos de efectivo. La oportunidad de obtener intereses de los fondos de la empresa destaca la importancia de la elección del momento preciso de sus flujos de efectivo, porque un peso recibido en el futuro, no es lo mismo que un peso recibido hoy. Por tanto el dinero posee un **valor en el tiempo** que afecta a todos: individuos, empresas y gobierno.

Los gerentes de finanzas emplean técnicas para determinar el valor del dinero en el tiempo con el propósito de reconocer, de manera explícita, las oportunidades de obtener rendimientos positivos al calcular el valor de las corrientes de flujos de efectivo esperadas que se relacionan con alternativas de decisión. Aunque los gerentes de finanzas tienen como opciones usar la composición para conocer el valor futuro o el descuento para calcular el valor presente, se basan sobre todo en las técnicas para determinar el valor presente, debido a que se encuentran en el momento cero cuando toman decisiones. Se utilizan las tablas financieras, que proporcionan diversos factores de interés del valor presente y futuro, y las calculadoras financieras con el fin de facilitar la aplicación práctica de las técnicas para calcular el valor en el tiempo.

CAPÍTULO 3

CASO PRÁCTICO

*"Análisis de las cuentas por cobrar de una empresa dedicada a
la fabricación de calzado"*

CASO PRÁCTICO

Antecedentes

La historia de la Compañía Zapatera del Centro cuenta con aproximadamente 35 años en el mercado, consolidándose como una de las principales en el ramo zapatero; incluso su calidad es conocida por toda América gracias a sus exportaciones que realiza desde hace más de 15 años

La compañía cuenta con una planta localizada en León Guanajuato, entidad conocida mundialmente por la alta calidad en la confección de calzado para todo público y para todos los gustos. Esto se debe gracias a los procesos de manufactura y un control de calidad muy estricto.

La **misión** que tiene bien definida la empresa se puede leer "satisfacer las necesidades de calzado de nuestros clientes con un zapato de alta calidad y confort, a un precio competitivo dentro del mercado del zapato".

Las ventajas competitivas que la empresa tiene a su favor es que la calidad de sus zapatos superan a la de la competencia; de igual manera su capacidad de instalaciones y de producción son las ideales, y sus exportaciones tienden a crecer a un muy buen ritmo.

En contraste podemos señalar desventajas que deben corregirse para seguir creciendo como una organización modelo, los puntos a mejorar van desde la insuficiente capacitación para el personal, pasando por una resistencia al cambio hacia modernos modelos administrativos. También se han cometido errores en lo que respecta a la publicidad, descuidando a nuestros futuros clientes potenciales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Compañía Zapatera del Centro S.A. de C.V. ha incrementado sus ventas, pero no tiene una buena recuperación de las cuentas por cobrar, lo que da por resultado problemas de solvencia y liquidez.

El problema central radica en los créditos vencidos y esto acarrea una elevada inversión en la cartera de los clientes y los respectivos problemas de liquidez y solvencia ya mencionados.

Ante este panorama se analizarán las cuentas, para demostrar y comprobar que una correcta administración del crédito y una acertada política de cobro, no permitirán en un futuro que se generen cuentas vencidas, y a la vez recuperar la cartera vencida que se viene arrastrando.

De este modo se presenta la información de la cartera de clientes del ejercicio 2001, proporcionada por los Departamentos de Contabilidad y de Crédito y Cobranzas.

COMPAÑÍA ZAPATERA DEL CENTRO S.A. DE C.V.**SALDOS MENSUALES DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES****AÑO 2001**

| MES | SALDOS |
|------------|------------------|
| ENERO | \$ 64,755,147.45 |
| FEBRERO | \$ 65,254,424.00 |
| MARZO | \$ 60,238,003.25 |
| ABRIL | \$ 62,390,826.24 |
| MAYO | \$ 60,124,702.00 |
| JUNIO | \$ 57,321,429.42 |
| JULIO | \$ 74,334,800.82 |
| AGOSTO | \$ 49,119,363.86 |
| SEPTIEMBRE | \$ 74,605,257.29 |
| OCTUBRE | \$ 67,608,482.03 |
| NOVIEMBRE | \$ 75,099,401.82 |
| DICIEMBRE | \$ 83,954,898.64 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPAÑÍA ZAPATERA DEL CENTRO S.A. DE C.V.**MONTOS DE COBRO POR MES DEL EJERCICIO 2001****AÑO 2001**

| MES | COBROS |
|------------|------------------|
| ENERO | \$ 13,012,660.97 |
| FEBRERO | \$ 19,148,912.38 |
| MARZO | \$ 15,052,141.04 |
| ABRIL | \$ 18,904,217.17 |
| MAYO | \$ 22,160,565.78 |
| JUNIO | \$ 22,345,195.84 |
| JULIO | \$ 24,189,789.26 |
| AGOSTO | \$ 22,405,050.25 |
| SEPTIEMBRE | \$ 23,764,970.94 |
| OCTUBRE | \$ 21,630,323.30 |
| NOVIEMBRE | \$ 17,917,831.37 |
| DICIEMBRE | \$ 14,830,844.24 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPAÑÍA ZAPATERA DEL CENTRO S.A. DE C.V.

VENTAS NETAS MENSUALES DEL EJERCICIO 2001

AÑO 2001

| MES | VENTAS |
|------------|------------------|
| ENERO | \$ 9,924,922.77 |
| FEBRERO | \$ 17,501,234.67 |
| MARZO | \$ 24,731,056.18 |
| ABRIL | \$ 21,524,718.43 |
| MAYO | \$ 33,203,520.92 |
| JUNIO | \$ 28,292,595.55 |
| JULIO | \$ 26,792,077.71 |
| AGOSTO | \$ 18,255,744.73 |
| SEPTIEMBRE | \$ 20,075,630.20 |
| OCTUBRE | \$ 26,039,660.73 |
| NOVIEMBRE | \$ 16,825,439.09 |
| DICIEMBRE | \$ 24,938,579.69 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con la información que se ha presentado, se realizará un análisis de la cartera de clientes, para se escudriñarán los cobros, las ventas. Se analizarán y se determinarán los días cartera, de esta manera será posible ver la tendencia mensual de estos indicadores y así llegar a concebir un juicio lo más atinado posible sobre las cuentas por cobrar de esta empresa. Después de efectuar lo anterior se proseguirá con el análisis de la antigüedad de saldos que arroja la cartera, dicho análisis será mensual para facilitar la observación del comportamiento en cada uno de los plazos de crédito que otorga la compañía.

ANÁLISIS DE LOS COBROS

Este análisis consiste en graficar las cifras mensualmente, para poder así observar su tendencia. Podemos observar que la tendencia que arroja es positiva en unos meses y negativa en otros, se muestra que los primeros meses, aún existiendo una baja significativa en el mes de enero, la tendencia se califica de positiva, ya que en el mes de julio se llegó a cobrar un máximo de \$ 24,189,789 por \$ 13 millones aproximadamente que se cobró iniciando el año.

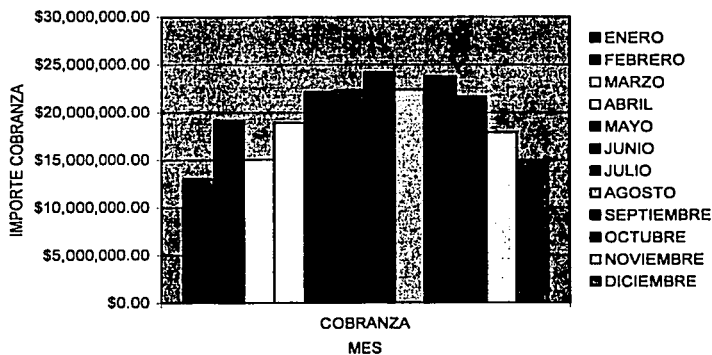
En la segunda mitad del ejercicio la tendencia se muestra a la baja. Paulatinamente mes a mes, se cobra menos hasta llegar al mes de diciembre con un cobro de \$ 14,000,000 aproximadamente. Esto demuestra que se están relajando los cobros, o tal vez existen problemas con el personal del departamento, ya sea por problemas internos, falta de motivación, o quizás requieran de apoyo de alguna capacitación enfocada plenamente al desarrollo de sus actividades. No es normal que en los meses últimos del año se cobre de esa manera, puesto que es la época en el que el poder adquisitivo de los clientes se encuentra en su máxima plenitud. Luego entonces se puede afirmar que la política de cobro se ha relajado, lo cual acrecentará los problemas de liquidez que acusa la compañía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPANÍA ZAPATERA DEL CENTRO, S.A DE C.V.
ANALISIS DE LOS COBROS

| MES | COBRANZA |
|------------|------------------|
| ENERO | \$13,012,660.97 |
| FEBRERO | \$19,148,912.38 |
| MARZO | \$15,052,141.04 |
| ABRIL | \$18,904,217.17 |
| MAYO | \$22,160,565.78 |
| JUNIO | \$22,345,195.84 |
| JULIO | \$24,189,789.26 |
| AGOSTO | \$22,405,050.25 |
| SEPTIEMBRE | \$23,764,970.94 |
| OCTUBRE | \$21,630,323.30 |
| NOVIEMBRE | \$17,917,531.37 |
| DICIEMBRE | \$14,830,844.24 |
| TOTAL | \$235,362,202.54 |

GRAFICA DE TENDENCIA DE COBROS 2001



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE LAS VENTAS

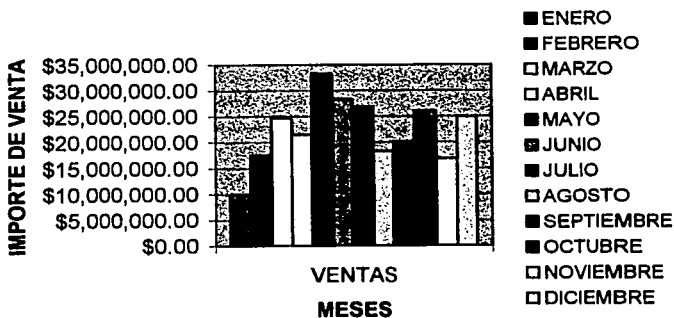
La tendencia que muestran las ventas se puede catalogar como positiva, esto pese a que muestra una ligera afectación en los meses de enero, Febrero y Noviembre, en Mayo se obtienen ventas por más de 33 millones y se cierra el año con unas ventas de casi 25 millones, una tendencia sin lugar a dudas muy buena; pero al analizar la cobranza se observa que esta tiene una tendencia muy negativa, y ahora las ventas son todo lo contrario.

Esto nos da la pauta que se está vendiendo sin que nuestras cuentas hayan cerrado su ciclo, es decir, sin que se hayan recuperado los créditos otorgados, y por consecuencia inmediata se generan las llamadas cuentas morosas, a la vez que se generan problemas de liquidez e insolvencia, a menos de vender a crédito con cautela, para poder aparejar unos rubros con otros.

COMPAÑÍA ZAPATERA DEL CENTRO, SA. DE C.V
ANALISIS DE VENTAS

| MES | VENTAS |
|------------|------------------|
| ENERO | \$9,924,922.77 |
| FEBRERO | \$17,501,234.67 |
| MARZO | \$24,731,056.18 |
| ABRIL | \$21,524,718.43 |
| MAYO | \$33,203,520.92 |
| JUNIO | \$28,292,595.55 |
| JULIO | \$26,792,077.71 |
| AGOSTO | \$18,255,744.73 |
| SEPTIEMBRE | \$20,075,630.20 |
| OCTUBRE | \$26,039,660.73 |
| NOVIEMBRE | \$16,825,439.09 |
| DICIEMBRE | \$24,938,579.69 |
| TOTAL | \$268,105,180.67 |

GRAFICA DE TENDENCIA DE VENTAS 2001



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE CUENTAS

Al llevar a cabo el análisis de la rotación de cuentas por cobrar a clientes, nos encontramos en el primer semestre una tendencia a la baja, esto quiere decir que el periodo de recuperación de las cuentas es muy lento. Por otro lado, como se muestra en la tendencia de cartera, en el segundo semestre la tendencia es decreciente de igual forma, por lo que el periodo se prolonga y como ya se mencionó, se cae en la insolvencia y falta de liquidez.

El análisis de la rotación de cuentas por cobrar a clientes es un indicador con el cual se debe comparar con la política de crédito que ejerce la empresa, para poder observar la variación de sus indicadores contra la política, y con esto probar la efectividad o no de esta.

En la información de días de cartera la tendencia comienza a la par con el año y va a la baja hasta llegar casi a la mitad del año, en esas fechas se recuperó en un plazo por debajo de la política que tienen. Pero en la segunda mitad del año empiezan a aumentar los días paulatinamente mes a mes, hasta cerrar el año con un periodo de recuperación por encima de la política que manejan, puesto que el periodo de recuperación es de 100 días, cuando lo normal debieran ser 60 días.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el análisis de la cobranza efectuado, junto a el análisis de venta y el análisis de la rotación de cuentas por cobrar, se observa que se está dejando de cobrar y esto se refleja en el análisis de la cobranza que en el segundo semestre del 2001 la cobranza se ha desplomado cerca de un 50% , por consiguiente el periodo de recuperación se prolonga.

COMPañIA ZAPATERA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

VENTAS NETAS _____ = IGUAL FACTOR DE ROTACION
 SALDO MENSUAL DE
 CUENTAS POR COBRAR

_____ 30 _____ = IGUAL DIAS CARTERA
 FACTOR DE ROTACION

E N E R O

| | |
|-------------|-----------------|
| VENTAS | \$9,924,922.77 |
| SALDO C X C | \$64,755,147.45 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|---------------------|----------|
| FACTOR | \$0.15 |
| DIAS CARTERA | \$195.73 |

F E B R E R O

| | |
|-------------|-----------------|
| VENTAS | \$17,501,234.67 |
| SALDO C X C | \$65,254,424.00 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|---------------------|--------|
| FACTOR | 0.27 |
| DIAS CARTERA | 111.86 |

M A R Z O

| | |
|-------------|-----------------|
| VENTAS | \$24,731,056.18 |
| SALDO C X C | \$60,238,003.25 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|---------------------|-------|
| FACTOR | 0.41 |
| DIAS CARTERA | 73.07 |

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

| ABRIL | | |
|-------------|--|-----------------|
| VENTAS | | \$21,524,718.43 |
| SALDO C.X.C | | \$62,390,826.24 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|--------------|-------|
| FACTOR | 0.34 |
| DIAS CARTERA | 86.96 |

| MAYO | | |
|-------------|--|-----------------|
| VENTAS | | \$31,203,590.92 |
| SALDO C.X.C | | \$60,124,702.00 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|--------------|-------|
| FACTOR | 0.55 |
| DIAS CARTERA | 54.32 |

| JUNIO | | |
|-------------|--|-----------------|
| VENTAS | | \$28,292,595.55 |
| SALDO C.X.C | | \$57,321,429.42 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|--------------|-------|
| FACTOR | 0.49 |
| DIAS CARTERA | 60.78 |

| JULIO | | |
|-------------|--|-----------------|
| VENTAS | | \$26,792,077.71 |
| SALDO C.X.C | | \$74,334,800.82 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|--------------|-------|
| FACTOR | 0.36 |
| DIAS CARTERA | 83.24 |

| AGOSTO | | |
|-------------|--|-----------------|
| VENTAS | | \$18,255,744.73 |
| SALDO C.X.C | | \$49,119,363.86 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|--------------|-------|
| FACTOR | 0.37 |
| DIAS CARTERA | 80.72 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEPTIEMBRE

| | |
|-------------|-----------------|
| VENTAS | \$20,075,630.20 |
| SALDO C X C | \$74,335,257.29 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|--------------|--------|
| FACTOR | 0.27 |
| DIAS CARTERA | 111.08 |

OCTUBRE

| | |
|-------------|-----------------|
| VENTAS | \$26,039,660.73 |
| SALDO C X C | \$67,608,482.03 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|--------------|-------|
| FACTOR | 0.39 |
| DIAS CARTERA | 77.89 |

NOVIEMBRE

| | |
|-------------|-----------------|
| VENTAS | \$16,825,438.09 |
| SALDO C X C | \$75,099,401.82 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

| | |
|--------------|--------|
| FACTOR | 0.22 |
| DIAS CARTERA | 133.00 |

DICIEMBRE

| | |
|-------------|-----------------|
| VENTAS | \$24,938,579.69 |
| SALDO C X C | \$83,954,898.64 |

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

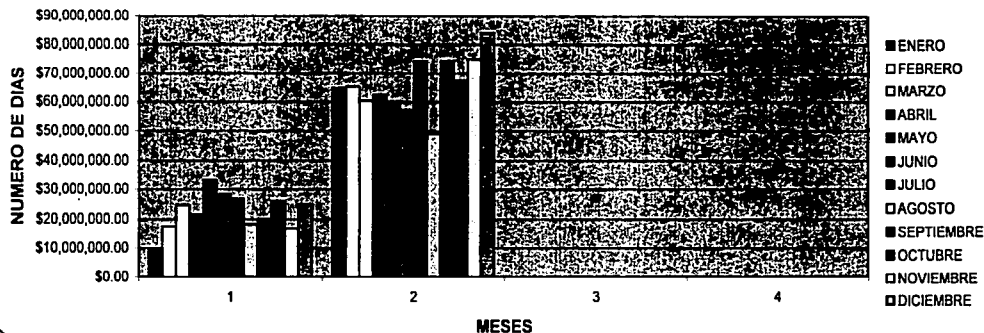
| | |
|--------------|--------|
| FACTOR | 0.30 |
| DIAS CARTERA | 100.99 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPañA ZAPATERA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.
ANALISIS DE CARTERA MENSUAL, PERIODO 2001

| EVENTOS | SDO: CXC | FACTOR DE ROTACION | DIAS PROMEDIO DE COBRO | |
|------------|-----------------|--------------------|------------------------|--------|
| ENERO | \$9,924,922.77 | \$64,755,147.45 | 0.15 | 195.73 |
| FEBRERO | \$17,501,234.67 | \$65,254,424.00 | 0.27 | 111.86 |
| MARZO | \$24,731,056.18 | \$60,238,003.25 | 0.41 | 73.07 |
| ABRIL | \$21,524,718.43 | \$62,390,826.24 | 0.34 | 86.96 |
| MAYO | \$33,203,520.92 | \$60,124,702.00 | 0.55 | 54.32 |
| JUNIO | \$28,292,595.55 | \$57,321,429.42 | 0.49 | 60.78 |
| JULIO | \$26,792,077.71 | \$74,334,800.82 | 0.36 | 83.24 |
| AGOSTO | \$18,255,744.73 | \$49,119,363.86 | 0.37 | 80.72 |
| SEPTIEMBRE | \$20,075,630.20 | \$74,605,257.29 | 0.27 | 111.49 |
| OCTUBRE | \$26,039,660.73 | \$67,608,482.03 | 0.39 | 77.89 |
| NOVIEMBRE | \$16,825,439.09 | \$75,099,401.82 | 0.22 | 133.90 |
| DICIEMBRE | \$24,938,579.69 | \$83,954,898.64 | 0.30 | 100.99 |

TENDENCIA DE DIAS DE CARTERA PERIODO 2001



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPAÑÍA ZAPATERA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.
ANTIGÜEDAD DE SALDO DE CUENTAS POR COBRAR PERIODO 2001

| PLAZO | POR VENCER | 30 | 60 | 90 | MAS DE 90 | TOTAL |
|------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
| ENERO | \$ 31,642,052.93 | \$ 12,176,532.03 | \$ 7,676,714.74 | \$ 3,835,502.59 | \$ 9,424,345.16 | \$ 64,755,147.45 |
| FEBRERO | \$ 28,523,752.13 | \$ 12,587,968.50 | \$ 5,223,963.25 | \$ 8,192,754.76 | \$ 10,725,985.36 | \$ 65,254,424.00 |
| MARZO | \$ 61,742,608.73 | \$ 5,462,004.70 | \$ 6,292,577.24 | \$ 3,980,277.70 | \$ 12,760,534.88 | \$ 90,238,003.25 |
| ABRIL | \$ 34,256,985.35 | \$ 6,525,635.21 | \$ 4,833,751.14 | \$ 5,250,870.00 | \$ 11,523,587.54 | \$ 62,390,829.24 |
| MAYO | \$ 30,956,194.88 | \$ 6,350,270.71 | \$ 6,298,694.59 | \$ 3,232,572.33 | \$ 13,286,969.49 | \$ 60,124,702.00 |
| JUNIO | \$ 29,525,633.65 | \$ 7,325,654.29 | \$ 5,003,006.35 | \$ 3,699,563.37 | \$ 11,767,571.76 | \$ 57,321,429.42 |
| JULIO | \$ 34,613,307.11 | \$ 18,073,283.01 | \$ 12,473,275.88 | \$ 4,294,456.22 | \$ 4,880,478.60 | \$ 74,334,800.82 |
| AGOSTO | \$ 24,651,008.25 | \$ 8,181,017.51 | \$ 10,112,351.66 | \$ 2,194,371.07 | \$ 3,980,615.37 | \$ 49,119,363.86 |
| SEPTIEMBRE | \$ 35,833,858.43 | \$ 13,163,391.37 | \$ 8,589,678.07 | \$ 10,521,651.86 | \$ 6,496,677.56 | \$ 74,605,257.29 |
| OCTUBRE | \$ 41,383,012.70 | \$ 6,900,507.33 | \$ 7,229,864.51 | \$ 4,458,274.45 | \$ 7,636,823.04 | \$ 67,608,482.03 |
| NOVIEMBRE | \$ 43,912,455.74 | \$ 12,122,915.64 | \$ 5,707,055.24 | \$ 4,612,849.38 | \$ 8,744,134.82 | \$ 75,099,410.82 |
| DICIEMBRE | \$ 42,607,677.15 | \$ 17,523,347.00 | \$ 7,905,494.11 | \$ 4,316,828.32 | \$ 11,601,551.61 | \$ 83,954,898.19 |
| PROMEDIO | \$ 439,648,547.05 | \$ 126,392,527.30 | \$ 87,346,426.78 | \$ 58,589,972.05 | \$ 112,829,275.19 | |
| MENSUAL | | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| | \$ 36,637,378.92 | \$ 10,532,710.61 | \$ 7,278,868.90 | \$ 4,882,497.67 | \$ 9,402,439.60 | |

ANTIGÜEDAD DE SALDOS

Como se puede observar en las tablas mensuales de la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar, en la mayoría de los meses muestra entre un 44% y un 61% de saldos por vencer, y el resto vencido. La tendencia mensual de estas cifras se mueven muy poco, la mayoría de los porcentajes de saldos por vencer caen en este rango, por lo tanto, y lo que nos interesa, los saldos vencidos forman entre 56% y un 45% del total de la cartera.

Con respecto a la antigüedad de saldos promedios, estos se obtuvieron de sumar cada una de las cifras mensuales y después dividir las entre 12 meses. Los resultados hablan de que existe un aproximado 53% por vencer y un 47% vencido. Lo mas preocupante observado en la tabla de antigüedad de saldos es el porcentaje que guarda el rubro de más de 90 días.

Lo importante ahora es recuperar la cartera vencida a más de 90 días, a continuación se propone una estrategia de cobranza para poder recuperar esa cartera.

SUGERENCIAS

Para que esta propuesta llegue a ser efectiva se deberá realizar una revisión minuciosa de los procedimientos de crédito y de cobros que se este llevando a cabo. Se propone los siguiente:

- Todo cliente nuevo o aquel que por más de un año no realizara operaciones con la compañía deberá ser sujeto de una ardua selección para otorgarle crédito.
- Se otorgarán créditos a clientes cuya investigación arroje un grado de endeudamiento no mayor al 60%
- En caso de que los indicadores financieros nos indiquen cifras mayores al 60%, y aún así se otorgue crédito, este deberá ser bajo la firma de un contrato y de un pagaré a favor la compañía.
- Se detendrá la facturación a clientes que tengan saldos vencidos, con esto se evitará la antigüedad de los saldos
- La comunicación con el departamento de ventas será primordial, para indicar que clientes tiene atraso, para colaborar así con la recuperación de las carteras.
- Se llevarán controles de días de revisión y pagos por clientes para que toda factura sea programada lo más pronto posible.

- Se cobrará una comisión que será determinada según el monto y la morosidad del cliente.
- Importante será la capacitación que se le otorgue al personal encargado de conceder crédito, y al que efectúa la acción de cobro, con el fin de crear un criterio unificado a favor de la compañía.

Con las propuestas plasmadas anteriormente, si se cumpliesen, aparte de llevar un buen control se pueden obtener resultados favorables.

Hay que destacar que el otorgamiento de crédito debe ser precedido por una adecuada investigación del cliente potencial, ya que en un buen porcentaje, de cómo se efectúe el estudio depende el retorno de los créditos.

El control debe ser constante y rígido, para poder corregir desviaciones a tiempo y tener una cartera de clientes lo más sana posible. Esto tendrá beneficios concretos a la compañía, que ya de por sí es rentable, pero solucionando este problema se puede mejorar de manera notable, y poder evitar caer en la insolvencia y escasez de efectivo.

CONCLUSIONES

En este caso se presentó la información que proporcionó la compañía, y posteriormente se realizó un estudio para dar una vía de posibles soluciones para la recuperación de las cuentas por cobrar de esta empresa, con el fin de poder recuperar los créditos de una manera adecuada y favorable.

Las medidas a tomar serán el endurecimiento de la política de crédito, otorgar crédito a quién lo merezca, hablando en términos financieros. Al negociar con cada cliente se deberán respetar las políticas que se establezcan, todo esto habrá de encaminar a la empresa a recuperar las cuentas por cobrar más eficientemente que antes.

Las cuentas por cobrar son un importante rubro dentro del activo de toda organización, del manejo adecuado de estas, depende el contar con los fondos necesarios para hacer frente a los compromisos contraídos, o bien, a realizar inversiones que devenguen rendimientos para la empresa. El contralor o administrador financiero será el encargado de tomar estas decisiones, en base a los recursos disponibles. Es por eso que es de vital importancia que la rotación de los créditos sea la adecuada y aparte aplicarse correcta y estrictamente.

Este trabajo sobre cuentas por cobrar trata de señalar que si se realizan eficazmente los pasos a seguir para un buen control sobre las mismas, se estará dando un buen paso hacia la solvencia y liquidez de la empresa, que es en una gran medida lo que interesa a los socios y a quien lleva las finanzas de la entidad económica.

La consecución de los objetivos financieros de la empresa es consecuencia de adecuadas políticas, reglas, planeaciones, controles, cursos de acción alternativos, que integrados en sí, logran los resultados previstos. Las cuentas por cobrar son uno de esos elementos ineludibles de toda organización, que coadyuva al desarrollo financiero de la entidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

- Brigham, Eugene F. **Fundamentos de Administración Financiera**. Doceava edición. Editorial Mc.Graw Hill
- García Mendoza, Alberto. **Análisis e interpretación de la Información Financiera reexpresada**. Editorial CECSA.
- Gitman, Lawrence J. **Principios de Administración Financiera**. Octava edición, edición abreviada. Editorial Addison Wesley Longman.
- Gitman, Lawrence J. **Administración Financiera Básica**. Editorial Harla.
- Horner J. Fred. **Finanzas en Administración**. Editorial Prentice Hall
- Van Horne, James C. **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Prentice Hall