

6
28



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"**

**"Control y Administración Financiera de
Cartera de Clientes en una Holding de
la Industria Cementera"**

T E S I S

Que para Obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Julia Silva Carbajal Ayala

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES PARA EL ESTUDIO DEL CREDITO	3
I.1 GENERALIDADES	3
I.2 LA HOLDING Y SUS CARACTERISTICAS	9
I.3 CONCEPTO Y DEFINICION DEL CREDITO	16
I.4 LA NECESIDAD DE LAS VENTAS A CREDITO EN EPOCA DE CRISIS	21
I.5 OBJETIVOS Y POLITICAS	23
I.6 COMITES DE CREDITO	25
CAPITULO II. NORMAS FUNDAMENTALES PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITO	29
2.1 OBJETIVOS	29
2.2 VENTAS A CREDITO	32
2.2.1 LINEAS DE CREDITO	32
2.2.2 DISPOSICION DEL CREDITO	35
2.3 ANALISIS DE CREDITO	38
2.3.1 ELEMENTOS PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE CREDITO	40
2.3.2 ESTRUCTURA DEL REPORTE DE CREDITO	75
CAPITULO III. ADMINISTRACION Y CONTROL DEL CREDITO	85
3.1 OBJETIVOS Y POLITIVAS	85
3.2 VIGILANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL CREDITO	87

3.3	PROCEDIMIENTOS Y METODOS DEL CREDITO	92
3.4	ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DEL CREDITO	100
CAPITULO IV.	ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA COBRANZA	107
4.1	GENERALIDADES	107
4.2	CONCEPTO	109
4.3	OBJETIVOS Y POLITICAS	110
4.4	CARTERA VENCIDA	114
4.5	PROCEDIMIENTOS Y METODOS DE LA COBRANZA	120
CAPITULO V.	COSTO DE FINANCIAMIENTO	135
CAPITULO VI.	CASO PRACTICO	141
CONCLUSIONES		171
BIBLIOGRAFIA		176

INTRODUCCION

Los conocimientos adquiridos en las aulas y mi corta experiencia profesional a través de la cual, he tenido la oportunidad de estar en contacto con Instituciones de Crédito, - han sido la base para la elaboración de esta tesis profesional, la primera de mis metas en mi profesión.

El objetivo por el cual escogí el tema de Control y Administración del Crédito y la Cobranza, es dar a conocer las bases fundamentales en que se apoya dicha actividad.

Tomando en cuenta el continuo crecimiento del crédito - en el mundo moderno impone un estudio completo del mismo en todos sus aspectos, para utilizarlo en forma más provechosa; por lo que es necesario hacer referencia de qué es el crédito y qué es lo que hace, cómo se definen sus objetivos, cuáles son sus bases y disposiciones para su otorgamiento, además - de tratar aspectos generales de las características de una - Holding, ya que para el trabajo que se desarrolla solo fungirá como la representación de una agrupación de empresas.

El cual, su único beneficio es el fiscal. Esto se desarrollará en los capítulos I y II.

Posteriormente en el capítulo III y IV tendremos un panorama amplio en el estudio de técnica, análisis y estrategia para obtener una eficaz administración en el crédito y la cobranza y lograr su control como cumplimiento del objetivo.

En el capítulo V. se explicará la repercusión del costo de financiamiento que incurren las cuentas por cobrar en cada una de sus clasificaciones.

Dentro del capítulo VI. se profundizará en el estudio del análisis financiero para la obtención de una línea de crédito, desde luego ésto se plasmará en un caso práctico tomando en cuenta una solicitud de crédito.

Como anteriormente se mencionó el marco de referencia en donde se desarrollá el presente trabajo, corresponde a una agrupación de empresas, cuyo giro se refiere a comprar, vender, distribuir, almacenar, importar y exportar toda clase de materiales para la construcción, dicha agrupación será representada por un órgano "Cementos Unidos, S.A. de C.V.", el cual, está facultado para su organización y administración.

CAPITULO I. ANTECEDENTES PARA EL ESTUDIO DEL AREA DE CREDITO.

1.1. GENERALIDADES

El nuestro es un mundo de crédito. El crédito se ha vuelto una parte integral de nuestras vidas y parece que en lo futuro su importancia será aún mayor. -- Por lo tanto es vitalmente necesario para todos ya -- sea como consumidores individuales, administradores -- de empresas, mayoristas y fabricantes, conocer con -- claridad lo que es el crédito.

Esta utilización cada vez mayor del crédito puede atribuirse a diversos factores principales. Primero, es importante reconocer que la actitud del cliente con respecto al crédito ha cambiado sustancialmente en el transcurso de los años y que el hecho de que la empresa contraiga actualmente un crédito ha alcanzado una respetabilidad relativa.

Segundo, la mayor seguridad financiera que se ha logrado debido a la proporción cada vez mayor de créditos otorgados.

Tercero, esta mayor disponibilidad de crédito se

ha convertido en un importante factor en el crecimiento de nuestra economía.

De todas las formas de organización social conocidas, el crédito es la más reciente, su funcionamiento es tan complicado que era imposible que hubiere -- aparecido en sociedades primitivas, ya que supone una previa acumulación de capitales bajo la forma acuñada.

En un principio encontramos que el préstamo ocupaba un lugar más o menos importante. Sin embargo, -- aparece bien como medio de asistencia entre personas de la misma familia o misma clase social, o bien, como medio de explotación entre extraños o personas de distintas clases, pero nunca como medio de producción. El crédito no estaba representado por ningún objeto material, era simplemente un lazo personal de deudor a acreedor. Si el primero no pagaba, el segundo al no tener bienes que vender o embargar, lo hacía en la -- persona misma del deudor esclavizándolo o encarcelándolo. Más tarde por obra de los jurisconsultos Romanos los créditos son asimilados a los bienes materiales y llegan ingeniosos medios a transmitirlos.

En la Edad Media, la legislación comercial realiza

zó un importante y trascendental invento que constituyó una verdadera revolución económica, que consistió en representar al derecho de crédito por un título escrito, así fue como surgieron la letra de cambio y el pagaré.

En un principio estos títulos, la letra de cambio y el pagaré, no podían ser utilizadas sino por aquellas personas a quienes estuvieran dirigidas. No fue sino hasta el siglo XV, cuando se pensó en hacerlos negociables mediante una mención especial en el dorso del título, mediante el endoso. En esta formación el crédito como medio de producción, es decir cuando las riquezas futuras quedaron realizadas y puestas en el comercio bajo la forma de títulos negociables. El endoso dió al título de crédito una inmensa simplificación, pero también un riesgo, puesto que compromete solidariamente a todas aquellas personas cuyas firmas aparecen en él.

Recientemente se ha dado un paso más adelante en la evolución de los títulos de crédito, que consiste en la supresión de las ventajas del endoso y en la creación de títulos de crédito que quiere recuperar su capital con anticipación al vencimiento de la obligación.

gación puede hacerlo negociándolo. Así con el paso -- del tiempo y en poco más de 50 años, la administra- - ción del crédito ha salido del cubículo del tenedor - de libros, a los lujosos salones ejecutivos. La admi- nistración en si constituye en la actualidad una gran empresa.

La metodología que se sigue en este trabajo no - solo pretende ser aplicable en la toma de decisiones- en una industria que se dedica a la producción del ce- mento sino también a cualquier empresa con un futuro- comprometedor.

A continuación se hará un breve resumen de lo -- que acontece en el país dentro de la Industria Cemen- tera.

La necesidad dinámica de crecimiento que ha veni- do manifestando el país, ha permitido que la indus- - tria fabricante de cemento continúe conservando un lu- gar relevante dentro del contexto de las actividades- económicas del país.

Durante los últimos años, la industria cementera ha venido desarrollando un notable esfuerzo, para que,

a través de las ya 28 plantas productoras, se mantiene un ritmo constante de abastecimiento, ampliando -- sus capacidades productivas, no obstante el acelerado incremento de los costos en maquinaria y equipo, que no se ven compensados equitativamente con el aumento de los precios de venta, pero por ningún concepto será una limitante para abastecer a la industria de la construcción de uno de sus principales insumos, ya -- que los industriales del ramo están concientes de la importancia que tiene esa industria en la generación de empleos lo que es actualmente una de las preocupaciones que pretende atender el Gobierno Federal, así como en el rubro de los gastos de inversión, por las obras de infraestructura habitacional y de proyectos industriales que se realizan.

En materia de abastecimiento, la política interna seguida por las empresas, continua siendo la misma o sea abastecer principalmente su área de influencia y en caso de emergencia, recurrirá a otras zonas. Lo anterior está en función de que las 28 empresas que constituyen la rama, 25 de ellas organizadas como Sociedades Cooperativas, se encuentran estratégicamente localizadas para atender los requerimientos necesarios en una zona cuyo radio no es mayor a los 400km. ,

ya que la baja densidad económica del producto hace
incosteable su transportación a grandes distancias.

FUENTE: La Industria del Cemento , CAMARA NACIONAL DEL
CEMENTO , Anuario 1985

1.2. LA HOLDING Y SUS CARACTERISTICAS

El fenómeno de la combinación de empresas, o de la formación de grupos de empresas, comienza a surgir a finales del siglo XIII y a partir de esa fecha ha venido creciendo en importancia en todos los países.

El economista R. Kohler define a la combinación de empresas como:

"La concentración de dos o más entidades económicas llevada a cabo por la transferencia de los activos netos de una de las entidades económicas a -- una de las otras (fusión), o a una nueva creada para ese propósito (consolidación) 1/.

Cualquiera de las dos puede, en efecto, realizar una compra, con el retiro de uno o más grupos de accionistas o puede ocurrir una comunidad de intereses, en la cual tomen parte todos los accionistas de acuerdo con su participación.

1/. Diccionario para Contadores, Eric L. Kohler U.T.E.H.A.

En esta definición para Kohler el término consolidación tiene tres acepciones:

- A) La combinación de dos o más empresas llevada a cabo por la transferencia de los activos netos de una empresa. En nuestra legislación se conoce como fusión (Art. 222 de la Ley de Sociedades Mercantiles).
- B) La preparación del Balance y Estados Financieros consolidado de aquellas empresas emparentadas.
- C) El grupo de empresas consideradas como una actividad.

Resumiendo podemos concluir que la combinación de empresas consiste en la unión o concentración de dos o más empresas bajo una dirección común, con la finalidad de cumplir de lo mejor posible con el objetivo para lo cual fueron creadas; en forma que pueden ir desde una fusión, una adquisición, ya sea total o con participación en el capital contable de otra compañía, hasta un simple acuerdo contractual sobre alguna cuestión.

Las causas más comunes para explicar la combinación de empresas es la expansión y crecimiento, este crecimiento no solo explica a la combinación de empresas sino que es aplicable a todas las empresas entre si. Una de las características explicables a este desarrollo es debido al sistema económico ya que el objetivo buscado normalmente por todas las empresas es la obtención de la máxima utilidad posible como meta esencial, esta maximización de utilidades es necesaria, ya que si ésta es escasa en relación con la inversión, o bien no hay, entonces se restringirá el crédito o la obtención del capital.

Otra de las causas principales para el crecimiento y la expansión son las siguientes:

- Crecimiento de la demanda. El cual proviene del aumento de la población, del mayor consumo individual de sus componentes, los cambios de gustos, etc.
- Cambios Tecnológicos. Los cuales exigen cada vez más un nivel de producción superior, y en cierto modo son las respuestas al estímulo del crecimiento de la demanda.
- Descubrimientos e Innovaciones. Ya sea que la empresa los haya logrado, como que la empresa los necesite.

site, debido a la competencia.

- Búsqueda de una mejor posición en el mercado. Este estímulo presenta varias facetas, como es el caso - de asegurar materias primas, diversificar riesgos - y algunos otros similares.

Es importante hacer notar también la tesis expuesta por Remo Linda 2/, la cual argumenta que la finalidad perseguida por las empresas como la maximización de las utilidades, no es ya el objetivo más importante sino que ahora es el crecimiento diversificado para lo cual se argumenta lo siguiente:

- El accionista no es ya "el rey" debido a la difusión de la propiedad mobiliaria.
- La vocación macroeconómica de las grandes firmas derivada del impacto causado en torno suyo por su existencia, por el lugar de emplazamiento y por sus iniciativas.
- La responsabilidad social que deriva de los hechos anteriores.
- Las nuevas dimensiones mundiales de los espacios económicos determinan en el plano operativo la des-

2/. Economía Aplicada, Remo Linda, Concurrence Archivos I.S.E.A.

centralización de las empresas en una multiplicidad de unidades productivas y de centros de decisión.

- Influencia de nuevas fuerzas económicas y sociales, distintas de la propiedad del capital sobre la estructura y comportamiento de la empresa (directivos de la misma, poderes públicos en las diversas escalas, sindicatos, etc...) es cada vez mayor. Estas fuerzas no tienen ninguna razón primordial para conseguir un fin de hacer máximo el beneficio, siendo el crecimiento diversificado.

Sin embargo, el mismo autor afirma que no puede separarse el crecimiento diversificado de la tasa de utilidad sobre la inversión, por lo cual:

... Un grupo de desarrollo moderno está sometido a medio y largo plazo, por la obtención de una tasa de rendimiento relativamente constante a medio y largo plazo, así como la igualación de las tasas de rendimiento de las diferentes empresas el grupo. 3/

Las formas de lograr la expansión se clasifican como internas y externas.

3/ Capella San Agustín, archivo I.S.E.A.

- Crecimiento interno. El crecimiento interno se deriva del aumento de las operaciones de la empresa, el cual es el resultado del aumento de la demanda de los bienes o servicios de la empresa, del establecimiento de nuevas líneas de productos, de nuevas áreas geográficas de ventas, etc., financiadas por las utilidades del negocio mediante pasivo, o mediante aportaciones de capital.
- Crecimiento externo. El crecimiento externo es derivado de la adquisición de empresas con operaciones preexistentes, pudiéndose llevar a cabo esta adquisición en forma total, por medio de la compra de la empresa, por medio de una fusión o bien logrando el control de la empresa en cuestión, mediante participación mayoritaria en su capital contable. También puede llevarse a cabo con la creación de nuevas empresas.

La combinación de empresas desde el punto de vista económico es tan amplio que puede ser considerado desde varios puntos de vista.

COMBINACIONES	}	HORIZONTALES
		VERTICALES
		EN CONGLOMERADO

Las combinaciones verticales. Son aquellas en las cuales las empresas agrupadas constituyen diferentes partes del proceso productivo pudiendo ir -- desde la fabricación de la materia prima hasta la -- distribución y mercadeo de las existencias.

Las combinaciones horizontales. Son aquellas -- que están situadas en la misma etapa del proceso -- productivo, o sea, que realizan la misma actividad.

Las combinaciones en conglomerado. Son aque- -- llas empresas que tienen poco en común en cuanto a -- la producción o al mercado.

1.3. CONCEPTO Y DEFINICION DEL CREDITO

¿Qué es el crédito?

El término "Crédito" se ha definido de muchas maneras y por muchos autores. Casi todos los escritores que tratan el tema tienen elaborada su propia definición, John Stuart Mill definió al Crédito como "el permiso para usar el capital del otro". 4/

Para Joseph French Johnson es "el poder para - obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro". 5/

Esta definición se puede considerar como un de las - más ampliamente aceptadas, ya que establece que el crédito es un derecho presente a pago futuro. Esto es debido a que toda operación de crédito interviene cuando menos dos personas: el deudor y el acreedor. El deudor es aquella persona que recibe algo - en la actualidad y se obliga a devolverlo en el futuro. El acreedor es aquel que dando algo actualmente a cambio de nada, en el futuro le será devuelto.

4/ La Economía Política - John Stuart Mill - Editorial MUSA
5/ El Dinero y la Circulación - Apuntes de la FESC.

Estas y muchas definiciones tienen validez en la usual literatura del crédito en los negocios.

Para obtener una apreciación abstracta del crédito como entidad fijaremos nuestra atención en su origen latino "Creditum" que significa confianza, ya que un crédito sin confianza es inconcebible.

Así crédito es confianza; en los negocios es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios. Para contribuir a una comprensión de lo que es el crédito y de qué es lo que hace, se adoptó la siguiente definición:

"El crédito es un medio de cambio de aceptación limitada".

Al analizar esta definición, brotan las siguientes preguntas: ¿Por qué el crédito es un medio de cambio? y más aún ¿Por qué es de aceptación limitada?

Primeramente la respuesta, porque se considera como un medio de cambio que actúa en sí, en cuanto a que se facilita el paso de las mercancías o servicios del vendedor al comprador, así como se reconoce que el di

nero en nuestra economía es un medio de cambio que --
permite el paso fácil de mercancías o servicios entre
vendedor y comprador, así se reconoce el crédito.

El concepto de aceptación limitada del crédito -
quizá se entienda más claramente con la siguiente com
presión:

Cuando un cliente ofrece a un comerciante la can
tidad de \$500.00 a cambio de una corbata, la cual tie
ne esa cifra como precio, el vendedor al menudeo no -
se para a analizar si debiera aceptar los \$500.00 - -
(excepto quizás como una precaución contra falsifica-
ciones), pero tomará el dinero de buena manera, sa- -
biendo que a su vez encontrará a otros que estarán --
dispuestos aceptárselo, así, a nuestra moneda de me-
tal y el papel moneda hoy en día tienen una caracte-
rística en donde descansa la diferencia principal del
crédito y que es la "aceptación ilimitada", así pues,
el crédito su característica es de aceptación limita-
da.

También el crédito puede ser definido en rela-
ción a sus funciones en los negocios, puede signifi-
car "crédito" como una transacción a crédito estable

cido o instrumento de crédito.

La primera acepción se utiliza en términos usuales como "comprando a crédito" o "extendiendo a crédito" en si ya este acto corresponde a una transacción a crédito, el cual comprende el cambio de un valor -- presente por una promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro.

En su segunda acepción "crédito", es sinónimo de crédito establecido, aquí el crédito significa la -- aceptación de la promesa de pagar emitida por el comprador o la buena voluntad del vendedor para creer en la promesa del pagador, la frase "su crédito es bueno" refleja honorabilidad y reputación de solvencia.

En la tercer acepción "crédito", significa un -- instrumento de crédito, que consiste en una promesa -- de pago documentado que manifiesta una transacción -- formal de crédito, los cheques, los pagarés y las a-- ceptaciones mercantiles son instrumentos comunes de -- crédito.

Otros factores importantes de considerar y que -- quedan implícitos en el crédito es el "tiempo" y ----

"riesgo", ya que la pérdida de la confianza ocurre con frecuencia; la reputación es, cuando mucho una apreciación de la personalidad, y con el tiempo queda sujeta a cambios. El deudor de mayor confianza es a menudo, sujeto a presiones que deprecian su promesa de pago.

Así tomando en cuenta estas consideraciones, - además de los factores importantes "tiempo" y "riesgo" podremos concluir que en tanto que es cierto -- que el comprador tiene la opción de examinar las -- mercancías o servicios para ver si vale el precio - que le pide el vendedor de ofrecer su crédito por - ellos, el vendedor tiene el derecho de hacer una investigación del comprador y decidir si aceptar al - individuo como un riesgo de crédito.

1.4. LA NECESIDAD DE LAS VENTAS A CREDITO EN EPOCA DE CRISIS.

La necesidad del crédito en época de crisis, varia con la situación financiera del negocio, a su vez, el monto del crédito dentro de la empresa juega un papel determinado, ya sea que los negocios prosperen o declinen.

Al reconocer totalmente nuestras limitaciones-- en forma modesta, se pretende presentar solamente algunos comentarios que desde luego no se originan en estudios profundos ni tratan de llegar a conclusiones o sugerencias de infalibles resultados, más bien se trata de dar una serie de situaciones que actualmente se están viviendo en el mercado.

Es necesario proponer un punto de partida para tal efecto; entonces cabe mencionar las siguientes-- consideraciones:

- A) Debido a que uno de los objetivos principales - de todas las empresas por lo general consiste - en promover las ventas, las cuentas por cobrar-- fundamentalmente será un instrumento de mercado-- tecnia. Así el departamento de mercadotecnia de la empresa considerará las cuentas por cobrar -

- B) Tener presente la situación económica actual del país, sin olvidar ni dejar de reconocer que el mundo actual atraviesa por una grave crisis, en cuanto al orden económico, y que son muchas las situaciones que en forma directa o indirecta afectan nuestra economía, y en particular como nos afecta esta situación dentro de nuestras empresas ya que se considera a la Industria de la Construcción como un factor determinante en la infraestructura del desarrollo del país.
- C) La situación actual del mercado de la construcción y la gran oferta de los mercados potenciales, ya que como se mencionó con anterioridad existen 28 plantas industriales fabricantes de cemento, lo cual origina una gran competitividad.
- D) Permite la utilización o empleo de capitales.
- E) Hace posible, mediante combinaciones y acumulaciones, emprender la realización de grandes empresas que una persona difícilmente podría realizar.
- F) Es uno de los instrumentos que ayuda a resolver de una manera satisfactoria el delicado problema del equilibrio entre la producción y el consumo.

1.5. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Crédito es la capacidad financiera de nuestra clientela para obtener mercancías mediante una promesa de pago a una fecha futura y sirve como herramienta de apoyo para lograr un mayor volumen de venta; otorgando adecuadamente el crédito, lograremos una mayor distribución de nuestra mercancía, así el evitar al máximo atrasos en las cuentas por cobrar.

Para lograr lo anterior se fijan los siguientes objetivos:

- A) Establecer los lineamientos a seguir para lograr un adecuado funcionamiento de las operaciones crediticias y de cobranzas.
- B) Establecer los medios para controlar los riesgos económicos, que se corre al otorgar créditos a los clientes.
- C) Servir como instrumento positivo de ventas mediante el adecuado otorgamiento de créditos para conseguir los volúmenes presupuestados de crédito.
- D) Establecer condiciones óptimas de crédito para la empresa y el cliente.

POLITICA GENERAL

Establecer las políticas y procedimientos para el otorgamiento, revisión y recuperación del crédito a clientes. Para su cumplimiento se fija lo siguiente:

- A) El área de finanzas a través de su jefatura de crédito y cobranzas será responsable de autorizar los créditos concedidos a los clientes.
- B) Todo crédito será asignado de acuerdo con los resultados de las investigaciones previamente realizadas.
- C) El Comité de Crédito será responsable de autorizar los créditos concedidos a los clientes.
- D) El crédito implica una relación a largo plazo con un cliente por lo tanto no debe usarse para capturar clientes que no garanticen su permanencia con la empresa.
- E) Sólo se concederá crédito a las personas con capacidad legal.
- F) Los clientes que se consideran como sujetos de crédito deberán tener capacidad de pago y posición financiera sana que garanticen el pago.

1.6. COMITES DE CREDITO

Para tener una idea más clara de ¿Qué es un Comité?, se procederá a dar una definición.

Los comités, se pueden definir como "Las reuniones formales cara a cara, de un grupo de personas integrados de un modo más o menos permanente, que se reúne con periodicidad para discutir y resolver problemas de interés común. Sus miembros forman, en consecuencia, un grupo de trabajo permanente". 6/

El comité, por su parte, discute, delibera, resuelve y decide acerca de problemas derivados de actividades específicas, de interés común a los miembros de crédito y al organismo.

Las características comunes y fundamentales del Comité son, entre otros:

- A) Integración formal.
- B) Reuniones de trabajo de tipo definitivamente periódicas, y
- C) Manejo integral de comunicación deliberativa.

En relación al inciso A) un comité estará integrado por personas con delegación de autoridad dentro del organigrama que prevalezca en cada una de las empresas.

Para el presente trabajo el comité de crédito - estará formado por:

- Dirección General
- Dirección del Area de Finanzas y Administración.
- Dirección del Area Comercial.

A fin de agilizar la autorización de créditos - se establecerá un nivel más de autorización de crédito, y que es el grupo de Análisis.

Grupo de Análisis: El grupo de análisis estará integrado por:

- Director de Mercados.
- Director de Finanzas.
- Gerente de Finanzas.
- Gerente de Tesorería.
- Gerente de Ventas.

PERIODICIDAD DE REUNIONES

Comités de Crédito.- Se reunirá una vez al mes para efectos del análisis de la situación general del crédito y cobranzas, así como para recibir recomendaciones de solicitudes de crédito que por la línea de crédito deban ser autorizadas.

Grupo de Análisis.- Se reunirá cada vez que se requiera para recibir solicitudes de crédito y en su caso la aprobación de aquellos.

DIFERENCIAS DE OPINION

En el caso de existir diferencias de opinión es necesaria la implantación de votos de calidad para definir dicha diferencia.

PRINCIPALES FUNCIONES

COMITE DE CREDITO

- Establecer lineamientos para el otorgamiento del crédito.
- Evaluar la situación crediticia de la empresa y dictar decisiones estratégicas.
- Aprobar y rechazar las solicitudes de crédito que se reciban.
- Vigilar el cumplimiento de los lineamientos de crédito.

GRUPO DE ANALISIS

- Vigilar la situación crediticia de la empresa y tomar acciones que permitan mantener un control del crédito y su cumplimiento.
- Mantener informado al Comité de Crédito de la situación crediticia de la empresa.
- Aprobar y rechazar las solicitudes de crédito que se reciban.
- Vigilar el cumplimiento de los lineamientos de crédito.

CAPITULO II. NORMAS FUNDAMENTALES PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO.

2.1. OBJETIVO

Evaluar el riesgo que implica conceder crédito a un cliente en particular.

Para el cumplimiento de este objetivo se hará referencia a lo que dictan las normas tradicionales, de manera un tanto vaga las llamaremos las cinco C: Capital, Carácter, Condiciones, Capacidad y Colateral.

El Capital, se estima normalmente por la importancia y la estabilidad financiera de los clientes, reflejados en sus estados financieros. El análisis tratándose de una sociedad enfocará las cuentas del capital del cliente potencial, el Capital contable y el Activo total.

El Carácter (solvencia). Del cliente potencial se juzga, normalmente a través de su reputación y su determinación por pagar.

Hay que estudiar sus antecedentes comerciales y sus hábitos de pago, asegurándose de que la admi--

nistración ha operado siempre con toda la intención de cumplir con sus obligaciones y ha de mantener buenas relaciones con sus proveedores, cuidando de no dejarse influir por la charla del cliente potencial cuando insiste en que si no se le otorga crédito inmediato se irá con la competencia. Los clientes honorables comprenden que se necesita cierto tiempo para investigar sus referencias y se muestran dispuestos a cooperar.

Las Condiciones.- Al estudiar a los clientes potenciales se deben juzgar sus antecedentes de pago de acuerdo con las condiciones económicas generales que predominaron durante el período que se investiga muchas veces los riesgos marginales podrán aparecer más aceptables de lo debido por encontrarse en auge económico, lo que se debe hacer es examinar los antecedentes del solicitante para ver si ha pagado sus cuentas incluso en períodos de recesión económica, la concesión de créditos a clientes que han tenido problemas para pagar en esas circunstancias dará lugar a que la empresa sea el próximo acreedor que sufrirá cuando el auge haya pasado.

La Capacidad de pago del cliente potencial se

ha juzgado clásicamente de acuerdo con el volumen de su activo de mayor liquidez, es decir, efectivo, valores realizables, inventarios y cuentas por cobrar, con base en que a ellos recurrirá el cliente para pagar las cuentas. Por supuesto, hay que examinar la "calidad" del activo circulante.

Quantificación del Riesgo. Después de estudiar a varios miles de solicitantes, se deberá desarrollar cierta intuición que permita evaluar la aceptabilidad de los clientes potenciales; pero también hay técnicas que permiten establecer con más precisión el riesgo asociado con cada uno.

2.2. VENTAS A CREDITO

Para realizar una venta a crédito, se requerirá de una evaluación y autorización previa de los órganos facultados por la empresa por lo tanto es necesario el prohibir de hacer compromisos con clientes antes de obtener la aprobación, ya que es muy usual -- que en ocasiones el área de ventas al considerar el crédito como una herramienta auxiliar a la labor de ventas para ganar y mantener mercado, llega a hacer compromisos indebidos con el cliente.

2.2.1. LINEAS DE CREDITO

Las líneas de crédito, son los créditos otorgados por cualquier empresa bajo las consideraciones - idóneas para su otorgamiento. De una forma general - los requisitos a cubrir son:

- A) Que las líneas de crédito que sean aprobadas deben estar de acuerdo al tipo de producto que maneja la compañía y convertidas estas a un monto - en pesos equivalente al momento de su autorización.

B) Las líneas serán administradas por un plazo en días y un monto en pesos, el cual será actualizado automáticamente de acuerdo a los aumentos del precio decretados por la compañía siempre y cuando la cuenta del cliente esté al corriente dentro de los márgenes marcados por las políticas.

C) Las líneas de crédito deberán ser determinadas en función de la solvencia de los clientes y serán productos del análisis de crédito realizado.

Estas líneas de crédito pueden ser efecto de cancelación en el momento en que exista una suspensión temporal de las operaciones por parte del cliente.

Dentro de las líneas de crédito se han clasificado como acreditados a todos aquellos clientes que por el ramo de su actividad y por su capacidad potencial de mercado se dividen y clasifican como sigue:

- A) CLIENTES DIRECTOS
- B) CLIENTES GOBIERNO
- C) CLIENTES ESPECIALES

A) Clientes Directos.- Dentro de este grupo se consideran a todas aquellas personas morales que se dedican a la comercialización y procesamiento del cemento en cualquier lugar de la República y que debido al tipo de operación se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Distribuidor: Son todos aquellos clientes que revenden el producto a casas materialistas y al público, además de contar con transporte propio.
- Premezclador: Son aquellos clientes declarados -- personas morales que se dedican a la comercialización y procesamiento de concreto premezclado en cualquier parte de la república.
- Constructor: Son todos aquellos clientes que su giro corresponde al ramo de la construcción y que se declaran como empresas establecidas con obras en particular.
- Transformador: Son todos aquellos clientes que -- procesan la materia prima para una gama más amplia del producto.
- Materialista: Son aquellos clientes que realizan de la materia prima una venta directa al público, además de no ser indispensable el transporte.
- Público: Al público en general.

2.2.2. DISPOSICION DEL CREDITO

La disposición de crédito como su nombre lo indica, es la disposición con que cuenta el cliente para hacer uso de su crédito.

Para poder disponer de un crédito otorgado es necesario que se reflejen estos en un manual de crédito, donde se especifique todas y cada una de las clasificaciones de crédito según sean las necesidades de cada una de las empresas. Hay empresas que clasifican a éstas como clientes de crédito normal y clientes de crédito especial.

- Crédito Normal. La venta a crédito estará debidamente soportada con un documento que avale el importe del crédito a solicitar, esto es con el fin de garantizar la recuperación de lo acreditado, el firmante probará su capacidad legal mediante poder notarial vigente.
- Crédito Especial. El cliente podrá disponer de créditos especiales siempre y cuando pueda demostrar su capacidad de generación de pagos y posición sana que garantice el pago del tipo de crédito especial requerido.

Para hacer uso de un crédito es importante conocer primeramente cual es su límite. Este siempre debe ir en función al análisis efectuado sobre las solicitudes de crédito y el resultado de las investigaciones realizadas por el analista de crédito.

En base a la situación financiera del cliente, el Comité de Crédito, el Grupo de Análisis y las personas con delegación establecerán de acuerdo a las facultades de decisión la línea de crédito indicando el monto asignado.

Otro de los puntos importantes en el crédito es el que marca los lineamientos para la utilización del límite de crédito en plazo.

Es sabido que un límite puede ser ayuda valiosa en las relaciones con el cliente. Puede ser usado para contener gastos temerarios ó incrementar las adquisiciones de un cliente, éste, o ve su crédito con dignidad o viola notoriamente el principio de crédito. El uso apropiado de un límite de crédito en el tiempo justo puede ayudar al acreedor y al cliente.

Las opiniones difieren sobre si se informa o no

a los clientes de los límites de crédito, sin embargo, es conveniente que estos deban estar siempre informados ya que las ventajas de decirle al cliente - su límite de crédito están:

- El cliente retiene más fácilmente su límite cuando previamente lo conoce.
- El cliente puede planear sus compras de acuerdo -- con su límite de crédito.
- Hay menos oportunidad de un mal entendimiento posterior cuando el cliente conoce su límite de crédito desde un principio.

2.3. ANALISIS DE CREDITO

Concepto de Análisis

"Es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos" 7/.

El crédito es una actividad fundamentada en la habilidad para conocer la honestidad, experiencia y aptitud gerencial de las solicitantes de crédito, -- así como su capacidad financiera para cumplir adecuadamente con el pago de sus obligaciones.

Esta habilidad que en buena parte se fundamenta en el sentido común, es susceptible de ser desarrollada a través de experiencia, esfuerzo y dedicación.

Como todas las instituciones que otorgan financiamientos deben estar preparadas para los riesgos inherentes a toda operación de crédito. El desarrollo del otorgamiento de crédito será exitoso, en tanto dichos riesgos sean debidamente identificados, evaluados, controlados y no sean excesivos.

Los estudios de crédito que se realicen deben -

7/ "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros"
Abraham Perdomo, Editorial-ECASA

apegarse a los principios básicos de crédito; significando esto que todas las operaciones que sean recomendadas por la empresa, deberán estar fundamentadas en la honestidad, habilidad gerencial y capacidad financiera de los solicitantes de crédito.

Los riesgos más importantes que deben ser considerados son: Problemas potenciales de liquidez, habilidad gerencial insuficiente, abastecimiento insuficiente de materias primas, competencia excesiva, control de precios, presiones inflacionarias, recesión-económica.

El instrumento adecuado para evaluar el riesgo de toda operación es el estudio del crédito, el cual será elaborado considerando los elementos mínimos señalados por la empresa.

2.3.1. ELEMENTOS PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE CREDITO

Los elementos mínimos requeridos para evaluar una solicitud de crédito serán en base a las necesidades propuestas por cada compañía.

Es importante que la información otorgada por el cliente, sea guardada por el departamento de crédito y cobranzas en expedientes individuales y con carácter estrictamente confidencial, la cual solo se devolverá al cliente a solicitud expresa, y solo en caso de que la operación no se concrete, recabándose recibos de la misma.

Un adecuado estudio de crédito permitirá a la empresa una razonable seguridad en la recuperación del crédito concedido, y para que este sea eficiente, se debe observar los tres aspectos fundamentales con respecto al solicitante y estos son: A) Personal, B) Económico y C) Financiero.

A) ASPECTO PERSONAL

Una adecuada decisión, en relación a una solicitud de crédito, no se puede olvidar la evaluación re

referente a la calidad humana de quien se encuentra dirigiendo la empresa o el negocio, calidad - que debe ser medida considerando sus hábitos personales, su calidad para desempeñar su trabajo, - logros obtenidos en una actividad, experiencia, - etc, etc...

Para lograr lo anterior es necesario de proveerse de algunas herramientas útiles tales como:

- Informes de Crédito. La empresa se apoyará en informes proporcionados por alguna institución de crédito bancario, asimismo estas se podrán complementar con los servicios externos de agencias -- especializadas.

Se deberá cuidar el aspecto de que la información recabada para su análisis sea lo más reciente posible, así como contar con la mayor información necesaria. Esto ayudará a tener una mejor visión sobre el riesgo del crédito.

- Verificación de Sociedades. Dentro del factor -- personal es fundamental, el hecho de corroborar la existencia legal del solicitante, esta compro

bación se obtiene con la verificación de la inscripción de sociedad ante el Registro Público - de Comercio.

Esta verificación nos ofrecerá datos importantes como son la integración y monto del capital social, las personas que componen su administración, los poderes otorgados a los dirigentes.

- Edad y Experiencia. Es importante conocer la experiencia de sus dirigentes, para evaluar las posibilidades de un adecuado manejo y por ende desarrollo de la misma, al igual se deberá considerar la edad de estos dirigentes.

B) ASPECTO ECONOMICO

En este aspecto se consideran las condiciones económicas dentro de las que el solicitante se encuentra, y que pudieran influir en un momento dado en su desarrollo, pudiendo ser éstas de carácter interno o externo de la misma.

Como internas podemos señalar la capacidad -

de recursos que tenga la empresa, las políticas de ventas, de cobranza, de personal, así como todos - los factores que un momento puedan ser controlados internamente por la administración.

Los externos son factores no controlables por el solicitante, pero que se encuentran o pudieran encontrarse ligados a la actividad de ésta, como - puede ser:

- Prosperidad, estancamiento o crisis del mercado - en el producto.
- Legislaciones y políticas gubernamentales.
- Facilidad de comercialización del producto.
- Carácter de los productos que venden o pretenden vender si son necesarios, benéficos a la comunidad o superfluos.
- Oferta y demanda del producto (participación del mercado).
- Inflación y devaluación de la moneda.

C) ASPECTO FINANCIERO

Para medir el riesgo de una operación, el aspecto financiero es el que nos permitirá evaluar--

si el solicitante de crédito, cuenta con la suficiente capacidad para hacer frente al compromiso a adquirir y el grado en que se garantice el crédito.

Nos permitirá medir la seguridad existente en la recuperación del crédito, y que ésta sea a través de las operaciones normales del cliente.

El medio para conocer lo antes expuesto, es el análisis de los Estados Financieros cuyos métodos principales son expuestos a continuación, y cuya conjunción nos permitirá tener una imagen más amplia sobre la situación financiera del solicitante, con el objeto de evaluar adecuadamente el riesgo de la operación.

1. METODOS DE PORCENTAJES INTEGRALES

Este es un método de análisis vertical es decir se debe practicar a conceptos a una misma fecha, por un solo período.

Se basa en una razón geométrica de dividir dos términos para conocer su dependencia, en don-

de tenemos la comparación de:

$$\text{RAZON GEOMETRICA} = \frac{\text{ANTECEDENTES}}{\text{CONSECUENTES}}$$

Cuando los antecedentes forman parte integral de un consecuente estamos ante una razón integral, en donde siempre el resultado será menor a la unidad. Estas razones se expresan en tantosporcientos, por tal motivo se habla de porcentajes integrales, por lo anterior podemos decir que un porcentaje integral es una razón geométrica en que los antecedentes forman parte de un consecuente el cual es 100.

El porcentaje integral es una cifra representativa y expresa el valor de la parte de la relación al todo.

Este método nos va a servir para observar el porcentaje de participación de los diferentes rubros en la composición del total o consecuente.

2. METODO DE RAZONES SIMPLES.

Este método consiste en relacionar dos con--

ceptos de un estado financiero para conocer la relación o razón que guardan entre sí diferenciando -- del método anterior en que el antecedente forma parte integral del consecuente.

El grado de interés y la necesidad de profundizar en el análisis de los estados financieros, será en última instancia la que guíe a practicar o aplicar el número de razones que se consideren necesarias.

Existen una diversidad de razones simples, -- sin embargo, de manera enunciativa más no limitativa, se presentan a continuación las que comúnmente son utilizadas y que son de mayor aplicación en la generalidad de las empresas.

RAZON CIRCULANTE

También llamada liquidez, resulta de la división del activo circulante entre el pasivo circulante, y nos indica el coeficiente de pago de adeudos de una empresa, que vence en un periodo corto (un año).

$$\text{RAZON CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Ejemplo:

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{100}{50} = 2$$

Esto significa que el activo circulante contiene 2 veces el monto del pasivo circulante, o bien -- quiere decir que por cada peso de pasivo circulante -- tiene dos pesos de activo circulante. También se puede decir de otra forma, que si la empresa tuviera -- que pagar todas sus obligaciones a corto plazo, lo -- podría hacer y aún le quedaría una cantidad igual para hacerle frente a otras necesidades.

PRUEBA DEL ACIDO

También conocida como liquidez, se obtiene de -- dividir el activo circulante menos los inventarios -- entre el pasivo circulante, indicándonos el coeficiente de pagos de deudas a corto plazo con activo -- disponible o líquido.

$$\text{PRUEBA DEL ACIDO} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

LIQUIDEZ DE LOS INVENTARIOS

Es producto de la división del pasivo a corto - plazo menos el activo disponible entre los inventarios, indicándonos el coeficiente a corto plazo que tienen los inventarios sobre las deudas exigibles a corto plazo no cubiertas por el activo líquido.

$$\text{LIQUIDEZ DE LOS INVENTARIOS} = \frac{\text{PASIVO CIRCULANTE} - \text{ACTIVO LIQUIDO}}{\text{I N V E N T A R I O S}}$$

Lo anterior nos dice cuanto de por cada peso de inventarios garantizan el pago de pasivos no cubiertos por activos líquidos.

CAPITAL DE TRABAJO

Es la diferencia existente entre el activo circulante y el pasivo circulante, representando el valor con el cual la empresa cuenta para desarrollar su actividad normalmente y para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO A CORTO PLAZO}$$

El resultado de esta razón nos permite conocer si la empresa puede soportar el pagar una obligación a corto plazo. Sin embargo la interpretación de esta razón debe hacerse con todo cuidado, en virtud de -- que se obtiene de datos del balance, siendo este a -- una fecha determinada, por lo tanto no determinante para apoyar una solicitud de crédito.

COBERTURA DE INTERESES

Se obtiene de la división de la utilidad antes de impuesto y participación de utilidades más gastos financieros a través de las utilidades generadas.

Un margen reducido en esta razón implicaría un riesgo para nuestro financiamiento, lo cual podría traducirse en pérdidas futuras.

COBERTURA DE INTS.= $\frac{\text{UTIL., ANTES DE I.S.R. + P.T.V. + GTOS. FINAN.}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}}$

GASTOS FINANCIEROS

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Esta razón auxilia en gran medida para medir la liquidez del solicitante, y se obtiene de la divi --

sión de cuentas y documentos por cobrar, por ventas a crédito, incluyendo documentos descontados entre las ventas totales a crédito.

$$\text{ROTACION DE CTAS POR COBRAR} = \frac{\text{CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

El resultado nos da el tiempo que tarda la empresa en recuperar su cartera, la cual si se requiere expresarse en días, se tiene que multiplicar por el número de días que contenga el periodo analizado.

Esto se tendría que comparar con las políticas que tenga establecidas las solicitantes para el otorgamiento de crédito a sus clientes, y así evaluar si se tienen problemas de cobranza, malas políticas de ventas, inadecuada selección de clientes y otras derivaciones negativas que puedan surgir en relación a la recuperación de las cuentas por cobrar.

ROTACION DE INVENTARIOS

Esta razón es el resultado de dividir el promedio de inventarios entre el costo de ventas, para obtener el tiempo que diera el ciclo de los inventarios

dentro de un periodo normal.

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{PROMEDIOS DE INVENTARIOS}}{\text{COSTO DE VENTAS}}$$

El promedio de inventarios se obtiene sumando el inventario inicial y final del periodo dividido entre dos, de no tener ambos datos, se tomará el que aparezca en el balance.

La rotación de inventarios también se puede obtener en número de días. El índice de rotación puede variar de acuerdo a la actividad de la empresa, pero una rotación lenta con respecto a su giro puede representar una sobre inversión en inventarios, o que existe obsolescencia en los productos o que su aceptación en el mercado no es buena; lo contrario manifestará una buena administración.

ROTACION DE PROVEEDORES

Esta razón se genera de la división de costo de ventas, entre la cuenta de proveedores y se expresa generalmente en días.

$$\text{ROTACION DE PROVEEDORES} = \frac{\text{PROVEEDORES}}{\text{COSTO DE VENTAS}}$$

Esta razón deberá compararse con la rotación de cartera, con el fin de observar si existe un adecuado balance entre el ciclo de cobro y el de pago de la empresa.

ROTACION DE PASIVO CIRCULANTE

Es complementaria de la anterior y se obtiene de dividir el total del pasivo circulante, entre el costo de ventas más los gastos de venta y los gastos de administración.

$$\text{ROTACION DEL PASIVO CIRCULANTE} = \frac{\text{PASIVO CIRCULANTE}}{\text{CTO. DE VTAS. + GTOS VTA Y ADMON}}$$

PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE TANGIBLE

También llamada como razón de apalancamiento, se obtiene de dividir el pasivo total entre el capital contable, menos revaluaciones y cargos diferidos (intangibles), revelándonos el equilibrio existente-

entre las fuentes de capital propias y las externas, siendo un factor para medir la solidez de la estructura del capital.

$$\text{RAZON DE APALANCAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE TANGIBLE}}$$

El resultado nos da el grado de dependencia económica entre propietarios o accionistas y los acreedores a la fecha del balance.

CICLO FINANCIERO

Como su nombre lo indica es el periodo en que una empresa convierta sus principales líquidos en efectivo, y se obtiene de sumar el resultado en días de rotación de cartera y la de inventarios.

$$\text{CICLO FINANCIERO} = \text{ROTACION DE CARTERA} + \text{ROTACION INVENTARIOS}$$

En este punto se deberá tener especial cuidado en considerar el tipo de negocio que se esté realizando y el periodo que se trate.

PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS NETAS

Es el resultado de la división de las utilidades del ejercicio entre las ventas netas logradas en el mismo periodo, considerándose como una medida para la eficiencia operativa.

$$\text{PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS NETAS} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

3. METODOS DE RAZONES ESTANDAR

Este método es similar y a la vez complementario del anterior dado que nos ofrece razones para ser comparadas con las obtenidas para efectos del análisis de crédito en cuestión, siendo por lo tanto indicadores de eficiencia o en su caso detector donde se encuentran las deficiencias.

Las razones estandar las podemos clasificar en dos grandes grupos:

- A) Razones Estandar Internas
- B) Razones Estandar Externas

La clasificación obedece a la diferente fuente

de origen de los datos de comparación, obteniéndose se los primeros de los archivos de la propia empresa sirviéndose para medir la eficiencia en la parte administrativa.

Las razones externas son las logradas por medio de una media de las razones obtenidas por empresas similares, para comparar si se encuentra en mejores o peores condiciones que con las que se trata de comparar.

Los requisitos que deben reunir las empresas con las que se van a comparar, deben ser esencialmente homogéneos.

1. Homogeneidad en el producto
2. Homogeneidad en el volumen de operaciones
3. Homogeneidad geográfica
4. Homogeneidad en la clientela
5. Uniformidad en el período
6. Uniformidad en los datos
7. Uniformidad en los principios de contabilidad aplicados.

En México este método es de difícil aplicación, primero por la falta de homogeneidad en las

empresas, al ciclo de las mismas de proporcionar datos y a la falta de veracidad de los estados fi nancieros de algunas empresas, especialmente cuando se trata de solicitar crédito, sin embargo; -- los que tengan a su cargo el análisis o supervi-- sión de un estudio de crédito, será importante su criterio, derivado de la experiencia al revisar -- múltiples solicitantes e informaciones especiali-- zadas al respecto.

4. METODO DE TENDENCIAS

Consiste en la comparación de estados finan-- ciosos sucesivos de preferencia más de tres, toman-- do como punto de comparación un ejercicio que será considerado como año base.

El año base se determinará promediando los -- datos de las cifras que se desean comparar, y a cu yos valores se les asignará un número índice que -- será representado con el valor 100, y que consti-- tuirá la base para las comparaciones.

Otra forma de seleccionar el año base es eli-- giendo a uno de ellos como tipo ideal por haber si

do más estable y normal en sus operaciones, pero es difícil lograr este ideal porque deberá existir un buen equilibrio en ese año, entre los diversos factores económicos y financieros que no pueden desvirtuar la comparación.

Seleccionando el año base, se obtienen los porcentajes de todos los renglones de los ejercicios a comparar, dividiendo cada uno de sus valores entre los correspondientes del año base y su resultado se multiplica por 100.

El analista de crédito deberá tener cuidado al interpretar las tendencias que se estén comparando, ya que la proporción de una tendencia de aumento no significa necesariamente que sea buena y la de una disminución, tampoco significa que sea mala o viceversa.

El analista debe seleccionar aquellos renglones cuyas tendencias tengan mayor variación e importancia, y que se puedan relacionar entre sí para que represente comparaciones lógicas y de utilidad práctica, pues se puede caer en el error de obtener muchas tendencias que no tengan ninguna uti-

lidad.

5. ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA

Este estado se ha venido conociendo, con el nombre de Estado de origen y aplicacion de fondos ; pero la inclinación a usar Estado de cambio de situación financiera se debe a que:

a. Normalmente se formula un estado para informar a los funcionarios de una empresa, del movimiento de efectivo que hubo durante un período de terminado, informe el cual entre otros, se le da el nombre de Estado de origen y aplicación de fondos; por tanto, designar con un mismo nombre a dos estados, cuyo contenido es diferente, es impropio ; se da cabida a confundir el contenido de ambos estados, y por lo mismo, se provoca la confusión con respecto a la información que se intenta suministrar con cada uno.

b. Describe con mayor precisión la finalidad del estado, puesto que muestra las dos fuentes del origen de los recursos de una empresa: (1) capital

contable; y (2) pasivo. Por otra parte, señala la inversión de esos recursos, reflejada en el activo. Por medio de dicho estado, se trata de presentar un resumen de los cambios que hubo tanto en el pasivo como en el capital contable invertidos en una empresa, y las repercusiones que necesariamente tengan tales cambios en el activo de la misma. La reciprocidad de la influencia arriba citada, se explica porque el balance es un todo que tiene la forma de igualdad, y para que una igualdad subsista, es necesario que simultáneamente -- sus dos miembros se modifiquen del mismo modo, en la misma cantidad y en el mismo sentido.

c. Porque no sólo los movimientos de efectivo modifican la situación financiera de una empresa; sino también existen partidas distintas al número que intervienen en dicha modificación: una -- compra de crédito, una venta a crédito, la materia prima que se entrega para la producción, la depreciación, la amortización, la capitalización de pasivo, la consolidación de pasivo circulante, el simple transcurso del tiempo hace que el pasivo a largo plazo se vaya transformando en pasivo-

a corto plazo. Todos los anteriores sucesos, constituyen ejemplos de casos en que la situación financiera de una empresa se modifica sin que haya habido entradas ni salidas de efectivo.

d. El movimiento de efectivo se puede obtener analizando la cuenta de caja, y este análisis muestra -- las fuentes de los fondos y la aplicación que se les dio; pero no informa acerca de los recursos obtenidos y aplicados, sino sólo de movimientos de efectivo, y si bien es cierto que las operaciones que motivan un movimiento de fondos modifican la situación financiera de una empresa, también es cierto que diversos sucesos que no originan movimiento de fondos, como el aumento de capital social, por la capitalización de ganancias o la capitalización de pasivo, modifican la situación financiera de una empresa, y este estado -- tiene que ver, en esencia, con tales cambios y con su presentación en forma no técnica, conforme a las bases descritas.

e. La verdadera cantidad de recursos obtenidos -- por concepto de utilidad neta, es precisamente dicha utilidad, si el respectivo estado de pérdidas y

ganancias está correcto; en caso contrario, la utilidad neta no representa a los recursos verdaderos obtenidos por este concepto; pero tal falsedad no proviene de que la depreciación, la amortización de patentes y marcas, etc., representan -- cargos a la utilidad por gastos que no fueron pagados en efectivo, sino de la incorrección del estado de pérdidas y ganancias, que debe corregirse.

f. En resumen: (1) el contenido de el Estado de cambio de situación financiera, tiene que ver con los cambios que hubo, tanto en los recursos -- ajenos como en los recursos propios, y con los reflejos que dichos cambios tuvieron en el activo; -- asimismo, debe mostrar los cambios que hubo en el activo, y sus reflejos en los recursos ajenos y -- en los recursos propios; (2) no sólo los movimientos de fondo modifican la situación financiera de una empresa, traen consigo la variación de la situación.

g. Estado de cambio de situación financiera, -- es aquel que indica las partidas que entre dos fechas modificaron la situación financiera de la --

empresa, clasificándolas desde el punto de vista - del sentido en que modificaron dicha situación, es decir, en aumento y en disminución.

h. En conclusión, este estado es un refinamiento del balance comparativo, y la conexión existente entre el balance comparativo y el estado de pérdidas y ganancias, en forma clara y accesible.

OBJETO

El Estado de cambio de situación financiera, -- tiene por objeto presentar en forma lógica las dos fuentes de recursos, ajenos y propios de una empresa, en un período determinado, mostrando en forma adecuada los canales a través de los cuales se obtuvieron tales recursos, así como la aplicación que se hizo de ellos.

A menudo sucede que el estado de pérdidas y ganancias, muestra que las operaciones practicadas en un período determinado produjeron utilidades, que pueden ser consideradas como atractivas, pero su balance indican que se carece de efectivo suficiente para pagar dividendos o para hacer frente a las

obligaciones contraídas por la empresa.

Una empresa puede operar año tras año con utilidades, y sin embargo, tener una situación financiera cada vez más raquítica y desequilibrada, debido a la insuficiencia de capital o a la inadecuada distribución financiera de éste.

El estado de cambio de situación financiera da una respuesta clara a las siguientes preguntas: ---
¿ qué ha sido de los recursos obtenidos de las utilidades netas? ¿ qué ha sido de los recursos obtenidos de pasivo?

ORIGEN DE RECURSOS

En cualquier empresa, los recursos provienen de cuatro fuentes:

1. De la Utilidad Neta;
2. Por disminuciones de Activo;
3. Por aumentos de capital;
4. Por aumento de pasivo.

Las tres primeras fuentes, se pueden considerar como fuentes que proporcionan recursos propios, y -

la cuarta, indica los recursos obtenidos de personas ajenas de la empresa.

APLICACION DE RECURSOS

Los recursos obtenidos de las fuentes mencionadas, pueden ser aplicados en los siguientes renglones:

1. A absorber la pérdida neta;
2. A un aumento de activo;
3. A una disminución de capital;
4. A una disminución de pasivo.

Para poder elaborar el Estado de cambio de situación financiera, debe disponerse de un balance comparativo y de un estado de pérdidas y ganancias, que abarque el período comprendido en el balance comparativo, y además de una información complementaria que indique el camino seguido al registrar las operaciones extraordinarias que hayan modificado la situación financiera de la empresa. La forma de presentar el contenido del estado, varía según la empresa que lo prepare, y más aún varía dentro de una misma empresa.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN-BASE A EFECTIVO.

La finalidad del Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo (también conocido como "estado de flujo de efectivo", "estado de origen y aplicación de fondos", "estado de inversiones y su financiamiento") es presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo (o sea sobre su obtención y aplicación) por parte de la entidad durante un período determinado y como consecuencia, -- mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera, para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar, en forma conjunta con los otros estados básicos, -- la liquidez o solvencia de la entidad a través de siguientes aspectos básicos:

- Capacidad para generar efectivo a través de sus operaciones normales.
- Manejo de las inversiones y financiamientos a corto y a largo plazo durante el período.
- Como consecuencia de los aspectos anteriores, -- tener una explicación de los cambios en la si--

tuación financiera reflejados en el estado de situación financiera comparativo.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO

- Flujo de efectivo generado por (o destinado a) la operación.
- Financiamientos y otras fuentes de efectivo.
- Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.
- Incremento (o decremento) neto en el efectivo.

Para agilizar y estandarizar las actividades del área de crédito, es importante el diseño de formatos los cuales contengan aspectos relevantes de la actividad financiera de cada cliente, tales como:

- A) Resumen de información básica.
- B) Sumario de terminos y condiciones.
- C) Estados financieros comparativos.

La fuente de datos de estas hojas son proporcionados de los estados financieros de los clientes, de los presupuestos, de la solicitud de crédito, de los reportes de comercialización o directamente del propio cliente.

RESUMEN DE INFORMACION BASICA

En estos informes se transcribirá lo datos más importantes y representativos del solicitante de crédito, además de que se deben incluir los principales aspectos -

de su operación, de su composición administrativa-
asi como de la capacidad de integración y de cali-
dad del equipo gerencial, de los eventos más impor-
tantes de la empresa desde su creación, de sus re-
laciones bancarias, de los productos o servicios -
vendidos o distribuidos, de sus instalaciones, nú-
meros de empleados, principales proveedores y for-
mas de pago, de su reputación con sus proveedores-
y bancos, de sus principales clientes, formas de -
distribución, términos de venta, compañías filia--
les y subsidiarias.

Esta información debe ser actualizada cuando-
menos una vez al año o bien, cuando sucedan cam- -
bios importantes en la operación o propiedad de la
empresa.

SUMARIO DE TERMINOS Y CONDICIONES

Este documento contendrá los términos y condi-
ciones que regirá el otorgamiento de los créditos.
La formulación de los créditos correspondientes de
be ajustarse estrictamente a los puntos contenidos
en este documento, y cualquier variación deberá --
ser sometida a la consideración de los organismos--

facultados que intervinieron en la aprobación original.

ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS

Los estados financieros para fines de crédito tienen dos puntos de gran importancia para cualquier decisión de crédito y son: La habilidad mercantil del cliente y su posición financiera general.

Las fuentes de información que ya se han tratado, arrojan alguna luz sobre éstos dos puntos, especialmente sobre el primero, pero para todas las empresas de mediana y grande importancia y también para algunas pequeñas, la fuente de información de más utilidad sobre la posición financiera de un cliente, y que también representa una fuente informativa suplementaria, también de utilidad sobre su habilidad para los negocios, es su último estado financiero.

Un juicio de estados financieros, generalmente lo componen dos Estados Básicos que son un balance general, que da a conocer la posición del ca-

pital de una empresa, al final del año contable, y un Estado de Pérdidas y Ganancias que dá a conocer los resultados finales de sus operaciones durante el año contable, en ocasiones se elabora un estado complementario, la conciliación del Superávit o conciliación del capital contable con el objeto de analizar las anormalidades aparentes entre el Estado de Pérdidas y Ganancias y la diferencia que resulta entre los capitales del año anterior y en el año actual, esos documentos no dicen nada en forma directa por sí mismos en lo que se refiere a la habilidad con que se ha manejado la empresa, ni tampoco sobre la solidez o debilidad de su posición financiera, en primer lugar, las cifras contenidas en un estado financiero posiblemente tengan que ser objeto de ajustes antes de que puedan ser utilizadas para fines de análisis de crédito, en segundo lugar, es necesario utilizar algunos procedimientos de carácter analítico, que se conoce como análisis de estados financieros, para proporcionar al ejecutivo de crédito una base que le permita formarse un juicio acerca de la capacidad financiera de la empresa que formula el estado.

Además de los balances generales, los estados-

de pérdidas y ganancias y los estados de conciliación, el ejecutivo de crédito puede obtener a veces informes financieros suplementarios del contador del cliente y del propio cliente.

En la actualidad muy pocas empresas se niegan a proporcionar copia de sus estados financieros, por varias razones:

- 1) Existen aún algunos ramos de negocio que, por cuestión de costumbre, generalmente no proporcionan estados financieros a todos los proveedores.
- 2) Algunas empresas que gozan de una sólida posición de crédito, opinan que sus proveedores se sentirán ampliamente complacidos en poder venderles a crédito sin necesidad de contar con ninguna información detallada.
- 3) Algunas empresas comerciales prefieren prescindir de las ventajas para fines de crédito que les reportaría la publicación de sus estados financieros a los competidores, autoridades del fisco u otras partes interesadas.

Fuera de estas excepciones, la solicitud de es

tados financieros y el debido suministro de los mismos, es ya una política generalmente ya aceptada en el crédito mercantil. La negativa a proporcionar un estado financiero por lo general se toma como índice de que el comprador está ocultando un cuadro financiero desfavorable y representa, entonces, una base para negarle condiciones de crédito.

El desenvolvimiento de una técnica eficaz para el análisis de los estados financieros es un tanto reciente y aún no ha alcanzado su completa madurez, fueron los analizadores de inversiones y no los ejecutivos de crédito de las empresas mercantiles o bancarias, los que primero vieron las posibilidades de esa técnica y la explotaron en vista de que los primeros entusiastas de ésta nueva técnica se excusaron, presentándola en algunos casos como una fórmula infalible para establecer juicios de crédito, se produjo pronto reacción desfavorable y muchos analistas de crédito, después de experimentar inicialmente con ella, la desecharon considerándola como un ejercicio académico de poca utilidad práctica.

Para dar una idea clara de como son los estados financieros comparativos se ha diseñado un for-

mato denominado "Estados Financieros Comparativos", donde se procede a la transcripción de las cifras - de los estados financieros proporcionados por los - solicitantes.

Para su interpretación de estos estados se deberán hacer los ajustes necesarios, tomando como base los principios de contabilidad aprobados por el Colegio de Contadores Públicos, asimismo y en base a un criterio personal propio, se debe reclasificar las cuentas de balance o de resultados que lo amerite; buscando mostrar la estructura financiera de la empresa solicitante, la generación de fondos para - cubrir sus gastos operativos y consecuentemente la capacidad para cubrir los préstamos existentes y -- los futuros.

Los datos principales que deben contener este formato son:

- Nombre completo de la compañía.
- Nombre del grupo al que pertenece.
- Domicilio
- Indicar si los Estados Financieros son examinados o no, en caso de ser dictaminados indicar el nombre del despacho.

- Fecha (DIA-MES-AÑO)
- Es importante mencionar la fecha del cierre de ejercicio que presentan los estados financieros, ya sean anuales o parciales. Con el fin de evitar distorsiones por efectos cíclicos o períodos de tiempos no comparables, se recomienda hacer los vaciados de los estados financieros cubriendo períodos homogéneos y que generalmente son de un año.
- Expresar si las cantidades que se van a vaciar de los estados financieros están representados en miles o millones, indicando tipo de moneda.

Además de obtener el Balance General y el Estado de Resultados es necesario elaborar en base a éstos un Sumario Financiero, el cual refleja una situación más real del cliente a analizar.

Algunos de los rubros importantes a conocer en el Sumario Financiero son:

- Ventas Netas
- Utilidad Neta
- Capital de Trabajo
- Índice de Liquidez
- Días de Cartera Operativa

- Días de Inventarios
- Capital Contable Tangible
- Pasivo Total / Activo Total
- Revaluación

Después de obtener ya un vaciado completo en el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Variación de Activo Fijo, Estado de Variación de Capital Contable, se procederá a clasificar las razones financieras por el orden correspondiente:

A) Liquidez

B) Apalancamiento (Endeudamiento)

C) Rotaciones

D) Productividad

E) Otras Consideraciones

2.3.2. ESTRUCTURA DEL REPORTE DE CREDITO

Uno de los puntos importantes dentro del análisis es definitivamente el como estructurar un reporte de crédito. Este debe ser enunciado de una forma clara y sencilla, ya que de ésto dependerá su otorgamiento, sin embargo en forma enunciativa más no limitativa, a continuación se muestran los componentes mínimos requeridos, así como la estructura más adecuada para un reporte de crédito.

1) ANALISIS CUALITATIVO

Este segmento es de los más importantes en un estudio de crédito, ya que conjuntamente con los datos financieros, se evalúa la administración de la empresa.

A) Experiencia

Será la evaluación de la experiencia de la empresa en estudio, en cuanto a los mercados donde realiza sus operaciones, indicando los principales éxitos, fracasos o problemas que ha enfrentado a través de los años.

B) SOLVENCIA

Es sobre la capacidad financiera, moralidad y habilidad empresarial de los dueños de la empresa en estudio.

C) EXPERIENCIA CREDITICIA PREVIA

Es muy importante tener como antecedente el que el solicitante de crédito haya operado con la empresa en un período considerable a la solicitud del crédito, asimismo la frecuencia de los pedidos.

D) HABILIDAD GERENCIAL O ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

Se analizan los principales ejecutivos de la empresa, en cuanto a su habilidad, integridad, experiencia y nivel de estudios, evaluándose los sistemas administrativos que estén instituidos en la empresa.

Si la empresa es familiar se indicará si los propietarios han contratado gente profesional calificada o si los descendientes o familiares han sido preparados para continuar bajo los mismos sistemas administrativos.

En caso de que la administración evidencie falta de gente competitiva, será un elemento para no considerar la solicitud de crédito.

E) INDUSTRIA

El análisis correspondiente a esta sección, debe ser primeramente de tipo general, cubriendo al sector industrial en si dentro del contexto de la economía nacional, después de realizado este macroanálisis, se analizará y evaluará la forma y proporción en que el solicitante de crédito participa en el mercado.

Dentro del macroanálisis, se considera los factores económicos, laborales y legales que en forma más importante impactan al mercado en cuestión, cuando sea necesario es importante analizar factores adicionales como distribución, abastecimiento y disponibilidad de materias primas, subsidios gubernamentales, controles de precio, etc.

Otros puntos importantes a mencionar son: -
a) la participación de mercado de las empresas solicitantes (% del total), indicando tendencias o

cambios importantes, b) la competencia y la estrategia de la solicitante para superar a ésta, incluyendo planes para nuevos proyectos.

El conjunto de un mercado de dimensiones - suficientes y un equipo gerencial hábil y experimentado serán factores que determinen el éxito de una empresa.

2) INFORMACIÓN CUANTITATIVA

Su enfoque principal sobre esta sección es sobre el Estado de Resultados y sobre el análisis de Generación de Efectivo, ya que éstos son funciones de volumen y de utilidades.

A través de estos estados se conoce el pasado en los ejercicios anteriores y lo más importante por qué.

El éxito del análisis cuantitativo descansa en forma importante en la calidad y en que - tan completos estén los estados financieros analizados. Asimismo es igualmente importante evaluar la competencia y la integridad moral de -

Los auditores que emiten los estados financieros.

A) ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados es aquel estado en -- donde se muestran las operaciones de la empresa, -- en este estado se muestran los ingresos y los egresos habidos en un periodo, muestra por lo tanto -- los sucesos operativos.

Es importante observar la tendencia de los -- componentes de este estado y de ser posible es conveniente comparar con compañías que se encuentren en su mismo giro.

En este análisis se deberá tener cuidado de -- que los estándares y los principios de contabili--dad sea consistente en su uso, con el fin de evi--tar un Estado de Resultado inflado o erróneo.

Es importante considerar algunos datos en los siguientes rubros:

A.1. VENTAS

Toda empresa que carezca de la habilidad

para incrementar las ventas tendrá un futuro incierto y problemático, además es necesario de -- que ésta proteja sus márgenes de utilidad mediante una buena estrategia de precios y un buen control de sus costos y gastos que le permitan mantener una relación adecuada, entre sus ingresos y egresos, en este punto es necesario analizar cuidadosamente los costos de producción y materias primas así como los gastos respectivos.

A.2. UTILIDADES

La tendencia de éstas deberá ser proporcional a las ventas, en caso contrario se debe indicar el por qué. Actualmente la Economía Mexicana enfrenta una inflación de proporciones elevadas como son los sujetos a control de precio. En sí todos los elementos que impacten significativamente las utilidades deben de ser analizadas y evaluadas cuidadosamente.

B. El análisis de la capacidad de flujo de fondos del cliente solicitante se hace en base a la técnica llamada "Generación Operativa y no Operativa de Fondos". Esta técnica permite determinar si las utilidades y demás recursos internos de -

La empresa han sido y serán suficientes, puede conocerse como la empresa ha financiado o financiará sus necesidades operativas, utilizando recursos externos tales como financiamiento bancario, incremento de capital, préstamos de socios etc.

C. ANALISIS DEL ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA -- TAMBIEN CONOCIDO COMO BALANCE GENERAL.

Antes de analizar el Balance General, es conveniente conocer el concepto de este así como sus características.

CONCEPTO DE BALANCE GENERAL

" Es un estado financiero que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha determinada, pasada, presente o futura ". 8/

CARACTERISTICAS

- Es un estado financiero
- Muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa en la cual el propietario puede ser una persona física o moral.

- La información que proporciona corresponde a una fecha fija.
- Se confecciona a base del saldo de las cuentas del balance.

El Estado de Posición Financiera, aún cuando --- muestra el resultado directo del flujo de efectivo -- histórico se observan otros elementos interesantes como: Las revaluaciones, en el análisis es muy interesante observar que tan alto ha sido el pasivo y cual ha sido su tendencia.

Un aspecto primario a observarse es el comportamiento de: Las cuentas por cobrar, inventarios y la planta y equipo. Una consideración mayor debe hacerse sobre el factor de flexibilidad financiera. Es decir, si las necesidades de financiamiento en el pasado están adecuadamente combinadas en obligaciones a corto-plazo.

Las situaciones que se estudian en una empresa-- son las siguientes:

EL PRESENTE

En esta sección se discute donde está la empresa

actualmente.

A) Problemas inmediatos que enfrenta la empresa.

1. Vencimiento del pasivo
2. Planes de Expansión
3. Desarrollo de la Industria
4. Aspecto Económico y Político

B) Total de Líneas de Crédito.

1. Tipo
2. Monto
3. Institución
4. Condiciones

EL FUTURO

A. Pronóstico de la Compañía.

Son los números elaborados por la empresa don de se observa que pasará y lo que es más importante porqué.

Esto requiere un cuidadoso estudio de los con siderandos tomados para cada renglón del Estado de-

Resultados y del Estado de Posición Financiera.-
Es necesario un amplio conocimiento del analista de la empresa, su administración y del sector industrial al que pertenece.

Si los números proyectados muestran consistencia con lo histórico, como se observan en comparación con otras empresas del mismo giro.

B. Pronóstico Revisado

El objetivo de estas proyecciones no deben mostrar un aspecto conservador u optimista, sino que debe tratar de mostrar un resultado lo más realista posible. Tomando las cosas como son y no como la empresa le gustaría que fueran.

Si las proyecciones elaboradas por las compañías guardan un criterio como se menciona anteriormente, el analista puede respetar o indicar la conclusión sobre las proyecciones, en caso contrario, debe ajustarlos y elaborar sus propias proyecciones, a las que denominará pronóstico revisado.

CAPITULO III. ADMINISTRACION Y CONTROL DEL CREDITO

3.1. OBJETIVOS Y POLITICAS

OBJETIVO DEL CONTROL INTERNO

Planear y organizar todos los métodos coordinados y medidas adoptados por la empresa para salvaguardar sus activos , obtener la información financiera correcta y segura, preveer la eficiencia de operación y fomentar la adhesión a las normas prescritas para su administración.

OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION Y CONTROL DEL CREDITO

Tener un adecuado sistema de recuperación de los - documentos por cobrar, manteniendo en óptimas condi-- ciones las líneas de crédito.

POLITICAS

Para el cumplimiento y buen funcionamiento del objetivo anterior es necesario de la elección de:

- a) Personal competente y con experiencia.
- b) Personal que pueda sujetarse a las prácticas y métodos formulados, de una manera eficiente y económica.
- c) Personal digno de confianza, sobre todo de aquellas personas que ocupen puestos de de responsabilidad.

- d) Comunicación estrecha en los departamentos involucrados con el fin de mejorar su administración y control.
- e) Establecer condiciones óptimas de crédito para la empresa y el cliente.

3.2. VIGILANCIA Y RESPONSABILIDAD DEL CREDITO

La actividad del área de crédito no termina cuando se aprueba una operación por parte de los organismos - facultados sino que se extiende hasta que un cliente - termina su compromiso con la empresa. Por tal motivo - es menester que todas las operaciones contratadas sean vigiladas y revisadas por determinados períodos.

A través de la revisión se conoce la situación financiera de cada cliente y en caso de ser desfavorable se tomen las medidas pertinentes.

Además de vigilar que las condiciones que se estipulan en las autorizaciones de crédito concedidos, se lleven a cabo y se mantengan vigentes en los casos que se ameriten.

Para poder alcanzar los fines antes mencionados se sugiere un expediente de control de documentos por - cada cliente y por cada zona, las cuales se irán pro-- gramando de acuerdo a la fecha en que sea necesario -- obtener nuevos estados financieros o cualquier tipo de información a que se acondicione la operación.

Esta revisión debe realizarla el departamento de crédito y cobranzas a través de su departamento análisis de crédito, que tiene la obligación de emitir un reporte y presentarlo al Comité de la Empresa.

Una vez presentados estos reportes al Comité para su conocimiento y en el caso de que presenten problemas, es necesario que la forma de proceder a tomar un curso de acción a seguir. Las fechas para su revisión deberán ser señaladas en base al cálculo tomado en la fecha de aprobación, así los estados financieros que se utilicen en las revisiones no deberán tener una antigüedad mayor a la que se estipulen en las políticas de crédito.

Entre los elementos que debe revisar el área de crédito de acuerdo a la autorización son los siguientes datos:

- Nombre del acreditado (razón social)
- Tipo de Crédito.
- Monto de la Operación.
- Plazo.

- Aplicación del crédito de acuerdo a la solicitud.
- Que las condiciones establecidas se hallan cumplido.

De acuerdo a la documentación relacionada a la contratación y establecimiento de garantías:

- Contrato firmado por ambas partes.
- Ratificación y verificación del contrato.
- Pagaré firmados por los clientes y avales.
- Tarjeta de conocimiento de firmas del cliente y -- avales.
- Cartas de Crédito Irrevocables emitidas y certificadas por el banco.

Además de salvaguardar los documentos antes descritos, es de suma importancia que dentro del mismo expediente del cliente se tenga un historial de las operaciones efectuadas por el cliente, esto con el fin de tomar medidas en forma oportuna y para referencias futuras.

La información requerida para su historial es la siguiente:

- Estadística de pagos efectuados por el cliente dentro de los términos estipulados en su plazo de crédito.
- Historial de consumos efectuados por el cliente, de preferencia es necesario que este control se realice por períodos cortos (mensualmente, trimestralmente) a fin de contar con parámetros reales y poder tomar una decisión oportuna a la solicitud de aumento a la línea de crédito cuando el cliente lo requiera.
- Resumen en cargos por devoluciones en cheques por causa de insuficiencia de fondos.
- En el caso de los créditos otorgados por Cartas de Crédito Irrevocable por el banco, vigilar al término de su vencimiento se encuentre saldada la cuenta del cliente.

Con el fin de vigilar estrictamente la cartera de clientes es necesario que el Departamento de Crédito realice:

- Visitas periódicas de inspección sobre el control de registro en las sucursales a fin de mantener actualizadas las líneas de crédito otorgadas.

- Realizar visitas periódicas de inspección a los clientes en los negocios de estos con el fin de conocer las condiciones que guarda el acreditado.

3.3. PROCEDIMIENTOS Y METODOS DEL CREDITO

Los procedimientos y métodos se especifican en un manual con dicho nombre. El primer paso para la elaboración del manual mencionado es enlistar todos los procedimientos en base a la organización que este -- presente en el Departamento de Crédito.

Es importante recordar que la organización es una de las funciones vitales del proceso administrativo y es en este punto donde se presentan los esquemas organizacionales u organigramas; de los diagramas de operación y las funciones y obligaciones de los que participan en esta actividad. Todo esto basado en la planeación.

Para dar una idea más clara de lo antes descrito se irá desglosando cada uno de los esquemas operables dentro del departamento de crédito de la compañía.

Organigrama. Cada empresa debe decidir entre los diferentes tipos de esquemas organizacionales de departamento, esto va de acuerdo a la magnitud de la empresa y de -- sus operaciones, asimismo como del número de ---

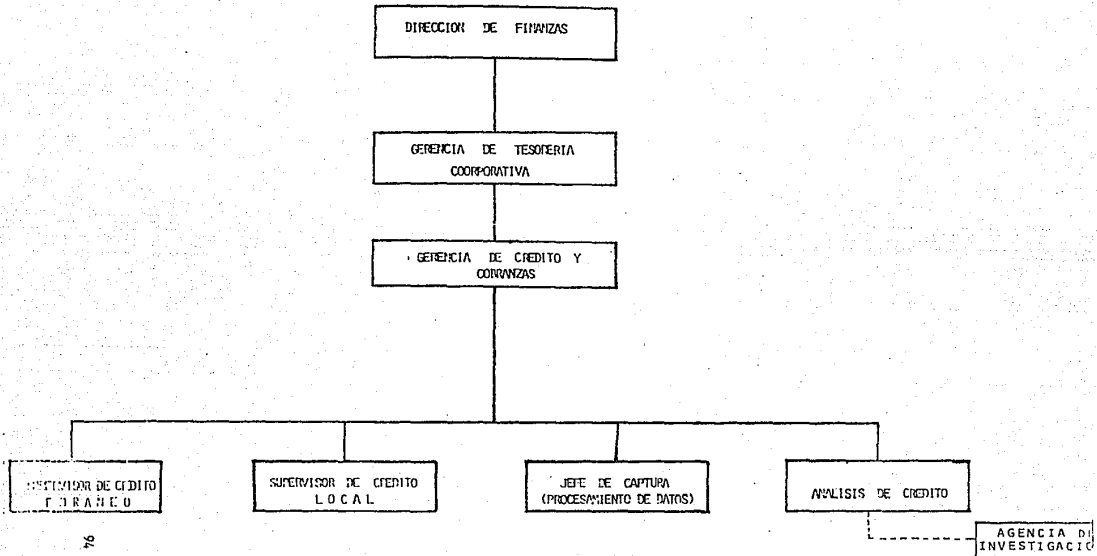
empleados y del presupuesto para dicho departamento.

Los mencionados esquemas reciben el nombre de organigrama y muestran la estructura de la empresa y la relación existente en los departamentos y puestos de la misma.

A continuación se muestra el Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Compañía Cementos Unidos S.A. (FIGURA 1). Posteriormente al organigrama y a la descripción de actividades se presenta el Flujo-grama a las solicitudes de crédito, el cual es aplicable al tipo de empresa que se está manejando en el presente estudio (FIGURA 2).

O R G A N I G R A M A

FIGURA No. 1



F U N C I O N E S

La Gerencia de Crédito y Cobranzas, es un departamento de servicio corporativo; el cual a la vez dará servicio a las filiales y será responsable del buen funcionamiento y la cartera de clientes.

El departamento de Crédito estará formado por gerente de Tesorería Corporativa, y éste a su vez directamente del Director de Finanzas; y tendrá -- bajo su mando a una Secretaria; a 3 Supervisores -- de Crédito, uno local y dos foráneos; un jefe de -- captura, el cuál tendrá bajo su responsabilidad -- todo lo que respecta al procesamiento de datos de -- captura y cuestión de sistemas computacionales; -- Un Analista de Crédito que tendrá la función de -- analizar todas las solicitudes de crédito y que -- además estará asesorado por una agencia de informa -- ción crediticia.

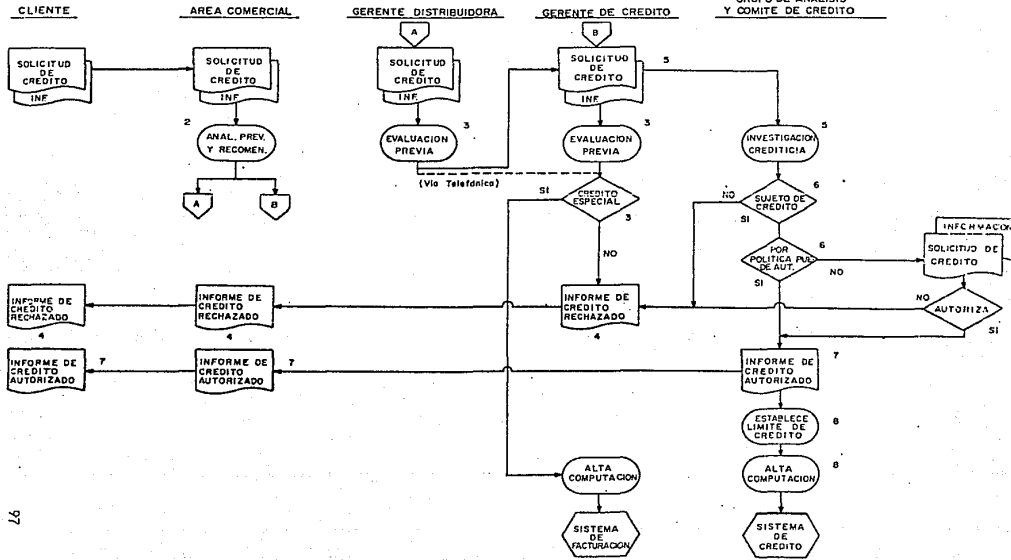
Los nombres que reciban los puestos son varia -- bles, puesto que no existe una regla general que --

nos oriente en este caso, es por eso que para un mismo puesto haya varias formas de nombrarlo, de acuerdo a las exigencias y necesidades de la empresa.

CEMENTOS UNIDOS, S.A.
PROCEDIMIENTO DE CREDITO

FIGURA No. 2

GRUPO DE ANALISIS
Y COMITE DE CREDITO



FLUJO DE OPERACIONES

- 1.- El cliente entrega la solicitud de crédito - junto con la información adicional requerida (Matriz de Crédito) al representante del --- Area Comercial.
- 2.- En el Area Comercial se efectúa un análisis- previo y junto a una recomendación anexa se envía al Gerente de Crédito y Cobranzas.
- 3.- El Gerente de Crédito y Cobranza a solicitud del área comercial acordará dentro de los -- lineamientos de crédito, autorizar un crédito especial mientras se analiza y aprueba la línea de crédito.
- 4.- En el caso de que la evaluación previa no -- satisfaga los requisitos de crédito, el Ge-- rente de Crédito y Cobranzas elaborará infor- de crédito rechazado y sus causas; enviándo- la al área comercial quienes lo comunicaran- al cliente.
- 5.- El Gerente de Crédito y Cobranzas entregará- la solicitud de crédito al analista de crédi- to para su investigación. De requerirse más- información a la solicitud de crédito, el -- analista de crédito contará con el apoyo de- una agencia de crédito especializada.

- 6.- Si la investigación de crédito indica desde el principio que el cliente no es sujeto de crédito se efectúa el punto 4; de ser sujeto de crédito se pondrá a consideración la solicitud al: Comité de Crédito, el Grupo de Análisis o el Gerente de Crédito y Cobranzas para la autorización del límite de crédito o en su caso rechazar el crédito.
- 7.- El Gerente de Crédito elaborará informe de crédito autorizado, enviándolo al área comercial, quienes se encargarán de comunicarlo al cliente.
- 8.- Una vez ya aceptada la solicitud de crédito y comunicada al cliente, el área comercial entregará al departamento de crédito una tarjeta de registro del cliente, la cual tendrá los siguientes requisitos:
- Se le asignará un número de cliente en Cartera.
 - Nombre o Razón Social del cliente.
 - Nombre del responsable del Negocio.
 - Domicilio.
 - Telefonos
 - Límite de Crédito
 - Plazo autorizado

3.4. ADMINISTRACION Y CONTROL INTERNO DEL CREDITO

El advenimiento de grandes empresas derivado del desarrollo comercial e industrial de la época actual, ha ocasionado una complejidad en los sistemas de organización y administración de las empresas.

Antiguamente el hombre de negocios no tenía este problema. En la mayoría de las veces, atendía personalmente todas las actividades de su negocio, desde la compra de materiales hasta su venta, no teniendo necesidad de controlar sus operaciones, puesto que él mismo estaba al frente de ellas.

En nuestros tiempos, cuando los negocios han ido creciendo hasta alcanzar su progreso actual, el hombre de negocios se ha dado cuenta que le es completamente imposible atender todas las fases del negocio que antes constituían su actividad. La solución a esta encrucijada la encuentra delegando sus funciones a varios de sus colaboradores, especialistas en cada una de las actividades de la empresa.

Aquí es donde la administración siente la necesi-

dad de establecer sistemas de control interno adecuados para poder desempeñar fácilmente su cometido.

Un gran número de estudios realizados sobre control interno, da una idea de la importancia que tiene su conocimiento, y la diversidad de definiciones dadas por cada uno de ellos da una idea también de la falta de unidad de pensamiento al explicar lo que debe entenderse por control interno.

CONCEPTO

" Es un conjunto de normas , procedimientos y políticas razonablemente implantadas en un ente social, que permitan sistematizar el cotejo de sus eventos operacionales en conjunto, para proteger sus bienes y coadyuvar con la administración en la eficiencia y eficacia operacional." 10/

Otra de las definiciones dada y que se ha venido aceptando regularmente es la proporcionada por el Comité de procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores que dice: " El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio para salvaguardar sus activos, obtener la información financiera correcta y segura, promover la eficiencia de operación y fomentar la adhesión a las normas prescritas por su administración ".

De la definición anterior se desprende que los -
objetivos básicos del control interno son:

- 1) Salvaguardar los activos del negocio.
- 2) Obtención de información financiera correcta y segura, y
- 3) Promover la eficiencia de la operación.

Un sistema de control interno se implanta cuando el plan de organización establece una división de trabajo entre el personal. Esta asignación de labores define claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registros evitando que cualquier persona tenga bajo su dominio los trámites completos - relacionados a una transacción.

Como consecuencia inmediata de la división de labores surge la asignación de responsabilidades que establece el nombramiento del personal, su jerarquía, -- sus atribuciones y sus responsabilidades; de tal manera que no se lleve a cabo ninguna operación sin la --- autorización expresa del funcionario indicado.

El uso de registros y formas adecuadas son también indispensables para el funcionamiento de un buen control interno, cumpliendo una importante función en relación a los procedimientos establecidos para lograr los objetivos de la administración.

Es importante que al referirse a estos registros y formatos de control, estos deban ser diseñados en tal forma que su empleo correcto obligue a la adopción de los procedimientos prescritos, contribuyendo de esta manera al sistema interno de verificación de la información y su distribución adecuada entre los varios departamentos y empleados.

El buen funcionamiento de un sistema de control interno no requerirá necesariamente de personal capacitado para desempeñar sus actividades. En relación al personal, la administración hará la selección de personal competente y con experiencia, el cual pueda sujetarse a las prácticas y métodos formulados, de una manera eficiente y económica, además de ser dignos de confianza, sobre todo de aquellas personas que ocupen puestos de responsabilidad.

La información interna es uno de los elementos --
con que cuenta la administración para vigilar las acti-
vidades de la empresa y de las personas encargadas de-
realizarlas. Los informes y Estados financieros son --
los medios de que dispone para conocer el funcionamien-
to de la empresa en su conjunto y en particular por --
cada departamento. Así por ejemplo la actividad del --
área de ventas puede conocerse y vigilarse mediante in-
formes periódicos, analíticos y comparativos de volu-
men de ventas por departamentos, líneas, zonas geográ-
ficas, agentes, etc.,.

Para que un sistema de control interno estableci-
do preste toda la eficacia y seguridad que de él espe-
ra la administración, es necesaria una vigilancia cons-
tante de que se desarrolle los procedimientos con sumo
cuidado y estos deberán ir acorde con el plan de orga-
nización.

Además como dice el Dr. Joaquín Gómez Morfin en su libro de
Control Interno en los Negocios " Admitiendo que este-
instalado un sistema eficiente de control interno, ---
siempre existe la tendencia muy humana de apartarse de

-- las reglas originalmente establecidas". Buscar ---
" caminos cortos " es instintivo, sobre todo si concede
mos que los procedimientos de contabilidad están sujetos a una rutina determinada y por razón natural, son en cierta forma monótonos. Por este motivo es indispensable la vigilancia metódica y persistente, para obtener la máxima utilidad derivada de los sistemas establecidos.

En negocios de cierta importancia la supervisión del control interno, es efectuada ya sea por medio de departamentos o personas dependientes de la misma organización o bien por conducto de auditores externos.

Como anteriormente se dijo la solución a este problema se encuentra delegando las funciones. Así pues en la administración del crédito es responsabilidad -- del Departamento de Crédito y Cobranzas tener bajo su custodia todos los documentos operativos así como los documentos en garantía.

Entre otras responsabilidades que se deben mane--

jar en el Departamento de Crédito y Cobranzas están:

- Mantener estrecha información con las personas involucradas con el objeto de vigilar el buen funcionamiento de los créditos otorgados.
- Mantener los registros de crédito actualizados en el sistema mecanizado.
- Cuando sea necesario efectuar conciliaciones de registros con el cliente.
- Mantener actualizadas las líneas de crédito de acuerdo a cambios imprevistos como son: cambios de precios, estrategia comercial, ampliación de las cartas de crédito, etc.,.

CAPITULO IV. ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA COBRANZA

4.1. GENERALIDADES

Al señalar en el capítulo anterior las principales funciones del Departamento de Crédito, se mencionó entre ellas, la relacionada con las cobranzas.

En esta función, también ha existido duda al considerarla como una sección del Departamento de Crédito o como una rama independiente. Ahora bien, puesto que una de las cosas que interesan al Departamento de Crédito sobre sus clientes es saber cómo pagan sus cuentas, este departamento, por consiguiente, es el responsable de los cobros. De ahí que sea más conveniente -- combinar las funciones de los departamentos de crédito y cobranzas en un solo departamento y bajo una misma -- dirección.

Una vez que se ha aceptado conceder crédito a un cliente, corresponde al Departamento de Crédito seguir el proceso de las cuentas hasta lograr su cobro, momento en el cual las ventas se ha completado y el ciclo económico se ha consumado.

En el campo de la administración de empresas, el control de cobranzas ocupa también un lugar importante ya que su fin constituye la prueba del crédito concedido y de una eficaz administración.

Toda empresa se vería afectada en su liquidez o en sus fondos de capital de trabajo, si estos fondos no pudieran ser constantemente incrementados a través de la liquidación oportuna de los créditos otorgados, obviamente, cuando en el mercado existe equilibrio entre la oferta y la demanda, la liquidación oportuna es automáticamente regulada, ya que es estimulada por el deseo de los clientes de conservar su "buen nombre" con sus proveedores, pues estos períodos de cobranza ideal desaparecen rápidamente, cuando empiezan a prevalecer condiciones competitivas normales, y como la mayor parte del comercio hoy en día va el vendedor al comprador en forma de crédito, la cobranza de las cuentas revisten considerable importancia y hace más fuerte la idea de que "Una venta no está realizada hasta que es cobrada."

4.2. CONCEPTO

Una de las definiciones aceptables es la publicada por el Código de Comercio, y que señala en su Artículo 380 que el comprador deberá pagar el precio de -- las mercancías que se le haya vendido en los términos y plazos convenidos. A falta de convenio lo deberá pagar de contado. La demora en el pago del precio lo -- constituirá en la obligación de pagar réditos al tipo legal sobre la cantidad que adeude.

Así mismo en los diccionarios encontramos que:

Cobranza es.- Acción de cobrar, acto mediante el cual una persona entrega a otra el pago de un bien convenido.- Embolsarse dinero, etc.,
9/

Para efectos teóricos de este trabajo podrá decirse, que cobranzas es una función consistente en la recuperación oportuna de las ventas otorgadas a crédito, las ventas de contado pagadas al momento de recibir la mercancía, se entiende unicamente por la acción de cobro.

9/. Pequeño Diccionario Larousse-Ramón García Pelayo-Ediciones Larousse.

4.3. OBJETIVOS Y POLITICAS

OBJETIVOS

Establecer los criterios generales de organiza--
ción , políticas, sistemas y procedimientos que permi--
tan por su importancia dentro del capital de trabajo--
optimizar el cobro de los créditos a favor de la em--
presa, así como la administración y control de los --
dispositivos de cobranza.

Entre otros objetivos tenemos el de:

- Recuperación de las ventas otorgadas a crédito.
- Reducción en porcentaje de la cartera vendida.
- Mantener al mínimo los porcentajes de cartera vencida.
- Mantener actualizados los sistemas de cobranza.
- Obtener dichos objetivos a un costo mínimo para la empresa.

Al obtener los anteriores objetivos, cobranzas --
cumple con su función y contribuye a que se logren sus
fines primordiales.

POLITICAS

En la base todo organismo existen normas que regulan su funcionamiento y que forman directrices de solución a problemas generales de visión anticipada.

Las normas vienen siendo las políticas que permiten orientar en una dirección uniforme las opiniones y criterios de todos aquellos que en una empresa deban tomar decisiones.

Las políticas vienen a precisar los caminos a seguir para alcanzar los objetivos definidos y deban estar en poder de todos aquellos para cuya orientación - hayan sido preparados.

La implantación de las políticas de cobranza, resulta ser una de las funciones más importantes de la planeación, ya que son ellas las que vienen a fijar -- las normas a seguir en la toma de decisiones del departamento, pero deben de establecerse cuidando de no dañar la reputación de la empresa en sus buenas relaciones con los clientes, manteniendo siempre las bases --

del buen cobro consistente en los siguientes principios:

- Cobrar la deuda
- Cobrar la deuda pronto y conservar el cliente
- No dañar el buen nombre de la empresa
- Ayudar a la gestión de ventas.

Podemos decir ~~decir~~ que las siguientes políticas son apegables a cualquier tipo de empresa:

- Vigilar el adecuado funcionamiento de la cobranza, coordinando a su vez las áreas de Distribución y ventas, cumpliendo con los lineamientos señalados.
- El personal de ventas deberá apegarse a las políticas internas de la empresa para evitar confuciones posteriores con el cliente.
- Dar toda la información requerida por las personas involucradas, cuando existan anomalías en las cuentas vencidas.

No podemos pensar que pueda lograrse una absoluta perfección en el cobro, en cuanto a las cantidades-

adeudadas y en los que a las fechas de vencimiento se refiere, sin dañar el buen nombre de la compañía y la buena voluntad de los clientes hacia ella, hay casos - en los que resulta acertado permitir atrasos en determinadas cuentas en ocasiones especiales, lo difícil - es determinar cuándo y hasta que punto pueda seguirse esta política.

4.4. CARTERA VENCIDA

Toda empresa deberá poner especial atención a su cobranza. El dinero así congelado o inmovilizado en -- forma de cuentas por cobrar, no presta un servicio activo en el negocio. Para que lo preste deberán cobrarse en su oportunidad con el objeto de mantener su debi da rotación.

La importancia de tener un adecuado control sobre la cartera de clientes y el tener una oportuna información sobre desviaciones en relación a la cobranza contribuye a la mejor utilización del capital.

Según William J. Shultz y Ladwig Reinhardt en su libro de Crédito y Cobranzas, el Gerente de Crédito y Cobranzas tiene seis motivos principales para no permi tir cuentas vencidas.

1.- " Si la laxitud en los procedimientos de cobranza -- da como resultado una acumulación de cuentas ven cidas, una proporción más o menos elevada del -- activo de su compañía estará congelada en esas -- cuentas por cobrar ", con el consiguiente detri-

mento de su propia posición de capital circulan
te.

- 2.- Cuanto más tiempo se deje a un cliente retrasar en los pagos, tanto es mayor la probabilidad de que, con el tiempo, se convierta en una pérdi
da por cuenta incobrable.
- 3.- La lentitud en los cobros hace perder ventas, ya que un cliente honrado que esté retrasado en sus pagos, siente aversión a seguir aumentando su --
deuda comprando más, y por otro lado, el departamen
to de crédito del vendedor tiende, a su vez, a restringir el crédito concedido a dicho clien
te.
- 4.- Una política de cobranza cortés pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes, --
que puede reflejarse en sus reacciones a los es--
fuerzos de venta de la compañía.
- 5.- El prestigio de una compañía, por su política de cobros, eficiente y alerta, constituye en sí misma un factor importante que influye en la pun
tualidad de los pagos .

6.- Cuando un departamento de crédito consiente el retraso en los pagos, como consecuencia de las compras excesivas de un cliente, está cooperando con éste a orillarlo al peligro ".

Dentro de los adelantos en los negocios modernos se observa una tendencia a reducir los términos de venta, así como a insistir en que el comprador se sujete lo más posible a los términos de venta señalados por el vendedor.

Este cambio tan importante, hace ver que el vendedor no obtiene ninguna ventaja al vender a largo -- plazo; el reducir los plazos de crédito tiene como -- resultado un aumento en la rotación del capital de -- trabajo con un aumento por lo tanto en las utilidades.

La reducción de lo plazos de crédito, le permite al vendedor hacer uso de los descuentos por pronto pago que le otorgan sus proveedores, manteniendo o mejorando su crédito mercantil.

Al reducirle a un cliente los plazos de venta,-

ejerce una influencia sobre él tendiente a que también limite a sus clientes sus plazos de venta, originando con ello que los negocios en general se vuelvan más liquidos.

Existen en la práctica múltiples razones por las que un cliente pueda atrasarse en sus pagos, señalando además que cada caso tiene y exige un tratamiento de cobranza distinto.

Algunas de estas razones son atribuibles tanto al vendedor como al comprador. Las señalaremos desde estas dos fuentes:

Causas atribuibles al vendedor-

- 1.- Un cliente puede atrasarse en sus pagos por descocimiento o falta de comprensión de los términos o plazos de pago. Estos términos se anotan generalmente en el pedido y en la factura, debiendo ser suficientemente explicativos y claros para que el comprador los comprenda fácilmente.

2. Muchas ocasiones ocurre que el vendedor por olvido deja de enviar alguna factura o estado de cuenta, o no la envía oportunamente al cliente.
3. Otra razón de la lentitud en los pagos puede atribuirse al gerente por su incompetencia, al descuidar o desatender el control financiero de la empresa, o a una deficiente organización interna que origine no saber en su oportunidad los vencimientos de sus obligaciones.

Causas Atribuibles al Comprador.-

1. Un cliente puede ser buen pagador pero contar con una deficiente organización interna que origine no saber en su oportunidad los vencimientos de sus obligaciones.
2. Una situación que se presenta con mucha frecuencia en el crédito, es aquella factura pequeña por el solo hecho de serlo, esperan no incluirla después en el pago de otras facturas de mayor importancia.

3. Otros clientes que podrían pagar con puntualidad, se retrasan muchas veces por hábito de naturaleza.
4. Otra razón en el incumplimiento de los pagos es la carencia de capital motivada por una mala administración o a causas ajenas a su voluntad que le impida pagar puntualmente sus obligaciones. Existen muchas personas que tratan de emprender negocios de cierta cuantía con poco capital, confiando únicamente en el crédito.
5. Uno de los problemas de cobranza más desagradables es aquel cuando existe un premeditado descuido por parte del comprador, con el propósito de no pagar. Esta clase de compradores realizan operaciones con la intención de obtener una ganga, ya que no tienen intención de pagar.

4.5. PROCEDIMIENTOS Y METODOS DE LA COBRANZA

Cualquier procedimiento que deba implantarse en una empresa, sea porque se trate de un procedimiento nuevo, o que se trate de modificar uno ya existente, es un trabajo que debe realizarse de acuerdo con la metodología de la planeación y respetando la organización.

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que venda a crédito. Cualquiera que sea la magnitud del negocio, sus utilidades dependen principalmente del ciclo, la frecuencia de reiversión de su capital. El ciclo frecuente difícilmente puede ser acoplado con cobranzas lentas, éstas niegan a una firma el uso de su propio capital, no importa que tan generoso sea él, ni cuán grande sea su volumen de ventas, las ventas no pueden ser proporcionalmente grandes a menos que la cobranza se haga puntualmente.

Las cobranzas lentas afectan al volumen de ventas. Un deudor mercantil cuya cuenta este sobregirada es improbable que haga nuevos pedidos a la firma

acreedora, ni tendría el ánimo de hacerlo.

El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se hagan cobros, así como cuando se aprueba un crédito ya que la mayoría de los clientes respeta a una compañía que es atenta -- con sus clientes y requiere pago puntual.

Para el éxito de las cobranzas se debe desarrollar un sistema para cobrar cuentas vencidas, un sistema efectivo, incluye un procedimiento de contabilidad que revele cuentas vencidas, un método para determinar por que la cuenta llegó a ese grado, por lo que se debe tener un conocimiento completo de técnicas de cobranza y saber como y cuando y aplicarlas.

Existen varios tipos de métodos y procedimientos para lograr un eficiente control de la cobranza, para lograr que estos métodos sean idóneos, éstos deben apegarse al tipo de empresas que se maneje.

Sin embargo la finalidad que persigue cualquier procedimiento y método de cobranza es la de su cumplimiento.

Existen tres etapas de actividad en los sistemas de cobranza y son:

- A) Cobranza Normal
- B) Cobranza Prelegal
- C) Cobranza Legal o Acción Drástica

Cobranza Normal

En esta etapa se emplean los medios necesarios - para cumplir el objetivo encomendado, además de efectuarse sin ningún contratiempo, para lograr esto podemos auxiliarnos de las siguientes herramientas:

- A.1. Recordatorio a clientes
- A.2. Estado de factura por duplicado
- A.3. Cartas
- A.4. Estado de saldos vencidos.

Cobranza Prelegal

Una vez agotados los recursos o métodos normales

de cobranza, de los cuales hablaremos en páginas siguientes, al cliente moroso tendrá que exigirsele el pago de su deuda, mediante métodos más estrictos como el de recurrir a un abogado, el cuál tratará primeramente por medio de la persuasión, de inquirir al deudor a su obligación de liquidar sin intervenir en un juicio, con el objeto de llegar a un acuerdo o promesa de pago de parte del cliente.

En esta etapa también se utilizan algunas herramientas como son:

B.1. Cartas de insistencia

B.2. Llamadas telefónicas

B.3. Telegramas

B.4. Visitas personales

Cobranza Legal o Drástica

Es aquí donde se fijan las bases del crédito ya que establece el Juicio Mercantil, y descansa en él gran parte de la posibilidad de recuperación.

La Ley otorga así un instrumento eficaz, en principio, para que el acreedor intente en contra de su moroso deudor una acción judicial idónea, este instrumento ha sido sin duda " El Juicio Ejecutivo Mercantil ", y mediante este proceso, se fija la última fase de la secuencia de la cobranza, principiando con ello un aspecto estrictamente legal.

Los aspectos legales o Jurídicos de la cobranza, se encuentran determinados por el Código de Comercio en su tercera parte de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, que menciona como instrumento legal a los llamados Títulos de Crédito, los cuales se encuentran regulados por los siguientes artículos:

ARTICULO 76 al 169

ARTICULO 170 al 174

ARTICULO 175 al 207

Asimismo cabe hacer notar que en las cuentas no documentadas, se encuentran amparadas las operaciones mediante las firmas en facturas, pedidos, remisiones, contrarecibos, vales, etc., que se tengan de los clientes.

Antes de explicar cada uno de los procedimientos anteriores, comentaremos sobre lo que significan los Estados de Cuenta.

ESTADO DE CUENTA MENSUAL

No podemos pasar desapercibido antes de continuar, la práctica común de enviar estados de cuenta mensuales al cliente, tanto en organizaciones mercantiles como en las de comerciantes al menudeo, ya que constituyen el paso preliminar en el procedimiento de cobranzas.

Tales estados sirven como recordatorio de la cantidad y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud. También evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.

En esta organización, los estados de cuenta son preparados por el Departamento de Procesamiento de Datos, éstos generalmente muestran el saldo durante meses anteriores y una lista detallada de movimientos de operaciones registrados durante el mes.(FORMATO 1)

FORMATO No. 1.

CEMENTOS UNIDOS, S.A. DE C.V.

NOMBRE DEL CLIENTE :

RESPONSABLE :

ESTADO DE CUENTA

FECHA DE CORTE :

ELABORADO EL :

FECHA MOVIMIENTOS DEL MES No. DOCUMENTO CARGOS CREDITOS

SALDO DEL MES ANTERIOR TOTAL CARGOS TOTAL CREDITOS SALDO TOTAL

\$

\$

\$

\$

El estado de cuenta se compone de tres partes --
que son:

- A) Saldo Anterior
- B) Movimiento del Mes
- C) Saldo Actual

A.1. Recordatorio a Clientes

El primer paso en la actividad de cobranzas es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin haber obtenido el pago correspondiente, usualmente transcurren varios días entre la fecha de vencimiento y de recordatorio.

A.2. Estado o Facturas por Duplicado

Una de las formas más atentas de recordar a los clientes, es enviarles una copia al carbón o un duplicado del estado mensual o de la factura acompañado de una frase amable de recordatorio.

A.3. Cartas

Una carta breve y cortés es un recordatorio efectivo de una cuenta vencida y no pagada, aun que no se emplea sino hasta después de que se ha enviado al cliente un estado por duplicado.

Las buenas cartas de cobranzas son corteses, sinceras y concisas, dicen lo que significan simple y únicamente. En los métodos para redactar cartas de cobranza efectiva, requieren un entendimiento de la naturaleza humana y habilidad para aplicar ese conocimiento a individuos y lograr así "cartas que consigan dinero" .

A.4. Estados de Saldos Vencidos

Se combinan en este método los recordatorios y el estado mensual, basado en un previo análisis de la cuenta del cliente moroso, con el fin de alarmlarlo al ver una cuenta con un vencimiento de x días. A éste estado también se le conoce como Reporte de Antigüedad de Saldos,

el cual también es procesado por el Departamento de Sistemas (FORMATO 2)

B.1. Cartas de Insistencia

Este método de cobranza, se basa en una serie de cartas de diversa índole. La primera carta es muy moderada, usualmente más enérgica que un recordatorio. El tono de las cartas crece -- progresivamente cada vez más firme y los intervalos entre ellas son cada vez más cortos.

B.2. Llamadas Telefónicas

Después de que los recordatorios y cartas han fallado, es muy usado el hablar telefónicamente para conseguir alguna respuesta del cliente.

El teléfono presenta varias ventajas para la labor de cobranzas; es personal y directo, -- proporciona rápida comunicación con la persona interesada y permite discutir y llegar a diversos acuerdos que beneficien la labor de cobranza.

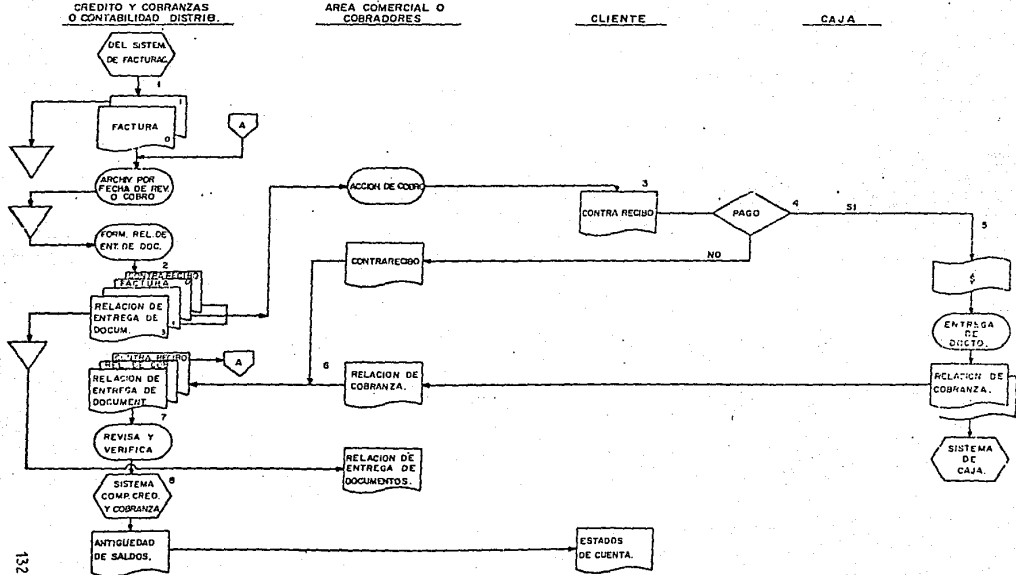
Los cobradores en los últimos métodos son particularmente útiles cuando la acción legal no puede utilizarse ventajosamente.

A continuación y específicamente para la Compañía que se tiene en estudio se presenta el Procedimiento de Cobranza (FIGURA No 3) posteriormente al flujograma sus funciones.

CEMENTOS UNIDOS, S. A.
PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

AREA COMERCIAL O COBRADORES CLIENTE CAJA

FIGURA No. 3



PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS

1. En los Departamentos de Crédito y Cobranzas y Contabilidad de las empresas ordenarán las facturas originales por fechas ya sea de revisión o cobro y la 1a. copia de factura se archivará en el expediente del cliente.
2. Se relacionan las facturas originales o contrarecibos que están próximos a su fecha de pago o de revisión, anexándose a la relación de facturas y contrarecibos para su revisión y cobro, quedándose en el departamento el original de esta relación donde conste la entrega de la documentación al Departamento de Ventas, el cual ejecutará la acción de cobro.
3. El cliente recibe facturas para su revisión y expide contrarecibo.
4. Se presenta contrarecibo al cliente de acuerdo con la fecha de vencimiento y se obtiene ya sea pago o promesa de pago.
5. En el supuesto de recibir pago se entrega éste en la caja por medio de una

relación de cobranza, donde especificará nombre del cliente, Número de cheque, importe, documentos que se esten liquidando.

6. Se entregan al área de Crédito y Cobranzas o Contabilidad de las compañías -- foráneas la copia de la relación de facturas y contrarecibos para su revisión y cobro anexando a ésta los contrarecibos y relaciones de cobranza.
7. En el área de Crédito y Cobranzas o -- Contabilidad compañías foráneas se procede a la verificación de la documentación recibida, posteriormente archivan los contrarecibos por fecha de vencimiento o promesa de pago regresando -- original de relación de facturas y contrarecibos para su revisión y cobro al área Comercial.
8. Al finalizar el día se procederá a entregar al departamento de Sistema Mecanizado todos los documentos para su -- captura, con lo que se obtendrá mensualmente Antigüedad de saldos, además de -- enviar a los clientes los estados de -- cuenta con oportunidad.

CAPITULO V. COSTO DE FINANCIAMIENTO

Al área de Finanzas le corresponde financiar las -- cuentas por cobrar de la empresa. El ejecutivo de finanzas debe analizar cuánto debe invertir la empresa en cuentas -- por cobrar, porque siempre se presenta la tentación de ex-- tender demasiado crédito tratando de ampliar las ventas -- hasta llegar a un punto en que el rendimiento de la inver-- sión de cuentas por cobrar no resulta ya tan atractivo co-- mo el de otras inversiones.

Algunos factores importantes que se deben analizar y tomar en cuenta son los concernientes a los cos tos de los intereses que se pagarán por el capi-- tal que se utiliza para financiar la inversión, -- el costo de operación del Departamento de Crédito y Cobranzas, las posibles demoras y los incumpli-- mientos por parte del cliente.

El otorgar crédito implica un riesgo a la -- empresa, éste riesgo a su vez se refleja en sus -- costos.

Existen tres tipos de Costos: Costos Fijos;-
Costos Variables y Costos Semivariables.

Costos Fijos. Estos costos son en función de tiem
po y no de ventas y normalmente son
contractuales. Obligan al pago
de una determinada cantidad cada --
período contable. El arrendamiento
es un costo fijo, la depreciación --
es un método de línea recta.

Costo Variable. Estos costos varían en relación --
directa con las ventas de la empre-
sa. Son función del volumen no del
tiempo. La materia prima y el consumo de
energía eléctrica son costos variables.

Costos Semivariables. Los costos semivariables --
son fijos en parte y variables en --
parte también. Las comisiones de --
los vendedores es un ejemplo de es-
te costo.

Los Costos, es un tema bastante amplio, --
por eso es que solo en este capítulo nos referirem

mos a los costos asociados en el departamento de -
Crédito y Cobranzas.

Los Costos principales asociados con las cu-
en-tas por cobrar son :

- Los de cobranza
- Los de capital
- Los de morosidad en pagos
- Los de incumplimiento.

COSTOS DE COBRANZA

Si la política de la empresa es vender es---
trictamente al contado, la compañía no tendrá cos-
tos de cobranza porque todos los clientes harán --
sus pagos al recibir las mercancías, pero en el mo
men-to en que se comience a extender crédito espe--
rando que atraerá más negocios incurrirá en costos
de cobranza por que tendrá que contratar a un ge--
rente de crédito con ayudantes y contadores dentro
del departamento de finanzas, conseguir fuentes de
información de crédito que le ayuden a decidir cuá

Los clientes son confiables y sostener y operar de modo general un Departamento de Crédito proveyéndolo de elementos esenciales como papelería, gastos de correo, tiempo de computadoras, llamadas telefónicas, cobradores etc.

COSTOS DE CAPITAL

Una vez que la empresa ha decidido otorgar crédito, tiene que obtener recursos para financiarlo. Debe pagar a sus empleados, a sus proveedores de materias primas y a todos aquellos que fabrican y distribuyen el producto mientras espera a que el cliente pague por el mismo, la diferencia de tiempo implica que tendrá que conseguir recursos por fuera o utilizar los generados internamente, que se podrían invertir con más provecho en otra parte para cumplir con sus pagos mientras espera los de sus clientes.

El capital es caro y la empresa tiene que soportar el costo adquirido.

COSTO DE MOROSIDAD

La empresa incurre en costos de morosidad -- cuando el cliente se demora en pagar.

El hecho de que no pague a tiempo aumenta -- otros costos a los que van asociados con la cobranza normal. Habrá que pagar el costo de los recordatorios que se envían por escrito, de las demandas por vía legal, de las constantes llamadas telefónicas y de otros medios que se emplean para cobrar.

Si la empresa se ve en el caso de pasar la cuenta a una agencia de cobros por lo general perderá una parte considerable de la cantidad que se recupere como pago de los servicios de la agencia. La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, -- lo cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrido el periodo de cobro normal.

COSTO DE INCUMPLIMIENTO

La empresa incurre en costos de incumplimiento -- cuando el cliente no paga definitivamente.

Además de los costos de cobranza, de capital y de morosidad de pago en que incurrió el cliente hasta ese momento, la empresa pierde el costo de los artículos -- vendidos y no pagados.

Tendrá que cancelar la venta en cuanto decida -- que las cuentas morosas se han vuelto incobrable.

CAPITULO VI. CASO PRACTICO

En los capítulos anteriores se presentarán de una manera teórica las herramientas necesarias para efectuar el análisis financiero a una solicitud de crédito.

En este capítulo la finalidad a la que se pretende llegar es a complementar lo anteriormente expuesto, mediante su aplicación en un caso práctico.

A continuación se presentan los datos básicos necesarios y demás información financiera para poder llevar a cabo el estudio a una solicitud de crédito.

El caso práctico que se presenta, consiste en la autorización de un crédito para la Compañía Concretos Americanos, S.A. de C.V., en la empresa Cementos Unidos, S.A. de C.V., la cual, es un organismo que representa a una agrupación de empresas, cuyo giro es; compra, venta, distribución y almacenamiento del cemento.

Para tener una visión más clara de los puntos a desarrollar en la aplicación del caso práctico, empezaremos por mencionar:

A) Documentación a presentar por el solicitante de crédito a la empresa otorgante a través del Departamento de Ventas, misma que a continuación se detalla:

A.1. Solicitud de Crédito expresamente llenada por el cliente en las formas establecidas por la empresa.

A.2. Copia del Acta Constitutiva del Cliente y del Alta de Registro Federal de Contribuyentes.

A.3. Balances General y Estados de Resultados.

A.4. Garantías.

B) Posteriormente con la documentación presentada en el inciso A), el área de Crédito y Cobranzas a través de su departamento Análisis de Crédito procederá a:

Analizar, estudiar y confrontar los datos de la documentación entregada por el cliente, en el plazo establecido por las políticas internas de la compañía, el cual será presentado en un Resumen de Operaciones de Crédito al Comité con el siguiente soporte:

B. Resumen de Operaciones de Crédito.

B.1. Antecedentes

B.2. Habilidad Gerencial

B.3. Conocimiento de su producto (Concreto Premezclado)

B.4. Mercado Actual y Futuro

B.5. Perspectivas en el mercado para el cliente

B.6. Estructura Financiera

B.7. Análisis Financiero.

B.8. Determinación del Crédito.

A.3. BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS		MILLAS	
COMPAÑIA : CONCRELOS AMERICANOS S.A.		CANTIDADES	MILLONES <input checked="" type="checkbox"/>
DOMICILIO : Presidente Masarik N° 21		AUDITADOS	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>

BALANCES

FECHA		31-XII-84		31-XII-85	
NUMERO DE MESES		12		12	
DESCRIPCION		MONTO	%	MONTO	%
ACTIVO	Efectivo Caja y Bancos	72	3	160	6
	Clientes	332	12	358	13
	Inventarios	125	5	145	5
	Deudores Diversos	10	-	20	1
	Pagos Anticipados	37	1	40	2
	TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	576	21	741	26
	Maquinaria, Planta y Equipo				
	Netos Revaluados	1 274	47	1 472	42
	Inversiones no Cotizadas	789	29	820	30
	Cargos Diferidos	45	3	42	2
TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE	2 108	79	2 040	74	
TOTAL ACTIVOS	2 684	100	2 781	100	
PASIVO	Proveedores	175	7	253	9
	Gastos Acumulados por Pagar	-	-	-	-
	Impptos por Pagar y P.T.U. x Pag.	4	-	21	1
	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	179	7	274	10
	Clas. por Pagar a Largo Plazo	340	12	210	7
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	340	12	210	7	
TOTAL PASIVO	519	19	484	17	
CAPITAL	Capital Social	162	6	162	6
	Prima y Revaluación de Acc.	630	23	600	22
	Reservas	11	1	11	-
	Superavit por Revaluación	1 206	45	1 253	45
	Utilidad (Pérdidas) Acumulada	20	1	156	6
	Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	136	5	115	4
TOTAL CAPITAL CONTABLE	2 165	81	2 297	83	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL.		2 684	100	2 781	100

COMPANIA : Concretos americanos, S.A. de C.V.

DIRECCION : Presidente Masarick No 21

FECHA (DIA-MES-AÑO)	31-XII-84	31-XII-85
NUMERO DE MESES	12	12

ESTADO DE RESULTADOS
(millones de pesos)

DESCRIPCION	MONTO	%	MONTO	%
VENTAS	2'261	100	2'652	100
COSTO DE VENTAS	1'473	65	1'773	67
UTILIDAD BRUTA	788	35	879	33
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	385	17	416	16
UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACION	403	18	463	17
GASTOS FINANCIEROS	263	12	233	9
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE - I.S.R. Y P.T.U.	140	6	230	9
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	4	-	115	4
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	136	6	115	4

B. RESUMEN DE OPERACIONES DE CRÉDITO

RESUMEN DE OPERACIONES DE CREDITO PRESENTADAS PARA SU APROBACION AL COMITE EJECUTIVO DE CREDITO		
NOMBRE Y DOMICILIO Presidente Masarick No21 D.F.	FECHA Enero'1986	FECHA DE VTO Junio'1980
GRUPO CONCRETOS AMERICANOS S.A. DEC.V	CLASIFICACION PREMEZCLADOR	ANTIGUEDAD 9 AÑOS
SOCIOS PRINCIPALES GRUPO COAMSA		
OBJETO SOCIAL Fabricación de concreto premezclado.		
DESCRIPCION DE OPERACIONES	MILLONES DE PESOS	
	MONTO CRED.	RIESGOS ACTUALES
TIPO DE OPERACION: LINEA DE CREDITO PLAZO: 30 DIAS DESTINO: OBRAS EN CONSTRUCCION FORMA DE PAGO: VENCIMIENTO DE CREDITO FECHA FACTURA. GARANTIAS: 2 PAGARES POR LA CANTIDAD DE 100 M PS CADA UNO FIRMADOS - Y AVALADOS POR SU REPRESENTAN TE.	200.0	

B.1. ANTECEDENTES

Concretos Americanos, S.A. de C.V. (COAMSA) es una empresa que nació en el año de 1977, su giro es el de producir concreto premezclado de diferentes resistencias.

Dentro de las empresas premezcladoras de mayores dimensiones Concretos Americanos S.A. de C.V. goza del privilegio de ser una de las tres premezcladoras del Territorio Nacional, ya que para que cuenten con este régimen fiscal, (COAMSA) cuenta con un capital 100% mexicano.

Actualmente Concretos Americanos S.A. de C.V. es cliente de Cementos Unidos S.A. de C.V., por casi tres años, contando con buenas referencias.

Por el desarrollo de sus actividades (COAMSA) cuenta con siete plantas productoras distribuidas estratégicamente dentro de la zona metropolitana del D.F.

- Al Norte : Planta Vallejo, Tultitlán y Xalostoc.
- Al Oriente : Iztapalapa.
- Al Sur : Pedregal.
- Al Poniente : Naucalpan.

Y la Planta Central: San pedro de los Pinos.

El objetivo principal de esta empresa fué lograr el abastecimiento de concreto en una forma integral, a través de un sistema óptimo de programación de bombeo y transporte, cumpliéndose este objetivo; COAMSA puede ofrecer ventajas de calidad y entrega, sobre su competencia.

La ubicación de sus plantas corresponden a las zonas donde se prevee habrá importantes desarrollos habitacionales de interés social.

En 1984, año de mayor crisis para COAMSA, se cancelaron dos de sus plantas, la ubicada en Aeropuerto y la de Central de Abastos (actualmente reubicadas en Xalostoc y Tultitlán respectivamente), debido a que los lugares donde se encontraban ya no existe un volumen de obra.

Como se mencionó anteriormente Concretos Americanos S.A. de C.V., es una empresa que sólo fabrica - concreto de diferentes resistencias, el proceso de es te producto requiere sólo la mezcla de cemento, agregados, aditivos y agua. Por la composición de su pro ducto, sus principales proveedores son las empresas - cementeras y las de agregados; como la industria ce- mentera cuenta con una capacidad sobrada, y es uno de los sectores que recibe apoyo del Gobierno Federal - para su desarrollo, no se contemplan problemas de a- basto.

El sistema de producción es en serie, y su control de calidad se realiza por muestreo estadístico. Su capacidad instalada en los tres últimos años, así como su volumen en metros cúbicos vendidos fueron :

	1983	1984	1986
P L A N T A S	7	5	7
CAP. DE PROD. M ³	606 000	576 000	468 000 (anual)
M ³ PROD. Y VENDIDOS	474 320	316 800	159 120 (anual)
CAPACIDAD UTILIZADA %	77	55	34
VENTAS NETAS	2 009	2 261	2 652 (M Ps)

Debido a la crisis por la que se tiene en el mercado de la construcción, no se tienen planes de expansión, ya que la capacidad instalada actual es suficiente para cubrir la demanda esperada en los próximos cinco años.

Concretos Americanos S.A. de C.V. cuenta con un mantenimiento en sus plantas de: correctivo en un 55%, preventivo en 48% y predictivo en un 5%, la tecnología aplicada en esta empresa es un 100% mexicana.*

* Datos proporcionados por el propio cliente.

B.2. HABILIDAD GERENCIAL

Concretos Americanos S.A. de C.V. cuenta con un Consejo de Administración, el cual esta integrado por ejecutivos de amplia experiencia y una capacidad de trabajo a toda prueba.

El grupo ejecutivo que dirige COAMSA se --
tiene :

PUESTO EN LA EMP.	ANTIGUEDAD EN LA EMP.	EXPERIENCIA RAMO
DIRECTOR GENERAL	6	12
GERENTE GENERAL	6	8
GERENTE ADMTVO.	2	23
GERENTE PROD.	2	10
GERENTE FINANZAS	5	15

Estos ejecutivos apoyan las decisiones que emanan del Consejo de Administración y de acuerdo a sus capacidades y experiencias buscan alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos.

El Personal Operativo de COAMSA se integra:

	TOTAL
- OBREROS SINDICALIZADOS	213
- EMPLEADOS DE CONFIANZA	<u>45</u>
	258

Desde la iniciación de esta empresa no ha existido problemas de huelga y cuentan con un contrato colectivo de trabajo, además de existir continuamente revisiones al contrato colectivo.

Las prestaciones con que cuentan, son superiores a la ley, entre las más importantes se tienen: pagos de comedor; seguro de vida; equipo de trabajo; botas; ayuda de gastos de defunción; premios de producción y puntualidad, tienen programas de capacitación. Aún cuando se requiere de mano de obra especializada, existe una oferta elevada de esta clase de obreros, por lo que no hay problema para conseguir este recurso.

B.3. CARACTERISTICAS DE SU PRODUCTO (CONCRETO PREMEZCLADO)

Es un material heterogéneo, compuesto de cemento, grava, arena, agua y aditivos para mejorarlo, cuya elaboración lleva intrínseco un estricto control de calidad, basado en normas tanto nacionales como internacionales. La diferencia fundamental entre el concreto premezclado y el que se elabora directamente en las obras, es que el primero es un producto industrial que -- observa normas de calidad impuestas, además adiciona una serie de servicios al cliente como -- son:

- Diversos tipos de concreto (resistencia y facilidad de manejo).
- Concretos especiales (color, apariencia, textura).
- Concreto puesto directamente en la obra, en días y horas preestablecidas y de acuerdo a un programa.

Esto se logra por tenerse diferentes plantas productoras, estratégicamente ubicadas con-

--el objeto de hacer entregas en los horarios --
programados, y con el tiempo de transporte mini
mo, para que el concreto se encuentre en ópti--
mas condiciones al colocarse en las formas esta
blecidas.

El concreto premezclado es uno de los insu-
mos que han llegado a ser casi indispensables "
en la Industria de la Construcción, por lo que-
su mercado es paralelo a ella.

El los países industrializados, el consumo-
de cemento per-cápita es de 800 Kg. por habitan
te por año, en México solo alcanza los 250 Kgs.
por habitante. En lo que respecta al concreto -
premezclado, el consumo ideal es de 1 M³ por ha
bitante por año, y en México es sólo de 0.10 M³.

Las necesidades de construcción de nuestro-
país, sigue siendo muy elevadas, ya que a nivel
nacional carecemos de casa habitación, escuelas,
vialidades, centros de sanidad, industria y en-
general desarrollo de infraestructura.

B.4. MERCADO ACTUAL Y FUTURO

El mercado metropolitano del concreto premezclado es abastecido por 15 empresas, que tienen las siguientes capacidades en función al número de unidades transportadoras (camiones revolvedoras).

EMPRESA	PARTICIPACION	UNIDADES	CAPAC. (M ³)
C A R S A	23 %	140	840
P R E C O N C R E T O	23 %	140	840
CONCRETO APASCO	20 %	120	840
CONCRETOS AMERICANOS	17 %	64	565
11 EMPRESAS	<u>17 %</u>	<u>84</u>	<u>504</u>
	100 %	548	3589

Esta participación se alcanza generalmente con variaciones de más o menos 3 puntos porcentuales, dependiendo de la habilidad comercial, precios, localización de las plantas productoras servicio y de manera fundamental de los sistemas de producción y ventas con que cuenta cada empresa.

- d) Terminación de Obra Privada.- Conclusión y -
Habilitación de diversos edificios de ofici-
nas y departamentos que en la actualidad se-
encuentran suspendidas.

Con respecto a las ventas Concretos Americanos-
S.A. de C.V., está redoblando esfuerzos y está desa-
rrollando planes para atacar nuevas áreas del merca-
do, buscándose captar nuevas ventas en los siguien-
tes sectores:

- a) Sector Desarrollo Rural
- b) Sector Pesca
- c) Sector Desarrollo Social
- e) Materia de Abasto
- f) Sector de Comunicaciones y Transporte
- g) Sector Turismo, Energético, Minero, Planta -
Núcleo-Eléctrica.

B.5. PERSPECTIVAS PARA COAMSA

Se estima que una vez superada la recesión, que ha afectada al sector gobierno, éste se irá superando, fundamentalmente en los siguientes tipos de obra:

- a) Metro.- Inicio de nuevas líneas, así como la reanudación y terminación de las suspendidas como un apoyo a la transportación masiva, cuyo problema se agudiza día a día.
- b) Construcción Hospitalaria.- Se prevé la iniciación de importantes obras de construcción con volúmenes de alto rango, para satisfacer en parte las necesidades de atención médica y hospitalaria a la clase trabajadora.
- c) Vivienda de Interés Social.- En el mes de -- septiembre 15 de 1985, la Ciudad de México - fué azotada por un sismo , el cuál dejo centenares de edificios y viviendas destrozadas motivo por el cual por orden presidencial se tiene un plan urgente de reconstrucción de - vivienda para todas las familias danmificadas.

(COAMSA) ocupa el 4o. lugar en la participación de mercado en base a lo siguiente:

- A.- Capacidad de producción del orden de 60 mil M³ -- por mes (720 000 M³ anuales).
- B.- Capacidad transportadora, que le permite desplazamiento de hasta 2,400 M³ por día (25 días al mes) en tres turnos.
- C.- Servicio único de bombeo del concreto, que permite colocar el premezclado directamente en la cimbra, hasta un tercer nivel, con ahorro de tiempo y mano de obra para el constructor.

El mercado del concreto premezclado tradicional se ha desarrollado de manera satisfactoria en años anteriores, habiendo sido sus principales campos:

- 1.- Obra de Gobierno-Metro, Habitación de Interés Social, Obras de Infraestructura, Construcción Hospitalaria y la destinada a la Educación.
- 2.- Obra Privada- Habitación de Interés Social y particular, así como Obra Industrial.

B.6. ESTRUCTURA FINANCIERA

La Economía Mexicana y específicamente la Industria de la Construcción, así como las industrias conexas, sufrieron los efectos de las crisis durante los años 1983, 1984 y 1985; esta situación lógicamente afectó a COAMSA en sus volúmenes de venta. Los cuales durante 1985, se incrementaron solo en un 8 %. Sin embargo se estima que para 1986 se presentan síntomas de recuperación, ya que si se analizan los proyectos futuros de ventas, éstos resultaran superiores a las de 1985. Este comportamiento y las perspectivas para la Industria de la Construcción, indican el inicio de una recuperación para COAMSA.

El margen financiero en los dos ejercicios analizados, es adecuado para cubrir los gastos de operación e incluso los gastos financieros.

Es importante mencionar que el comportamiento de los gastos de venta y administración, presentan una tendencia ascendente, sobre todo

si se comparan en relación a sus ventas. Esto tiene su explicación, en el hecho, de que los gastos de administración son fijos y debido a que en 1985 sus ventas fueron inferiores a las del año inmediato anterior.

Los activos más importantes, los constituyen los Equipos de Transporte y Maquinaria, así como la revaluación inherente de éstos, además de que estos habrán de ser recalculados con el fin de precisar los valores actuales, ya que -- por lo general en este tipo de empresas los activos fijos son tan importantes que como política realizan avalúos anuales.

El Capital Social de 162 M Ps. en 1984 se mantuvo en la misma proporción para el año de 1985.

El mayor importe dentro de su Capital Contable es la revaluación de sus activos fijos, así como la prima y la revaluación de las acciones de COAMSA.

Debido a una falta de planeación financiera y -
aunado a la problemática que existe la economía na--
cional se obtuvo un financiamiento en dólares, lo --
cuál origino altos costos de financiamiento, ya que--
sus déficits los cubrió principalmente con créditos--
directos a tasa elevadas.

La rotación de cartera en 1984 fué de 54 días;
para 1985 se redujo en un 13 % a causa también de re
ducción de créditos otorgados a clientes, sin embar-
go se presume una tendencia de alza para los años ve
nideros, esto es debido a que la efectividad de la -
cobranza no depende exclusivamente de sus gestores -
de cobranza, ni de sus clientes, ya que éstos a su -
vez por la situación que atravieza el mercado de la-
construcción también tienen dificultades en el cobro
de éstos.

Debido a la disminución que sufrió Concretos -
Americanos S.A. de C.V., con respecto a las utilida-
des en 1985; el porcentaje que arroja en cuanto a la
productividad en función a las ventas y del capital-
contable, éstos también se vieron disminuidos.

Una de las perspectivas de Concretos Americanos, S.A. de C.V., en sus políticas establecidas son la de reestructurar la deuda de corto a largo plazo, buscando tasas de interés accesible y se presume que al eliminar el riesgo cambiario que existe, su estructura financiera mejorará, situación que favorece a la solicitud de crédito.

B.7. ANALISIS FINANCIERO

En el capítulo II. se presentarán las técnicas usadas en el análisis de los estados financieros para determinar la fuerza de crédito de un cliente.

Tomando como base los Estados Financieros proporcionados por el solicitante de crédito y específicamente para este caso práctico, se utilizará las Técnicas de Análisis Comparativo de la Razón y Análisis de Porcentajes Integrales.

La clasificación a las razones financieras se presentarán en el siguiente orden:

- 1.- Liquidez
- 2.- Apalancamiento
- 3.- Rotaciones
- 4.- Productividad
- 5.- Otras Consideraciones.

Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro financiero.

R A Z O N E S F I N A N C I E R A S

FASES	PERIODO	31-XII-84	31-XII-85
LIQUIDEZ	RAZON CIRCULANTE	3.22	2.70
	PRUEBA DEL ACIDO	2.52	2.18
	CAPITAL DE TRABAJO	397	467
	LIQUIDEZ DE LOS INVENTARIOS		
APALANCAMIENTO	PAS. TOTAL A CAP. CONTABLE	.24	.21
	ACT. FIJO A CAP. CONTABLE	.97	.89
	ACT. FIJO A PAS. LARGO PLAZO	6.20	9.71
	COBERTURA DE INTERESES		
ROTACIONES	ROTACION DE CARTERA	54	47
	ROTACION DE INVENTARIOS	31	29
	ROTACION DE ACTIVO FIJO	1.07	1.20
	ROTACION CAPITAL CONTABLE	1.04	1.07
	CICLO FINANCIERO	85	76
PRODUCTIVIDAD	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	35%	33%
	PRODUCTIVIDAD CAP. CONTABLE	7%	5%
	PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS	6%	4%
	RETORNO CAPITAL CONTABLE	6%	5%
OTRAS CONSIDERACIONES	CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	-	8%
	CRECIMIENTO DE LA UT. NETA	-	(15%)

CEMENTOS UNIDOS S.A. DE C.V.

COMPANIA : Concretos Americanos, S.A. de C.V.
 DOMICILIO : Presidente Masarick No.21

SUMARIO FINANCIERO

(millones de pesos)

PERIODO	31-XII-84	31-XII-85
VENTAS	2'261	2'652
UTILIDAD NETA	136	115
CAPITAL DE TRABAJO	397	467
INDICE DE LIQUIDEZ	3.22	2.70
DIAS CARTERA	54	47
DIAS INVENTARIO	31	29
CAPITAL CONTABLE TANGIBLE	329	444
APALANCAMIENTO	1.58	1.09
PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	.19	.17
REVALUACION	1 836	1 853

CEMENTOS UNIDOS, S.A. DE C.V.

COMPAÑIA : CONCRETOS AMERICANOS, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
EN BASE A EFECTIVO
(millones de pesos)

FUENTES DE EFECTIVO		
UTILIDAD NETA		115
DEPRECIACION		<u>123</u>
EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION		238
MENOS : Δ CUENTAS POR PAGAR		17
Δ INVENTARIOS		20
MAS : Δ PROVEDORES		<u>78</u>
		41
SUMA EFECTIVO GENERADO (A)		<u>279</u>
FINANCIAMIENTO Y OTRAS FUENTES DE EFECTIVO		
APORTACION DE CAPITAL		-
COSTO DE ACTIVOS FIJOS VENDIDOS		<u>4</u>
SUMAN OTRAS FUENTES DE EFECTIVO (B)		4
TOTAL DE FUENTES DE EFECTIVO (A+B)= (C)		<u>283</u>
APLICACIONES DE EFECTIVO		
INVERSIONES:		
MAQUINARIA Y EQUIPO		-
OTROS ACTIVOS FIJOS		<u>37</u>
OTROS		<u>19</u>
SUMAN INVERSIONES (D)		56
AMORTIZACIONES Y FINANCIAMIENTOS		
CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO		130
PAGOS DIVERSOS		-
SUMAN OTRAS APLICACIONES (E)		<u>130</u>
TOTAL APLICACIONES DE EFECTIVO (D+E)=(F)		<u>186</u>
INCREMENTO (DECREMENTO) EFECTIVO (C-F)=(G)		<u>97</u>

B.8. DETERMINACION DEL CREDITO

El propósito de Concretos Americanos, S.A. de C.V., de adquirir este crédito, es mejorar su liquidez sin incrementar en gran forma su apalancamiento.

El futuro de su producto se determina en correlación al mercado de la construcción, el cual se espera sea reactivado en el segundo semestre de 1986, además de seguir manteniendo un índice de actividad elevado para los años subsecuentes.

Actualmente el producto que fabrica COAMSA es ta adquiriendo gran importancia en el mercado de la construcción en el ámbito Nacional, por lo que, a nuestra empresa este tipo de clientes le interesa captar.

En su Estructura Financiera se observa en el cuadro sinóptico de las razones de Liquidez y Productividad que sus índices financieros son óptimos ya que estos reflejan ser mayores a 1.

En el cuadro de rotaciones se observa, reducción de días cartera e inventarios de 7 y 2 días respectivamente y un incremento de .13 puntos en la rotación de sus activos; lo que nos dice existe una optimización en los recursos de la capacidad instalada.

Los accionistas de Concretos Americanos, S.A. DE C.V. y en particular su Consejo de Administración son personas de reconocida capacidad técnica así como moral.

Como garantía a este crédito, se tienen dos pagarés sin condicionar con un valor igual al monto solicitado, mismos que están firmados y avalados por su representante.

Cabe recomendar la aprobación a esta operación, por considerarse que el riesgo crediticio es normal, además de que con una estrecha supervisión al control de este crédito, resultaría una magnífica operación tanto para el solicitante como para la compañía.

C O N C L U S I O N E S

Para obtener utilidades en grandes ventas, la mayor -- parte de los negocios deben depender de ventas a crédito. La amplitud de las utilidades de ventas a crédito dependen en -- su totalidad de cómo se evalúe los riesgos que el crédito -- exige, considerando las políticas internas de la compañía, - la personalidad, capacidad y capital del solicitante de crédito.

Un límite de crédito se establece de acuerdo con la ca pacidad y deseo del cliente para pagar sus deudas cuando éstas se vencen, facilita el manejo de cuentas y sirve como -- una guía para compras a crédito. Los límites de crédito de-- ben ser flexibles y sujetos a constante revisión por las con diciones cambiantes del negocio.

Por lo que respecta al análisis financiero de las soli- citudes de crédito se tiene una larga lista de índices finan- cieras, que determinan lo que cada uno mide. Algunas veces - es necesario ir mas allá de éstos cálculos con objeto de de- terminar si una empresa está en buenas o malas condiciones, - pero a menudo lo que un índice no señala lo hace el otro. --

Además, una relación vagamente marcada por un índice puede ser corroborado por otro. Por todas estas razones, generalmente es útil calcular diferentes proporciones.

Aunque los índices financieros son herramientas de una utilidad excepcional, tienen algunas limitaciones y por lo tanto deben usarse con precaución. Los índices se elaboran a partir de los datos contables, y estos datos están sujetos a diferentes interpretaciones y aún a ciertas manipulaciones, por esto el analista de crédito debe conocer e investigar de primera mano las operaciones y administración de la empresa a fin de verificar la validez de los indicadores financieros, además el analista debe desarrollar un sexto sentido, tacto, olfato y sentimiento acerca de lo que está pasando en la empresa del cliente.

Algunas técnicas usadas en los análisis financieros -- son: El Análisis Comparativo de la Razón, Análisis de las Tendencias, Análisis de donde se ha obtenido--donde se ha -- aplicado y Análisis del presupuesto. El Análisis Comparativo de la Razón, determina razones significativas calculadas del Estado Financiero del solicitante de crédito, son comparadas con razones ideales en la misma línea de negocios. El Análisis de

Las Tendencias es dinámico, es la comparación del Estado - Financiero corriente del solicitante de crédito con la de años anteriores. El Estado de cambios en la situación financiera (conocido anteriormente como estado de origen y - aplicación de recursos) tiene la finalidad de presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el mane- jo de recursos financieros (o sea sobre su obtención y --- aplicación) por parte de la entidad durante un período de- terminado. En circunstancias como la de nuestro entorno económico actual, caracterizado por una inestabilidad económica gene- ralizada, la agudización del fenómeno inflacionario y la - liquidez que es problema fundamental que afecta a la gene- ralidad de las entidades, los usuarios de los estados fi- nancieros demandan información más amplia sobre la genera- ción y aplicación de recursos, para poder evaluar con ma- yor objetividad la liquidez o solvencia de las entidades, - económicas. Por lo cual se considera que el Estado de cam- bios en la situación financiera debe ser remplazado por el Estado de cambios en la situación financiera en base de -- flujo de efectivo. a efecto de satisfacer adecuadamente -- las necesidades de los usuarios de la información. El Aná- lisis del Presupuesto de un cliente comprende un análisis- de sus planes de negocios durante un futuro período defini- do y la forma en que afectará sus finanzas.

La elaboración y manejo de los procedimientos y flujogramas en el Departamento de Crédito y Cobranzas son muy importantes para la empresa; estos deben ser claros y sencillos apegados a las políticas internas que se manejen en la empresa, además que éstos deberán de actualizarse conforme al crecimiento de la empresa, para evitar que con el tiempo se vuelvan obsoletas en su práctica, ayudando a mantener el volumen de ventas y reducción de cartera vencida con el objeto de incrementar las utilidades.

Actualmente las empresas comprenden que no hay crédito que no involucre riesgo, Aún el mejor dirigido Departamento de Crédito tendrá algunas pérdidas, por eso es necesario conocer también el costo que implica otorgar un crédito. Los Costos que se deben tener presente son los de cobranza, de morosidad de pago, Los de capital y los de incumplimiento.

Por último me gustaría concluir en relación a la publicación de una revista de las empresas que se declaran en quiebra, y donde se observa con una tabla estadística, que las empresas que quiebran no son porque sean empresas con malos negocios, realmente estas fracasan por la carencia de un adecuado control administrativo, de ahí reviste la impor

tancia en las grandes empresas otorgantes de crédito de pre
veer y mantener una eficaz administración y control de las-
cuentas por cobrar.

B I B L I O G R A F I A

- CREDITO Y COBRANZAS , Richard P. Ehinger y David E. Golieb
EDITORIAL C.E.C.S.A.
- TEORIA DE LAS COMUNICACIONES, Miguel Duhalt K.
EDITORIAL TRILLAS.
- ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS,--
Perdomo, EDITORIAL ECASA
- ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, Roberto Macías Pineda
EDITORIAL CULTURA T.G.S.
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, Laurence.Gitman
EDITORIAL HARLA.
- ADMINISTRACION FINANCIERA, Steven E, Bolten
EDITORIAL LIMUSA.
- ADMINISTRACION FINANCIERA, Robert N. Johnson
EDITORIAL LIMUSA
- LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS, Joaquín Moreno Fernández
INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS A.C.
- DICCIONARIO DE CONTABILIDAD, Eduardo M. Franco
EDITORIAL SIGLO NUEVO EDITORES, S.A.
- APUNTES DE LA FES-CUAUTITLAN
- FINANCIACION DE EMPRESAS, M. Georges Depalleus, Serie E.
TOMO 3.
- HOLDING COMPAÑIAS TENEDORAS Y SUBSIDIARIAS, González y-
Meléndez. EDITORIAL LIMUSA
- ECONOMIA APLICADA, Remo Linda, Concurrence,
Archivo I.S.E.A.

- LA ECONOMIA POLITICA, John Stuart Mill.
EDITORIAL MUSA.
- DICCIONARIO PARA CONTADORES, Eric L. Kohler
EDITORIAL U.T.E.H.A.
- LA INDUSTRIA DEL CEMENTO, CAMARA NACIONAL DEL CEMENTO
Anuario 1985.