

## PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

El Administrador, Director o cualquier tomador de decisiones administrativas, financieras o de planeación integral, debe determinar cuáles serán los recursos necesarios para desarrollar eficientemente las actividades de la empresa, club, gimnasio, conjuntamente con la definición de las fuentes de financiamiento de los proyectos, para obtener oportunamente y eficientemente los recursos que los puedan llevar a cabo. Esta actividad deberá estar enfocada a analizar todo paso que genere un valor agregado y que exista la capacidad de generación de flujos de efectivo.

¿**Cuáles son las principales funciones de la planeación táctica (a corto plazo, es decir hasta de un año de antigüedad), pero también aplicable a planeación a mediano y largo plazo?**

- Presupuestación a corto plazo ( planeación táctica)
- Planeación de la estructura financiera
- Creación de valor para los accionistas: Políticas de reversión y de distribución de dividendos.
- Evaluaciones de desempeño.
- Análisis de los Estados Financieros
- Análisis de la rentabilidad por áreas de responsabilidad
- Análisis de la rentabilidad por producto y por cliente.
- Análisis de la generación del valor agregado.
- Modelos financieros

### TESORERÍA

Esta función es crítica, dada la escasez y elevado costo de los recursos y se enfoca principalmente a la transformación de los recursos de la empresa a través de un ciclo financiero, para evitar despilfarros en su utilización, principalmente en los recursos del Capital de Trabajo. Por tanto, las **principales funciones** de la **administración financiera** y **tesorería** son:

- Obtención de financiamientos.
- Relación con instituciones financieras
- Relación con accionistas e inversionistas
- Utilización y manejo de operaciones en el mercado de dinero y de Capitales.
- Administración de las disponibilidades
- Administración de Crédito y Cobranza
- Administración de los fondos de jubilación
- Administración de los fondos de inversión con fines específicos
- Reestructuración financiera

### **CONTRALORÍA**

Esta función es la creación de procesos integrados de control utilizando los sistemas contables como apoyo a la estrategia global de la organización. Sus funciones más importantes son:

- Generación de información financiera
- Sistemas y políticas contables
- Consolidación de Estados Financieros
- Sistemas y Control de Costos
- Cadena integrada de suministros
- Control de precios de transferencia
- Control financiero de proyectos de inversión
- Aseguramiento del control interno
- Planeación y estrategias fiscales
- Cumplimiento de obligaciones fiscales

### **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Se refiere al establecimiento de los lineamientos para la adecuada administración de los riesgos de la empresa, de la industria y del entorno e involucrar a toda la organización en su manejo, detectar y aprovechar las oportunidades en los riesgos, siendo sus funciones principales:

- Análisis de riesgos y oportunidades incluyendo la **globalización**, **volatilidad económica**, **riesgos** micro y macro económicos.
- Administración de **Seguros**
- Administración de **riesgos operativos** y **financieros**.

### **INFORMÁTICA Y SISTEMAS**

Básicamente es seleccionar e introducir procesos y sistemas computarizados para la generación de todo tipo de información, principalmente financiera, contable, de marketing, así como con aplicaciones de planeación y control de todas las operaciones de la empresa. (Ej. SAP – JD Edwards, etc.).

Las funciones principales serían:

- Sistemas de información gerencial
- Análisis de sistemas financieros
- Evaluación y selección de soluciones de software
- Actualización tecnológica de Hardware
- Implantación y Control Operativo

### ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR Ó CAPITAL HUMANO

- Administración del personal financiero y supervisión de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina
- Evaluación de Programas de Prestaciones e Incentivos
- Planes de ahorro e inversión

### AUDITORÍA

- Auditoría interna
- Formación de equipos de trabajo
- Enfoque de las auditorías
- Mejora de prácticas de auditoría y nuevas tecnologías
- Coordinación con Auditoría Externa
- Toma de acciones correctivas de las desviaciones
- Fortalecimiento de Control Interno.

Todo lo mencionado anteriormente, son algunas de las funciones de la Administración Financiera, faltando aún comentar la administración de Logística, Inventarios, Marketing y Producción.

### INDICADORES FINANCIEROS

Estados Financieros **Estáticos**: Muestran operaciones y situación financiera o económica de una empresa o ente a una fecha determinada, como lo es el Edo de Posición Financiera o Estado de Situación Financiera o Balance General, etcétera.

Estados Financieros **Dinámicos**: Son el reflejo de las operaciones realizadas por una empresa durante un lapso determinado, como lo es el Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.

### ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros pueden ser clasificados en **PRINCIPALES** como lo es el Edo. De Posición Financiera, Estado de Resultados y Estados de Cambio de Situación Financiera y los Estados **ACCESORIOS** que son aquellos que desglosan o analizan algunos reglones específicos de interés en los Edos. Financieros Principales como por ejemplo el Estado de Costo de Producción y relaciones analíticas. Hay otros Estados reconocidos como principales como el Estado de Origen y Aplicación de Recursos o Estado de Flujo de Efectivo y debido a la afectación inflacionaria ahora se le conoce como Edo de Cambios en la Situación Financiera.

La información financiera basada en los principios de contabilidad generalmente aceptados, ahora llamados NIF's además de existir adicionalmente las **Normas Internacionales de Contabilidad – NIC's** (comentar), información financiera que es producida por las entidades económicas, ya sean Personas Físicas o Personas Morales, (donde se ubican entre otras muchas los Clubes y Gimnasios) deben reunir estándares de calidad, por lo que esta **información** debe ser:

- **Útil:** Que le sirva a alguien para algo.
- **Veraz:** Que contenga hechos verdaderos, “reales”.
- **Oportuna:** La información debe estar en manos del usuario cuando éste la necesita.
- **Relevante:** Se deben destacar aquellos aspectos que sean importantes para el usuario.
- **Comparable:** Debe proporcionar elementos para juzgar la evolución de la empresa y su posición relativa, respecto a otras empresas.
- **Objetiva:** Libre de prejuicios y no sea distorsionada deliberadamente.
- **Confiable:** Que crean en ella, y
- **Verificable:** Otra persona independiente a la que elabora la información puede llegar a los mismos resultados.
- Que a los usuarios a quien va dirigida dicha información, **confíen plenamente en los datos** que muestra, ya que deberá estar elaborada con los estándares más altos de calidad profesional.

## Usuarios de la Información Financiera

**¿A quiénes va dirigida la información financiera, qué necesidad tienen de las mismas y qué reglas deben ser seguidas?**

Usuarios	Necesidad	Reglas a seguir
Accionistas, público inversionista, otras fuentes de financiamiento (Bancos y otras fuentes de financiamiento, SOFOLES, proveedores, acreedores, etc.)	<b>Evaluar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La situación financiera de la empresa</li> <li>➤ Razones financieras</li> <li>➤ Capacidad de endeudamiento y pago</li> <li>➤ Rentabilidad</li> <li>➤ Capacidad y plazos de retorno de la inversión, etc. (ROI= Return On Investment)</li> </ul>	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados  Ahora llamadas, Normas de Información Financiera
Administradores, Trabajadores, Sindicatos, etcétera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir alternativas</li> <li>➤ Planear</li> <li>➤ Controlar</li> <li>➤ Evaluar</li> <li>➤ Costear</li> <li>➤ Tomar decisiones</li> </ul>	La información debe generarse de acuerdo a las necesidades de las personas que están administrando la entidad.
Autoridades fiscales, otros organismos recaudadores Federales, Estatales y Municipales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recaudar para el sostenimiento del gasto público.</li> <li>➤ Verificar si los montos pagados por los contribuyentes son correctos</li> </ul>	Se deberán cumplir las disposiciones contenidas en las diferentes leyes fiscales

**CASO PRÁCTICO SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN CASH FLOW**

( 1 ) DETERMINE EL CASH-FLOW CON BASE EN LA SIGUIENTE INFORMACIÓN			
( 2 ) ELABORE EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
( 3 ) DÉ SU OPINIÓN SOBRE LAS OPERACIONES INVOLUCRADAS			
TODAS LAS CIFRAS SON EN DÓLARES AMERICANOS			
	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>
LA EMPRESA TIENE VENTAS REALES COMO SIGUE	<b>100.000</b>	<b>150.000</b>	<b>225.000</b>
	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
LAS VENTAS PRESUPUESTADAS SON:	<b>350.000</b>	<b>50.000</b>	<b>200.000</b>
DEL TOTAL DE VENTAS:			
SE COBRAN EN EFECTIVO EL	<b>30,00%</b>		
SE COBRAN A 30 DÍAS	<b>40,00%</b>		
SE COBRAN A 60 DÍAS	<b>30,00%</b>		
TOTAL DE LA VENTA	<b>100,00%</b>		
EN DICIEMBRE UNA SUBSIDIARIA INGRESARÁ	<b>100.000</b>		

LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:	<b>50,00%</b>				
LOS PAGOS A PROVEEDORES SE REALIZAN ASÍ:					
PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES	<b>70,00%</b>				
PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES	<b>20,00%</b>				
PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES	<b>10,00%</b>				
TOTAL DE PAGOS A PROVEEDORES	<b>100,00%</b>				
LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SON COMO SIGUE:	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
RENTA DE OFICINAS ES DE 10,000 MENSUALES	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>
SUELDOS Y SALARIOS 150,000 AL AÑO	<b>150.000</b>	<b>ANUALES</b>			
COMISIONES DE LAS VENTAS MENSUALES 3%	<b>3,00%</b>				
SE PAGA ISR EN EL MES DE DICIEMBRE POR 50,000					<b>50.000</b>
SE COMPRARÁ ACTIVO FIJO EN NOVIEMBRE POR 200,000				<b>200.000</b>	
SE PAGARÁN INTERESES VENCIDOS EN DICIEMBRE 30,000					<b>30.000</b>
SE PAGARÁN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS EN OCTUBRE POR 50,000			<b>50.000</b>		
PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO EN DICIEMBRE POR 100,000					<b>100.000</b>
A FINALES DE SEPTIEMBRE LA EMPRESA TIENE UN SALDO EN CAJA DE 65,000		<b>65.000</b>			
SE DESEA MANTENER UN SALDO CONSTANTE DE EFECTIVO CADA MES POR 30,000			<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>

## Dirección Estratégica de Clubes y Gimnasios

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>INGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS</b>						
VENTAS REALES	100.000	150.000	225.000			
VTAS PRONOSTICADAS				350.000	50.000	200.000
COBRAZA EN EFECTIVO EN EL MISMO MES DE VTA	30,00%	45.000	67.500	105.000	15.000	60.000
<u>POR VENTAS A CRÉDITO</u>						
POR LA COBRANZA A UN MES	40,00%	40.000	60.000	90.000	140.000	20.000
POR LA COBRANZA A 2 MESES	30,00%	-	30.000	45.000	67.500	105.000
INGRESO DE SUBSIDIARIA						100.000
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS		-	-	240.000	222.500	285.000

<b>EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS</b>	
LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:	50,00%
PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES	70,00%
PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES	20,00%
PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES	10,00%
	100,00%

<b>EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS</b>		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS A PROVEEDORES % sobre las VENTAS	50,00%	75.000	112.500	175.000	25.000	100.000
PAGO DE CUENTAS POR PAGAR EN EL MISMO MES % sobre Ventas	70,00%	52.500	78.750	122.500	17.500	70.000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A UN MES % sobre Ventas	20,00%		15.000	22.500	35.000	5.000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A 2 MESES % sobre ventas	10,00%			7.500	11.250	17.500
RENTA DE OFICINAS		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
(a) SUELDOS Y SALARIOS		12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
(b) PAGO DE COMISIONES A VENDEDORES	3,00%	4.500	6.750	10.500	1.500	6.000
(a) + (b) TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS		17.000	19.250	23.000	14.000	18.500
PAGO DE ISR						50.000
COMPRA DE ACTIVO FIJO					200.000	
SE PAGAN INTERESES VENCIDOS						30.000
SE PAGAN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS				50.000	0	
PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO						100.000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS		79.500	123.000	235.500	287.750	301.000

<b>PRESUPUESTO DE EFECTIVO</b>	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----			US DLLS (000)-----		
A) TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO				240.000	222.500	285.000
B) TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO				-235.500	-287.750	-301.000
(A-B) FLUJO NETO DE EFECTIVO				4.500	-65.250	-16.000
Más: SALDO EN EFECTIVO A FINALES DE SEPT. E INICIAL DE OCTUBRE, ETC.				65.000	69.500	4.250
Suma del Flujo de efectivo neto más saldo del mes inmediato anterior				69.500	4.250	-11.750
Menos: SALDO CONSTANTE MÍNIMO DE EFECTIVO REQUERIDO				-30.000	-30.000	-30.000
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO PARA OPERAR		-	-	-	-	-
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR ( o bien)					-25.750	-41.750
EXCEDENTE DE EFECTIVO				39.500		

EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
				US DLLS (000)-----		
EFECTIVO MENSUAL REQUERIDO PARA OPERAR				30.000	30.000	30.000
EXCEDENTE DE EFECTIVO				39.500		
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR					-25.750	-41.750

C O N C E P T O	OCT			NOV			DIC		
	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL CASH FLOW									
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO	160.000	240.000	285.000	210.000	222.500	410.000	275.000	285.000	422.000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO	-200.000	-235.500	-248.000	-380.000	-287.750	-467.000	-280.000	-301.000	-320.000
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-40.000	4.500	37.000	-170.000	-65.250	-57.000	-5.000	-16.000	102.000
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	50.000	65.000	50.000	10.000	69.500	87.000	-160.000	4.250	30.000
SALDO FINAL DE EFECTIVO	10.000	69.500	87.000	-160.000	4.250	30.000	-165.000	-11.750	132.000
SALDO FINAL DE EFECTIVO MÍNIMO REQUERIDO	-25.000	-30.000	-25.000	-25.000	-30.000	-25.000	-25.000	-30.000	-25.000
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO	-15.000			-185.000	-25.750		-190.000	-41.750	
SALDO DE EFECTIVO EXCEDENTE		39.500	62.000			5.000			107.000

## CUENTAS POR COBRAR - EVALUACIÓN OBJETIVA

¿Qué elementos debe contener una evaluación objetiva del crédito que se otorga los clientes de las empresas?

Al hacer un eficiente trabajo en la evaluación del crédito trae como consecuencia un menor riesgo por cuentas incobrables. En los mercados más competidos hay por lo general más cuentas incobrables, por lo que la **evaluación objetiva del crédito** debe tomar en cuenta el **monto, tiempo, crédito y mercado** en que participa el cliente.

### INVERSIÓN ACTUALIZADA

La inversión en el rubro de Cuentas por Cobrar es indispensable que sea monitoreada o vigilada constantemente, ya en este renglón tan importante se encuentran involucrados los recursos provenientes de Proveedores, así como las utilidades en venta de la propia empresa; es decir, su patrimonio y responsabilidad social están involucrados en las cuentas por cobrar. Mantener estas cuentas al corriente (evitando cuentas morosas o vencidas) será el reflejo de la salud financiera de la organización.

### ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

¿Cuáles son los dos períodos promedios de cobranza?

El período promedio de cobranza es el promedio de tiempo que pasa desde que se realiza una venta a crédito hasta que la empresa puede utilizar el pago.

El **período promedio de cobranza** tiene **2** partes:

- a) Es el **tiempo desde la venta en sí**, hasta que el cliente envía el pago. Implica la administración del crédito disponible para los clientes de la empresa.
- b) Es el **tiempo que transcurre desde que se envía el pago hasta que la empresa tiene los fondos en su cuenta bancaria**. Implica la cobranza y el procesamiento de pagos.

¿**Cuál es el objetivo de la administración de las Cuentas por Cobrar?**

Es precisamente cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza **de alta presión** para el cliente moroso.

Para alcanzar el objetivo de cobrar dichas cuentas lo antes posible sin perder ventas por aplicar técnicas de cobranza de alta presión para el cliente moroso se utilizan 5 técnicas (las 5 C's) ya vistas anteriormente:

1. **Carácter** que se refiere a la reputación o historial crediticio
2. **Capacidad** del solicitante para pagar el crédito solicitado, juzgado por el análisis e interpretación de sus Estados Financieros enfocado a los flujos de efectivo disponibles para pagar sus deudas.
3. **Capital**. Es la deuda relacionada con el capital del solicitante
4. **Colateral o Garantía**: Es la cantidad de activos de que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito.
5. **Condiciones**: Las condiciones económicas actuales en general y de una industria específica.

### CALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

La calificación del crédito es un método de selección de crédito que se utiliza normalmente con solicitudes de mucho volumen y poco dinero.

La calificación de crédito:

- ☞ Aplica criterios de proyección por características financieras y de crédito clave para intuir si un solicitante de crédito podrá pagar puntualmente el crédito solicitado.
- ☞ La calificación mide el poder crediticio global del solicitante y
- ☞ La calificación se usa para tomar la decisión de aprobar o rechazar el crédito solicitado.
- ☞ La calificación es una forma rápida y sin costo para tomar una decisión.
- ☞ Los créditos incobrables han aumentado precisamente por calificaciones erróneas, por lo que es necesario reevaluar el sistema de calificación.

### CAMBIOS EN LAS NORMAS DE CRÉDITO

Es relativamente común que una empresa desee cambiar sus normas de crédito con el objetivo de **mejorar sus rendimientos y crear un valor mayor para los accionistas**, por ejemplo disminuir las condiciones de crédito, es decir hacerlo más accesible, por tanto los efectos serían los siguientes:

<u>VARIABLE</u>	<u>DIRECC. DEL CAMBIO</u>	<u>EFECTO S/ UTILID.</u>
Volumen de Ventas	→	Incremento → Positivo
Inversión en CxC	→	Incremento → Negativo
Cuentas Incobrables	→	Incremento → Negativo

#### Caso Práctico:

#### Planteamiento

La empresa ABC fabricante de herramientas de torno, vende un producto con costo unitario de 10.00.

Las ventas son totalmente a crédito, fueron el año pasado de 60,000 unidades

- σ EL costo variable por unidad es de 6.00
- σ Los costos fijos son de 120,000
- σ Sus gastos por cuentas incobrables son del 1% sobre Ventas

La empresa desea ser menos exigente en sus normas de otorgamiento de crédito con los siguientes objetivos:

- σ Incrementar sus ventas unitarias en un 5% (63,000)
- σ Incrementar el período promedio de cobranza de 30 a 45 días
- σ Incrementar consecuentemente sus gastos por cuentas incobrables en 1% de las ventas actuales (2%)
- σ El rendimiento requerido por la empresa sobre inversiones de riesgo similar, que es el costo de oportunidad de invertir fondos en Cuentas por Cobrar es del 15%

**Para poder decidir sin disminuye sus requerimientos en su política de C y C se le pide a usted lo siguiente:**

- σ Calcular su efecto en la contribución a las utilidades adicionales de las ventas de la empresa.
- σ Calcular el costo de la inversión marginal en CxC
- σ Calcular el costo de las deudas incobrables marginales.

### CONTRIBUCIÓN A LAS UTILIDADES ADICIONALES EN VENTAS Razonamientos preliminares para la resolución de este caso:

A los **costos fijos** no les afecta el incremento en ventas.

A los **costos variables** si les afecta: Se espera que las ventas se incrementen en 5% o 3000 unidades. La contribución a las utilidades por unidad es igual a la diferencia entre el precio de venta por unidad de 10.00 y el costo variable por unidad de 6.00. Por lo tanto, la contribución a las utilidades por unidad será de 4.00. La contribución total a las utilidades adicionales de las ventas será de 12,000.00 (3000 unidades x \$4)

**COSTO DE INVERSIÓN MARGINAL EN CUENTAS POR COBRAR.**

Debe encontrarse la diferencia entre el costo de mantenimiento del CxC según las dos normas de crédito. Puesto que solo le interesan los costos pequeños, el **COSTO RELEVANTE** es el **COSTO VARIABLE**. La inversión promedio en CxC se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$\text{Inversión Promedio en CxC} = \frac{\text{Costo Variable Total de las Ventas Anuales}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de CxC} \leftarrow = 360/\text{Período promedio de cobranza}$$

**Costo Variable total de las ventas anuales**

Bajo el plan presente=	\$6.00 x 60,000 unidades =	\$360,000
Bajo el plan propuesto=	\$6.00 x 63,000 unidades =	<u>\$378,000</u>
Diferencia incremental		<u>18,000</u>

**Rotación de CxC**

Bajo el plan presente	360/30 = 12
Bajo el plan propuesto	360/45 = 8

**Inversión Promedio en CxC**

Bajo el Plan Presente =	360,000/12 =	30,000
Bajo el Plan Propuesto =	378,000/8 =	47,250

**Costo de la inversión marginal en CxC**

Inversión Promedio bajo el plan propuesto	47,250
Menos:	
Inversión Promedio bajo el plan presente	<u>30,000</u>
= Inversión Marginal en CxC	17,250
Multiplicado por:	
Costo de Oportunidad o Rendimiento Requerido	<u>0.15</u>
= Costo de Inversión Marginal en CxC	<u>2,588</u>

El Valor Presente de 2,588 es considerado como costo porque representa la cantidad máxima que podría haberse ganado sobre la Inversión Marginal de 17,250, si se hubiera puesto en la mejor alternativa de inversión de igual riesgo disponible al rendimiento requerido de la empresa sobre la inversión del 15%

**COSTO DE LAS DEUDAS INCOBRABLES MARGINALES**

Este costo se encuentra obteniendo la diferencia entre los niveles de deudas incobrables antes y después de la minimización de las políticas del departamento de Crédito y Cobranzas.

Bajo el plan propuesto	(0.02x10.00 por unidad x 63,000 u)	=	12,600
(-) Bajo el plan presente	(0.01x10.00 por unidad x 60,000 u)	=	<u>6,000</u>
= Costo de las deudas incobrables marginales			<u>6,600</u>

Los costos de las cuentas incobrables se calcular con precio de venta por unidad de 10.00 para deducir no solo la pérdida real del costo variable de \$6.00 que resulta cuando un cliente no puede pagar su cuenta, sino también la contribución a las utilidades por unidad (de \$4.00) que se incluye en la contribución a las ganancias de las ventas. Por ello, el costo de las cuentas incobrables marginales es de \$6,600

Para tomar decisiones sobre políticas de crédito, la empresa debe comparar la contribución a las utilidades adicionales de las ventas con los costos agregados de la inversión marginal en CxC y Créditos Incobrables marginales. Si la contribución a las utilidades es mayor que los costos marginales, si se deben suavizar las políticas de crédito, como se demuestra

<b>Contribución a las utilidades de las ventas adicionales</b>		12.000,00
(3000 unidades x (\$10 -\$6))		
<b>Costo de la Inversión Marginal en CxC</b>		
Inversión Promedio bajo el plan propuesto	47.250,00	
(\$6 x 63,000)/8		
(360/45=8)		
Inversión Promedio bajo el plan actual	30.000,00	
(\$6 x 60,000)/12		
(360/30=12)		
Inversión Marginal en cuentas por cobrar	17.250,00	
Costo de la inversión marginal en CxC (0,15 x \$17,250)		<b>-2.587,50</b>
<b>Costo de las Cuentas incobrables marginales</b>		
Cuentas Incobrables bajo el Plan Propuesto		
(0,02 x \$10 x 63,000)	12.600,00	
Cuentas Incobrables bajo el Plan Actual		
(0,01 x \$10 x 60,000)	6.000,00	
Costo de las Cuentas incobrables marginales		<b>-6.600,00</b>
<b>Utilidad (Pérdida) Neta de la implementación del Plan Propuesto</b>		<b>2.812,50</b>
Este procedimiento puede ser utilizado para hacer mas estrictas las políticas de CyC		

## **Administración del crédito y la toma decisiones sobre la base presupuestal**

### **Términos y condiciones de crédito.**

Las condiciones de crédito, son los términos de venta para los clientes a los que la empresa ha extendido crédito. Las condiciones de 30 días netos significan que el cliente tiene 30 días a partir del inicio del periodo de crédito (por lo común al final del mes o de la fecha de expedición de la factura) para pagar la cantidad total de la factura.

Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago, que son deducciones de un porcentaje del precio de compra a pagar dentro de un tiempo especificado.

Por ejemplo, si se dice que las condiciones de crédito son de 2/10 netos, significa que el cliente toma un 2% de descuento sobre el total de la factura si hace el pago dentro de los 10 primeros días del período de crédito o bien pagar la cantidad total de la factura dentro de los 30 días.

Las condiciones regulares de crédito de una empresa están fuertemente influenciadas por el negocio de la empresa. Por ejemplo, una empresa que vende productos perecederos tendrá créditos a corto plazo porque sus artículos tienen un valor colateral pequeño a largo plazo; una empresa cuyo negocio es estacional puede ajustar las condiciones de crédito para adaptarse a los ciclos de la industria en que éste se encuentre. Una empresa desea que sus condiciones regulares de crédito concuerden con las normas de su industria.

Si sus condiciones de crédito son más restrictivas que las de sus competidores, entonces la consecuencia lógica es que perderá negocios; pero si sus condiciones son menos restrictiva que las de sus competidores atraerá a clientes de baja calidad que probablemente no podrían pagar bajo las normas de la industria.

La conclusión es que una empresa debe competir con base en la calidad y precios de sus ofertas de bienes y servicios, no con sus condiciones de crédito. Por consiguiente, las condiciones regulares de crédito de la empresa deben concordar con las normas de la industria, pero las condiciones individuales del cliente deben reflejar qué tan riesgoso es el cliente.

### **Descuentos por pronto pago.**

Incluir un descuento por pronto pago en las condiciones de crédito es una manera muy popular de alcanzar el objetivo de agilizar la cobranza sin presionar a los clientes.

El descuento por pronto pago proporciona un incentivo para que los clientes paguen más rápido.

Agilizando la cobranza, el descuento reduce la inversión de la empresa en cuentas por cobrar, que por cierto es el objetivo, pero también reduce la ganancia por cada unidad de vendida.

Además, implementar un descuento por pronto pago tiene que reducir las deudas incobrables ya que los clientes pagarán más rápido, y deberá incrementarse el volumen de ventas debido a que los clientes que reciben el descuento pagan el producto a un precio más bajo.

Por lo tanto, las empresas que piensan ofrecer un descuento por pronto pago deben efectuar un **análisis de costo y beneficio** para determinar si es rentable extender dicho descuento.

### Caso práctico.

La empresa Transa SA de CV tiene un promedio de cobranza de **40 días** (Rotación =  $360/40=9$ ). De acuerdo con las condiciones de crédito de la empresa a 30 días netos, este periodo se divide entre los primeros 32 días que los dirigentes de sus pagos por correo y los ocho días para recibirlos, procesarlos, y cobrarlos una vez enviados.

Esta empresa está considerando iniciar un programa de descuento por pronto pago cambiando las condiciones de crédito de 30 días netos a un 2/10 a 30 días netos. La empresa espera que este cambio reduzca el tiempo de pago de los clientes lo que daría como resultado un periodo promedio de cobranza de 25 días (Rotación =  $360/25 = 14.4$ ).

La empresa tiene materia prima con un uso anual actual de 1,100 unidades. Cada producto terminado producido necesita una unidad de esta materia prima a un costo unitario variable de 1,500, incurre en otro costo variable unitario de 800 en producción en proceso y se vende en 3,000 a 30 días netos.

La empresa estima que el 80% de sus clientes tomará el descuento del 2% y que ofrecen el descuento incrementará las ventas del producto terminado en 50 unidades (de 1100 a 1150) por año pero no modificará su porcentaje de deudas incobrables. El Costo de Oportunidad de la empresa de los fondos invertidos en cuentas por cobrar es del 14%.

**¿Debe Transa SA de CV ofrecer el descuento por pronto pago propuesto por Ventas?**

### SOLUCIÓN

PERÍODO DE COBRANZA REAL	40 DÍAS			35.000,00
BASE ANUAL	360 DÍAS		281.111,11	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		183.680,56	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	2%		97.430,56	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			13.640,28
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			-55.200,00
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			-6.559,72
COSTO VARIABLE UNITARIO	800			
PRECIO DE VENTA	3000			
PRONÓSTICO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES	80%			
INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO	50 UNIDADES			
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,00%			

PERÍODO DE COBRANZA REAL	60 DÍAS			385.000,00
BASE ANUAL	360 DÍAS		421.666,67	
POLÍTICA ESTABLECIDA DE COBRANZA	30 DÍAS		263.541,67	
PROPUESTA DE DPP PARA ACELERAR COBRANZA	10%		158.125,00	
DÍAS DE COBRANZA ESPERADOS CON DPP	25 DÍAS			22.137,50
PRECIO DEL ARTÍCULO A ESTUDIAR	1500			-346.500,00
NÚMERO DE ARTÍCULOS A USAR EN UN EJERCICIO	1100			60.637,50
COSTO VARIABLE UNITARIO	800			
PRECIO DE VENTA	3000			
PRONÓSTICO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES	70%			
INCREMENTO EN VENTAS PRONOSTICADO 30%	550 UNIDADES			
COSTO DE OPORTUNIDAD	14,00%			

## ¿Cómo cobrarle a sus Clientes en época de crisis?

Empezaré por comentarle a usted que lo ideal es no tener una “Cartera Vencida” y para ello se hace indispensable aplicar, en forma relativamente estricta las políticas empresariales de otorgamiento de crédito. Las Cuentas por Cobrar y los Inventarios son los conceptos más importantes que proporcionan **liquidez empresarial**, ya que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento de la Cartera, ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de ventas.

La razón principal de falta de liquidez es el **deficiente control de la recuperación de la cartera**, ya que al estar financiando este rubro, se está financiando el plazo incremental de la materia prima financiada a su vez por los Proveedores (plazo otorgado a la empresa a sus clientes, menos el plazo otorgado por los proveedores a la empresa), más el valor agregado por la propia empresa al producto vendido, cuando los plazos otorgados a clientes y los que otorgan los proveedores a la empresa son muy grandes, la liquidez se verá sumamente restringida, ya que serán los recursos propios de la empresa los que tendrán que financiar ese plazo adicional. Cuando usted vende a crédito está congelando su dinero, ya que no lo puede utilizar en inversiones más productivas. Por tanto, para mejorar la liquidez de la empresa, hay que empezar por **optimizar** la recuperación de la Cartera. No existe un sector en México que no esté sufriendo cambios estructurales, incluyendo por supuesto la Cobranza de la Cartera.

**En la actualidad es necesario contar con profesionistas del más alto nivel para llevar a cabo una cobranza efectiva. El hecho de que una persona física o una empresa no pague sus compras a crédito, no tiene necesariamente como causa principal el utilizar el dinero de los demás de manera intencional.**

**Para poder conocer si existen razones de peso para un atraso en un pago, es necesario contar con una persona con experiencia para poder darle a la cobranza el tratamiento adecuado.**

**El hecho de otorgar un crédito tiene como consecuencia congelar parte del capital de trabajo empresarial, por lo que el dinero propio debería ser considerado como el más barato.**

**El ciclo más sencillo de las ventas de crédito puede visualizarse como sigue:**

- 1.- Elaboración de una solicitud de crédito.**
- 2.- Aprobación (o en su caso rechazo)**
- 3.- Facturación.**
- 4.- Entrega de la mercancía**
- 5.- Cobro de importe otorgado en crédito.**

**Para hacer eficiente una cobranza, se requiere de personas de gran capacidad para hacer relaciones y buscar contactos con el fin de hacer más productivo su esfuerzo profesional.**

**Considerando al profesionista que llevará a cabo la labor de cobranza, se sugiere contar con un Organigrama compuesto por personas de diferente nivel, estilos y modos de ser. Por ejemplo, tener presencia agradable, contar con buenos modales, tener iniciativa, tener conciencia de honradez, ser trabajador, discreto, tener disponibilidad para viajar, tener un trato correcto hacia la gente, ser perseverante, puntual y colaborativo.**

**En cuanto al trato con la gente, debe contarse con conocimientos elementales de psicología, por ejemplo: a la gente tímida, tratarla con amabilidad; a la gente impaciente, tratarla con rapidez; a la gente indecisa, tratarla con gran decisión; a la gente exaltada, tratarla con tranquilidad; a la gente irrazonable, tratarla con calma, etc.**

**Es por demás obvio mencionar que debido a la globalización, México tiene la presencia de empresas extranjeras, siendo indispensable, cuando menos, dominar dos idiomas adicionales al español, siendo uno de ellos el Inglés, ya que en muchas ocasiones es la única forma de poderse comunicar con los extranjeros.**

**Las funciones básicas de Crédito y Cobranzas, son las siguientes:**

- **Recuperar las cuentas por cobrar empresariales, considerando los diversos grados de dificultad, una vez que se hayan agotado las gestiones del cobrador.**

- **El trato deberá ser adecuado respecto a las jerarquías, es decir, no se sugiere dar el mismo trato al deudor que reconoce su deuda, pero que de momento no puede pagar, a aquél que dice “Hazle como quieras”.**

- **La cobranza debe ser oportuna, es decir no dejar pasar más tiempo del necesario para ejercer presión de cobranza. Si usted se tarda en cobrar, estará dando un “mal signo” al deudor.**

- **La cobranza debe ser completa, es decir, recuperar la totalidad del adeudo, sin que esto signifique inflexibilidad hacia el deudor. En todos los casos debe dársele un tratamiento adecuado.**

- **Debe dejarse siempre “la puerta abierta” para operaciones futuras. El hecho de que un deudor esté atrasado en sus pagos, no significa que usted deba cancelar toda posibilidad de tener tratos con él en un futuro, ya que todo negocio suele pasar por momentos difíciles que obligan al no cumplimiento de las obligaciones con terceros.**

-

■ **Al reanudar operaciones con este tipo de clientes, será necesario profundizar en el análisis crediticio, tomando en consideración las garantías y la actitud del deudor durante la gestión de cobro.**

**Debe diferenciarse lo que es un Director de Crédito y Cobranzas, de un Gestor de Cobranza y de un Cobrador.**

**El Director tiene la responsabilidad de administrar de manera profesional la Dirección de Cobranzas, en tanto que gestor de cobranza tiene como única responsabilidad recuperar las cuentas y documentos por cobrar que no pudo hacer efectivo el Cobrador, o bien, que se necesita contar con una persona de mayor jerarquía para lograr su recuperación. Debe considerarse como un valioso auxiliar que elimina trabajo a su superior inmediato, lo cual le permitirá atender más adecuadamente sus responsabilidades.**

**El Director de Crédito y Cobranzas debe vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas relativas al desempeño de su personal, debiendo poner especial atención en que el Gestor de Cobranza también cumpla adecuadamente con ellas. Se recomienda que no existan interferencias entre trabajo del Director de Crédito y Cobranzas, el Gestor de Cobranza y Cobradores. Para ello deben estar perfectamente delimitados los campos de acción para cada uno de ellos, de tal manera, que respetándolos, sea posible mantener un agradable clima de trabajo.**

**No son raros los casos en que los gestores de cobranza son objeto de agresiones verbales y físicas. El hecho de no pagar un adeudo, suele darse cuando el deudor pasa por una situación crítica y provoca tensiones en todos los niveles, siendo por este motivo que se presenten respuestas muy agresivas, como insultos, gritos, manoteos, para evitar la presencia de los cobradores.**

**La reacción lógica es que el personal de la Dirección de Crédito y Cobranzas no se sienta con los ánimos de entablar una conversación con el deudor para no verse agredido injustamente.**

**Si esta fuera la situación, la actitud del gestor de cobranza no debe responder agrediendo e insultando al deudor, ya que lo único que provocaría esta entrevista es que terminara de mala manera, inclusive a golpes, lo que se derivaría en demandas judiciales.**

**La buena compostura de un gestor de cobranza da como resultado que en la siguiente entrevista con el deudor, éste termine disculpándose por sus excesos y se muestre con buena actitud para un arreglo.**

**Al momento de llevar a cabo la gestión de cobranza es conveniente ir al punto, ya que existen ejecutivos que no cuentan con mucho tiempo para proporcionárselo al gestor.**

**Un buen cobro se basa en ciertos principios**

- **La cobranza en sí;**
- **La cobranza a tiempo;**
- **Proteger en todo momento la reputación de la empresa y**
- **Ser promotor de ventas.**

**El proceso de la cobranza tiene varios subprocesos, como son: Entrega y recepción de la cobranza; agenda de compromisos; elaboración de la ruta a seguir; planeación del trabajo; confirmación de citas; cuidado de los documentos y medidas de seguridad. Sin embargo, lo más importante es que, ante una situación crítica de cobranza, deberá entenderse la situación financiera por la que atraviesa el deudor y llevar a cabo una buena negociación e inclusive una inteligente reestructuración del adeudo.**

**Recuerde usted que: “Es mejor tener la cobranza del 50% de un adeudo que el 100% de nada”.**

**CASO PRÁCTICO SOBRE UN PROYECTO DE INVERSIÓN EN UNA CONSULTORÍA**

**PRIMER PASO: Establecimiento de las Variables del Proyecto a evaluar**

12

	Núm. Ases. por mes	Ingreso Prom. por	Total de Ingresos Proy. Mensur	Proy. Anual de Ingresos
Duración del Proyecto			3 años	
Hon por Asesoría	10	20,000.00	200,000.00	2,400,000.00
Aportación Inicial de Capital			200,000	con incremento anual 20% y 30%
	No. de Unidades	Costo Unitario	Total de Inversión	
Inversión en Lap Tops con costo mensual de 80000	4	20,000.00	80,000.00	460,000.00
	No. de Unidades	Costo Unitario		
Se obtiene un financiamiento total por	10%	290,000		
Equipo de Transporte	2	190,000	380,000.00	Entre 4 años=25%
Inversiones en Investigación de Mercados como Costo Vtas	12	38,400	460,800.00	
Renta Mensual Oficina	12	5,000	60,000.00	Edo de Result C.Vtas
Inversión en software	1	79,200	79,200.00	Entre 3 años= 139,200.00
Depreciación vehiculos anual		4	años	
Depreciación Computadoras y software anual		3	años	
Costos Fijos Mensuales	12	100,000	1,200,000.00	
Gastos Financieros anuales por préstamo	10%	290,000	29,000.00	
INFLACIÓN ESTIMADA	4%			

**SEGUNDO PASO: Elaboración del Estado de Posición Financiera**

**Estado de Posición Financiera Proyectado a 2012, 2013 y 2014**

Nota: Aportación Inicial de Capital

200,000

Capital de Trabajo- Activo Circulante de arranque de

30,000

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
<b>Circulante</b>	<b>30,000</b>	<b>Circulante</b>	<b>290,000</b>
<b>Fijo</b>	<b>460,000</b>	<b>Capital</b>	
		<b>Aportación Inicial</b>	<b>200,000</b>
<b>Total de Activo</b>	<b><u>490,000</u></b>	<b>Total de Pasivo y Capital</b>	<b><u>490,000</u></b>

**TERCER PASO: Elaboración del Estado de Resultados**

<b>Estado de Resultados</b>				<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ingresos Proyectados</b>	506880			2,400,000	2,880,000	3,744,000
	66000					
<b>Costo de Ventas Proyectado</b>	87120			600,000	660,000	726,000
<b>Costo de Ventas en Consultoría</b>						
Inversiones en Investigación	506880	460,800.00		600,000.00	660,000	726,000
Renta Mensual Ofna.	66000	60,000				
Inversión en software	87120	79,200.00				
<b>Utilidad Bruta Proyectada</b>				1,800,000	2,220,000	3,018,000
<b>Depreciación</b>	años			121,400	121,400	121,400
Software	79,200.00	3	26,400	26,400	26,400	26,400
Equipo de transporte	380,000.00	4	95,000	95,000	95,000	95,000
<b>Costos Fijos</b>				1,200,000	1,320,000	1,452,000
<b>Utilidad de Operación</b>				478,600	778,600	1,444,600
<b>Gastos Financieros por préstamo bancario</b>				29,000	29,000	29,000
<b>Utilidad ante de ISR y PTU</b>				449,600	749,600	1,415,600
Impuestos	30%			134,880	224,880	424,680
PTU	10%			44,960	74,960	141,560
<b>Utilidad Neta</b>				269,760	449,760	849,360

**CUARTO PASO: Determinación del Flujo Neto de Efectivo**

<b>Utilidad Neta</b>				269,760	449,760	849,360
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>						
<b>Más:</b>						
Gastos que no representan salida de efectivo			Depreciación y Amortización	121,400	121,400	121,400
<b>Presupuesto de Capital a 3 años de préstamo bancario</b>						
<b>Menos: Flujo Negativo por Pago de Intereses bancarios</b>						
Amortización del Préstamo Bancario	3	290,000		96,667	96,667	96,667
<b>Flujo Neto de Efectivo (FNE Positivo/Negativo)</b>				294,493	474,493	874,093
				FNE1	FNE2	FNE3

**QUINTO PASO: Determinar los datos base para evaluar el proyecto**

**DATOS BASE PARA EVALUAR EL PROYECTO**

**Inversión Original**                      **I<sub>0</sub>**    **200,000**

<b>Flujo Neto de Efectivo 1</b>	<b>FNE1</b>	<b>294,493</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo 2</b>	<b>FNE2</b>	<b>474,493</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo 3</b>	<b>FNE3</b>	<b>874,093</b>

**200,000**    **294,493**    **474,493**    **874,093**

**SEXTO PASO: Aplicación de Métodos de Evaluación Simples y Complejos (alguno de ellos)**

**Métodos de Evaluación de Proyectos Simples**    **Período de Recuperación de la Inversión**    **PRI**  
**Tasa Promedio de Rendimiento**    **TPR**

**Métodos de Evaluación de Proyectos Complejos**    **Valor Presente Neto**    **VPN**  
**Tasa Interna de Retorno**    **TIR**

**MÉTODO PRI Período de Recuperación de la Inversión**

Se aplica una regla de 3 simple

<b>FNE1</b>	<b>294,493</b>	<b>360</b>	días por año
<b>IO</b>	<b>200,000</b>	<b>X</b>	
<b>PRI</b>	<b>X=</b>	$\frac{72,000,000}{294,493}$	<b>244.4877077 días</b>
			<b>8.149590257 meses</b>

Para expresar un plazo dado en años con meses y días, la parte decimal se multiplica por 12

Ejemplo de conversión	8.695652174 8 años	0.695652174	12	8.347826088 8 meses (x)
		0.347826088	30	10.43478264 10 días

En nuestro ejemplo:	244.4877077	entre: días	30	8.149590257 6 meses (l)
	0.887737531	por	30	26.63212593 27 días (x)
	0.63212593	por	24	15.17102232 15 horas
				1 día 7hrs lab

<b>MÉTODO TPR Tasa Promedio de Rendimiento</b>			<b>Rendimiento</b>
			(1.7422 x 100)
Fórmula	Sumatoria de FNE1,2,3 / 3 (media aritmética)	547,693	<b>273.85%</b>
	lo Inversión original	200,000	

**MÉTODOS AVANZADOS DE CÁLCULO**

**VALOR PRESENTE NETO**                       $VPN = -I_0 + \frac{FNE_1 + FNE_2 + FNE_3 + \dots + FNE_n}{(1+i)^1 + (1+i)^2 + (1+i)^3 + \dots + (1+i)^n}$

**i=** equivale a la inflación anual en este caso 2011 (redondeada)                      4%

**Tasa anual cobrada por el Banco al que se le solicitó el préstamo**                      10%

**Total de i**                      14%

se sustituyen valores

$VPN = -200,000 + \frac{294,493}{(1+14\%)^1} + \frac{474,493}{(1+14\%)^2} + \frac{874,093}{(1+14\%)^3}$

$-200,000 + (258,327 + 365,107 + 589,988) = 1,013,423$

$VPN = 1,013,423$  si es mayor o igual a cero se acepta el proyecto  
si es menor a cero se debe rechazar el proyecto

<b>Inversión Original</b>	<b>I<sub>0</sub></b>	<b>-200,000</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo 1</b>		<b>294,493</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo 2</b>		<b>474,493</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo 3</b>		<b>874,093</b>
	<b>TIR Excel</b>	<b>184.58%</b>

