

DISEÑO DE UNA GUIA DE PROCEDIMIENTOS PARA LOGRAR LA EFECTIVA  
ASIGNACION DE CUPOS DE CREDITOS EN LA EMPRESA C.I ANTILLANA S.A



AUTORES

PABLO DE JESUS BADEL CORONELL  
ALINA EUGENIA HERRERA VALDEZ

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECILIZACION EN FINANZAS

2013

DISEÑO DE UNA GUIA DE PROCEDIMIENTOS PARA LOGRAR LA EFECTIVA  
ASIGNACION DE CUPOS DE CREDITOS EN LA EMPRESA C.I ANTILLANA S.A

PRESENTADORES:

PABLO DE JESUS BADEL CORONELL  
ALINA EUGENIA HERRERA VALDEZ

MONOGRAFIA DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ESPECIALISTA EN  
FINANZAS

ASESOR:  
ORLANDO ALVEAR

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECILIZACION EN FINANZAS

2013

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos la sabiduría y la motivación para emprender este camino; A nuestras familias porque todos colocaron un grano de arena en la consecución de esta meta; a nuestros profesores por transmitirnos el conocimiento y de manera muy especial a nuestros hijos que nos dan el impulso para seguir adelante.

Pablo y Alina

## CONTENIDO

	RESUMEN	
	INTRODUCCION	
1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	15
2	OBJETIVOS	16
2.1	OBJETIVO GENERAL	16
2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
3	JUSTIFICACIÓN	17
4	ALCANCE	18
5	MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	19
5.1	MARCO TEÓRICO	19
5.1.1	Análisis de Crédito	20
5.1.2	La Política de Crédito	20
5.1.3	Procedimientos y Calidad de Crédito	21
5.1.4	Evaluación de Créditos	23
5.1.5	Análisis de cambios en la política de crédito	24
5.1.6	Política financiera de cartera	25
5.1.7	Niveles de Liquidez	26
5.1.8	Nivel de incobrabilidad aceptado	26
5.1.8.1	Tipos de producto	26
5.1.8.2	Canal de comercialización	27
5.1.9	Deuda en contra a corto plazo	27
5.1.10	Volumen de comercialización por cliente	27
5.1.11	Políticas crediticias de los proveedores	28
5.1.12	Investigación de clientes potenciales	28
5.1.13	Características del crédito de la competencia	29
5.1.14	Determinación del nivel de cartera optimo	29

5.1.15	Condiciones del Crédito	31
5.2	ESTADO DEL ARTE	34
5.3	MARCO LEGAL	35
5.4	MARCO CONCEPTUAL	44
6	DISEÑO METODOLÓGICO	46
6.1	HIPÓTESIS GENERAL	46
7	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
8	RESULTADOS	48
8.1	IMPACTO FINANCIERO DE LA ASIGNACION DE CUPOS DE CREDITO	48
8.2	FLUJO DE CAJA	55
8.3	CLASIFICACION DE CLIENTES	56
9	ANALISIS FINANCIERO Y ACTUALIZACION DE CUPOS CLIENTES.	63
9.1	POLÍTICA	63
9.2	PROCEDIMIENTO	63
9.3	ANALISIS PROYECCION COMERCIAL DE VENTAS	64
9.3.1	Política.	64
9.3.2	Procedimiento	64
9.4	CLASIFICACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL	65
9.5	ASIGNACIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO	68
9.5.1	Política	68
9.5.2	Procedimiento	69
9.6	PROCESO DE RECUADOS	70
9.6.1	Política	70
9.7	GESTION DE CARTERA	70
9.7.1	Política	70
9.7.2	Procedimiento	70

9.7.3	Diagnóstico de la gestión de Cartera de C.I Antillas S.A.	71
9.8	DESPACHOS CON SOBRE CUPO Y CARTERA VENCIDA.	71
9.8.1	Política	71
9.8.2	Procedimiento	71
9.8.3	Cartera Vencida	72
9.9	PROVISION Y CASTIGO DE CARTERA	72
9.9.1	Provisión	72
9.9.2	Castigo	73
9.9.3	Comité de cartera	74
10	CONCLUSIONES	76
11	BIBLIOGRAFIA	77
	ANEXOS	78

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Ventas de C.I Antillanas S.A, por el año 2010	49
Tabla 2	Ventas de C.I Antillanas S.A, por el año 2011	50
Tabla 3	Ventas de C.I Antillanas S.A, por el año 2012	51
Tabla 4	Resultado comparativo del total de las ventas entre los años 2010 a 2012.	52
Tabla 5	Rotación de Cartera	53
Tabla 6	Periodo de Cobro	54
Tabla 7	Clasificación de la cartera comercial por niveles de activos	65
Tabla 8	Clasificación Número de días de mora	68

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Ventas de 2010	49
Gráfica 2	Ventas de 2011	50
Gráfica 3	Ventas de 2012.	51
Gráfica 4	Resultado comparativo del total de las ventas entre los años 2010 a 2012	52
Gráfica 5	Rotación de Cartera	53
Gráfica 6	Periodo de Cobro	54



## LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Balance General	79
Anexo B	Estado de Resultados	80
Anexo C	Presupuesto	81

## RESUMEN

La industria pesquera en Colombia actualmente no es competitiva dada la falta de infraestructura y atención por parte del gobierno nacional. El escenario es más complicado aún si a esto le sumamos los altos costos del combustible marino y una flota pesquera actual con edad promedio de 30 años. Por eso la alternativa que hoy tienen las comercializadoras del sector en el país para no desaparecer y mantenerse en el mercado es la importación o el cultivo de estos productos. C.I. ANTILLANA S.A. es una de las compañías de este sector que ha logrado sobrevivir gracias al desarrollo de estas prácticas. Sin embargo el éxito de la compañía no sólo depende de esto sino también del buen manejo del capital de trabajo.

Sin duda alguna en la empresa manufacturera, gran parte del capital de trabajo está representado en inventarios y cuentas por cobrar y de la buena rotación de estas dos variables depende en gran parte la liquidez de la compañía.

El presente trabajo de investigación, consiste en la descripción y análisis de la cartera de la empresa C.I ANTILLANA S.A, basándonos en un diagnostico financiero, donde se evidencia que las cuentas por cobrar han representado cargas adicionales para la empresa al tener que soportar saldos más grandes de sus clientes.

Esta investigación fue enfocada hacia el análisis de los aspectos que están afectando el indicador de la cartera morosa de la empresa C.I ANTILLANA S.A y logramos establecer que uno de los más relevantes es la asignación de cupos y plazos de créditos. Evidenciamos que se están presentando falencias en los estudios y evaluaciones del comportamiento crediticio de los clientes por diversas

causas tales como: la alta competencia del mercado y la informalidad que manejan los negocios del sector.

La investigación se realizó en base al estudio de los clientes que se encuentran en más alto grado de morosidad, ya que son los que más afectan el flujo de caja de la empresa, obteniendo información de diversas fuentes, como documentos internos de la empresa, entrevista, observaciones y una revisión de literatura.

Lo anterior dio como resultado la elaboración de una guía de procedimientos completa para la asignación de crédito de la compañía C.I. ANTILLANA S.A. que busca minimizar el riesgo de pérdida de cartera y mejorar el flujo de caja de la compañía y que a su vez constituye el objetivo principal de esta investigación.

## INTRODUCCIÓN

Mediante la siguiente investigación se explicará detalladamente, como diseñar una guía de procedimientos para lograr la efectiva asignación de cupos de créditos en la empresa C.I ANTILLANA S.A.

La Cartera de una empresa no es más que el resultado de transferir unos bienes o prestar servicios a terceros a crédito. Esta se constituye en el activo más líquido luego del disponible. De ahí podemos establecer que la gestión de asignación de cupos y plazos es de vital importancia para la eficiente recuperación del capital invertido y por ende es de gran impacto en la rentabilidad de la empresa. Por ello las compañías deben implementar procedimientos y utilizar herramientas que permitan tomar mejores decisiones y que vayan en congruencia con el objetivo estratégico que persigue al utilizar esta modalidad de pago.

El ciclo financiero de la empresa se cierra cuando el dinero vuelve nuevamente a la tesorería de la compañía; en la mayoría de los casos eso se produce algún tiempo después de que la operación comercial se haya ejecutado.

Esta última etapa es de especial interés para el director financiero que asume la total responsabilidad de esta fase, que no depende solo de la mayor o menor firmeza en el intento de cobro, sino que está condicionada por múltiples aspectos que pueden hacer más o menos difícil su ejecución.

Las decisiones que generan las cuentas por cobrar tienen especial importancia en su gestión, esto es, la política, procedimientos y análisis de la concesión de créditos; pero al mismo tiempo el director financiero debe tener en cuenta el efecto

de estas decisiones sobre otras áreas de la empresa, en especial la comercial por el efecto que el trato a los clientes puede tener sobre las ventas.

Se debe estimar la probabilidad con la que sus clientes abonaran a sus facturas y para ello se puede apoyar en diversos instrumentos, como el análisis de sus estados financieros, la confirmación de referencias comerciales, consulta de historial crediticio en las centrales de riesgo, la contratación de alguna agencia que le proporcione información sobre aquellas empresas que atienden puntualmente a sus compromisos y aquellas que no lo hacen. También debe decidir si acepta o no a ningún cliente sobre el que tenga la sospecha de que no puede no llegar a pagar por el contrario prefiere asumir el riesgo con el fin de ganar más cuota de mercado, la cuantía del crédito que está dispuesto a conceder a cada cliente, la forma en la que recauda el dinero una vez que las deudas han llegado a su vencimiento etc.

La metodología utilizada para desarrollar este trabajo fue describir los problemas que está afrontando la empresa C.I ANTILLANA S.A, en sus políticas de conceder los créditos a los clientes. Dado que siempre la empresa debe tener la posibilidad de vender a crédito, debe plantearse un análisis de lo que conlleva una decisión de este tipo. En este informe se tratan varios puntos fundamentales que deben tenerse en cuenta antes de decidir si se concede o no crédito a los clientes: las condiciones de la venta y los beneficios y los costos de la concesión de crédito comercial así como el modo de evaluar los mismos; las políticas de cobro óptima, el análisis del crédito y las políticas de cobro.

A través de la realización de este trabajo pudimos establecer entre otros: El grado de impacto de la asignación de cupos de créditos en la rotación de la cartera, Identificar cada uno de los clientes que se encuentran con más alto grado de riesgo en la recuperación de la cartera, Conocer cuáles son los factores determinantes para la asignación de cupos de crédito, Determinar las bases para

realizar los procedimientos de crédito y Hacer un BechMarking para evaluar la posición de nuestra empresa con respecto a las otras que pertenecen al mismo sector.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

En la empresa C.I ANTILLA S.A, está aumentando el indicador de cartera en riesgo debido a que no se están realizando estudios o evaluación profunda del comportamiento crediticio de los clientes, debido a la alta competencia del mercado y a la informalidad que manejan los negocios del sector.

## **2. OBJETIVOS.**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar una guía de procedimientos para la buena asignación de cupos de crédito que conlleven a minimizar el riesgo de la cartera de la compañía C.I ANTILLANA S.A.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Establecer el grado de impacto de la asignación de cupos de créditos en la rotación de la cartera.
- Identificar qué tipos de clientes se encuentran en más alto riesgo para la recuperación de la cartera.
- Establecer los factores determinantes para la asignación de cupos de créditos.
- Revisar la bibliografía existente referente al tema, para obtener las bases para la elaboración de los procedimientos.
- Hacer un BenchMarking para evaluar nuestra posición frente a las empresas del sector.



### **3. JUSTIFICACIÓN.**

El presente proyecto surge de la necesidad evidente de buscar una mejora en el proceso de asignación de créditos en la compañía C.I ANTILLANA S.A, cuyo indicador de rotación de cartera se está elevando y en gran parte obedece a las decisiones desacertadas en la asignación de los mismos lo cual impacta negativamente en los resultados de la compañía, ya que la rotación de cartera es directamente proporcional al nivel de endeudamiento y a mayor deuda, mayor gasto financiero. (Intereses).

#### **4. ALCANCE**

Mediante la aplicación de una guía de procedimientos completa para la asignación de créditos, se busca minimizar el riesgo de pérdida de cartera y mejorar el flujo de caja de la compañía, cuyos beneficiarios principales son los accionistas y como consecuencia también se beneficiaran los usuarios tanto internos que este caso son los trabajadores de la empresa; y los usuarios externos que en este caso serían los clientes y proveedores de la compañía, sin desconocer la importancia que tendrá este aporte para la universidad en general, para la sociedad que de alguna manera utilizaran este conocimiento para hacerlo aplicable a cualquier empresa o para que sirva de base para desarrollos de trabajos investigativos posteriores.

## 5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 MARCO TEÓRICO

Para enmarcarnos dentro del contexto conceptual de la presente investigación debemos hacer referencia a definiciones tales como: crédito, riesgo, cartera, etc., las cuales nos ayudarán a entender mejor la importancia de este componente fundamental del activo corriente de una compañía.

Los costos en los que incurre la empresa por la gestión de sus ventas a crédito, como pueden ser el mantenimiento de un departamento dedicado al seguimiento y cobro de dichas ventas es muy alto y más teniendo en cuenta que las cuentas por cobrar en teoría constituyen el componente más líquido de la compañía después del efectivo en bancos, lo que quiere decir que el flujo de caja depende en gran parte de la buena rotación de la cartera. Para obtener las bases en la elaboración de procedimientos, en el cual se analiza el crédito; en primer lugar debe tenerse en cuenta si es un cliente con el que la empresa ya tiene experiencia o, por el contrario, se trata de un nuevo cliente<sup>1</sup>. Es la primera y más básica herramienta al alcance de la empresa, con la que se determina si el cliente ha atendido o no a sus pagos con puntualidad en el pasado. Naturalmente, este análisis no puede llevarse a cabo cuando se trata de nuevos clientes, por lo que, como ya se apuntó anteriormente, no es raro que en este caso se solicite el pago por adelantado<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MASCAREÑAS P. Iñigo Juan, (2010) Finanzas para Directivos.

<sup>2</sup> MORENO Fernández J., RIVAS Merino S. (2002) La Administración Financiera de los Activos y Pasivos a Largo Plazo, el Capital y los Resultados, Segunda edición, Pág. 147 – 265.

**5.1.1. Análisis de Crédito.** El análisis de la solvencia del cliente es fundamental en el momento de la concesión del crédito y durante el seguimiento del mismo; existen diversos caminos para conocer si el cliente pagara sus deudas:

- Observando si ha pagado en el pasado.
- Investigando al cliente por medio de una agencia de informes de crédito.
- Investigando al cliente por medio del banco.
- Informándose sobre la reputación del cliente en el sector correspondiente.
- Basándose en los propios criterios; análisis por medio de ratios, calificación de créditos mediante puntuaciones.

La otra faceta del análisis incluye la consideración de las consecuencias financieras y de otro tipo que resulta de la concesión de crédito, entre las que se encuentran las siguientes:

- Importante inversión para la mayoría de empresas.
- Concesión de crédito cuando la rentabilidad marginal del otorgamiento sea superior a su coste marginal.
- Una política de crédito liberal proporciona rentabilidad mediante el aumento de las ventas y el beneficio bruto.
- Los costes inherentes a la concesión, entre los que se encuentran: coste de fondos, coste de cheques e incremento fallidos.

**5.1.2 La Política de Crédito<sup>3</sup>.** Por política de crédito debemos entender los procedimientos, las condiciones y el seguimiento en el cobro de las deudas, de

---

<sup>3</sup> DIEZ de Castro Luis T, LOPEZ Pascual J.,(2007) Dirección Financiera, la Inteligencia Financiera en la Gestión Empresarial, Segunda edición, 216 – 220.

forma esquemática cada uno de estos elementos respondería a los criterios siguientes<sup>4</sup>:

Procedimientos y calidad de crédito:

- Controles de calidad de cuentas.
- Criterio para tramitar solicitudes de crédito.

Condiciones de crédito.

- Condiciones bajo las que el crédito concedido debe ser liquidado.

Esfuerzos de cobro.

- Métodos empleados en el interno de cobrar deudas vencidas.

**5.1.3 Procedimientos y Calidad de Crédito.** El procedimiento empleado en la política de concesión de crédito debe estar condicionado por los efectos sobre rentabilidad, costes y beneficio que genera, medido por la incidencia en los siguientes ratios<sup>5</sup>:

- Rentabilidad marginal de las ventas adicionales =  $\text{Ratio de rentabilidad} \times \text{Ventas adicionales}$ .
- Coste de inversión adicionales en cuentas a cobrar =  $\text{Inversiones adicionales en cuentas a cobrar} \times \text{Rentabilidad requerida}$ .
- Inversión adicional =  $\text{Ventas medias diarias adicionales} \times \text{Periodo medio de cobro}$ .
- Fallidos adicionales =  $\text{Ratio fallidos} \times \text{Ventas adicionales}$ .
- Coste de inversiones adicionales en existencias =  $\text{Existencias adicionales} \times \text{Rentabilidad requerida}$ .

---

<sup>4</sup>LOPEZ J., SEBASTIAN, (2002) Gestión Bancaria, , 232- 233

<sup>5</sup> Ibid

- Variación neta en beneficios = Rentabilidad marginal – Coste marginal<sup>6</sup>.

Calidad se entiende por calidad el grado de morosidad en la liquidación de un crédito; la calidad viene determinada por:

- Tiempo que un consumidor tarda en pagar.
- Probabilidad: un consumidor no pague: Riesgo de pago.

Medidas de Calidad; a pesar de la dificultad que supone el medir la calidad de crédito en la práctica, el director financiero, a partir de los estados financieros, obtiene los ratios que le permiten evaluar la realidad crediticia; entre estos se encuentran<sup>7</sup>:

- Fondo de provisión insolvencia/activo total: un mayor ratio permite reconocer como fallidos a un mayor porcentaje del activo sin que se resienta el resultado.
- Provisiones/activos totales medios.
- (Beneficio antes de intereses + Provisión)/ Provisión.

Condiciones de Crédito; el crédito viene condicionado por su periodo de maduración y forma de pago<sup>8</sup>.

- Periodo de Crédito  
Tiempo de aplazamiento pago.
- Descuento pago anticipado
  - Concedido si el pago es hecho dentro de un periodo de tiempo especificado.

---

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Ibid

- Especificado como porcentaje de la cuantía de la factura.
- Establecido para acelerar el cobro de cuentas a cobrar.

## Seguimiento de Créditos

El seguimiento de créditos se realiza, en una primera etapa, de forma global, con el objetivo de detectar la existencia de problemas, sin tener que realizar un análisis individualizado.

El procedimiento pasa por las siguientes fases:

- Fijar la edad de la cuentas.
- Clasificación de las cuentas en categorías de acuerdo con el número de días excedidos.
- Cambios en la composición temporal de las cuentas pueden revelar cambios en la calidad de las cuentas a cobrar.

**5.1.4 Evaluación de Créditos.** Existen varios modelos, tanto cuantitativos como cualitativos, para evaluar el riesgo de crédito. En la práctica, las entidades acuden a más de uno de estos modelos.

El modelo más conocido y utilizado es el de las cinco “C”, debido a los cinco aspectos que se estudian en relación con cada petición de crédito, y que empiezan en ingles por la letra “C”.

- **Carácter (Character):** integridad u honradez del prestatario, se trata del factor más importante a la hora de determinar el nivel de riesgo de una operación. En el caso de personas jurídicas, suele hacer referencia a la integridad del equipo directivo. Es la variable más difícil de evaluar cuantitativamente, debiendo

estimarse a través de juicio subjetivo mediante contactos y entrevistas con el cliente, informe de agencias y proveedores, de otras entidades bancarias, etc.

- Capacidad (Capacity): se refiere a la capacidad de generación de fondos para hacer frente a la devolución de la deuda. En el caso de personas físicas, la capacidad se analiza a través de declaraciones del impuesto de la renta de la personas físicas, nominas, etc. en el caso de personas jurídicas a través de estados financieros históricos y previsionales.
- Capital (Capital): es sinónimo de patrimonio y se mide en el caso de las personas físicas por las declaraciones juradas de bienes, declaraciones del impuesto sobre el patrimonio, registro de la propiedad, etc. En el caso de personas jurídicas, se analiza el balance de situación, valorándolo a precios de mercado o acudiendo al consejo de peritos especializados.
- Garantía (Collateral): aunque no debe considerarse como el factor a partir del cual decidir la concesión de la operación, es necesaria en muchos casos la exigencia de garantías que avalen la devolución del crédito.
- Condiciones (Conditions): se trata de la situación del entorno del prestatario que puede afectar a su capacidad de pago.

**5.1.5 Análisis de cambios en la política de crédito.** El proceso de establecimiento de la política de crédito más adecuada pasa por las siguientes etapas<sup>9</sup>:

- Confeccionar un estado financiero previsional para cada política a considerar.

---

<sup>9</sup> Ibid



- A partir de los estados previsionales, estimar los flujos de caja incrementales por comparación con los flujos de caja actuales.
- Calcular el VAN de los flujos de caja incrementales para cada política.
- Elegir la política que maximiza el valor de la empresa (mayor VAN).<sup>10</sup>

Una vez elegida la política inicial los cambios a realizar han de tener en cuenta que<sup>11</sup>:

- Incremento en el plazo del crédito.
  - Incrementa la cantidad de bienes vendidos.
- Liberalización del descuento pronto pago.
  - Aumento ventas & beneficio.
- Reducción en saldo cuentas a cobrar.
  - Renta adicional de las inversiones alternativas.
  - Descenso en el coste de fondos.
- Incremento en esfuerzos cobro.
  - Reduce ventas y beneficio sobre ventas.
  - Aumenta gastos de cobro.
  - Reduce pérdidas fallidas<sup>12</sup>.

**5.1.6 Política financiera de cartera.** La cartera de una empresa es el resultado del otorgamiento de un crédito a otras firmas o individuos y constituye un activo valioso que requiere ser estudiado con cuidado, a la luz de las herramientas que pueden implementarse para que las cuentas por cobrar se administren

---

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

eficientemente, de manera que su nivel óptimo se determine una vez evaluadas las siguientes variables: los elementos que intervienen en la formulación de la política, las condiciones generales que regulan el otorgamiento del crédito, las decisiones de tipo financiero que debe analizar la gerencia de créditos y los objetivos perseguidos por el hecho de conceder crédito<sup>13</sup>.

Factores considerados para establecer la política; la decisión de conceder créditos requiere el análisis de los siguientes factores:

**5.1.7 Niveles de Liquidez.** La existencia de recursos líquidos es un elemento importante para concretar las condiciones crediticias globales, por cuanto la periodicidad de realización de las cuentas mide, en función del tiempo, si se han de presentar cuellos de botella en la tenencia de efectivo, de modo que no se comprometa la ejecución de los planes de abastecimiento y se cuente con los recursos líquidos que demanda la labor productiva<sup>14</sup>.

**5.1.8 Nivel de incobrabilidad aceptado.** Aunque lo ideal sería recuperar toda la cartera, ninguna empresa está exenta de sufrir los contratiempos del no pago por parte de los clientes, lo cual se explica por la quiebra de los clientes, la desaparición de compradores o la actitud deliberada de estos de incumplir los pagos. Por experiencia, por registros históricos y análisis estadísticos, puede precisarse en un momento dado el efecto de incobrabilidad sobre el flujo de fondos de la empresa, para así decidir entre políticas crediticias vigentes y las alternativas de cambio que propendan por la disminución porcentual de la incobrabilidad de las ventas a crédito.

---

<sup>13</sup> ORTIZ Gómez Alberto.(1994) Gerencia financiera un enfoque estratégico, Segunda edición, pág. 191 – 197.

<sup>14</sup> MASCAREÑAS Perez-iñigo Juan,(2010) Finanzas para directivos, Cuarta edición, pág. 79 – 106.

**5.1.8.1 Tipos de producto.** La naturaleza y el precio de los productos o servicios comercializados condicionan la política de cartera. El tratamiento del crédito a otorgar varía según se trate de productos de consumo final, bienes de capital o bienes intermedios. Los plazos definidos para el pago obligatoriamente tienen que ser diferentes por parte de empresas fabricantes de vestuario, electrodomésticos, vehículos o maquinarias, incidiendo la rotación en la venta de estos bienes sobre la fijación de los periodos de pago. Suele aplicarse el criterio de la proporcionalidad entre el precio y el plazo: a mayor precio de un producto corresponde un mayor plazo para la cancelación de las deudas<sup>15</sup>.

**5.1.8.2 Canal de comercialización.** El camino por el que un producto se lleva del fabricante al consumidor es importante en la política crediticia. Si el canal es indirecto, o sea, si se emplean los servicios de intermedios comerciales, está normalizada la conducta crediticia de otorgar plazos y descuentos. Si la venta es directa (sistema puerta a puerta), ante el desconocimiento previo del comprador, plantear la venta a plazos acarrea serios riesgos<sup>16</sup>.

**5.1.9 Deuda en contra a corto plazo.** Para conservar una relación positiva entre la deuda en contra y a favor a corto plazo, es saludable que, siempre y cuando la empresa cuente con suficiente respaldo de liquidez para cancelar sus deudas, sus compromisos financieros y comerciales inmediatos, el nivel de cartera sea menor que sus obligaciones, y más cuando se conoce que los compromisos comerciales no están castigados con carga financiera. Sin embargo, cuando el compromiso de deuda contraída supera mucho la cartera a favor, de modo que se comprometa la posición de liquidez, es aconsejable liberalizar las políticas de crédito (mayor plazo), en aras de incrementar las ventas y el recaudo de efectivo<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Ibid

**5.1.10 Volumen de comercialización por cliente.** Las facilidades de pago y el tamaño de los descuentos deben ajustarse al volumen de compras, en el sentido de dar un tratamiento preferencial a los clientes fuertes que formulan pedidos basados en altas cantidades. El premio reconocido a quienes adquieren elevados volúmenes de insumos o productos, va relacionado con la disminución de gastos administrativos por pedido. En este caso existe una relación inversamente proporcional entre el tamaño o cantidad de pedido y los gastos administrativos de colocación de pedido<sup>18</sup>.

**5.1.11 Políticas crediticias de los proveedores.** Al señalar que las políticas crediticias y de liquidez son mutuamente dependientes, se acepta que las primeras tienen indiscutibles efectos sobre la sincronización de los flujos de efectivo. Por ello, para garantizar que las entradas de fondos líquidos cubran los compromisos de pago, es perentorio que los plazos otorgados a los compradores sean similares o inferiores a los impuestos por los proveedores. En el caso contrario, las empresas se ven abocadas a problemas de iliquidez que pueden solucionarse acortando los plazos o recurriendo permanentemente a créditos que cubran las brechas registradas entre las captaciones y los desembolsos de recursos monetarios<sup>19</sup>.

**5.1.12 Investigación de clientes potenciales.** Por el mismo crecimiento económico exteriorizado en el nacimiento permanente de nuevas empresas, por la quiebra de compradores o la actitud de esta sustentada en el abastecimiento por medio de otras firmas, por la ampliación de actividades, etc., las organizaciones económicas permanentemente dedican esfuerzos al estudio de solicitudes de crédito, prestando especial atención al riesgo de aceptarlas. En la evaluación del riesgo, los gerentes de crédito consideran las siguientes características del tentativo cliente: trayectoria empresarial, organización, métodos comerciales,

---

<sup>18</sup> ibid

<sup>19</sup> ibid

capacidad para respaldar las deudas según la situación financiera, y el valor de los activos que pueden ofrecer como prenda o garantía de los créditos a extenderse. La información en los campos señalados se consigue de la experiencia o de referencias proporcionadas por otras compañías. La decisión final sobre la concesión de créditos y la naturaleza de estos, se sustenta en el juicio personal y objetivo del analista de crédito para evaluar la información recolectada. El proceso de investigación comprende las siguientes etapas:

1. Consultar la experiencia pasada del potencial beneficiario del crédito, para detectar si la empresa actuó correctamente con las empresas que le prestaron o prestan en la actualidad el beneficio en cuestión.
2. Solicitar informes a bancos y proveedores.
3. Requerir información a agencias especializadas en la recuperación de cartera, para conocer si la compañía en estudio ha tenido o tiene figuración en los archivos de clientes morosos denunciados. El diagnóstico realizado facilitara la toma de decisiones de crédito a cuanto a volúmenes de ventas, tasas de descuento y plazos<sup>20</sup>.

**5.1.13 Características del crédito de la competencia.** Ante situaciones de comercialización no monopólicas, es usual que imperen condiciones de crédito similares establecidas por las empresas de un sector, a las que es procedente plegarse para mantener la posición competitiva. Si una firma decide liberalizar el crédito para atraer más clientela, debe estar muy segura del grado de respuesta de las empresas con las cuales compite, por que generara la conducta de cambio será la guerra por ganar mercados, y eso solo contribuye a la caída de los precios. Al interrelacionarse los factores anteriores, puede indicarse que la política crediticia se basa en la determinación de los niveles de cartera óptimos y en la implementación de las condiciones reguladores de los mismos (periodicidad, despachos máximos o mínimos y descuentos).

---

<sup>20</sup> Ibid

**5.1.14 Determinación del nivel de cartera óptimo.** El nivel óptimo de cuentas por cobrar que puede soportar una empresa debe interpretar un equilibrio entre las políticas frágiles y duras de crédito, de modo que se propicie la captación de mercados y se garanticen volúmenes de venta a crédito superiores a los costos que demandan las cuentas de los clientes (mantenimiento de cuentas, departamentos de cobranzas y monto de la cuentas incobrables). Cuando se implantan políticas frágiles (largos plazos), se pretende incrementar las ventas; sin embargo, decisiones en ese aspecto pueden suscitar problemas financieros como liquidez, al extenderse los plazos a periodos mayores que los fijados por proveedores, y el aumento de los quebrantos o de los niveles de incobrabilidad, si el incremento de las ventas no tiene respuestas concordantes en la organización para el manejo de mayores cuentas o no se establecen procedimientos de cobranzas más ágiles. También pueden crecer los costos de cobranzas, por lo que el incremento en el tamaño de las cuentas de clientes ocasiona proporcionalmente aumentos en los costos. En consecuencia el propósito de ampliar las ventas debe sopesarse con base en las utilidades adicionales, fruto del incremento en los volúmenes comercializados, los costos marginales y el grado de incobrabilidad producto de la liberalización del crédito<sup>21</sup>.

Cuando se instauran políticas duras (pagos amparados en cortos periodos y bajos descuentos), se busca alimentar la posición de liquidez, cimentándose los patrones restrictivos del crédito en factores como usufructuar el monopolio en la comercialización de algunos productos o servicios, poseer la patente para la fabricación y mercadeo de líneas exclusivas, asumir la tendencia de un mercado fiel o contar con productos altamente competitivos<sup>22</sup>. No obstante, si las condiciones de crédito impuestas ejercen efectos negativos sobre la liquidez de los compradores o si la empresa ejerce el comercio con base en productos no

---

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Ibid

estrictamente indispensables o fáciles de sustituir, puede incurrirse en el riesgo de perder clientela. Aparte de ello, el no reconocimiento de descuentos es una medida opuesta a la meta de fortalecer la liquidez, por cuanto las empresas que no se benefician con tal instrumento crediticio tienden a posponer los pagos.

El equilibrio debe procurar que las políticas atiendan la necesidad de contar con suficiente liquidez y de atraer clientes. El nivel óptimo será el resultado de enfrentar los rendimientos del monto total de ventas a crédito con el costo derivado de producción y administración de las cuentas. De igual manera, puede indicarse que el nivel óptimo estará supeditado al estudio de los siguientes elementos: una empresa podrá extender todo el crédito posible siempre y cuando ello no comprometa la liquidez, el cliente a beneficiar haya sido evaluado con profundidad y se disponga de una estructura organizacional y de herramientas expeditas para recuperar rápidamente la cartera. El incumplimiento de cualquiera de las condiciones mencionadas generar niveles de cartera bastante afectados por incobrabilidad<sup>23</sup>.

**5.1.15 Condiciones del Crédito.** El crédito es uno de los tantos factores que influyen sobre la demanda de los productos o servicios de una empresa y esta apoyados en los descuentos por pronto pago y en el periodo de pago. Mediante los descuentos se persigue acelerar la cobranza. El plazo pactado para suministrar el descuento también puede incidir sobre el periodo medio de cobranza, y es una herramienta a menudo utilizada para mejorar el recaudo de efectivo, aunque en ocasiones es mal entendido y débilmente evaluada<sup>24</sup>.

Cuando una firma amplía el periodo de descuento, dos fuerzas repercuten sobre el periodo medio de cobranza. Al permanecer constante el plazo de ventas, algunos clientes se verán inducidos a aprovechar los descuentos, cuando en el pasado no lo hacían, abreviándose en esta manera el periodo medio de cobro. Pero los

---

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Ibid

clientes que venían aprovechando los descuentos, pagando al término del periodo respectivo, seguramente pospondrán sus pagos hasta el final del nuevo periodo de descuento fijado, prolongándose así el periodo medio de recuperación de cartera. ¿Cuál de las dos fuerzas predominaran? Eso dependerá del estudio de los hábitos de pago de los clientes el cual será el fundamento de la decisión.

Los plazos simbolizan el instrumento al que recurren las empresas para influenciar la demanda del producto. Aunque su importancia es irrefutable, los encargados de administrar el crédito deben ser prudentes en el manejo de los plazos, y ser conscientes del efecto de ellos sobre el costo de la cobranza y el nivel de las cuentas no recuperables. Al ampliarse el plazo se incrementan las ventas, pero puede surgir la compensación negativa de pérdidas que resulta de la incobrabilidad (costos totales de productos vendidos que los compradores no pagan), así como costos de oportunidad causados por el mantenimiento de elevados niveles de cartera, muy representativos de la inversión total. Al imponerse plazos cortos para el pago, disminuyen las ventas, el tiempo de cobranza y las cuentas incobrables. Como estas últimas declinan a una tasa mayor que la arrojada en las ventas, las ganancias aumentan. En la medida que se acentúa la rigidez, la influencia negativa sobre las ventas se hace más intensa, al tiempo que el porcentaje de quebrantos y el periodo de pago declinan cada vez más lentamente, hasta un punto en que los beneficios de la dureza crediticia comienzan a caer. Tal punto será el marco de referencia para definir los plazos y el nivel de cuentas incobrables factibles de aceptar<sup>25</sup>.

Nótese que las condiciones propias del crédito (descuento y plazos), en ocasiones conducen a resultados opuestos. Afortunadamente, diversas investigaciones financieras han determinado el diseño de modelos que facilitan la labor de las empresas en cuanto al sostenimiento o cambio de sus políticas de cartera<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Ibid



Las modificaciones de las pautas de crédito se evalúan financieramente en el contexto de la teoría de la marginalidad de los costos y las utilidades. En este sentido, los cambios son positivos si el rendimiento adicional en ventas (utilidades adicionales productos del incremento en la ventas) es mayor que el rendimiento mínimo esperado por la inversión en cartera, y si la utilidad adicional es mayor que el costo adicional causado por la incobrabilidad y los gastos imputables a la gestión de cobranzas. Es prudente indicar la mención hecha al término “rendimiento mínimo de la inversión en cartera”, porque representa recursos de la empresa temporalmente poseídos por los compradores, que deben reportar rendimientos como cualquier otro factor de la inversión. Para liberalizar el crédito lo ideal sería llegar hasta el punto en que la utilidad adicional iguale el rendimiento mínimo requerido sobre las inversiones adicionales en las que debe incurrirse para propiciar el incremento en las ventas<sup>27</sup>.

El recuento de la política financiera del crédito destaca dos objetivos: el interno, fundamentado en garantizar un flujo adecuado de recursos líquidos, y el externo, basado en el incremento de los productos o servicios en el mercado competitivo. Ambos objetivos son consultados para fijar la política de crédito, la cual es viable en la medida que logre equiparar la rentabilidad adicional con el costo marginal originado por el cambio de uno o varios de los patrones que regulan el crédito (plazo, descuentos, gastos de cobranza). Para maximizar los beneficios, las políticas de crédito y cobranza deben considerarse en conjunto, modificándolas hasta obtener soluciones óptimas. Así, mediante las políticas de crédito y los procedimientos de cobranza pueden determinarse la magnitud y la calidad de la inversión en cartera<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> ibíd.

<sup>28</sup> Ibíd.

## 5.2 ESTADO DEL ARTE

Tomando como base de referencia bibliográfica cada uno de los textos, podemos decir, que la cartera de una empresa es el resultado del otorgamiento de un crédito a otras firmas o individuos y constituye un activo valioso, donde las herramientas que pueden implementarse para que las cuentas por cobrar se administren eficientemente, de manera que su nivel óptimo se determine una vez evaluadas las siguientes variables: los elementos que intervienen en la formulación de la política, las condiciones generales que regulan el otorgamiento del crédito, las decisiones de tipo financiero que deben analizar la gerencia de créditos y los objetivos perseguidos por el hecho de conceder el crédito.

Las cuentas por cobrar deben considerarse como una inversión; y al considerar la ampliación del crédito, existen tres variables principales en la política pertinente que se deben considerar junto con el objetivo de rentabilidad como son: estándares de crédito, condiciones de pago y política de recaudo o cobro.

Por último podemos decir que el ciclo financiero de la empresa se cierra cuando el dinero vuelve nuevamente a la tesorería de la empresa, pero hay que hacer especial importancia en la gestión de las cuentas por cobrar que tiene la decisión que las han generado, esto es lo que habíamos mencionado como las políticas, procedimientos y análisis de la concesión de créditos.

### **5.3 MARCO LEGAL**

Este trabajo legalmente se encuentra enmarcado en las leyes nacionales que establecen las políticas de cobro aplicables a diversos tipos de clientes de cualquier tipo de empresa así mismo el cobro de los intereses corrientes o moratorios causados por cobrar. Las cuentas y documentos por cobrar a clientes constituyen la cartera comercial de las compañías según lo dispuesto en los artículos 884 y 885 del código de comercio, artículos 62, 100 y 116-2 del decreto 2649 de 1993; disposiciones y dinámicas de las cuentas 1305, 1344, 1390, 4160, 4210 del PUC para comerciantes, decreto 2650 de 1993, artículos 26, 27, 28, 104, 107, 145 y 146 del estatuto tributario y artículos 72, 74, 75, 79 y 80 del decreto 187 de 1975, a continuación detallaremos de qué tratan las mencionadas normas.

Art. 885.-Todo comerciante podrá exigir intereses legales comerciales de los suministros o ventas que haga al fiado, sin estipulación del plazo para el pago, un mes después de pasada la cuenta.

En este escenario, la determinación de las tasas aplicables se ha de realizar conforme lo establece el Artículo 884 del Estatuto Mercantil que dispone:

Art. 884.-Modificado. L. 510/99, art. 111. Cuando en los negocios mercantiles haya de pagarse réditos de un capital, sin que se especifique por convenio el interés, éste será el bancario corriente; si las partes no han estipulado el interés moratorio, será equivalente a una y media veces del bancario corriente y en cuanto sobrepase cualquiera de estos montos el acreedor perderá todos los intereses, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 72 de la Ley 45 de 1990.

Se probará el interés bancario corriente con certificado expedido por la Superintendencia Bancaria.”

Con base en las precisiones que anteceden se puede establecer entonces que en las ventas a plazos, los intereses remuneratorios y moratorios surgidos con base en el acuerdo entre las partes o por disposición legal cobran exigibilidad como obligación accesoria al negocio de compraventa original, de tal forma que surgen de las transacciones realizadas a crédito por el ente económico en el giro ordinario de sus negocios y en desarrollo de su objeto social y por ende pueden considerarse como cartera comercial.

El decreto del 2649 de 1993, el Art. 62 las cuentas y documentos por cobrar; representan derechos a reclamar efectivo u otros bienes y servicios, como consecuencia de préstamos y otras operaciones a crédito.

Las cuentas y documentos por cobrar a clientes, empleados vinculados económicos, propietarios, directores, las relativas a impuestos, las originadas en transacciones efectuadas fuera del curso ordinario del negocio y otros conceptos importantes, se deben registrar por separado.

Al menos al cierre del periodo, debe evaluarse técnicamente su recuperabilidad y reconocer las contingencias de pérdida de su valor.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la partida y la actividad del ente económico, normas especiales pueden autorizar o exigir que estos activos se reconozcan o valúen a su valor presente.

Sin perjuicio de lo dispuesto por normas especiales, para la preparación de estados financieros de periodos intermedios es admisible el reconocimiento de las contingencias de pérdida con base en estimaciones estadísticas.

Art. 100. Reconocimiento de otros ingresos; los intereses, las regalías, dividendos y otras rentas semejantes, se reconocen en las cuentas de resultados cuando no exista incertidumbre sobre su cuantía y cobrabilidad, de acuerdo con las siguientes reglas:

1. Intereses: proporcionalmente al tiempo, tomando en consideración el capital y la tasa.
2. Regalías: con base en su valor acumulado devengado, de conformidad con los términos del contrato que les da origen.
3. Dividendos, participaciones o excedentes por inversiones que no se manejen por el método de participación: cuando quede establecido el derecho del asociado a recibirlos.” (Los resaltados no hacen parte del texto original)

Por último, es necesario aclarar que la misión del Consejo Técnico de la Contaduría Pública es la orientación técnico - científica de la profesión, a partir de la investigación científica y tecnológica en áreas relacionadas con la ciencia contable en general, sus principios y normas, mediante el ejercicio doctrinario, la resolución de conflictos técnicos entre Contadores Públicos y la emisión de directrices orientadoras del ejercicio profesional.

Es por ello que cuando se contempla entre sus funciones servir como órgano consultor del Estado y de los particulares en aspectos técnico - científicos de la contaduría pública y del desarrollo del ejercicio profesional, tal competencia no puede extenderse al análisis interpretativo o de aplicación de disposiciones del Estatuto Tributario, por lo cual no puede ser objeto de pronunciamiento por parte de este organismo, particularmente si tenemos en cuenta la específica competencia que sobre estos asuntos ejerce la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN-.

En este orden de ideas, en los términos anteriores se absuelve la consulta presentada, indicando que los efectos de este escrito son los previstos por el

artículo 25 del Código Contencioso Administrativo, su contenido no compromete la responsabilidad de este organismo, no es de obligatorio cumplimiento o ejecución, no constituye acto administrativo y contra él no procede recurso alguno.

Art. 26 - Los ingresos son base de la renta líquida, la renta líquida gravable se determina así: de la suma de todos los ingresos ordinarios y extraordinarios realizados en el año o período gravable, que sean susceptibles de producir un incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, y que no hayan sido expresamente exceptuados, se restan las devoluciones, rebajas y descuentos, con lo cual se obtienen los ingresos netos. De los ingresos netos se restan, cuando sea el caso, los costos realizados imputables a tales ingresos, con lo cual se obtiene la renta bruta. De la renta bruta se restan las deducciones realizadas, con lo cual se obtiene la renta líquida. Salvo las excepciones legales, la renta líquida es renta gravable y a ella se aplican las tarifas señaladas en la ley.

Art. 27 - Realización del ingreso; Se entienden realizados los ingresos cuando se reciben efectivamente en dinero o en especie, en forma que equivalga legalmente a un pago, o cuando el derecho a exigirlos se extingue por cualquier otro modo legal distinto al pago, como en el caso de las compensaciones o confusiones. Por consiguiente, los ingresos recibidos por anticipado, que correspondan a rentas no causadas, sólo se gravan en el año o período gravable en que se causen.

Se exceptúan de la norma anterior:

a. Los ingresos obtenidos por los contribuyentes que llevan contabilidad por el sistema de causación. Estos contribuyentes deben denunciar los ingresos causados en el año o período gravable, salvo lo establecido en este Estatuto para el caso de negocios con sistemas regulares de ventas a plazos o por instalamentos.

b. Los ingresos por concepto de dividendos o participaciones en utilidades, se entienden realizados por los respectivos accionistas, socios, comuneros,

asociados, suscriptores o similares, cuando les hayan sido abonados en cuenta en calidad de exigibles. En el caso del numeral cuarto del artículo 30 de este Estatuto, se entenderá que dichos dividendos o participaciones en utilidades se causan al momento de la transferencia de las utilidades al exterior, y

c. Los ingresos provenientes de la enajenación de bienes inmuebles, se entienden realizados en la fecha de la escritura pública correspondiente, salvo que el contribuyente opte por acogerse al sistema de ventas a plazos.

Art. 28 - Causación del ingreso, Se entiende causado un ingreso cuando nace el derecho a exigir su pago, aunque no se haya hecho efectivo el cobro.

Art 104 - Realización de las deducciones, Se entienden realizadas las deducciones legalmente aceptables, cuando se paguen efectivamente en dinero o en especie o cuando su exigibilidad termine por cualquier otro modo que equivalga legalmente a un pago.

Por consiguiente, las deducciones incurridas por anticipado sólo se deducen en el año o período gravable en que se causen.

Se exceptúan de la norma anterior las deducciones incurridas por contribuyentes que lleven contabilidad por el sistema de causación, las cuales se entienden realizadas en el año o período en que se causen, aun cuando no se hayan pagado todavía.

Art. 145 - Deducción de deudas de dudoso o difícil cobro, Son deducibles, para los contribuyentes que lleven contabilidad por el sistema de causación, las cantidades razonables que con criterio comercial fije el reglamento como provisión para deudas de dudoso o difícil cobro, siempre que tales deudas se hayan originado en

operaciones productoras de renta, correspondan a cartera vencida y se cumplan los demás requisitos legales.

No se reconoce el carácter de difícil cobro a deudas contraídas entre sí por empresas o personas económicamente vinculadas, o por los socios para con la sociedad, o viceversa.

PARAGRAFO. <Parágrafo adicionado por el artículo 131 de la Ley 633 de 2000. El nuevo texto es el siguiente:> A partir del año gravable 2000 serán deducibles por las entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, la provisión individual de cartera de créditos y la provisión de coeficiente de riesgo realizado durante el respectivo año gravable.

Así mismo, serán deducibles de la siguiente manera las provisiones realizadas durante el respectivo año gravable sobre bienes recibidos en dación en pago y sobre contratos de leasing que deban realizarse conforme a los normas vigentes:

- a) El 20% por el año gravable 2000;
- b) El 40% por el año gravable 2001,
- c) El 60% por el año gravable 2002;
- d) El 80% para el año gravable 2003;
- e) A partir del año gravable 2004 el 100%.

Art. 146 - Deducción por deudas manifiestamente; Son deducibles para los contribuyentes que lleven contabilidad por el sistema de causación, las deudas manifiestamente pérdidas o sin valor que se hayan descargado durante el año o período gravable, siempre que se demuestre la realidad de la deuda, se justifique su descargo y se pruebe que se ha originado en operaciones productoras de renta. Cuando se establezca que una deuda es cobrable sólo en parte, puede aceptarse la cantidad correspondiente a la parte no cobrable. Cuando los contribuyentes no lleven la contabilidad indicada, tienen derecho a esta deducción



conservando el documento concerniente a la deuda con constancia de su anulación.

La legislación tributaria colombiana ha considerado dos métodos para el cálculo de la provisión de cartera, los cuales están contemplados en el decreto 187 de 1975 en los artículos 72, 74, 75, 79 y 80:

Art. 72 – dispone que los contribuyentes que lleven contabilidad por el sistema de causación tiene derecho a una deducción de la renta bruta por concepto de provisión individual para deudas de dudoso o difícil cobro, siempre que cumplan estos requisitos:

1. Que la respectiva obligación se haya contraído justa causa y a título oneroso.
2. Que la obligación haya originado en operaciones propias de la actividad productora de renta.
3. Que se haya tomado en cuenta al computar la renta declarada en años anteriores.
4. Que la provisión se haya constituido en el año o periodo gravable de que se trate.
5. Que la obligación exista en el momento de la contabilización de la provisión.
6. Que la respectiva deuda se haya hecho exigible con más de un año de anterioridad y se justifique ser carácter de dudoso o difícil cobro.

Art. 74 – como deducción por concepto de provisión individual para deudas de dudoso o difícil cobro fijase como cuota razonable hasta un treinta y tres por ciento (33%) anual del valor nominal de cada deuda con más de un año de vencida.

Art. 75 – los contribuyentes que lleven contabilidad de causación y cuyo sistema de operaciones origine regular y permanentemente créditos a su favor tendrán derecho a que se les deduzca de su renta bruta, por concepto de provisión general

para deudas de difícil cobro, un porcentaje de la cartera vencida, así: el cinco por ciento (5%) para las deudas que en el último día del ejercicio gravable lleven más de tres meses de vencidas sin exceder de seis (6) meses.

El diez por ciento (10%) para las deudas que en el último día del ejercicio gravable lleven más de seis (6) meses de vencidas sin exceder de un (1) año.

El quince por ciento (15%) para las deudas que en el último día del ejercicio gravable lleven más de un (1) año de vencidas.

Parágrafo 1. Esta deducción solo se reconocerá cuando las deudas y la provisión estén contabilizadas y el contribuyente no haya optado por la provisión individual.

Parágrafo 2. El contribuyente que en años anteriores haya solicitado la provisión individual para deudas de dudoso o difícil cobro y opte por la provisión general de que trata este artículo, deberá hacer los ajustes correspondientes.

Art. 79 – se entiende por deudas manifiestamente pérdidas o sin valor aquellas cuyo cobro no es posible hacer efectivo por insolvencia de los deudores y de los fiadores, por falta de garantías reales o por cualquier otra causa que permita considerarlas como actualmente perdidas, de acuerdo con una sana práctica comercial.

Art. 80 – para que proceda esta deducción es necesario:

1. Que la respectiva obligación se haya contraído con justa causa y a título oneroso.
2. Que se haya tomado en cuenta al computar la renta declarada en años anteriores o que se trate de créditos que hayan producido rentas declaradas en tales años.
3. Que se haya descargado en el año o periodo gravable de que se trata, mediante abono a la cuenta incobrable y cargo directo a pérdidas y ganancias.
4. Que la obligación exista en el momento de descargo.

5. Que existan razones para considerar la deuda manifiestamente perdida o sin valor.

El interés legal tiene su origen en el artículo 1617 del código civil; la indemnización por mora en obligaciones de dinero, si la obligación es de pagar una cantidad de dinero, la indemnización de perjuicios por la mora está sujeta a las reglas siguientes:

- a. Se sigue debiendo los intereses convencionales, si ha pactado un interés superior al legal, o empiezan a deberse los intereses legales, en el caso contrario; quedando, sin embargo, en su fuerza las disposiciones especiales que autoricen el cobro de los intereses corrientes en ciertos casos. El interés legal se fija en seis por ciento anual.
- b. El acreedor no tiene necesidad de justificar perjuicios cuando solo cobra intereses, basta el hecho del retardo.
- c. Los intereses atrasados no producen interés.
- d. La regla anterior se aplica a toda especie de rentas, cánones y pensiones periódicas.

Naturalmente que el interés corriente bancario, el interés moratorio y la tasa de usura, también tienen un origen legal por estar contenidas en normas comerciales o civiles, pero en estos casos, se les ha asignado un nombre específico, y el monto del interés no es fijo, sino que varía en función del comportamiento del mercado financiero, intereses que se tasan en función de los valores que trimestralmente certifica la superintendencia financiera.

## 5.4 MARCO CONCEPTUAL

Para los determinantes de los recaudos de la cartera en la empresa C.I ANTILLANA S.A, se definirán los siguientes conceptos; crédito, tesorería, ventas, flujo de caja, liquidez, cuentas por cobrar, Factoring, la cartera, la provisión de la cartera, rotación de cartera:

**Crédito:** es una forma de transacción comercial basada en la confianza que se le otorga a una persona o empresa, por lo cual se transfiere o se obtiene, en forma real, bienes o servicios, con la promesa de pago en dinero efectivo o con otros bienes, en una u otras fechas determinadas, según acuerdo de obligaciones recíprocas.

**Tesorería:** es aquella área de la compañía en la cual se gestionan y concretan todas las acciones relacionadas con operaciones de tipo monetario.

**Ventas:** es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

**Flujo de caja:** es el saldo disponible para pagar a las accionistas y para cubrir el servicio de la deuda de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos.

**Liquidez:** se refiere a la facilidad y rapidez con que con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor); entonces se entenderá la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros.

**Cuentas por cobrar:** son los montos aun no cobrados a los clientes por los bienes o servicios que se le vendieron.

**Factoring:** es una herramienta de financiación para las pequeñas, medianas y grandes empresas, la cual les permite optimizar la gestión de sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar.

**La Cartera:** son las deudas que los clientes tienen con nuestra empresa, y están originadas en las ventas que se hacen a crédito o como popularmente las conocemos, ventas fiadas.

**La provisión de la cartera:** es el reconocimiento de las deudas de difícil cobro, aquellas que se consideran que no será posible recuperarlas, por tanto constituye un gasto para la empresa, que entrara a disminuir la utilidad de la misma. Es la reserva que la empresa debe calcular para proteger la cartera de difícil cobro o recuperación.

**Rotación de cartera:** es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 HIPÓTESIS GENERAL**

El indicador de rotación de cartera de la empresa C.I. ANTILLANA S.A, está cayendo. Una de las causas principales es la desacertada asignación de cupos de créditos a los clientes por lo tanto con el desarrollo de este trabajo se busca diseñar un nuevo modelo para la asignación de créditos, consistente en el trabajo en equipo de las áreas comercial y financiera teniendo la participación activa del comercial como actor principal dentro del proceso de colocación, el cual debe ejercer una labor de seguimiento del mismo desde que inicia hasta que finaliza.

## **7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio a realizar es descriptivo. Por lo tanto se describirán los factores para establecer el grado de impacto de la asignación de cupos de crédito en la rotación de la cartera, también se identificarán que tipos de clientes se encuentran en más alto riesgo para la recuperación de la cartera, se establecerán los factores determinantes para la asignación de cupos de créditos, y hacer un Benchmarking para evaluar nuestra posición frente a las empresas del sector.

Recurriremos a datos estadísticos previamente construidos por los estados financieros de la compañía para el diseño de la base de datos. El anterior recurso será complementado con la aplicación de un diagnóstico financiero tomando como base tres meses, de las ventas totales, cartera, intereses o gastos financieros, flujo de caja y mostrar estos datos en graficas; y también se utilizara el indicador financiero para observar la rotación de la cartera.

## **8. RESULTADOS**

### **8.1 IMPACTO FINANCIERO DE LA ASIGNACION DE CUPOS DE CREDITO**

En el desarrollo del trabajo de investigación se recolectó información financiera, en la cual se puede observar la evolución en el comportamiento de cartera y su impacto en los resultados de la compañía.

De los años 2010 a 2012, las ventas han incrementado en un promedio anual del 12.08%. No obstante lo anterior, los saldos de cartera por cobrar al finalizar cada año, para estos años se incrementó en promedio en un 8.18% anual, lo que indica un buen manejo de la política de cobro.

La cartera para los años 2010 a 2011 y 2012 ha rotado 5.73, 5.99 y 6.15 veces, dando como resultado un período de cobro anual de 63.68, 60.96 y 59.34 días. Quedando claro que las políticas establecidas actualmente están dando resultados en la mejora del recaudo pero se necesita fortalecerla más para un óptimo resultado financiero.

Esta información se puede ver claramente en los gráficos que para tal fin se anexa en el presente capítulo.

Aunque los resultados financieros demuestran una mejora, el objetivo de este análisis es poder demostrar que aún falta fortalecer las políticas de cartera para lograr establecer un período de cobro más reducido y así minimizar los riesgos que puede contraer una cartera tan elevada.

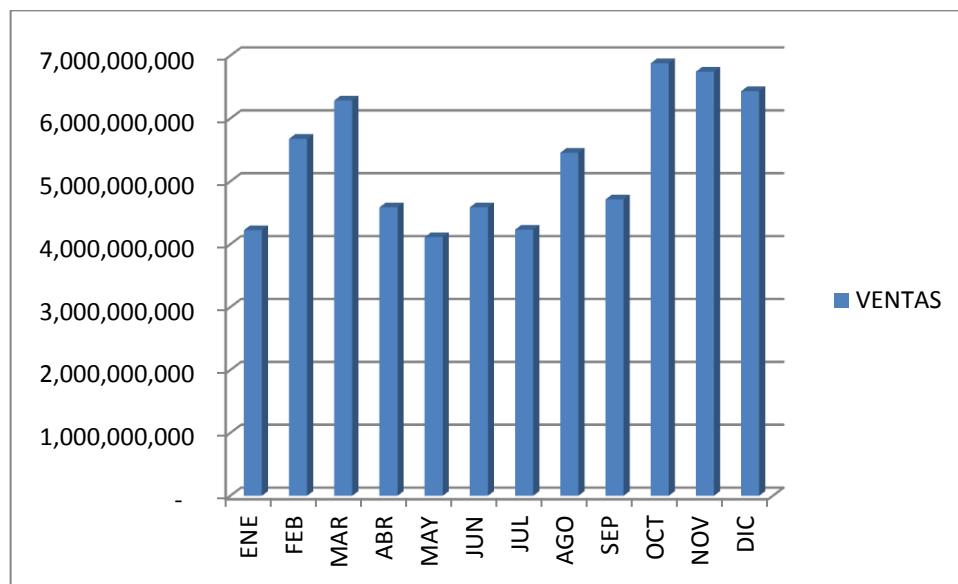


Tabla 1. Ventas de C.I Antillanas S.A, por el año 2010

AÑO 2.010	
MESES	VENTAS
ENE	4.223.741.174
FEB	5.676.458.094
MAR	6.287.422.824
ABR	4.587.797.974
MAY	4.113.538.512
JUN	4.588.959.883
JUL	4.232.580.612
AGO	5.455.816.642
SEP	4.713.774.777
OCT	6.878.331.704
NOV	6.744.303.903
DIC	6.434.472.902
<b>TOTAL</b>	<b>63.937.199.000</b>

Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

Gráfica 1. Ventas de 2010



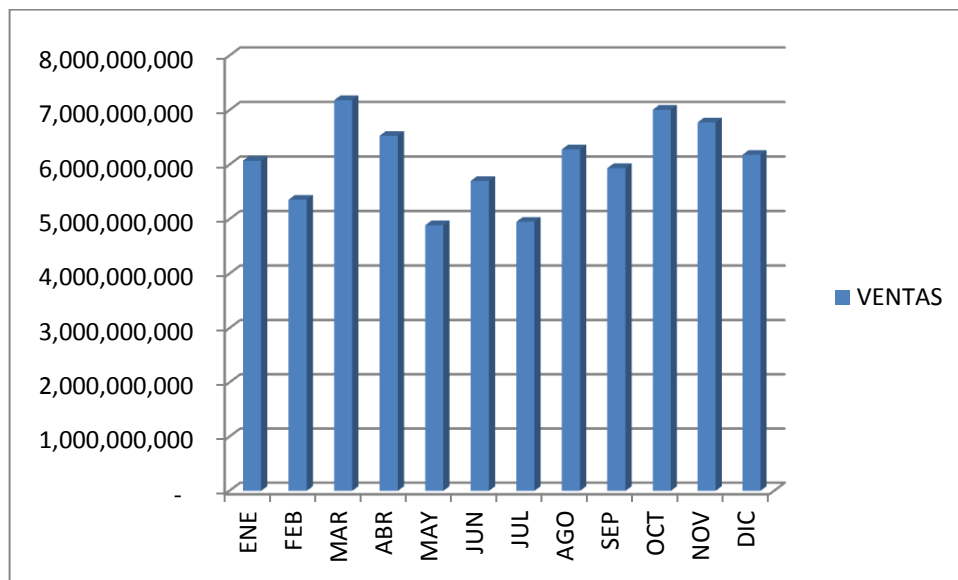
Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Tabla 2. Ventas de C.I Antillanas S.A, por el año 2011**

<b>AÑO 2.011</b>	
<b>MESES</b>	<b>VENTAS</b>
ENE	6.073.383.149
FEB	5.357.597.723
MAR	7.183.207.126
ABR	6.530.235.273
MAY	4.888.542.666
JUN	5.702.326.800
JUL	4.952.158.185
AGO	6.279.815.430
SEP	5.936.148.838
OCT	7.008.520.371
NOV	6.775.498.458
DIC	6.181.590.982
<b>TOTAL</b>	<b>72.869.025.000</b>

Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Gráfica 2. Ventas de 2011**



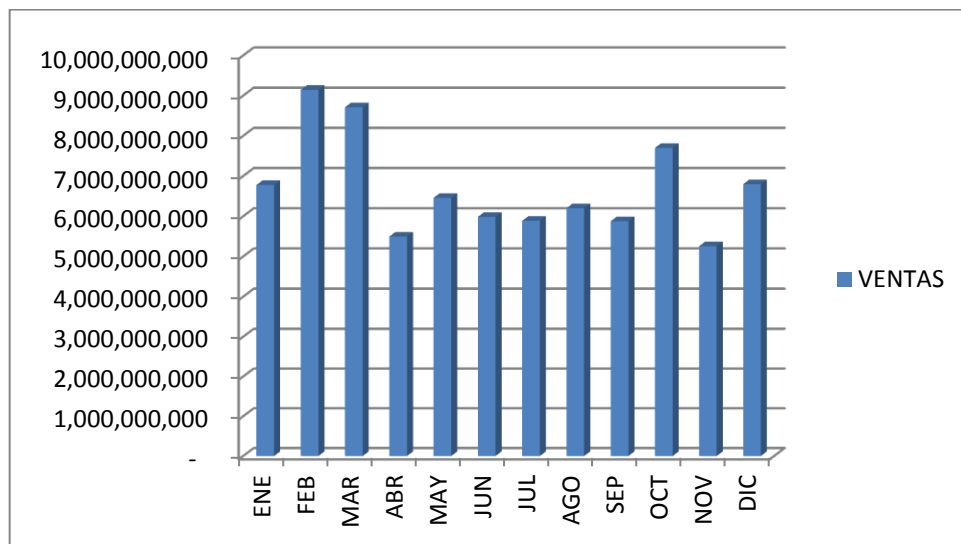
Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Tabla 3. Ventas de C.I Antillanas S.A, por el año 2012**

<b>AÑO 2.012</b>	
<b>MESES</b>	<b>VENTAS</b>
ENE	6.777.223.748
FEB	9.144.944.481
MAR	8.711.731.944
ABR	5.496.299.130
MAY	6.458.543.404
JUN	5.985.503.315
JUL	5.887.656.734
AGO	6.201.964.473
SEP	5.877.056.221
OCT	7.703.029.741
NOV	5.255.171.571
DIC	6.798.678.238
<b>TOTAL</b>	<b>80.297.803.000</b>

Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Gráfica 3. Ventas de 2012.**



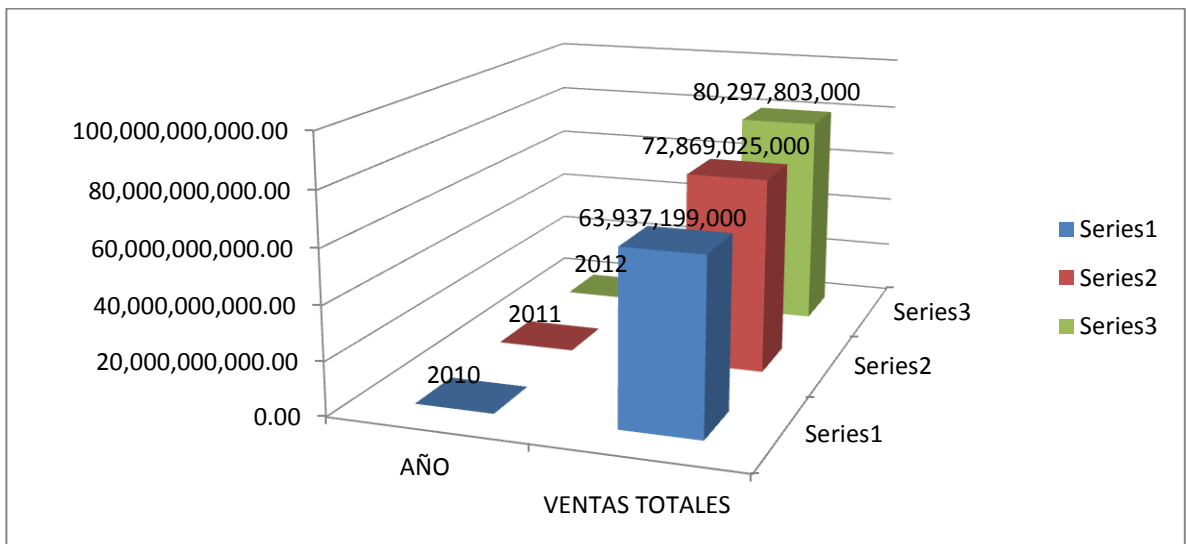
Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Tabla 4. Resultado comparativo del total de las ventas entre los años 2010 a 2012.**

AÑO	2010	2011	2012
<b>VENTAS TOTALES</b>	63.937.199.000	72.869.025.000	80.297.803.000

Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Gráfica 4. Resultado comparativo del total de las ventas entre los años 2010 a 2012.**



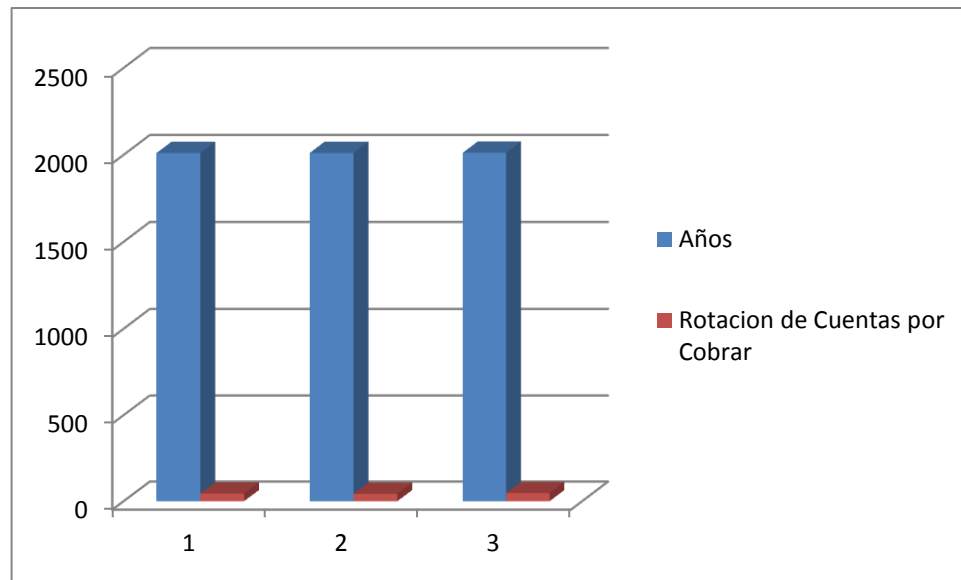
Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Tabla 5. Rotación de Cartera**

Años	Rotación de Cuentas por Cobrar
2010	44,5
2011	43,3
2012	47

Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Gráfica 5. Rotación de Cartera**



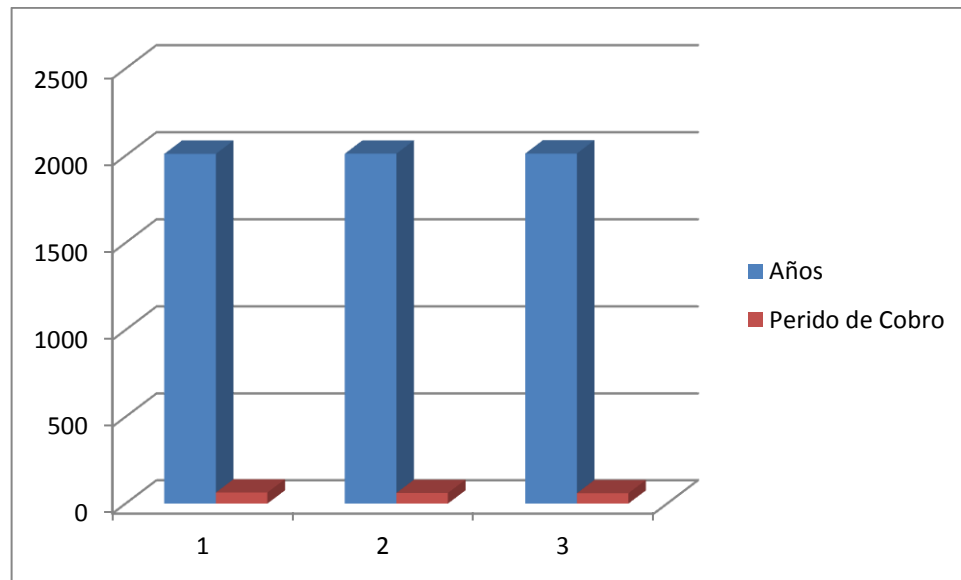
Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Tabla 6. Periodo de Cobro**

<b>Años</b>	<b>Periodo de Cobro</b>
2010	63,68
2011	60,96
2012	59,34

Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

**Gráfica 6. Periodo de Cobro**



Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

## 8.2 FLUJO DE CAJA

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO  
 POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2012, 2011 y 2010  
 (En miles de pesos colombianos)

	2012	2011	2010
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			
Utilidad neta del ejercicio	768.389	802.829	709.170
depreciación de planta y equipo	487.650	425.982	421.980
Amortización de activos en Leasing	133.133	142.038	164.548
Provisión de deudores	111.843	104.947	163.519
Amortización de diferidos	27.514	27.514	-
Provisión de inventarios	-	120.618	-
Provisión inversiones a largo plazo	-	-	28.907
Pérdida en venta y retiro de propiedad planta y equipo	5.132	58.078	(838)
Activos dados de baja	-	-	97.168
	<b>1.533.661</b>	<b>1.682.006</b>	<b>1.584.454</b>
<b>CAMBIOS NETOS EN LOS ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES</b>			
Deudores	(994.954)	(1.120.809)	(1.294.669)
Inventarios	(141.840)	(3.733.085)	(1.695.489)
Gastos pagados por anticipado	11.395	9.925	(160.275)
Otros Activos	-	(9.547)	-
Proveedores	312.465	2.224.690	(314.196)
Cuentas por pagar	248.180	(200.869)	172.865
Cargos Diferidos	186.110	(511.415)	-
Obligaciones Laborales	35.161	17.799	34.469
Otros Pasivos	313.908	-	-
Impuestos gravámenes y tasas	(418.821)	(105.597)	511.950
Efectivo neto provisto por (utilizado en) actividades de operación	<b>1.085.265</b>	<b>(1.746.902)</b>	<b>(1.160.891)</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVOS EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
Adiciones a Propiedad Planta y Equipo	(885.605)	(986.134)	(761.790)
Adiciones de Intangibles	(251.237)	-	-
Aumento de Cargos Diferidos	(158.668)	-	-
Producto de la venta de Propiedad Planta y equipo	-	12.900	838
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	<b>(1.295.510)</b>	<b>(973.234)</b>	<b>(760.952)</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>			
Aquisición de Cargos Diferidos	-	-	(160.275)
Aquisición de Otros activos	-	-	(227.360)
Pago Impuesto al Patrimonio Contra la revalorización del Pat.	-	-	(125.106)
Pago de Dividendos	(200.000)	(400.000)	-
Aumento en Obligaciones Financieras	1.073.291	2.280.336	2.452.500
Efectivo neto provisto por actividades de Financiación	<b>873.291</b>	<b>1.880.336</b>	<b>1.939.759</b>
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	<b>663.046</b>	<b>(839.800)</b>	<b>996.769</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO</b>			
AL INICIO DEL AÑO	174.884	1.014.684	996.769
AL FINAL DEL AÑO	837.930	174.884	1.014.684

Alberto Orozco Coronell  
 Representante Legal  
 (ver certificación adjunta)

Pablo Badel Coronell  
 Contador  
 TP No 118155 - T  
 (Ver certificación adjunta)

Alina Herrera Valdez  
 Revisor Fiscal  
 TP No - 93456T  
 Miembro de Grant Thornton Ulloa Garzon  
 (ver dictamen adjunto)

### **8.3 CLASIFICACION DE CLIENTES**

Del buen manejo de clientes se deriva un buen flujo de caja, proveniente de la recuperación de cartera.

De acuerdo al comportamiento de los clientes en su cultura de pago, se debe aplicar un tratamiento diferente para lograr que todos tengan buen cumplimiento de las obligaciones a su cargo. Quiriendo decir esto, que todos los clientes no merecen el mismo tratamiento y se hace necesario diferenciarlos para darles un manejo más eficiente en búsqueda de una mayor liquidez para la empresa.

La empresa clasifica a sus clientes de acuerdo al vencimiento (en días) de su cartera de la siguiente manera:



## CUADRO DE CLIENTES POR MAYOR MOROSIDAD 2010

NIT	CLIENTE	2010
830025638	GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA S A	124.956.085
890900608	ALMACENES EXITO S A	59.908.655
890107487	SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS OLIMPICA S A	37.042.986
900059238	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S.	14.362.207
70951595	ORLANDO RIVERA RIVERA ( NO USAR)	12.606.907
900158001	OCEANFOODS S A	10.114.930
900012089	INCOM DE COLOMBIA LTDA	9.526.928
806014681	PESQUERA CONTINENTAL S A	8.213.297
900294628	F C F PROMARCO E U	6.369.426
806016291	ADMANAL E U	6.305.021
32724471	ALFA CECILIA FUENTES BUCIGO	6.159.060
890300346	ALMACENES LA 14 S A	5.246.912
900183235	DALAI GARDENS S A	4.722.752
9096861	PAYARES BEJARANO, CARLOS MANUEL	4.266.426
811029831	INVERSIONES EL ARRIERO S A	4.192.730
38552293	RAMIREZ MORENO, GIOVANNA	3.303.854
51977035	CARDOZO CALDERON MARCELINA	2.863.230
18400080	GOMEZ VALDERRAMA, FABIAN ALEXANDER	2.178.528
7550962	HENRY GONZALEZ HOYOS	2.030.555
890901172	COOPERATIVA CONSUMO	1.936.258
800196314	MAKRO DE COLOMBIA S A	1.773.827
7633128	MEJIA VESGA, JULIAN ISNARDO	1.555.649
900043185	NAVARRO REYES POLLO Y CIA S EN C S	1.463.074
900154817	GRUPO SANTORIO S A	1.275.556
900340760	MARVIAN S.A.S.	1.231.793
900218573	ALTA GASTRONOMIA S A	1.188.836
900072597	ISAIA TORREGLOSA LTDA	1.165.000
900040836	COLOSOS COLOMBIA LTDA	1.020.780
43807383	CARMELA CECILIA PAEZ FERYX	1.013.016
900179998	INVERSORA LOS REYES LTDA	1.003.600
860002095	CARULLA VIVERO S A	925.381
900223980	ARTVA LTDA	739.938
22734979	STEFANIE MARYE CERTAIN OSPINA	739.879
900184159	SUSHI ZONE LTDA	667.260
900074024	CULTIVOS MARINOS	631.620
900352085	CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES	623.000
900265348	PRODUCTOS ALIMENTICIOS LUCARINI SIRTONI LTDA	587.174

900313122	PETROS EL GRIEGO SAS	539.726
79635260	HECTOR TAPIAS REINA	524.440
73577568	PAZ TINOCO, OSCAR FRANCISCO	521.420
1037591379	URAN VALLEJO, ANDRES FELIPE	515.600
900187407	INVERSIONES EL TEATRO S A	478.274
900179789	FERMAR TURISMO LTDA	462.936
900127530	ENOKI S A	406.080
830131346	TARTUFFO RESTAURANTE BAR ( NO USAR)	401.300
8151753	GARCIA LOZANO, DIEGO	385.000
900253299	PESCADERIA FILAMAR LTDA	370.000
9861962	RUPERT IGNACIO SANCHEZ MOSQUERA	359.681
91152197	PINEDA CARVAJAL, GUILLERMO	197.680
73153926	BELTRAN FERRARI, MARCO ANTONIO	192.560
900258004	INVERSIONES GUANTANAMERA S A	188.880
900334629	INVERSIONES GRASSINI SAS	167.662
222222221	CUANTIAS MENORES CARTAGENA ,	153.441
7562201	MEJIA VELASQUEZ, CESAR	121.800
73124457	HERNANDEZ AYARZA, WILFRIDO ANTONIO	76.356
900092711	INVERSIONES SOTO MUÑOZ S.A.S.	61.939
73164152	OSPINA CORREA, EDUARDO ANTONIO	51.120
187507	THIRIEZ FILIPPINI, LOREDANA	46.710
800068890	MERVELEZ LTDA	35.667
72001377	CASTRO PEREZ, IVAN DARIO	33.000
891801820	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EMPLEADOS COOMECA	32.000
808001297	SERVIHOTELES S A	30.345
73147942	FUENMAYOR MONTERO, LEONARDO	3.500
900135732	INVERSIONES 8-18 LTDA	3.200
<b>TOTAL CLIENTES MOROSOS</b>		<b>350.272.450</b>

**Fuente:** información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

## CUADROS POR CIENTES MOROSOS 2011

NIT	CLIENTES	2011
890300346	ALMACENES LA 14 S A	28.099.239
890900608	ALMACENES EXITO S A	25.716.739
890107487	SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS OLIMPICA S A	15.332.253
811033002	H Y S PESCADERIA S A	10.969.880
70951595	ORLANDO RIVERA RIVERA ( NO USAR)	9.803.182
830025638	GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA S A	8.428.605
32724471	ALFA CECILIA FUENTES BUCIGO	6.159.060
72177379	POLO ESCAÑO, JUAN CARLOS	6.000.000
900059238	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S.	5.817.156
900294628	F C F PROMARCO E U	4.954.117
900183235	DALAI GARDENS S A	4.722.752
811029831	INVERSIONES EL ARRIERO S A	4.664.434
830513329	INVERSIONES TURISTICAS Y PORTUARIAS LTDA	4.488.854
92226111	GOMEZ MERCADO, FERNANDO	4.350.274
45460334	FACIOLINCE CARDENAS, MARIA LUISA	3.717.950
38552293	RAMIREZ MORENO, GIOVANNA	3.303.854
22449518	BUELVAS LOPEZ, ARLINES	2.304.220
18400080	GOMEZ VALDERRAMA, FABIAN ALEXANDER	2.178.528
7550962	HENRY GONZALEZ HOYOS	2.030.555
800220021	LAGUNA ENCANTADA S A	1.989.300
900118730	INVERSIONES MAKISUSHI S A	1.614.971
7633128	MEJIA VESGA, JULIAN ISNARDO	1.555.649
900043185	NAVARRO REYES POLLO Y CIA S EN C S	1.463.074
819006778	PEZCARIBE E U	1.381.200
860002095	CARULLA VIVERO S A	1.200.052
900218573	ALTA GASTRONOMIA S A	1.188.836
900072597	ISAIA TORREGLOSA LTDA	1.165.000
187507	THIRIEZ FILIPPINI, LOREDANA	1.064.698
900040836	COLOSOS COLOMBIA LTDA	1.020.780
43807383	CARMELA CECILIA PAEZ FERYX	1.013.016
900179998	INVERSORA LOS REYES LTDA	1.003.600
16281137	SAUL RODRIGUEZ	1.000.480
900313122	PETROS EL GRIEGO SAS	984.790
900129731	PASTA E VINOS LTDA	968.799
900154817	GRUPO SANTORIO S A	900.160
900352085	CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES	623.000
900265348	PRODUCTOS ALIMENTICIOS LUCARINI SIRTONI LTDA	587.174

900424989	CARIBBEAN'S FISH S.A.S	541.277
73577568	PAZ TINOCO, OSCAR FRANCISCO	521.420
1037591379	URAN VALLEJO, ANDRES FELIPE	515.600
9096861	PAYARES BEJARANO, CARLOS MANUEL	495.431
900187407	INVERSIONES EL TEATRO S A	478.274
900179789	FERMAR TURISMO LTDA	462.936
1037602631	BELTRAN MEDINA, MIYER ANDRES	422.144
900266962	PROMOTORA SUMMA SAS	419.300
900127530	ENOKI S A	406.080
830131346	TARTUFFO RESTAURANTE BAR ( NO USAR)	401.300
9861962	RUPERT IGNACIO SANCHEZ MOSQUERA	359.681
890901172	COOPERATIVA CONSUMO	314.890
31379417	CASTRO , RAMONA	201.050
91152197	PINEDA CARVAJAL, GUILLERMO	197.680
900334629	INVERSIONES GRASSINI SAS	167.662
900192328	CHAIRAMA S.A.	154.875
7562201	MEJIA VELASQUEZ, CESAR	121.800
900135732	INVERSIONES 8-18 LTDA	85.116
73208237	PAYARES , RAUL	67.958
900092711	INVERSIONES SOTO MUÑOZ S.A.S.	61.939
805027970	COMERCIALIZADORA GIRALDO Y GOMEZ Y CIA S A	61.849
808001297	SERVIHOTELES S A	30.345
<b>TOTAL CLIENTES MOROSOS</b>		<b>180.254.840</b>

Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

## CUADRO PRO CLIENTES MOROSOS 2012

NIT	CLIENTES	2012
830025638	GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA S A	111.085.445
890300346	ALMACENES LA 14 S A	75.403.882
890900608	ALMACENES EXITO S A	75.356.569
900059238	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.S.	65.469.448
806009948	ACUACULTIVOS EL GUAJARO S A	33.786.296
890107487	SUPERTIENDAS Y DROGUERÍAS OLIMPICA S A	22.119.914
811033002	H Y S PESCADERIA S A	10.969.880
70951595	ORLANDO RIVERA RIVERA ( NO USAR)	9.997.103
801003329	COMERCIALIZADORA LA SIRENITA SAS	8.416.630
830134030	INVERKAV S.A.S.	6.162.500
32724471	ALFA CECILIA FUENTES BUCIGO	6.159.060
830513329	INVERSIONES TURISTICAS Y PORTUARIAS LTDA	4.488.854
51977035	CARDOZO CALDERON MARCELINA	4.381.076
92226111	GOMEZ MERCADO, FERNANDO	4.350.274
900294628	F C F PROMARCO E U	3.602.560
806000179	HOTELES DECAMERON COLOMBIA	3.278.851
38552293	RAMIREZ MORENO, GIOVANNA	3.153.854
30291980	DUQUE PEREZ, MARGARITA	3.051.280
22449518	BUELVAS LOPEZ, ARLINES	2.304.220
52817487	BOTERO CASTRO, YURI PATRICIA	2.100.180
72177379	POLO ESCAÑO, JUAN CARLOS	2.000.000
800242319	ABARROTES Y SERVITIENDAS Y CIA LTDA	1.815.718
900154820	CARMIJUL E U	1.496.024
900043185	NAVARRO REYES POLLO Y CIA S EN C S	1.463.074
55305934	CRUZATE ZUÑIGA, INGRIS PAOLA	1.312.454
900311668	QQ FOOD SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	1.281.104
900072597	ISAIA TORREGLOSA LTDA	1.165.000
860002095	CARULLA VIVERO S A	1.139.172
43807383	CARMELA CECILIA PAEZ FERYX	1.013.016
900129731	PASTA E VINOS LTDA	968.800
900386191	DISTRIBUIDORA DE PESCADOS Y MARISCOS FRESCOMAR S.A.S.	942.230
900154817	GRUPO SANTORIO S A	900.160
819006778	PEZCARIBE E U	880.040
800178582	FRIGONORTE LTDA	863.655
800230447	SODEXHO COLOMBIA S A	854.214
70089080	ALVAREZ OSORIO, GAMALIEL DE JESUS	759.430
900424989	CARIBBEAN'S FISH S.A.S	541.277

900422889	LUNA ROSSA S.A.I. LTDA	517.350
900179789	FERMAR TURISMO LTDA	462.936
900311719	QUALITY FOOD SAS	444.280
890806490	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE CALDAS	436.959
830131346	TARTUFFO RESTAURANTE BAR ( NO USAR)	401.300
900450323	REY GUERRERO EL DESPERTAR DE LOS SENTIDOS S.A.S.	343.448
860533413	I.R.C.C. LTDA	340.904
900240598	CEVICHERIA Y TRATTORIA DONDE WIPPY S D H	312.560
900512922	KAMAL QUESSEP SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	272.400
900010109	COCINARTE ESCUELA SUPERIOR DE GASTRONOMIA E.U.	250.000
900228197	INVERSIONES PAILANAKI LTDA	199.986
900006238	LEOTROPICO LTDA	199.759
800037309	TRANSPORTES CARGA EXPRESS .S.A.S.	186.033
900386519	INVERSIONES ALIMENTICIAS AA S.A.S.	171.861
19077367	TRIANA JORGE	125.900
7562201	MEJIA VELASQUEZ, CESAR	121.800
900514779	NMATUK S.A.S.	112.850
891780111	UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA	103.298
890901172	COOPERATIVA CONSUMO	93.890
73208237	PAYARES , RAUL	34.710
890303208	CAJA COMPENSACION FAMILIAR VALLE DEL CAUCA COMFAMILIAR ANDI	27.323
900413950	CUATROES WTC S.A.S.	8.680
800238090	HOTEL PACIFICO ROYAL	2.320
<b>TOTAL CLIENTES MOROSOS</b>		<b>480.203.791</b>

Fuente: información recolectada de la empresa C.I Antillanas S.A

## 9. ANALISIS FINANCIERO Y ACTUALIZACION DE CUPOS CLIENTES.

### 9.1 POLÍTICA

Para todos nuestros clientes se realizara un análisis financiero que permita evaluar una línea de crédito directa de manera que con los menores costos financieros puedan incrementar su volumen de compras.

Se debe mantener una adecuada cobertura de las ventas nacionales por lo que se realizaran revisiones **Anuales** de los cupos actuales para determinar si estos deben ser incrementados, disminuidos o suspendidos.

La asignación de cupos deberá ser teniendo en cuenta el cuadro de atribuciones y la política de cupos.

### 9.2 PROCEDIMIENTO

Los Ejecutivos comerciales encargados de hacer el contacto inicial con el cliente serán los responsables de solicitar la información financiera.

En los meses cuando se realicen las renovaciones, revisiones o suspensiones, Financiera podrá solicitar la información necesaria por intermedio de los Ejecutivos de ventas.

Se debe solicitar a las empresas elegidas para la entrega de reportes comerciales de clientes un informe comercial del mismo, que valide la situación actual de la empresa.

Para realizar el análisis de actualización es **INDISPENSABLE** que se suministre la información solicitada, en caso de no recibir la información el cupo no será incrementado y podría ser suspendido o disminuido.

Adicional a esto se generará un **reporte de evolución** de cartera para determinar cómo ha manejado el cliente su cupo pues dependiendo de esto se reevaluará la opción de incrementar, disminuir o suspender el cupo actual.

El departamento de Cartera en apoyo con los ejecutivos comerciales estará encargado de la evaluación financiera, de los clientes que debe ser presentado en un comité de cartera.

Cualquier cliente que su empresa al momento de la revisión o en el transcurso del tiempo se encuentre en concordato, estado de disolución, o en estado de insolvencia no será tenidos en cuenta en el análisis para la asignación de cupo o para la renovación; en este caso se hará la evaluación que corresponda para suspender (indefinida o permanentemente) el cupo vigente.

### **9.3 ANALISIS PROYECCION COMERCIAL DE VENTAS**

**9.3.1 Política.** El Ejecutivo de Ventas debe entregar la proyección de ventas a 6 meses por cliente (nuevos & antiguos) de manera que el cupo se ajuste a la necesidad del cliente.

**9.3.2 Procedimiento.** Sera responsabilidad de Cartera Tomar la proyección de ventas y analizar la necesidad de líneas de créditos futuras por cliente de manera que pueda garantizar dichos cupos de crédito.



## 9.4 CALIFICACION DE CARTERA DE CREDITO COMERCIAL

Los procesos de segmentación y discriminación de los portafolios de crédito deben servir de base para la estimación de las pérdidas esperadas y provisiones de cartera. Así, el modelo de referencia de cartera comercial se basa en segmentos diferenciados por el nivel de los activos de los deudores.

Los portafolios de cartera fueron definidos bajo los siguientes criterios:

**Tabla 7.**

CLASIFICACION DE LA CARTERA COMERCIAL POR NIVELES DE ACTIVOS	
TAMAÑO DE EMPRESA	NIVEL DE ACTIVOS
Grandes Empresas	Más de 15.000 SMMLV
Medianas Empresas	Entre 5.000 y 15.000 SMMLV
Pequeñas Empresas	Menos de 5.000 SMMLV
Personas Naturales	

La cartera debe clasificarse en una de las siguientes categorías de riesgo crediticio:

**Categoría AA:** Los créditos calificados en esta categoría reflejan una excelente estructuración y atención. Los estados financieros de los deudores, así como la demás información crediticia, indican una capacidad de pago óptima, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan los deudores para atender los pagos requeridos.

Las siguientes son condiciones objetivas **mínimas** para que un crédito tenga que estar clasificado en esta categoría:

- En esta categoría se deben clasificar los créditos nuevos cuya calificación asignada al momento de otorgamiento sea "AA".

- Los créditos ya otorgados que no presenten mora superior a 29 días en sus obligaciones contractuales, esto es entre 0 y 29 días en mora.

**Categoría "A":** Los créditos calificados en esta categoría reflejan una estructuración y atención apropiadas. Los estados financieros de los deudores así como la demás información crediticia, indican una capacidad de pago adecuada, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan los deudores para atender los pagos requeridos.

Las siguientes son condiciones objetivas **mínimas** para que un crédito tenga que estar clasificado en esta categoría:

- En esta categoría se deben clasificar los créditos nuevos cuya calificación asignada al momento de otorgamiento sea "A".
- Los créditos ya otorgados que presenten mora superior o igual a 30 días e inferior a 60 días en sus obligaciones contractuales, esto es entre 30 y 59 días en mora.

**Categoría "BB":** Los créditos calificados en esta categoría están atendidos y protegidos de forma aceptable, pero existen debilidades que potencialmente pueden afectar, transitoria o permanentemente, la capacidad de pago del deudor en forma tal que, de no ser corregidas oportunamente, llegarían a afectar el normal recaudo del crédito o contrato. Las siguientes son condiciones objetivas **mínimas** para que un crédito tenga que estar clasificado en esta categoría:

- En esta categoría se deben clasificar los créditos nuevos cuya calificación asignada al momento de otorgamiento sea "BB".
- Los créditos ya otorgados que presenten mora superior o igual a 60 días e inferior a 90 días en sus obligaciones contractuales, esto es entre 60 y 89 días en mora.

**Categoría "B":** Se califican en esta categoría los créditos o contratos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor que comprometan el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos. Las siguientes son condiciones objetivas **mínimas** para que un crédito tenga que estar clasificado en esta categoría:

- Los créditos ya otorgados que presenten mora superior o igual a 90 días e inferior a 120 días en sus obligaciones contractuales, es decir entre 90 y 119 días en mora.

**Categoría "CC":** Se califican en esta categoría los créditos o contratos que presentan graves insuficiencias en la capacidad de pago del deudor que comprometan significativamente el recaudo de la obligación en los términos convenidos. Las siguientes son condiciones objetivas **mínimas** para que un crédito tenga que estar clasificado en esta categoría:

- Los créditos ya otorgados que presenten mora superior o igual a 120 días e inferior a 180 días en sus obligaciones contractuales, es decir entre 120 y 180 días en mora.

**Categoría D:** Crédito de difícil cobro, con riesgo SIGNIFICATIVO. Es aquél que tiene cualquiera de las características del deficiente, pero en mayor grado, de tal suerte que la probabilidad de recaudo es altamente dudosa.

- Los créditos ya otorgados que presenten mora superior a 180 días e inferior a 360 días.

**Categoría E:** Crédito IRRECUPERABLE. Es aquél que se estima incobrable.

- Los créditos ya otorgados que presenten mora superior a 360 días.

**Tabla 8.**

<b>CARTERA</b>	<b>N DIAS EN MORA ( RANGO)</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>RIESGO</b>
Comercial	0-30 Días	AA	Excelente
	30-60 Días	A	Normal
	60-90 Días	BB	Aceptable
	90-120 Días	B	Apreciable
	120-180 Días	CC	Apreciable
	180-360 Días	D	Significativo
	Mayor a 360 Días	E	Incumplimiento

## **9.5 ASIGNACIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO**

**9.5.1 Política.** Con el objetivo de apoyar el crecimiento continuo de las ventas, los clientes de C.I Antillana nuevo o antiguo, podrán acceder a un cupo de crédito.

Para los clientes nuevos se solicitará un Reporte Comercial que nos dará soporte al comportamiento global del cliente (**Byington**). Este reporte se solicitara a partir de cupos superiores a 20 SMMLV

Si es un cliente antiguo deberá tenerse en cuenta el comportamiento de pagos con la Empresa.

En el caso de incumplimientos, el área de cartera podrá suspender el cupo en cualquier momento si así lo consideran necesario. Si al cliente se le otorga un cupo de confianza este debe ser aprobado por la Gerencia Financiera

Las siguientes garantías deberán contar con el Visto Bueno de la Gerencia Financiera

- Garantías Reales (Hipotecas)
- Otras (Pagarés – Cheques)

**9.5.2 Procedimiento.** Ya sea un cliente nuevo (apertura de línea) o un cliente antiguo (aumento de cupo) deberá proporcionar al departamento de Cartera en el momento de la solicitud la información financiera, con el fin de determinar la capacidad de crédito que está en capacidad de asumir.

Una vez recibida toda la información el departamento de Cartera deberá presentar sus recomendaciones financieras al comité de Cartera.

Para poder acceder a una línea de crédito los clientes deberán tener como **respaldo** alguna(s) de la(s) siguientes opciones:

- Garantías Bancarias (Stand By – Pagarés - Otras)
- Otras (Pagarés – Cheques)
- Garantías Reales (Hipotecas)

Si el cliente no cumple con los requisitos anteriores deberá:

- Prepagar
- Emplear una carta de crédito (Irrevocable y Confirmada)
- Cupó de confianza

Una vez oficializados los cupos estos deberán ser informados al cliente de los siguientes 5 días hábiles luego de la aprobación y deberán ser actualizados en el sistema de información vigente.

## 9.6 PROCESO DE RECUADOS

7.6.1 **Política.** Es responsabilidad de comercial y el departamento de cartera asegurar que el proceso de cartera fluya normalmente, realizar la gestión necesaria que garantice una efectiva administración de la cartera.

## 9.7 GESTION DE CARTERA

**9.7.1 Política.** Los vendedores en apoyo con el departamento de cartera son los encargados del cobro de la cartera corriente y vencida; es su responsabilidad realizar la gestión necesaria para mantener la cartera corriente.

**9.7.2 Procedimiento.** Los ejecutivos de Ventas con el departamento de cartera como apoyo serán los encargados de gestionar el cobro de la cartera, trabajo que deben hacer permanentemente.

Los asistentes comerciales, quienes están encargados de la grabación y facturación de pedidos, deberán **ANTES** de oficializar un pedido, revisar el estado de la cartera y del cupo de crédito del cliente en el sistema de información.

- Cada mes se le enviara al cliente un estado de los saldos de su cuenta, especificando el valor de la deuda, la relación de facturas y la fecha de vencimiento de cada una.
- Todos los clientes con saldos vencidos, serán contactados 5 días después de vencida su obligación, vía telefónica, así como se dejara un registro de dichas llamadas, como evidencia de la gestión de cobro realizada.
- Se deberá llevar un registro de las razones por las cuales los clientes explican que no pueden realizar el pago.

**9.7.3 Diagnóstico de la gestión de Cartera de C.I Antillas S.A.** Realizando el diagnóstico financiero de la empresa C.I Antillana S.A, podemos evidenciar que las cuentas por cobrar cada vez van representando, más carga adicionales para el empresa al tener que soportar saldos más grandes de sus clientes, de acuerdo con esto logramos establecer que uno de los aspectos más relevantes es la asignación de cupos y plazos de crédito, ya que se están presentando falencias en los estudios y evaluaciones del comportamiento crediticio de los clientes por diversas causas tales como, la alta competencia del mercado y la informalidad que manejan algunos negocios del sector. Tomamos como base de estudio aquellos clientes que se encuentran en más alto grado de morosidad, ya que son los que afectan el flujo de caja de la empresa.

## **9.8 DESPACHOS CON SOBRE CUPO Y CARTERA VENCIDA.**

**9.8.1 Política.** Cuando los cupos de crédito estén al 100% se podrán aprobar los sobre cupos necesarios para cubrir las coyunturas del mercado. Cabe resaltar que esta política solo aplica para clientes con cupo de crédito vigente y que se encuentren al día en sus obligaciones.

El Jefe de Cartera debe evaluar permanentemente la calificación de cartera de los clientes, los sobre-cupos solo aplicarán para los clientes con calificación de cartera **A y AA.**

**9.8.2 Procedimiento.** Se deberá revisar el estado y disponibilidad del cupo de crédito antes de aprobar un pedido, si en ese momento el cupo se encuentra en el 100% de su utilización, se deberá pedir autorización para su aprobación, de acuerdo a lo establecido anteriormente.

**9.8.3 Cartera Vencida.** Si la cartera supera 15 días de vencida los representantes de ventas deberán solicitar un plan de pagos al cliente, el cual debe presentarse el día 20 de vencida la factura al Departamento de Cartera.

**Calificación de Cartera;** Todos los clientes tienen una calificación de cartera que va de A a D, y E lo que se considera irrecuperable, calculada con base en su rotación de cartera vs. Su plazo de pago, dependiendo de la calificación se deriva las siguientes autorizaciones;

**A y AA** Se pueden oficializar pedidos sin problema, si no tiene cupo, tiene cartera vencida o tiene sobrecupo, siempre que este no sobre pase el 20%.

**B** Solo pueden oficializar pedidos si el cliente está al día en cartera y tiene cupo y su última obligación fue pagada a tiempo adicionalmente debe estar autorizado por la Gerencia Financiera

**C y D** Solo pueden oficializar pedidos si el cliente está al día en cartera y tiene cupo.

**Nota:** En cualquier caso la cartera no podrá superar los 30 días.

El Departamento de cartera deberá actualizar la calificación de cartera cada **3** meses.

## **9.9 PROVISION Y CASTIGOS DE CARTERA**

**9.9.1 Provisión.** Con el objeto de reconocer el riesgo de incobrabilidad y la probabilidad de pérdida de las Cuentas o documentos por cobrar de **Cientes**, se deberá constituir una provisión para tal efecto.

Para tal fin se dividirá la cartera en, cartera nacional y cartera del exterior.



**Para la cartera nacional** se constituirá una provisión de acuerdo con la antigüedad de las cuentas por cobrar (ver cuadro abajo)

Sin embargo se deberá analizar individualmente casos especiales de clientes que a pesar de que no tienen la cartera vencida, están en procesos de liquidación intervención, etc.

### **Antigüedad de cuentas por cobrar**

<b>DIAS DE CARTERA VENCIDA</b>	<b>% DE PROVISION</b>
Entre 91 y 180 días	50%
Más de 180 días	100%
Cuentas por cobrar en proceso Coactivo (Jurídico)	100%

Para las provisiones de cartera nacional, se excluirán del cálculo la cartera entre vinculados, siempre y cuando estén debidamente conciliadas.

Para efectos fiscales se tomará como deducción la provisión establecida de acuerdo con la normatividad tributaria vigente (provisión general o individual). No se considerará para efectos fiscales la provisión ni el castigo de cuentas entre vinculados económicos.

### **9.9.2 Castigo.**

*Para las cuentas y documentos por cobrar, con un vencimiento superior a 400 días, se propondrá su castigo al Órgano Interno o cargo con facultades para decidir sobre el asunto.*

*La solicitud de castigo deberá acompañarse de cómo mínimo la siguiente documentación:*

- Soportes que respaldan la gestión de cobro: cartas de cobro al cliente y

constancia de las razones por las que no se efectúa el pago.

- *Formato de solicitud de castigo de cartera con el concepto del Comité de Cartera.*
- *Concepto del abogado y soporte del proceso jurídico si aplica.*

*Copia de esta documentación se conservara como soporte en Contabilidad.*







*Los castigos de cartera solo podrán ser autorizados por la Junta Directiva*

**9.9.3 Comité de Cartera.** Cada 2 semanas o cuando se convenga necesario antes del mes, debe reunirse el comité de evaluación de cartera el cual debe estar integrado por: Gerente Financiero, Jefe de cartera, comercial, Auditor Interno como invitado, Jefe de exportaciones cuando se trate de cartera del exterior y cualquier otra persona que se considere necesario, los cuales deben evaluar:

- a. Aprobación de nuevos créditos para aquellos clientes que lo soliciten, luego de haberse realizado los estudios financieros de liquidez y solvencia económica.
- b. Seguimiento y control de cupos.
- c. Análisis de los vencimientos ocurridos durante el mes y la determinación de despacho de mercancía al cliente.
- d. Estrategias de recaudo de cartera para clientes con problemas de liquidez.
- e. Indicadores sobre calificación, y calidad de cartera descritos en este manual.
- f. Revisión de provisiones.
- g. Revisión de cumplimiento de políticas.

**Nota:** De cada reunión se deberá registrar un acta con los compromisos adquiridos así como el seguimiento realizado a dichos compromisos.

**Información financiera requerida para evaluar los cupos de los clientes es.**

 <b>Balance General</b> – 2 Últimos Años- Auditado y Firmado por el representante legal.
 <b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b> - 2 Últimos Años Auditado y Firmado por el representante legal
 <b>Certificado de Existencia Comercial</b> – Vigencia no máxima a tres meses
 <b>Referencias Comerciales</b> – Mínimo 2
 <b>Referencias Bancarias</b> – Mínimo 2
 <b>Formato conocimiento del cliente</b>

Haciendo un benchmarking con las empresas del sector podemos notar que pese a que C.I Antillana S.A, tiene un volumen de ventas muy superior frente a otras compañías de similares características, también es cierto que dada su estructura de costos tan pesada el retorno de la inversión no es el esperado y su rentabilidad está por debajo de otras compañías que son estructuralmente más livianas.

## 10. CONCLUSIONES

Luego de terminar este trabajo de investigación se puede concluir que el manejo de la cartera cobra vital importancia cuando lo vemos como esa parte del capital de trabajo de la compañía que se inmoviliza para financiar a los clientes y al no cobrar intereses por esta financiación se convierte en una inversión con rentabilidad cero (0), por eso nuestro objetivo queda plasmado en el presente manual que define pautas estandarizadas con miras al aseguramiento de este proceso al interior de la compañía y que esperamos se refleje en el mejoramiento de la rotación de cartera que hoy en día se encuentra deteriorada.

Con las políticas y procedimientos que hemos diseñado, esperamos hacer más eficiente la operación de la empresa C.I ANTILLANAS S.A, en cuánto a la colocación de cupos de créditos cuyo impacto más notorio se daría a nivel del flujo de efectivo, ya que al mejorar el recaudo, el nivel de endeudamiento de la compañía disminuiría y por ende la carga financiera de la empresa será más liviana, esto sin desconocer que el proceso quedaría totalmente asegurado.

Este manual se convertiría en una herramienta fundamental para unificar, establecer y clarificar conceptos sobre políticas y procedimientos relacionados con el manejo financiero de los clientes la cual integra las áreas comercial y financiera de la compañía. Los ejecutivos de ventas harán las proyecciones de ventas y analizarán las necesidades de líneas de créditos futuras por cliente de manera que pueda garantizar dichos cupos de crédito y a su vez la asignación dicha línea de crédito deberá contar con el visto bueno de gerencia financiera y respaldados por pagares, hipotecas o cheques con el fin de determinar la capacidad de crédito que tiene el cliente y el riesgo que la compañía está en capacidad de asumir.

## 11. BIBLIOGRAFIA

ORTIZ GOMEZ, Alberto, Gerencia Financiera, un enfoque estratégico, Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill, (1994), p. 191 – 197.

MASCAREÑAS PEREZ-IÑIGO, Juan, Finanzas para Directivos, Madrid (España), Pearson, (2010), p. 79 – 87.

WESTERFIELD JORDAN, Ross, Fundamentos de Finanzas Corporativas, (México), Mc Graw Hill, (2010), p. 644 – 659.

MORENO FERNANDEZ, Joaquín y RIVAS MERINO, Sergio, La administración Financiera, de los activos y pasivos a largo plazo, el capital y los resultados, (México), Cecsca, (2002), p. 247 – 265.

DIEZ DE CASTRO, Luis T. y LOPEZ PASCUAL, Joaquín, Dirección Financiera, la inteligencia Financiera en la gestión Empresarial, (España), FT Prentice Hall Financial Times, (2007), p. 215 – 220.

BLOCK, Stanley B y HIRT, Geoffrey A, Fundamentos de Administración Financiera, (México), Mc Graw Hill, (2008), p. 190 – 206.

# **ANEXOS**

## ANEXO A. BALANCE GENERAL

**COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ANTILLANA S.A**  
**BALANCE GENERALES**  
(En miles de pesos colombianos)

ACTIVOS	Notas	año terminado al 31 de diciembre de		
		2012	2011	2010
<b>Activos corrientes</b>				
efectivo	4	831.792	134.329	540.287
inversiones temporales	5	6.138	40.555	474.397
deudores neto	6	13.053.350	12.170.239	11.154.377
inventario neto	7	14.179.092	14.037.252	10.424.785
gastos pagados por anticipado		9.547	20.942	217.604
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>28.079.919</b>	<b>26.403.317</b>	<b>22.811.450</b>
<b>Activos no Corrientes</b>				
Inversiones permanentes	8	46.538	46.538	46.538
Propiedad planta y equipo neto	9	4.712.334	4.319.511	2.996.176
derechos sobre bienes recibidos en arrendamiento financiero	10	-	-	1.593.725
cargos diferidos		615.682	670.638	-
intangibles		735.630	617.526	-
Valorizaciones de activos	11	7.175.927	6.940.851	5.518.796
<b>TOTAL NO ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>13.286.111</b>	<b>12.595.064</b>	<b>10.155.235</b>
<b>TOTAL DE LOS ACTIVOS</b>		<b>41.366.030</b>	<b>38.998.381</b>	<b>32.966.685</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>				
<b>Pasivos corrientes</b>				
Obligaciones financieras	12	9.953.467	9.288.072	4.688.895
Proveedores	13	6.611.665	6.299.200	4.074.510
Cuentas por pagar	14	559.940	311.760	681.879
Impuestos gravámenes y tasas	15	272.026	318.627	610.334
Obligaciones Laborales		232.849	197.688	179.889
Otros Pasivos		473.610	159.702	-
<b>TOTAL DE LOS PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>18.103.557</b>	<b>16.575.049</b>	<b>10.235.507</b>
<b>Pasivos a largo Plazo</b>				
Obligaciones Financieras	12	3.263.866	2.855.970	5.174.811
Impuestos gravámenes y tasas		186.110	372.220	-
<b>TOTAL DE LOS PASIVOS A LARGO PLAZO</b>		<b>3.449.976</b>	<b>3.228.190</b>	<b>5.174.811</b>
<b>TOTAL DE LOS PASIVOS</b>		<b>21.553.533</b>	<b>19.803.239</b>	<b>15.410.318</b>
<b>PATRIMONIO</b>	16			
Capital Social		600.000	600.000	600.000
Reservas		7.965.139	7.362.310	7.053.140
Revalorización del Patrimonio		3.303.042	3.489.152	3.675.262
Superavit por Valorización		7.175.927	6.940.851	5.518.795
Utilidad neta del ejercicio		768.389	802.829	709.170
		<b>19.812.497</b>	<b>19.195.142</b>	<b>17.556.367</b>
Total de los pasivos y patrimonio de los accionistas		<b>41.366.030</b>	<b>38.998.381</b>	<b>32.966.685</b>
		-	-	-
Cuentas de Orden	17	11.681.489	12.513.198	11.036.922

Las notas 1 a 23 son parte integrante de los estados financieros

**Alberto Orozco Coronell**  
Representante Legal  
(ver certificación adjunta)

**Pablo Badel Coronell**  
Contador  
TP No 118155 - T  
(Ver certificación adjunta)

**Alina Herrera Valdez**  
Revisor Fiscal  
TP No - 93456T  
Miembro de Grant Thornton Ulloa Garzon  
(ver dictamen adjunto)

## ANEXO B. ESTADOS DE RESULTADOS

**COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ANTILLANA S.A**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
 (En miles de pesos colombianos)

	año terminado al 31 de diciembre de		
Notas	2012	2011	2010
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
Ventas de Exportacion	12.672.750	11.888.629	10.445.568
Ventas Nacionales	69.420.387	62.718.277	54.984.685
Servicio de Maquila	-	17.861	34.342
Otras Ventas	1.057	4.702	8.263
Devoluciones en Ventas	(1.796.391)	(1.760.444)	(1.535.659)
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>80.297.803</b>	<b>72.869.025</b>	<b>63.937.199</b>
Costo de Ventas	62.154.314	56.778.593	50.595.941
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>18.143.489</b>	<b>16.090.432</b>	<b>13.341.258</b>
<b>Gastos Operacionales</b>			
de administracion	4.110.351	3.745.141	3.199.346
de ventas	12.287.700	10.662.932	8.875.367
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>16.398.051</b>	<b>14.408.073</b>	<b>12.074.713</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>1.745.438</b>	<b>1.682.359</b>	<b>1.266.545</b>
<b>Ingresos (Gastos) Financieros</b>			
Ingresos Financiero	2.768.453	1.715.117	831.611
Gastos Financieros	(3.528.364)	(2.232.211)	(1.294.141)
<b>Total Ingresos (gastos) Financieros</b>	<b>(759.911)</b>	<b>(517.094)</b>	<b>(462.530)</b>
<b>Otros ingresos (gastos) netos</b>			
Otros ingresos	400.430	279.495	378.179
Otros gastos	(57.658)	(91.931)	(22.781)
<b>Total Otros ingresos (gastos) netos</b>	<b>342.772</b>	<b>187.564</b>	<b>355.398</b>
Correccion Monetaria Ingresos			-
<b>Utilidad antes de impuestos sobre la</b>	<b>1.328.299</b>	<b>1.352.829</b>	<b>1.159.413</b>
Provision para el impuesto sobre la renta	(559.910)	(550.000)	(450.243)
Otros impuestos complementarios de renta			-
<b>Utilidad Neta</b>	<b>768.389</b>	<b>802.829</b>	<b>709.170</b>
<b>Utilidad neta por accion</b>	<b>132,48</b>	<b>138,42</b>	<b>122,27</b>

en pesos colombianos

Las notas 1 a 23 son parte integrante de los estados financieros

**Alberto Orozco Coronell**  
 Representante Legal  
 (ver certificacion adjunta)

**Pablo Badel Coronell**  
 Contador  
 TP No 118155 - T  
 (Ver certificacion adjunta)

**Alina Herrera Valdez**  
 Revisor Fiscal  
 TP No - 93456T  
 Miembro de Grant Thornton Ulloa Garzon  
 (ver dictamen adjunto)



## ANEXO C. PRESUPUESTO

ITEM		UNIDAD	TOTAL
<b>A. PERSONAL</b>			500.000
Persona 1		250.000	
Persona 2		250.000	
<b>B. EQUIPOS</b>			180.000
Computador		100.000	
Impresora		30.000	
Internet		50.000	
<b>C. MATERIALES</b>			30.000
Fotocopias		20.000	
Papelería		10.000	
<b>D. OTROS GASTOS</b>			160.000
Transporte		50.000	
llamadas		60.000	
Alimentación		50.000	
<b>TOTAL</b>			<b>870.000</b>