



37  
2es.  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

-----  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**“ADMINISTRACION DEL ANALISIS  
DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS Y  
RECUPERACION DE CARTERA EN  
UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA”**

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N:

**MA. ISABEL ELIZABETH CALVARIO JIMENEZ  
ROSALBA GARCIA MONROY**

ASESOR: L.C. DANIEL HERRERA GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

257716



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

AT'N: ING. JAIME DE ANDA MONTAÑEZ  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo

Administración del análisis de otorgamiento de créditos y  
recuperación de cartera en una empresa comercializadora.

que presenta la pasante: María Isabel Elizabeth Calvario Jiménez  
con número de cuenta: 8801154-3 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 11 de noviembre de 1997

PRESIDENTE C.P. José Francisco Astorga y Carreón

VOCAL L.C. Daniel Herrera García

SECRETARIO C.P. Fermín Gonzalez Camberos

1er. SUPLENTE L.C. Jaime Navarro Mejía

2do. SUPLENTE M.A. Ernesto Gómez López



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL  
 AUTÓNOMA DE  
 MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E .

AT'N: ING. JAIME DE ANDA MONTAÑEZ  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo Administración del análisis de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera en una empresa comercializadora

que presenta la pasante: Rosalba García Monroy  
 con número de cuenta: 8906588-6 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 11 de noviembre de 1997

PRESIDENTE C.P. José Francisco Astorga y Carreón

VOCAL L.C. Daniel Herrera García

SECRETARIO C.P. Fermín González Camberos

1er. SUPLENTE L.C. Jaime Navarro Mejía

2do. SUPLENTE M.A. Ernesto Gómez López

**Dedicamos esta tesis a:**

A **Dios** por habernos dado la vida y la oportunidad de tener grandes satisfacciones.

A nuestra **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO** que nos permitió *realizar* nuestros estudios brindándonos siempre alternativas para ser cada día mejores.

A la **FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**, por habernos proporcionado los conocimientos necesarios para afrontar los retos que esta vida nos impone y aplicarlos con fines nobles y útiles a nuestra sociedad.

Porque en todo momento demostró entusiasmo de formar profesionales eficientes y capaces, depositando toda su confianza en guiarnos a alcanzar esta meta, mil gracias a usted:

**L.C. DANIEL HERRERA GARCIA.**

**Elizabeth y Rosalba.**

### **A mis padres:**

A quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo; amor.

A quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida que me ha formado y educado.

A quienes la ilusión de su existencia ha sido verme convertido en persona de provecho.

A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos no con la riqueza más grande del mundo.

### **A los seres universalmente queridos:**

**JOSE I. CALVARIO CALDERON  
ESTHER JIMENEZ DE CALVARIO**

### **A mis hermanas:**

Si he visto más lejos es porque he estado parada en hombros de gigantes, a todas y cada una de ustedes que representan el camino correcto ha seguir y han logrado que toda la familia vaya cuesta arriba buscando un futuro digno con firmeza y voluntad que han logrado lo que se propone.

### **A mi hermano:**

A ti que representas la firmeza y la fuerza cuando he estado en momentos difíciles por ayudarme a salir de ellos gracias.

+ A ti por darme ese valor para seguir y terminar aún en tu ausencia vivirás para mí mientras las plantas del señor en la tierra no vuelvas a pisar. **MARCOS PEÑALOZA PARRAL.**

A ti que aportaste lo mejor de tu persona, comprensión, tenacidad y fuerza de voluntad para todas las cosas que parecen inalcanzables por estar cerca y formar parte de mí te quiero **OSCAR VIVERO REYES.**

A todas aquellas personas que estuvieron en todos los momentos cerca de mi y me ayudaron a realizar mi carrera y terminar la tesis con cariño.

**ROSALBA** has de tu vida y tu familia el sueño más hermoso que puedas vivir.

**ELIZABETH**

## **TITULO DE LA TESIS**

**Administración del análisis de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera en una empresa comercializadora.**

## **OBJETIVO DE LA TESIS**

Determinar un programa de análisis de créditos y recuperación de cartera que permita optimizar los recursos de una empresa comercializadora.

## **HIPOTESIS**

Un programa de análisis de créditos y recuperación de cartera aplicado en una empresa comercializadora coadyuvara a la optimización de sus recursos.

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente tesis se basa en una investigación bibliográfica, basada en libros del área Financiera y la experiencia laboral para el desarrollo del programa de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera.

# INDICE

	Pag.
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO 1: Generalidades Para el otorgamiento de Crédito.</b>	
1.1 Generalidades de las empresas comercializadoras.	2
1.2 Concepto de crédito y Cuentas por cobrar.	3
1.3 Clasificación del crédito.	6
1.4 Concepto de Análisis.	9
1.4.1 Tipos y métodos de análisis.	10
1.5 El proceso administrativo en la elaboración de un programa.	15
<b>CAPITULO 2 : Determinación de un programa.</b>	
2.1 Acerca del programa de Análisis de créditos y recuperación de cartera.	18
2.2 Elementos de Análisis de un programa para el otorgamiento de créditos.	19
2.3 Elementos que intervienen en el programa .	19
2.3.1 La función del crédito.	20
2.3.2 Bases de crédito.	21
2.3.3 Fuentes de la investigación de crédito.	25
2.3.4 Las políticas de crédito.	30

2.4	Análisis e interpretación de Estados <i>Financieros</i> .	35
2.4.1	Incentivos para la pronta recuperación.	41
2.4.2	Procedimiento de cobranza.	43

**CAPITULO 3 : *Elaboración del Programa y su Aplicación.***

3.1	Desarrollo del Programa.	47
3.2	Aplicación del Programa en una mediana empresa comercializadora de medicamentos homeopáticos.	60
3.3	Conclusiones.	82

**CONCLUSIONES.**

**BIBLIOGRAFIA.**

## INTRODUCCION

Hoy en día, debido a la problemática que atraviesan las empresas, el crédito resulta un instrumento muy importante para la competitividad, ya que aquellas que otorguen los plazos y condiciones más atractivos de ventas, son las que abarcan el mercado grande.

Lo anterior conlleva grandes riesgos, pues al examinar un prospecto de crédito para un cliente, se hace esencialmente una predicción acerca de la capacidad de la compañía, para reembolsar su deuda; para esto se cuentan con varias fuentes informativas que proporcionan numerosos datos comparativos, los cuales se clasifican de acuerdo al tamaño de la empresa.

En el área de otorgamiento de créditos y cobranzas, determinan créditos considerando las características y perfil del cliente sin perder de vista las necesidades de la propia empresa complementando entre otros puntos que tendrán relevancia dentro del desarrollo del tema : análisis de razones financieras, fuentes de financiamiento, compromisos con terceros y el mercado en que se desarrolla.

Este programa permite disminuir el costo financiero de las cuentas por cobrar mediante el manejo de dinero de terceros, y con la pronta recuperación de la inversión en las ventas, tener efectivo para su inversión ; lo que optimiza el manejo de los recursos.

Esta tesis tiene como finalidad determinar un programa para el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera de una empresa comercializadora de medicamentos homeopáticos, analizando los diferentes factores que se presentan para la toma de decisiones sin poner a la empresa en situaciones difíciles en materia financiera.

**-Método de control presupuestal** : El control presupuestal es una herramienta de gran importancia dentro de la administración de cualquier empresa y dada la complejidad de éste tema, sólo se enunciará lo que es un presupuesto y las ventajas del control presupuestal.

La palabra presupuesto, dentro de la economía industrial se podría conceptualizar como la técnica de planificación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Presupuesto dentro de la administración, se entiende como una estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de resultados por un periodo determinado.

Los presupuestos después de elaborarse sobre las bases antes mencionadas se procede a la aplicación del Control Presupuestal, que consiste en la comparación sistemática entre éstos y los datos históricos que refleja la contabilidad, durante el mismo periodo, con el fin de aplicar medidas correctivas en las desviaciones mas significativas.

## **1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA.**

La orientación actual en la prevención de riesgos en el otorgamiento de crédito y recuperación de cartera, dentro de una empresa comercializadora, se apoya en la exigencia fundamental de las etapas del proceso administrativo: planeación, integración, dirección y control, mediante la aplicación equilibrada de un conjunto de técnicas tanto administrativas como financieras.

Para visualizar de una manera más correcta las funciones correspondientes a cada una de las etapas del proceso administrativo, se presenta a continuación una breve explicación de ellas:

**-Planeación:** En esta primera etapa del proceso administrativo, se pretende definir los alcances y metas a los que se quiere llegar, esta se puede lograr de la siguiente manera:

- 1) Determinación de objetivos.
- 2) Fijación de objetivos.
- 3) Elaboración de un programa.

**-Organización:** En esta etapa se establece la estructura, se determinan las funciones y se delinear las relaciones, esto nos dice concretamente quién va a realizar cada cosa y quién lo va a hacer, por lo que presentamos la siguiente secuencia:

- 1) Establecer la estructura.
- 2) Delinear las relaciones.
- 3) *Determinar funciones.*

**-Integración:** Es la etapa del proceso administrativo en donde se reúnen los recursos con que se cuenta para realizar los planes preestablecidos, lo cual se puede lograr mediante:

- 1) Asignación de recursos.
- 2) Habilidades y conocimiento.

**-Dirección:** En esta etapa se desarrollan las actividades de tipo ejecutivo en donde se tiene como objeto lograr que los objetivos señalados en la planeación se cumplan, dichas actividades pueden ser las siguientes.

- 1) Compartir las responsabilidades.
- 2) *Motivar e incentivar.*
- 3) Coordinar.
- 4) Administrar el cambio.

**-Control:** Es la etapa en la que se detectan las desviaciones y obstáculos de los objetivos que se han fijado previamente para corregirlos además de retroalimentar los planes y objetivos nuevamente para alcanzar el control de otorgamiento de crédito:

- 1) Fijar los sistemas de información.
- 2) Medir los resultados.

## **CAPITULO 2**

### **DETERMINACIÓN DE UN PROGRAMA**

## 2.1 ACERCA DEL PROGRAMA DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA.

Se sabe que es importante tener los conceptos básicos del desarrollo de esta investigación, de tal forma se muestra a continuación qué es un programa empezando por su concepto:

“Un programa es un proyecto ordenado de actividades o conjunto de instrumentos y/o pasos preparados para ser aplicados ”<sup>4</sup>

Este concepto describe la forma en que se debe tomar el proceso administrativo (planear, organizar, integrar dirigir y controlar) para conducir a la empresa al cumplimiento de sus objetivos establecidos dentro del análisis de otorgamiento de créditos y la recuperación del efectivo.

Debido a las necesidades que tiene la organización es importante establecer un programa apoyándose en el proceso administrativo haciendo mas confiables las decisiones que se tomen el en manejo de los recursos de dicha organización.

Se debe subrayar el estilo que se tomará como elemento para el funcionamiento de la organización dentro de la recuperación de cartera, como lo que es la formación y preparación de gente (ejecutivos) que tendrán como objetivo la creación sistemática de recuperación de cuentas por cobrar planeada principalmente por la experiencia diaria y las estrategias deliberadamente adoptadas que han expuesto a la organización en situaciones de contingencia.

---

<sup>4</sup> Joquin Blanes Prieto, Diccionario de Términos contables p. 179

## **2.2 ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE UN PROGRAMA PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.**

Esta investigación es sólo una orientación sobre la información general que se debe reunir y analizar de los aspectos internos y externos de la empresa, ya que esta se desenvuelve dentro de un ambiente del cual no se puede sustraer.

La primera parte del programa será la guía para la realización de un análisis financiero auxiliada en el proceso administrativo, representando una guía de aplicación para otorgar créditos, ésta ofrecerá los procedimientos y tareas idóneas para obtener información sólida del objetivo .

La segunda parte describe la estructura básica del análisis del programa, así como las habilidades requeridas para su aplicación, la explicación breve de los elementos que intervienen, las técnicas que se deberán utilizar y los elementos que se utilizarán como ayuda en el procedimiento de administrar (planear ,organizar, integrar, dirigir y controlar) los recursos de la organización.

## **2.3 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROGRAMA**

Para la optimización de los recursos de un empresa comercializadora se propone un programa de análisis para el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera.

Este programa se divide en las siguientes partes:

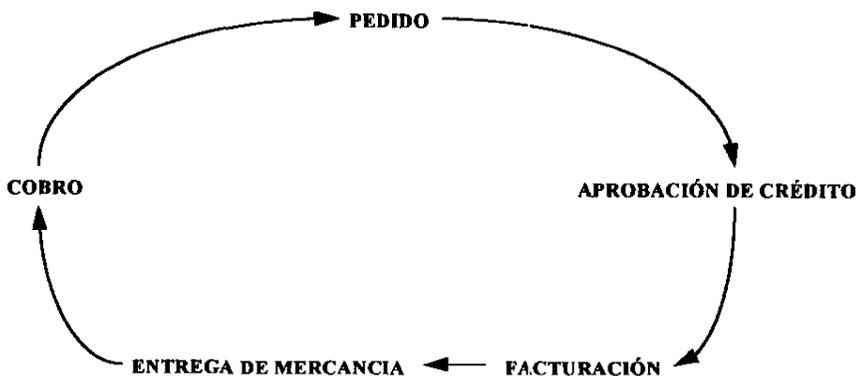
- Parte 1 La función del crédito.
- Parte 2 Bases del crédito
- Parte 3 Fuentes de investigación de crédito
- Parte 4 Quién debe recabar información
- Parte 5 Las políticas de crédito
- Parte 6 Incentivos para la pronta recuperación

- Parte 7 El análisis e interpretación de estados financieros (como herramienta)
- Parte 8 Cancelación y rehabilitación del crédito

### 2.3.1 LA FUNCIÓN DEL CRÉDITO.

La mayor parte de los analistas de un sistema crediticio se han percatado de que el secreto de las ventas radica en el que sea implantado un cambio muy importante en la política de crédito, acumulando un fondo mancomunado de efectivo el cual se presta a sus clientes a tasas de interés debidamente estudiadas, con la finalidad de incrementar las ventas y obteniendo utilidades derivadas de las mismas, por ende se ha llegado a la conclusión que las utilidades provienen de dichos otorgamientos de crédito incrementando el ingreso neto de una organización.

En relación a la función del crédito ha habido un cambio muy importante pues antaño se otorgaba pensando en lo que esto significaba en función de las ventas ahora debe verse en función de las utilidades que se generan con su otorgamiento. Pudiera pensarse que esta es una sutileza pero no lo es porque una venta no es venta hasta que se cobra. El círculo de la venta se presenta de la manera siguiente:



Para que haya una buena cobranza se requieren dos aspectos muy importantes:

- una adecuada investigación de crédito, y
- el cumplimiento de los tratos con el cliente

### **2.3.2 BASES DEL CRÉDITO**

En el crédito comercial, no existen bases sólidas en que se pueda soportar una decisión de crédito y, entra en juego un factor muy importante, que es la buena fe del deudor, de pagar, aunado naturalmente a una adecuada investigación de crédito, aunque es de recordarse que ésta pudiera rendir resultados positivos y a la corta o larga, la recuperación de cartera pudiera llevarse a cabo con problemas.

Por lo anterior resulta necesario tener una base sobre la cual apoyarse para analizar los clientes son o no sujetos de crédito y la forma mas eficaz de recuperar nuestra cartera:

Independientemente de cual sea el enfoque, los métodos que se usan para medir la calidad de crédito se relacionan con la evaluación de las cinco áreas que generalmente se consideran importantes para determinar la viabilidad de crédito de un cliente. Estas cinco áreas, las cuales se denotan con palabras que empiezan con la letra C, se reconocen como las cinco “C” del crédito:

- CARÁCTER
- CAPACIDAD
- CAPITAL
- COLATERAL
- CONDICIONES

## CARÁCTER

El carácter se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones. Este factor es de importancia considerable porque toda transacción de crédito implica una *promesa de pago*; es decir si el cliente es honesto hará todo lo posible por cumplir con su compromiso, si no lo es tratará de retrasar sus pagos.

A éste respecto, el profesor Lorenzo García Méndez dice que la primera "C" la conducta, o sea la integridad u honradez, es la condición mas importante de una operación a crédito. A su vez, Francisco H. Musti dice a éste respecto que el carácter es la voluntad que tiene el deudor de pagar el crédito que le hemos concedido.

Los administradores de crédito experimentados insisten frecuentemente en el hecho de que el factor moral es el aspecto mas importante en la evaluación del crédito. por lo tanto, los reportes de crédito proporcionan información de base acerca del desempeño anterior tanto de individuos como de empresas.

Lo importante, es pues, que el deudor tenga disposición y ánimo de cumplir con el compromiso contraído. Pudiera haber un quebranto transitorio en su situación financiera, cosa normal en los negocios, sin embargo, en ningún momento desconoce la existencia de su adeudo, únicamente pide tiempo para pagarla, aún con los recargos correspondientes. Este tipo de deudor que cumple con sentido de responsabilidad con sus compromisos en tanto tiene manera de hacerlo, y da la cara cuando no puede hacerlo por circunstancias especiales, con frecuencia ajenas a su voluntad, es quien tiene "carácter"(personalidad).

Desde luego, para evaluar la personalidad de un individuo, hay que examinar su historial en el mundo de los negocios en cuanto a seriedad en el cumplimiento de sus compromisos, su vida pública y privada, así como sus costumbres. Y un elemento que entra ahora en juego de manera preponderante es la estabilidad en su matrimonio.

De las cuatro "CES" la mas difícil de apreciar es la de carácter.

## CAPACIDAD

La segunda “c”, la capacidad, dice el profesor García Méndez, es tanto como decir la aptitud, la experiencia y la fuerza creativa aplicada a la empresa. Es casi tan importante como la integridad moral. Es un juicio subjetivo acerca de la habilidad del cliente para pagar sus cuentas.

Se mide parcialmente por los récords anteriores de los clientes y por los métodos de negocios, y puede verse complementada por la observación física de sus plantas y almacenes. nuevamente, los analistas de crédito obtendrán información de juicio con relación a éste factor partiendo de diversas fuentes, ahora bien, a éste respecto hay que tener mucho cuidado con las empresas o los individuos con crecimientos espectaculares porque en la mayor parte de los casos deslumbraba no pocos gerentes de crédito y cobranzas, no tardando el tiempo en que el negocio bien el trabajador, sufra un grave revés que pondría al descubierto que todo su desarrollo estaba fincado en bases que no eran firmes.

Un factor importante es el capital que posean las personas físicas y morales para que se le sea otorgado un crédito.

## CAPITAL

El capital se mide por la condición financiera general de una empresa tal y como lo indicaría un análisis de sus estados financieros. Se da una importancia especial a las razones de riesgo, la razón de deudas-activos, la razón circulante y la razón de rotación del interés ganado.

Para el gerente de crédito, dice Mosti, el capital es el soporte financiero del riesgo, pues puede considerarse como la suma de la riqueza que el deudor tiene como reserva para poder, en su tiempo, redimir el crédito. Representa también el resguardo del deudor que le permitirá absorber las pérdidas que sufren sus negocios o actividad, siempre y cuando exista un margen de seguridad, que deberá estar proporcionado al riesgo o pérdida y al crédito reconocido.

Una cosa que debe considerarse es que el capital sea realmente propiedad del sujeto o de la empresa a la cual se le va a otorgar el crédito.

### COLATERAL

Esta representado por los activos que los clientes pueden ofrecer como garantía para obtener un crédito.

### CONDICIONES

La última "C" dice el profesor García Méndez es representativa de las circunstancias externas que el administrador de crédito no debe prescindir de tener en cuenta. Se trata de las tendencias y otros factores que no dependen de la propia empresa.

Se refiere tanto a las tendencias económicas generales como a los desarrollos especiales de ciertas *regiones geográficas o sectores de la economía* que pudieran afectar la capacidad de los clientes para satisfacer sus obligaciones.

El hecho de que circunstancialmente la situación económica en determinada región del país sea excelente no debe inclinar a una expansión imprudente del crédito, ya que a corto plazo pudiera cambiar el panorama como resultado de la situación que se vive en el resto de la nación. Por esto mismo, las políticas de crédito no pueden aplicarse de manera rígida mucho menos en tiempos de incertidumbre.

La información a cerca de estos cinco factores proviene de las experiencias anteriores de las empresas con sus clientes, y se complementa con un sistema bien desarrollado de recolectores de información externa desde luego, una vez que se ha desarrollado la información sobre las cinco "C", el administrador de crédito todavía debe tomar una decisión final con relación a la calidad de crédito.

### **2.3.3 FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN DE CRÉDITO**

Por lo común, el departamento de crédito y cobranzas suele dar inicio a una investigación de crédito al recibir del departamento de ventas el original o bien la copia del pedido y de la solicitud de crédito, o bien ambos documentos éste procedimiento obliga al personal del mismo a tener que actuar con la celeridad debida a fin de poder emitir, dentro de un tiempo prudente, una opinión sobre aquella.

Investigación de crédito tiene dos tipos de fuentes:

- Los informes de crédito directo, y
- Los informes de crédito indirectos.

La fuente de informe de crédito directos o internos son aquellos que tienen su origen dentro de la propia empresa y los indirectos o externos se originan fuera de ella.

La fuente de informes de crédito directos o indirectos están formados por los siguientes elementos:

- El pedido y o la solicitud de crédito.
- La correspondencia y publicaciones técnicas confiables que obran en los archivos de la empresa.
- Los antecedentes que tengan en su poder el gerente de crédito y cobranzas, el vendedor que atiende al cliente y el cobrador profesional.
- Los registros que obren en poder del departamento de crédito y cobranzas y del legal.
- La visita o entrevista con el cliente o prospecto de cliente.

La fuente de informes de créditos indirectos o externos son las siguientes:

- Los banqueros.
- Los proveedores y clientes.
- Los competidores.
- Los familiares, amigos y conocidos del solicitante de crédito.
- Las agencias o personas dedicadas a la investigación de créditos.
- La prensa diaria.
- El registro público de la propiedad.
- Las cámaras de industrias y comercios así como los centros empresariales.
- Publicación del Diario Oficial de la Federación y o revistas de publicaciones técnicas o boletines financieros de reconocida seriedad.

Es sabido que mientras mayor sea la información que llegue a recabarse con el propósito de otorgar un crédito, más solicitada será la decisión que se tome.

Se presentan a continuación los datos que pueden obtenerse como referencia para el otorgamiento de crédito.

- 1.- Nombre completo del cliente o prospecto del cliente con sus apellidos.
- 2.- Domicilio completo con indicación de calle, número y entre que calles se encuentra o bien, alguna referencia que permita su rápida localización, colonia, código postal, municipio, estado y teléfono.
- 3.- Dirección en donde recibe su correspondencia si no es la misma antes mencionada.
- 4.- Edad del solicitante del crédito y su estado civil.
- 5.- Número de cartilla del servicio Militar Nacional.
- 6.- Nacionalidad.
- 7.- Una identificación actual del solicitante de crédito.
- 8.- Deberá tomarse nota de cualquier manifestación que indique alguna falla de sus facultades mentales.
- 9.- Número de personas que dependen del solicitante de crédito.
- 10.- Número de registro en el R.F.C., así como el número de afiliación al IMSS, ISSSTE, del INFONAVIT y del SAR.
- 11.- Lugar donde trabaja, con la indicación del domicilio de la empresa y teléfono.

- 12.- Puesto que desempeña en la empresa donde presta sus servicios.
- 13.- Nombre del jefe inmediato.
- 14.- Tiempo de trabajar en la empresa.
- 15.- Sueldo que percibe, así como las prestaciones de que goza, ultimo recibo de sueldo o bien una constancia de la empresa que compruebe lo anterior.
- 16.- Otros ingresos tanto del solicitante de crédito como del cónyuge e hijo(s).
- 17.- Marca, modelo y número de placa del automóvil si posee alguno.
- 18.- Dos o tres referencias de amistades a quienes conozca de tiempo atrás, con la indicación del nombre domicilio y teléfono.
- 19.- Referencias bancarias, las que pudiera proporcionar el solicitante del crédito.

Deberá indicarse el nombre y puesto de quienes, en los bancos, pudieran proporcionar los informes requeridos.

- 20.- Dos o tres referencias comerciales con la indicación del nombre de la empresa, domicilio y teléfono así como la persona que podría dar los informes necesarios. En éste caso no interesa que la cuenta no éste saldada a la fecha de la solicitud del crédito.
- 21.- En caso de tener cuenta de cheques deberá recabarse el número de la cuenta, el banco, con la indicación de la sucursal.
- 22.- Número de tarjetas de crédito.
- 23.- Establecer si la casa donde habita es propia, tiempo de vivir en el domicilio.

En caso de ser necesario obtener toda esta información o bien una parte importante de ella, lo conveniente es dividirla entre el pedido del cliente, la solicitud del crédito, la visita del investigador de la empresa o bien, de alguna agencia investigadora de créditos.

Esta obtención de datos, deberá hacerse con la mayor discreción posible evitando formular las preguntas como si fuera un interrogatorio. A través de una plática inteligentemente dirigida puede recabarse mucha información sin que el cliente se de cuenta, desde luego, se deberá de tomar en cuenta las cinco “ CES “.

Respecto a la lista anterior cabe hacer comentarios a algunos de los renglones indicados:

- Es muy importante precisar quién es el representante de la empresa, ya que puede considerarse al gerente general pudiendo ser diferente, en caso de que se trate de negocios de personas físicas, suele suceder lo mismo. Esto tiene mucha importancia para efectos del cobro, ya que al momento de proceder al embargo, el abogado se habrá de encontrar con problemas a la hora de proceder judicialmente.
- los accionistas o miembros del consejo de administración son muy importantes porque puede saberse el grado de seriedad con que opera la empresa y los apoyos con que pudiera contar si, en un momento determinado, se viera en problemas de liquidez, ya que particularmente las personas que gozan de prestigio en los medios económicos y sociales, nunca les conviene verse envueltos en problemas que le llegaren a dañar su reputación.
- La *imagen del negocio* se refiere a como se proyecta ante terceros y al aspecto general que presenta el mismo, lo cual dice mucho del espíritu que anima a la dirección de la empresa.
- Dentro de los riesgos, el relativo al riesgo federal de contribuyentes permite conocer el dato de la fecha exacta en que se constituyó la empresa así como verificar la corrección, del nombre de la misma o de la persona física, comparándola con las iniciales de identificación que utiliza.
- Los antecedentes legales permiten conocer la seriedad de la empresa y la moralidad en sus relaciones con terceros.

### INFORMACIÓN A RECABAR DE PROVEEDORES

“La información que debe obtenerse de los proveedores que el cliente da como referencia, salvo casos especiales es la siguiente:

- Fecha de la última operación.
- Monto del crédito más alto otorgado.

- Monto del saldo.
- Monto de la cantidad vencida.
- Condiciones en que se otorgó el crédito.
- Cumplimiento en sus pagos.

En relación a las referencias, es conveniente, también, solicitar información, no solamente de los terceros proporcionados por el cliente sino que deberán obtenerse datos de otras personas escogidas al azar que pudieran haber tenido tratos de negocios con él y haber dejado buenos o malos antecedentes que servirán para completar el cuadro de la investigación.”<sup>5</sup>

### ¿QUIEN DEBE RECABAR LA INFORMACIÓN?

Para cumplir con los propósitos de la investigación de crédito la información debe ser recabada por:

- El personal asignado a éste propósito en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la propia empresa.
- La agencia investigadora de créditos o el investigador privado.
- El Departamento de Ventas de la empresa, pero en particular por el vendedor que atiende el crédito.

### LA AGENCIA INVESTIGADORA DE CRÉDITO

Las agencias investigadoras de crédito cumplen una función muy importante para el fin de otorgarlo dentro de un margen de seguridad elevado. Desde luego, quien vaya a otorgar el crédito debe procurarse directamente la mayor cantidad de información que fuere posible y no confiar únicamente en la información comprada.

---

<sup>5</sup> MOLINA AZNAR VICTOR, ESTRATEGIAS PARA OTORGAR CREDITOS SANOS, P. 97

Las citadas agencias suelen pedir información directamente a las empresas , y por ello en algunos casos dejan la impresión de que lo que informan es solamente lo que recaban por éste conducto lo cual no es exacto, porque mediante investigadores que trabajan para aquellas, obtienen otra que permite confrontarla con la que les es proporcionada por los encuestados. Ahora bien, la información será más confiable; entre más seria y profesional sea la agencia o el investigado al cual se le soliciten los informes.

Existen dos agencias que puede decirse son las más importantes, siendo la primera a nivel internacional:

- Dun and Bradstreet, S.A.
- Intercambio Mosert, S.A. de C.V.

### **2.3.4 LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO**

El principal problema de algunas empresas con respecto a su política de crédito es que en realidad no tiene política de crédito, la política de crédito debe constar por escrito (es sumamente importante) y deberá poseer ciertas características. Las políticas deberán ser lo suficientemente generales como para que se puedan aplicar a una variedad de situaciones comunes; a través de periodos de tiempo (aquí depende la extensión de factores externos e internos.)

La política de crédito deberá equilibrar las metas de la empresa de incrementar las ventas, como utilidades y prestigio con las metas de crédito de proteger a la empresa y sus activos, recuperando las cuentas por cobrar y asegurando una utilidad.

La política de crédito deberá incluir directrices específicas respecto a cobranzas (cuando iniciar, cuando transferir y que procedimientos seguir) especialmente con respecto de pagos que se anticipan a la fecha de vencimiento, cuentas de clientes que se retrasan en sus pagos, cuentas malas,

líneas de crédito fechas de límite o de corte, descuentos no aprovechados y ordenes que se reciben .

La política de crédito de una empresa dependiendo de sus características podrá ser conservadora o liberal. Si es conservadora habrá de proceder con mucha cautela en el otorgamiento de crédito, respecto al riesgo que habrá de asumir y en la cantidad que esté dispuesta aceptar. Y por su política conservadora de crédito habrá de realizar una investigación detallada de todo solicitante antes de tomar una decisión.

Una empresa que por el contrario es de política liberal será menos escrupulosa estando más dispuesta a asumir mayor cantidad de riesgo.

Para integrar una política deben considerarse aquellas circunstancias que nos permiten delimitarla con el fin de que esta sea clara sin vaguedades, objetiva, realista para que sea una base sobre la que se efectuará la administración del crédito

La elaboración de las políticas de crédito no puede ser hecha al margen de aspectos externos e internos de las empresas, ya que de otra manera se corre el riesgo de un grave fracaso. Por esto hay que tener presente lo siguiente:

- 1.- Los objetivos que se pretenden conseguir con su implantación.
- 2.- Deberá tener una adecuada coordinación de las políticas de crédito con las de los demás departamentos en la empresa a fin de que no existan contradicciones o lagunas que impidan su interrelación o concordancia.
- 3.- Los puntos que se verán tomar en cuenta para implantar una política son las condiciones de venta programadas por la empresa, los plazos de cobro y problemas especiales que pudieran surgir.
- 4.- Deben tenerse presentes las peculiaridades del sistema de operación de la empresa, ya que no es lo mismo una que vende sólo al mayoreo a aquella que es detallista, un fabricante o que un comerciante, etc.

5.- Hay que tener en cuenta el margen de utilidad con que opera la empresa, pero no considerando de manera global sino por tipos de productos. En el caso de artículos en los cuales el margen de utilidad es reducido no convendrá dar un plazo largo de pago, no así en aquellos cuyo margen sea elevado.

6.- Otro aspecto a considerar es la clase de deudor con que opera la empresa. Por ello, debe tenerse presente el proceder general de los deudores del lugar y de la región donde se encuentra establecida ya que los hay donde, en general son cumplidores y en otros donde es sabido que la cobranza es difícil y es frecuente que acudan sistemáticamente a marrullerías para no pagar a tiempo.

### ¿QUIEN DEBE ESTABLECER LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO?

Las políticas de crédito deben ser establecidas por el director general de la empresa, aun cuando quien las elabore pudiera ser un comité nombrado para éste efecto en que participe el gerente de crédito y cobranzas. En caso de haber un contralor, un director financiero o un gerente administrativo, alguno de éstos sería quien participaría en dicho comité .

En caso de no haber puestos intermedios entre el gerente de crédito y cobranzas y el director general, y no hubiesen formulado las políticas de crédito, correspondería aquel el trabajo de prepara un proyecto y ponerlo a la consideración de su superior .

“Cuando la política de crédito, dice el Alexander Hamilton Institute, Inc., proviene de un nivel tan alto, el departamento de ventas en particular, y todos los demás departamentos, se verán obligados a cooperar . Una declaración de política de la jerarquía superior evita, desde un comienzo, los irritantes conflictos que a menudo surgen entre los departamentos de ventas y créditos.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Alexander Hamilton Institute, INC. Manual de la práctica moderna de crédito y cobranzas . p.2

Lo anterior no basta , sino que la dirección general de empresa debe ser la primera que ponga la muestra respetándolas y apoyando al gerente crédito y cobranzas cuando la empresa viole sus propias disposiciones.

### LA DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

Las políticas de crédito deben ser conocidas por el personal que mediante relaciones con el departamento de crédito y cobranzas y por los terceros, clientes en particular. Pero éste conocimiento debe estar restringido a lo que cada quien le interesa, dado que hay aspectos en sus lineamientos que no resulta conveniente hacerlos del dominio público.

Las políticas de crédito, así pues deben ser comunicadas de la siguiente manera:

- \* Al personal propio del departamento.
- \* A las siguientes departamentos de la propia empresa en la misma medida que en el caso anterior
- \* Departamento de ventas.
- \* Departamento de contabilidad.
- \* Departamento de almacenes.
- \* Departamento de embarques o trafico.
- \* A los clientes.

### LA IMPLANTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

Para la correcta y adecuada implantación de las políticas de crédito se hace necesario precisar al personal del departamento de crédito y cobranzas dos aspectos fundamentales:

- Las tareas que cada uno debe cumplir, y
- Sus responsabilidades.

Esto es importante porque de otra manera resultaría inconveniente su implantación debido a las interferencias que pudieran resultar al momento de ponerse en práctica. Además deben aclararse todas las dudas, lo mismo antes que después de su implantación, ya que es muy difícil en el papel resolver todas las situaciones que pudieran presentarse. Así como conforme se van aplicando las políticas de crédito, deben irse afinando para hacerlas congruentes con la realidad de la vida del negocio.

## LA APLICACIÓN PRACTICA DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

Aun establecidas en una empresa políticas de crédito, su aplicación por parte del gerente de crédito y cobranzas requiere del uso del criterio. Tomar las políticas de crédito y aplicarlas con rigor o bien con liberalidad puede ser perjudicial para la empresa, de ahí que la experiencia juega un papel muy importante en éste como en otros niveles de puesto dentro de la empresa. Desde luego, esto no significa que se pueda jugar con ellas y aplicarlas al capricho. Sin embargo, tanto las condiciones internas como las externas obligan a su constante modificación, desde luego, con la aprobación del superior.

Así la aplicación de las políticas de crédito pueden ser de dos maneras:

- Liberal y
- Restrictiva o conservadora.

Los factores que pueden influir para una aplicación liberal de las políticas de crédito son las siguientes:

- "Cuando se tienen inventarios excesivamente elevados
- Cuando se desea crear un mercado para productos nuevos
- Cuando la instalación industrial exige la producción en fuertes volúmenes para operar sin pérdidas
- Cuando se declina la demanda del producto
- Cuando los cambios de moda o avances técnicos hacen obsoletos los productos.
- Cuando las condiciones económicas generales son buenas

- Cuando se tiene excesiva competencia”<sup>7</sup>

Los factores que pueden afectar una aplicación restrictiva de las políticas de crédito :

- ”Cuando las condiciones financieras de la empresa no pueden soportar la diseminación de sus ventas a crédito.
- Cuando se tengan muy bajos inventarios que no es posible elevar
- Cuando exista muy fuerte demanda del producto
- Cuando en el mercado haya peligro de sufrir grandes pérdidas.
- Cuando se vendan productos de tipo muy especial o en condiciones muy particulares”<sup>8</sup>

La aplicación de las políticas de crédito de manera liberal o conservadora no debe ser hecha de manera general a todos los productos que vende la empresa. Se requiere de un análisis muy completo de la situación de la empresa y del mercado. Por ello el gerente de crédito y cobranzas no debe actuar unilateralmente por que por la limitación misma de sus funciones, requiere de una información adicional que está en manos de otros jefes departamento de su empresa, como es el caso de la situación de los inventarios de los clientes, etc.

## **2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS**

El objetivo principal del análisis de estados financiero para fines de crédito, es el formarse un juicio acerca de la solvencia económica de la persona física o moral que lo solicita y analizando sus activos determinando un respaldo suficiente que garantice dicho crédito.

Este capítulo muestra el panorama de lo indispensable que resulta el estudio sobre los aspectos financieros para tener la certeza de que dichas personas pagarán en forma oportuna o correcta.

---

<sup>7</sup> H. MOSTI FRANCISCO . LA ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LAS COBRANZAS P.78

<sup>8</sup> IBID P.79

En la actualidad, el análisis de tipo financiero al solicitante, es primordial, ya que hasta el grado en que se otorgué el crédito en condiciones generosas, se tendrán comprometidos los fondos en cuentas por cobrar y se someterá la habilidad del financiero para pagar las obligaciones contraídas.

La adecuada administración financiera de las cuentas por cobrar, se ve reflejada en dos aspectos fundamentales:

1. El saldo de esta cuenta debe ser proporcional a la estructura financiera de la empresa.
2. Recuperación de la cartera en los plazos en los plazos establecidos por la empresa.

Algunos aspectos que afectan y ocasionan excesos en la inversión en cuentas por cobrar; son los siguientes:

Factores externos:

- a) Mala situación económica en general.
- b) Mala situación del mercado en particular.

Factores internos:

- a) Políticas inadecuadas de crédito y cobranzas
- b) Políticas inadecuadas de ventas

Los estados financieros son representaciones numéricas, cuyo objetivo primordial es mostrar la situación financiera del negocio, por periodo determinado o a una fecha dada. El usuario de los estados financieros más comunes, son los administradores, acreedores, inversionistas, gobierno, etc. los cuales los utilizan para fines específicos

A continuación se presentan las razones simples que se pueden utilizar con fines de estudio de crédito más conocidas:

- a) Análisis de solvencia
- b) Determinación del ciclo financiero
- c) Análisis de la estabilidad
- d) Análisis de la productividad

## A) ANÁLISIS DE SOLVENCIA:

1) CAPITAL DE TRABAJO: Que las obligaciones a corto plazo serán pagadas primordialmente con los saldos de efectivo, recuperación de las cuentas por cobrar y ventas de inventarios.

La formula es: dividir el activo circulante entre el pasivo a corto plazo (circulante, dependerá de las características de las operaciones de cada empresa para dar una interpretación correcta al capital de trabajo (generalmente se da una medida como base de dos a uno).

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Si el resultado de esta razón es mayor a uno significa que el pasivo circulante está cubierto por el activo circulante

## 2) RAZÓN RÍGIDA: PRUEBA DEL ÁCIDO:

También conocida como liquidez inmediata, por ser muy severa , ya que mide la capacidad del negocio para cubrir todas sus obligaciones a corto plazo con sus recursos de inmediata realización (activo disponible) caja, bancos e inversiones y las cuentas por cobrar, liquidables al momento.

$$\text{PRUEBA DEL ÁCIDO} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}}$$

Si un negocio tiene la capacidad inmediata de pagar su pasivo circulante, se dice que está garantizado, aunque depende en demasía del tipo de negocio de que se trate ( a algunos negocios no les conviene tener tanto disponible por su tipo de operación).

La prueba del ácido tampoco tiene una medida específica, por lo general se toma uno a uno, esto se convierte en relativo al tomar las características de cada empresa en específico.

## B) RAZONES SIMPLES QUE SE UTILIZAN PARA COMPROBAR LA DURACIÓN DEL CICLO FINANCIERO DE LA EMPRESA.

A continuación se describen de manera enunciativa las más conocidas:

### 1) Rotación de Inventarios:

Rotación es la frecuencia o número de veces que en un período dado, suceden ciertas operaciones; entonces la rotación de inventarios es el número de veces que las mercancías o artículos que comercializan han sido reemplazados.

Por ejemplo en el caso de las comercializadoras, la rotación de sus inventarios es alta, y el margen de utilidad es bajo pero esto se compensa con el volumen alto de ventas.

Fórmula :

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COMPRAS}}{\text{ALMACÉN}}$$

Existe sobre inversión de inventarios al haber una rotación lenta en relación con el volumen de ventas y rotación eficiente demuestra excelente volumen de ventas.

A continuación se presenta la manera de conseguir el tiempo promedio que permanecen en los almacenes los inventarios:

Fórmula :

$$\text{TIEMPO PROMEDIO} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS}}$$

2) Rotación de cuentas por cobrar: indica el número de veces que se ha recuperado el saldo de cuentas por cobrar en el ejercicio.

Fórmula :

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS NETAS A CRÉDITO}}{\text{PROMEDIO DE SALDOS DE CLIENTES}}$$

La obtención de la rotación de cuentas por cobrar en días que nos permite conocer el tiempo promedio que tarda la cartera, como lo muestra la siguiente operación.

Fórmula :

$$\text{TIEMPO PROMEDIO} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

Estas operaciones permite conocer el ciclo financiero de la empresa, que es el tiempo promedio en que los recursos de la empresa se invierten en inventarios, y se convierten en cuentas por cobrar, terminando el ciclo en dinero .

### RAZONES SIMPLES PARA COMPROBAR LA ESTABILIDAD DEL NEGOCIO.

1) Endeudamiento:

Nos permite la obtención del grado de endeudamiento de la empresa, en relación con su capital contable. Es el coeficiente que muestra la dependencia económica entre propietarios y diversos acreedores, por los financiamientos obtenidos.

Existe una tendencia muy marcada que considera el pasivo total en relación de uno a uno con el capital contable (no debe ser superior el primero) como máximo, con la finalidad de garantizar los derechos de terceros

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

### RAZÓN PARA COMPROBAR LA PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO

Rendimiento del capital contable:

Su objeto es medir el rendimiento de cada peso de capital contable inicial para determinar porcentaje de utilidad que se obtiene.

$$\text{RENDIMIENTO DE CAPITAL CONTABLE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE - UTILIDAD NETA}}$$

### RAZONES ESTÁNDAR

Las razones en forma aislada en ocasiones, carecen de significado, ya que solamente muestran el número de veces que una cantidad contiene a la otra. Esta limitación dio origen a métodos de razones estándar, cuyo objetivo es el establecimiento de medidas de comparación definidas específicas que se utilizan como instrumentos de control y como medidas de eficiencia, ya que se comparan los índices reales para determinar el nivel de operaciones del negocio en relación con el estándar establecido.

## **2.4.1 INCENTIVOS PARA LA PRONTA RECUPERACIÓN .**

Ofrecer descuentos por pronto pago a los clientes es, sin duda alguna, una manera atractiva de lograr un rápida recuperación de la cartera, en especial aquella que esta muy atrasada.

En ocasiones éste recurso se utiliza para reunir una cierta cantidad de efectivo a fin de solventar un compromiso urgente o bien para aprovechar una coyuntura que le pudiera llegar a producir a la empresa muy buenos resultados financieros. El descuento, sin embargo, necesita ser atractivo e indudablemente mayor que la tasa de interés bancario.

### **1)Envío de estado de cuenta:**

El envío de estado de cuenta a los clientes es una buena práctica, pero cuando se hace de manera sistemática suele parar en un cajón de escritorio del cual nadie se ocupará, o bien a la basura.

Pocos clientes se ocupan al recibir un estado de cuenta de verificarlos contra sus registros, de ahí que para que esta práctica de resultados es conveniente evitar hacerlo sistemáticamente, excepto si se a hecho costumbre en el negocio debido a los resultados positivos obtenidos.

Es recomendable que el estado de cuenta vaya acompañado de una carta. Sin embargo, si esta no pudiera elaborarse, al menos pueden hacerse las anotaciones que se crean convenientes directamente en dicho estado, lo que le da un carácter personalizado.

### **2) Avisos de la visita del cobrador:**

Un instrumento que utilizan los cobradores en su trabajo son los avisos que dejan en el domicilio de los deudores cuando no los encuentran.

Original: para el cliente.

Copia: para el cobrador.

La copia del aviso se incluye en el expediente del cliente a fin de que, al existir alguna reclamación por parte del deudor se le exhiba y de esta manera se le pruebe que sí se llevaron a cabo las gestiones de cobro que él niega, ya que aparecería en la copia la firma de quien lo recibió en su domicilio.

Este aviso puede utilizarse para presionar la cobranza si en él se indica una cantidad superior a la real ya que esto provocará una reclamación por parte del deudor, cosa que puede aprovecharse para aclarar el “error” y proceder a una gestión enérgica de cobro.

### 3) Las cartas de cobranza :

Las cartas de cobranza deben reunir los siguientes requisitos :

- Es recomendable que no sean cartas preimpresas o cartas machote.
- No se debe abusar de su uso porque la clientela termina por perderles el miedo.
- Las cartas deben tener una entrada amable y cordial a pesar de que el deudor éste muy atrasado.
- No deben contener elementos amenazadores.
- Deben dejarse abiertas las puertas para una comunicación de los clientes con la empresa.
- El cierre de la carta debe ser amable pero enérgico.
- Si la carta no surte el efecto deseado dentro de un plazo razonable, deberá acudirse a otro u otros recursos para lograr la recuperación de la cartera

### 4) Telefonemas:

El teléfono resulta ser un valioso auxiliar en la labor de cobranza ya que tienen un costo muy bajo y con constancia pueden obtenerse los resultados deseados.

## 5) Conciliación y análisis de las cuentas con los clientes :

Es recomendable y positivo para la cobranza llevar a cabo periódicamente la conciliación de cuentas entre los registros del proveedor y los del deudor. Esto es deseable pero hay que reconocer que no es fácil, con mayor razón cuando la empresa tienen muchos clientes. En éste caso lo recomendable es conciliar las cuentas del 20% de los clientes que representan el 80% de las cuentas por cobrar en monto, de esta manera las más importantes estarán bajo estricto control.

Una vez que se llevó a cabo esta conciliación, lo adecuado es abordar lo relativo al cobro del saldo pendiente de ser pagado, procediendo de igual manera con el restante 80% de los clientes.

### **2.4.2 PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS**

La cobranza debe ser adecuada, considerar al cliente de acuerdo a su constancia en sus pagos, pero no debe ser igual para todos.

Hay que clasificar a los clientes en cuanto a su importancia tanto por lo que compran como por su relevancia económica. La cobranza debe ser siempre firme pero la forma de llevarla debe ser con diferente estilo.

Debe ser oportuna, se requiere cobrar en el momento ya que las empresas tienen pasivos contraídos con mas de una empresa y diversos compromisos financieros que si no se cumplen en el día y hora señalados puede agotar sus recursos.

Es responsabilidad de crédito y cobranzas la recuperación total de la cartera, ya que existen partidas o montos pequeños que algunos clientes dejan pendientes para que se olviden o sean cancelados posteriormente.

La actividad en cualquier sistema de cobranzas en organizaciones comerciales consiste en enviar al cliente un estado mensual de su cuenta . Tales estados sirven como recordatorio de la cantidad adecuada y dan al

cliente la oportunidad de verificar su exactitud. También evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.

El primer paso en la actividad de cobranzas es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente. Usualmente transcurren varios días entre las fechas de vencimiento y recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Puede ser un estado o factura por duplicado, marbetes engomados, cartas, tarjetas impresas o estados divididos en periodos y recordatorios.

Estados o facturas por duplicado una de las formas más lentas de recordar a los clientes es enviarles una copia al carbón, o un duplicado del estado mensual o de la factura. Los almacenes de departamentos frecuentemente envían dos o tres estados a intervalos regulares durante el mes, a un cliente cuya cuenta no ha pagado.

“Frasas de recordatorio” pueden ser escritas a máquina o estampadas sobre estados por duplicado. Algunas “frases de recordatorio” más comunes son :

- ¡Por favor!  
Estaremos muy agradecidos al recibir su giro puntualmente.
- Por favor envíenos un cheque.
- ¿Contaremos con su cheque ? ¡Por favor !
- Hace \_\_\_\_\_ días se venció su cuenta. Por favor haga sus remesas puntualmente. mucho agradeceremos su atención.

## **COBRANZA.**

Uno de los activos circulantes más importantes de un negocio es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes.

La rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa, ya que el ingreso de una fluye de mercancía a cuentas por cobrar, de estas a efectivo y del efectivo nuevamente a mercancías.

## **FLUJO DEL INGRESO**

La tarea de convertir las cuentas por cobrar en efectivo , medir la calidad, la rotación y en general, vigilar éste importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de cobranza, por lo que es conveniente que participen los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

### **3.2 APLICACIÓN DEL PROGRAMA EN UNA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MEDICAMENTOS HOMEOPÁTICOS.**

#### **“MEDICOR, S.A. DE C.V.” Y SU HISTORIA “**

La empresa Medicor, S.A. DE C.V. es una empresa líder en el ramo de la comercialización de medicamentos homeopáticos.

Esta posición se ha logrado a base de esfuerzo y dedicación de todos los que conforman la gran familia de esta empresa.

Nuestra organización basa su filosofía en ser una empresa orientada a dar el mejor servicio a nuestros clientes, excediendo sus expectativas, por lo que todas las actividades están enfocadas a resultados con los que trabajamos para servir mejor y proporcionar medicamentos de excelente calidad para sus clientes, por que ellos son la base de su existencia.

La empresa es realmente muy joven, pero ya cuenta con una gran historia. Nuestros antecedentes se remontan a 1890 donde un laboratorio homeopático inicia los trabajos de investigación sobre las posibilidades de compra de los productos a base de hierbas y tónicos naturales en el Valle de México.

Inicialmente sólo se contaba con una droguería donde laboraban solamente tres personas haciendo la combinación de hierbas, no se imaginaban que llegaremos a ser una empresa líder en el ramo.

En 1898 se obtiene la concesión para explorar los medicamentos que se elaboraban en Alemania, y al ver la buena aceptación de estos productos en México, se decidió comprar derechos de uso de marca alemana, surgiendo así la empresa “Medicor, S. A. de C.V.”, éste año también fue importante porque se iniciaron los estudios para crear la infraestructura de venta al mayoreo.

En el año de 1899 surge la marca Medicor, S.A. de C.V. cuando nuestra empresa comienza a ofrecer ventas al mayoreo .

Hoy Medicor, S.A. de C.V. es uno de los grupos empresariales más importantes en el área homeopática formando una asociación con importante empresa alemana conformando así una empresa sólida y en proceso de crecimiento.

Sus principales ventas son enfocadas a productos como:

- Medicamentos homeopáticos de autoservicio
- Tinturas y diluciones para preparar.

Además maneja otros productos pero en menor proporción, como frascos de vidrio de 35 y 75 mls. y libros de medicina homeopática.

Sus periodos de compra son los siguientes:

- \* Medicamentos de autoservicio: una vez por semana.
- \* Tinturas y diluciones: dos veces al año.
- \* Frascos: dos veces al mes
- \* Libros: una vez al año

*Medicor mantiene relaciones con los mismos proveedores desde hace 20 años, por lo que goza de amplio apoyo en sus pedidos y plazos de crédito bastante holgados, estos plazos son de 30, 45 y 60 días de acuerdo a cada proveedor y volumen de compra.*

En éste tipo de empresas el margen de utilidad que llega a manejar es pequeño, pero debido a que en Distrito Federal y área metropolitana hay sólo otras dos comercializadoras de medicamentos homeopáticos y que la competencia es baja y el volumen de ventas es alto, la empresa obtiene grandes utilidades. Por esto las políticas de crédito en éste momento son liberales.

Sus principales clientes se encuentran en el Distrito Federal y área metropolitana, aunque también surte a algunos lugares del interior de la República, como: Guadalajara, Oaxaca, Veracruz y Morelia.

Para obtener la mayor optimización de sus recursos cuenta con un programa de administración del análisis del otorgamiento de créditos y recuperación de cartera, apoyado en el proceso administrativo.

A continuación aplicaremos las etapas del programa de Medicor, S.A. de C.V.:

## **SU PLANEACIÓN**

La misión de Medicor, S.A. de C.V. es mantener el liderazgo en la comercialización de medicamentos homeopáticos, con el fin de alcanzar y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.

Para lograr estos objetivos se debe buscar la excelencia operacional enfocándose a los buenos resultados de las ventas y no al volumen de las mismas.

El departamento de crédito y cobranzas ayudará al logro de los objetivos si se sigue un programa para otorgar créditos sanos y recuperar rápidamente la cartera.

Los puntos a cubrir serán los siguientes:

1. Recibir información del departamento de ventas para conocer las fechas de corte de facturación, que serán días lunes de cada semana sumando en total cuatro períodos por mes.
2. Ubicar al cliente solicitante de crédito dentro de los niveles de compra para solicitarle requisitos que deberá cubrir; los niveles serán los siguientes:

Nivel 1: compras hasta 10,000.00 pesos.

Nivel 2: compras de 10,001.00 hasta 25,000.00 pesos

Nivel 3: de 25,001 en adelante.

3. Corroborar y analizar los datos que proporcione el cliente con la profundidad que el nivel en que se encuentre lo requiera, para saber si es o no sujeto de crédito. Si es aceptado, calificar la calidad de crédito que tiene y definir en base a ésta el plazo y la forma de pago.
4. Dependiendo de la calidad del crédito del cliente se otorgarán plazos de 15, 30 y 45 días.

5. Dar un buen fin al proceso de cobranza para dejar una excelente impresión al cliente y vuelva a iniciar relaciones con la empresa.

## **SU ORGANIZACIÓN**

A fin de optimizar la operación y el servicio a los clientes han organizado los departamentos de ventas, crédito y cobranzas y contabilidad de manera que las funciones sean debidamente estructuradas para tener una estrecha comunicación.

La estructura orgánica es dinámica, esto es, que las instalaciones están establecidas de acuerdo a las condiciones ambientales necesarias que permitan realizar las funciones y responsabilidades claramente definidas.

Las funciones son las siguientes:

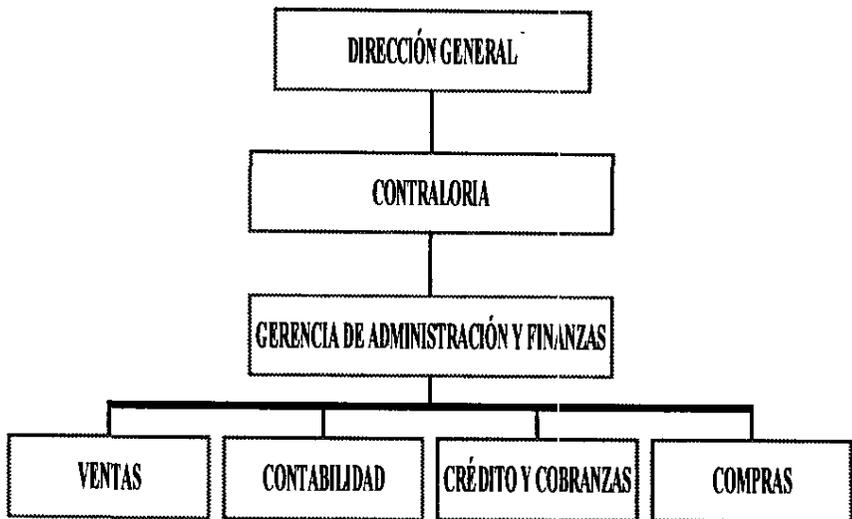
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>FUNCIONES</b>
1) Departamento de ventas	Contacta al cliente ofreciendo crédito y Envía solicitud al departamento de crédito.
2) Departamento de crédito y cobranzas.	* Análisis de la solicitud del cliente *Corroboración de datos de la solicitud *Investigación de sus referencias credicias. *Análisis y evaluación de su solvencia. *Clasificación de la calidad del crédito *Enviar resultado al departamento de ventas para elaborar factura. *Acordar forma de cobranza con el cliente *Controlar los ciclos y métodos de cobranza *Recuperación de cartera *Aplicación de los pagos de los clientes

\*Análizar periódicamente la antigüedad de los saldos de las cuentas

3) Departamento de Contabilidad.

Recibe información del departamento de Crédito y cobranzas para actualizar el saldo de las cuentas por cobrar, así como el registro de ingresos y las provisiones de gastos.

A continuación se ilustra el organigrama de la empresa para ubicar estos departamentos y conocer su conexión.



## SU INTEGRACIÓN

En esta fase se reúnen los recursos para realizar los planes preestablecidos.

Departamento de Ventas:

Se cuenta con cinco vendedores asignándoles a cada uno una área del Distrito Federal (posibles alternativas con otros estados), y se les asigna una cartera de 30 clientes aproximadamente con vistas a ser receptores de nuevos clientes.

Este departamento entera a los vendedores de las variadas facilidades de pago (créditos) para que estos orienten a los clientes a que tengan posibilidades de mayor compra cubriendo al mismo tiempo las necesidades de recuperar el efectivo dentro de los cuatro ciclos establecidos mensualmente, esto es a la fecha del corte que sea aceptada su solicitud de crédito.

Dentro de éste departamento se dan cursos de capacitación para saber cómo tratar al cliente y mantenerlo dentro de nuestra cartera.

Departamento de Crédito y Cobranzas:

Se cuenta con profesionistas para evaluar la calidad de crédito de los solicitantes, así mismo se tienen analistas que estudian minuciosamente la solicitud del cliente que el departamento de ventas le turne.

-Si es un cliente establecido en nuestra empresa se estudia su historial de pagos así como su historial crediticio para darles prioridad o trato especial dentro de los tres niveles de crédito establecidos en las políticas de la empresa

- Si es un cliente nuevo corroboramos los datos de su solicitud vía telefónica así como personalmente en las instituciones bancarias o por cartas a las personas que nos haya dado como referencia

Las categorías de calidad de crédito serán :

-BUENO: Cuando al menos tres de las cinco “CES” de un resultado favorable.

- OPTIMO: Cuando el análisis de las cinco “CES” en la empresa del cliente de un resultado de gran confiabilidad.

En éste caso los requisitos para cada uno de os niveles ya determinados serán los siguientes:

### N Í V E L    3

### N Í V E L    2

### N Í V E L    1

#### **NIVEL 1:**

Nivel de crédito : hasta \$ 10,000.00.

Puesto qué autoriza: Gerente de crédito y cobranzas.

Requisitos que deben cubrirse :

- El pedido y/o la solicitud de crédito.
- El informe o bien la opinión del agente de ventas, ya sea por escrito o bien dando su visto bueno en la solicitud de crédito.
- Investigación de las referencias personales, comerciales y bancarias.
- Visita a domicilio del cliente.
- Informe del cobrador profesional.
- Firma del otro cónyuge, conjuntamente, como responsable solidario de la operación, (en caso de ser persona física).
- En aquellos caso que se juzgue prudente deberá documentarse la operación pudiendo solicitarse la firma de un avalista.

## **NIVEL 2**

Nivel de crédito: de \$ 10,001.00 hasta \$ 25,000.00

Puesto que autoriza : Contralor

Requisitos que deben cubrirse:

- El pedido y/o la solicitud de crédito.
- El informe o bien la opinión del agente de ventas, ya sea por escrito o bien dando su visto bueno en la solicitud de crédito.
- Investigación de las referencias personales, bancarias y comerciales.
- Visita al domicilio del cliente.
- Informe del cobrador profesional.
- Firma del otro cónyuge, conjuntamente, como responsable solidario de la operación.
- Deberá documentarse la operación con pagarés pudiendo solicitarse la firma de un avalista.
- Informe de una agencia de investigación o bien de un investigador privado de crédito.
- Contrato, en su caso con reserva de dominio.
- Otras garantías colaterales que se juzgue prudente exigir.

## **NIVEL 3**

- Nivel de crédito \$ 25,000.00

- Puesto que autoriza : Director General.

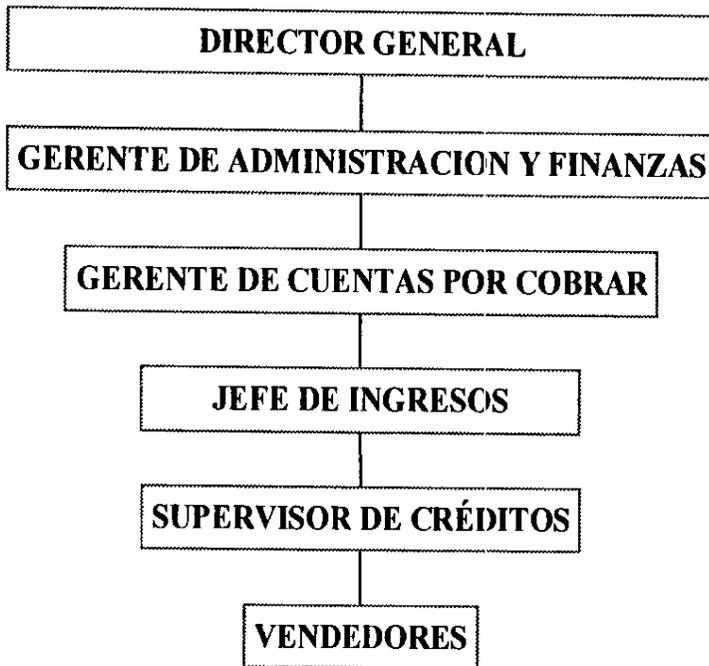
- Requisitos que deben cubrirse:

- Los mismos que los anteriores pero la investigación es más profunda y las garantías más sólidas, tal como puede ser una hipoteca o una fianza.
- Se deberá solicitar Estados Financieros al cliente así como otros que se considere prudente obtener (Estado de origen y Aplicación de recursos, Estado financiero –
- Proforma, Rotación de la cartera y de los Inventarios, etc.)

## DIRECCIÓN

En esta etapa se determinan las actividades de tipo ejecutivo donde la información cada una de las actividades se deberá representar de manera ascendente y la responsabilidad en forma descendente como a continuación se muestra:

### **Esquema de Responsabilidades en forma descendente**



### Incentivos:

Una de las políticas es brindar el mejor servicio con el que podamos mantener las buenas relaciones tanto laborales como con los clientes.

Para que estas actividades del esquema antes mencionado lleguen al objetivo planeado la empresa cuenta con prestaciones existentes que exceden a lo estipulado en la ley, adicional. Para motivar el esfuerzo de nuestro personal de los tres últimos niveles se gratifica con bonos de productividad por mantener los clientes de cartera y a su vez captar cientos nuevos.

Con respecto a los clientes cumplidos se le da mayor comodidad en la forma de pago y atenciones personalizadas.

### SU CONTROL

Para efectos de que la cobranza esté al corriente, deberá elaborarse una análisis de antigüedad de saldos por lo menos mensualmente.

Esta es una medida de control para la recuperación de cartera, analizada bajo razones financieras, podemos decir que si la rotación de cartera de Médicos S.A. de C.V. es de 45 días y el crédito se otorga a 15 días, éste análisis nos vendrá a dar la explicación del porque de éste fenómeno ya que no se trata de un dato global, sino cliente por cliente

## **APLICACIÓN DEL ANÁLISIS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

CLIENTE A:

El cliente "Farmacia San Isi S.A. de C.V. " solicita crédito para comprarnos medicamentos homeopáticos por un monto de \$ 26,500.00 y el departamento de ventas nos envía su solicitud.(Anexo No. 1)

Nivel del crédito en que se encuentra el cliente para analizar su crédito : 3

- 1.- Según informe del agente de ventas el cliente tiene crédito de buena calidad con respecto a referencias bancarias y comerciales.
- 2.- En base a los datos de su solicitud se corroborarán datos vía telefónica., con otros proveedores y se pidieron referencias con su banco correspondiente.
- 3.- Al calce de la factura se cuenta con un pagaré, además de que presenta carta de un avalista.
- 4.- Presenta además carta firmada por el Gerente de compras, por reserva de dominio en caso de no pagar en tiempo se autoriza el cargo a la cuenta de cheques de la empresa.
- 5.- Presentan sus Estados Financieros (Anexo 2).

**FARMACIA SAN ISI S.A... DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 30 DE MAYO DE 1997**

**RFC : FSI800225Y90**

**DOMICILIO FISCAL : NAPOLES NO. 50 COL. JÚAREZ C.P. 6000**

DESCRIPCIÓN	SALDO FINAL MES
<b>ACTIVO</b>	
<b><u>CIRCULANTE</u></b>	
CAJA	6,895.74
BANCOS	138,146.95
CLIENTES	1,901,148.17
RESV. P/CTAS INCOB	-17,321.92
DEUDORES	5,441.86
ANTC. DE IMP.	260,357.07
IVA POR ACREDITAR	373,180.95
INVENTARIOS	1,397,000.17
<b>SUMA CIRCULANTE</b>	<b>4,064,848.99</b>
<b><u>FLJO</u></b>	
EDIFICIO	1,515,030.25
DEP DE EDIFICIO	446,326.41
TERRENO	841,154.19
MOB. Y EQUIP.	275,658.62
DEP DE MOB. Y EQUIP.	12,794.69
<b>SUMA FLJO</b>	<b>3,890,964.16</b>
<b><u>DIFERIDO</u></b>	
SEG POR DEVENGAR	845,685.53
GASTOS ANTIC.	1,192,042.62
<b>SUMA DIFERIDO</b>	<b>2,037,728.15</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9,193,541.30</b>
<b>PASIVO</b>	
<b><u>CIRCULANTE</u></b>	
DOC. POR PAG.	1,003,035.07
PROVEEDORES	877,011.33
ACREEDORES	538,479.46
IMP. POR PAG.	286,354.05
<b>SUMA CIRCULANTE</b>	<b>2,704,879.91</b>
<b><u>FLJO</u></b>	
DOC. POR PAGAR A L.P	2,808,892.93
<b>SUMA FLJO</b>	<b>2,808,892.93</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5,513,772.84</b>
<b><u>CAPITAL</u></b>	
CAPITAL SOCIAL	1,350,000.00
RESULTADO DE EJERCICIO	2,329,768.46
<b>SUMA CAPITAL CONTABLE</b>	<b>3,679,768.46</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>9,193,541.30</b>

**FARMACIA SAN ISI S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE MAYO DE 1997**

RFC : FSI800225Y90

DOMICILIO FISCAL : NAPOLES NO. 50 COL. JÚAREZ C.P. 6000

DESCRIPCIÓN	SALDO FINAL MES
<u>VENTAS</u>	4,261,118.40
DEV Y DESC. S/VTAS.	183,542.15
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>	<u>4,077,576.25</u>
GASTOS GRALES	896,694.46
GASTOS DE VENTA	1,601,184.00
<b><u>UTILIDAD EN OPERACIÓN</u></b>	<u>1,579,697.79</u>
<b><u>OTROS Y ING. OTROS GROS</u></b>	
GASTOS FIN.	750,070.67
PROD. FIN.	299,554.27
<b><u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u></b>	<u>1,329,768.46</u>

**FARMACIA SAN ISI S.A. DE C.V.**

**ANÁLISIS FINANCIERO**

**SOLVENCIA**

ACTIVO CIRCULANTE

4,064,848.99

1.50

PASIVO CIRCULANTE

2,704,879.91

Este análisis muestra que ésta empresa tiene la capacidad de cubrir cada \$ 1.00 que debe a corto plazo con \$ 1.50 de su activo circulante

**ÁCIDO O LIQUIDEZ**

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO

4,064,848.99

1,397,000.17

0.99

PASIVO CIRCULANTE

2,704,879.91

Este análisis muestra que ésta empresa tiene la capacidad de cubrir cada \$ 1.00 que debe a Corto plazo con \$ 0.99 de su activo disponible, pero considerando que su inventario es de rápida convertibilidad, se considera que tiene buena liquidez

**ENDEUDAMIENTO**

PASIVO TOTAL

5,513,772.84

1.50

CAPITAL CONTABLE

3,679,768.46

Se considera que la empresa no ésta endeudada ya que por cada \$ 1.5 que debe tiene \$ 1.00 de capital contable para cubrirlo.

**RENDIMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE**

UTILIDAD NETA

2,329,768.46

1.73

CAPITAL CONTABLE - UTILIDAD NETA

3,679,768.46

2,329,768.46

El rendimiento de la empresa es aceptable ya que por cada peso que los accionistas invierten se obtienen \$ 0.73 pesos de ganancia

**CLIENTE B:**

El cliente "Farmacia San Pet S.A. de C.V. " solicita crédito para comprarnos medicamentos homeopáticos por un monto de \$ 26,500.00 y el departamento de ventas nos envía su solicitud.(Anexo No. 1)

Nivel del crédito en que se encuentra el cliente para analizar su crédito : 3

- 1.- Según informe del agente de ventas el cliente tiene crédito de buena calidad con respecto a referencias bancarias y comerciales.
- 2.- En base a los datos de su solicitud se corroborarán datos vía telefónica., con otros proveedores y se pidieron referencias con su banco correspondiente.
- 3.- Al calce de la factura se cuenta con un pagaré, además de que presenta carta de un avalista.
- 4.- Presenta además carta firmada por el Gerente de compras, por reserva de dominio en caso de no pagar en tiempo se autoriza el cargo a la cuenta de cheques de la empresa.
- 5.- Presentan sus Estados Financieros (Anexo 2).

**FARMACIA SAN PET S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 30 DE MAYO DE 1997**

RFC : FSP940225Y90

DOMICILIO FISCAL : TOLLAN NO. 5 COL. TULA C.P. 42800

DESCRIPCIÓN	SALDO FINAL MES
<b>ACTIVO</b>	
<b><u>CIRCULANTE</u></b>	
CAJA	4,635.00
BANCOS	92,856.00
CLIENTES	1,277,864.00
RESV P/CTAS INCOB	-11,643.00
DEUDORES	26,511.00
ANTC DE IMP.	175,000.00
IVA POR ACREDITAR	250,835.00
INVENTARIOS	938,999.00
<b>SUMA CIRCULANTE</b>	<b>2,755,067.00</b>
<b><u>FIJO</u></b>	
EDIFICIO	1,018,333.37
DEP DE EDIFICIO	300,000.00
TERRENO	565,385.00
MOB. Y EQUIP.	185,285.00
DEP DE MOB. Y EQUIP.	8,600.00
<b>SUMA FIJO</b>	<b>2,077,603.37</b>
<b><u>DIFERIDO</u></b>	
SEG POR DEVENGAR	434,000.00
GASTOS ANTIC.	801,236.00
<b>SUMA DIFERIDO</b>	<b>1,236,236.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6,067,896.37</b>
<b>PASIVO</b>	
<b><u>CIRCULANTE</u></b>	
DOC POR PAG	875,840.00
PROVEEDORES	387,840.37
ACREEDORES	381,941.03
IMP POR PAG.	192,473.97
<b>SUMA CIRCULANTE</b>	<b>1,818,095.37</b>
<b><u>FIJO</u></b>	
DOC POR PAGAR A L.P	1,783,838.24
<b>SUMA FIJO</b>	<b>1,783,838.24</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,601,933.61</b>
<b><u>CAPITAL</u></b>	
CAPITAL SOCIAL	900,000.00
RESULTADO DE EJERCICIO	1,565,962.76
<b>SUMA CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2,465,962.76</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>6,067,896.37</b>

**FARMACIA SAN PET S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE MAYO DE 1997**

RFC : FSP940225Y90

DOMICILIO FISCAL : TOLLAN NO. 5 COL. TULA C.P. 42800

DESCRIPCIÓN	SALDO FINAL MES
<u>VENTAS</u>	2,364,127.00
DEV Y DESC. SVTAS.	123,368.56
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,740,758.44</b>
GASTOS GRALES	502,716.61
GASTOS DE VENTA	1,076,241.94
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>1,061,799.89</b>
<u>OTROS Y ING. OTROS GROS</u>	
GASTOS FIN.	504,162.87
PROD. FIN.	201,346.55
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1,565,962.76</b>

**FARMACIA SAN PET S.A.. DE C.V.**

**ANÁLISIS FINANCIERO**

**SOLVENCIA**

ACTIVO CIRCULANTE

2,755,057.00

1.52

PASIVO CIRCULANTE

1,818,095.37

Este análisis muestra que ésta empresa tiene la capacidad de cubrir cada \$ 1.00 que debe a corto plazo con \$ 1.52 de su activo circulante

**ÁCIDO O LIQUIDEZ**

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO

2,755,057.00

-

938,999.00

1.00

PASIVO CIRCULANTE

1,818,095.37

Este análisis muestra que ésta empresa tiene la capacidad de cubrir cada \$ 1.00 que debe a Corto plazo con \$ 1.00 de su activo disponible, pero considerando que su inventario es de rápida convertibilidad, se considera que tiene buena liquidez

**ENDEUDAMIENTO**

PASIVO TOTAL

3,601,933.61

1.46

CAPITAL CONTABLE

2,465,962.76

Se considera que la empresa no ésta endeudada ya que por cada \$ 1.46 que debe tiene \$ 1.00 de capital contable para cubrirlo.

**RENDIMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE**

UTILIDAD NETA

1,565,962.76

1.74

CAPITAL CONTABLE - UTILIDAD NETA

2,465,962.76

-  
1,565,962.76

El rendimiento de la empresa es aceptable ya que por cada peso que los accionistas invierten se obtienen \$ 0.74 pesos de ganancia

## CLIENTE C:

El cliente "Farmacia San Joy S.A. de C.V. " solicita crédito para comprarnos medicamentos homeopáticos por un monto de \$ 26,500.00 y el departamento de ventas nos envía su solicitud.(Anexo No. 1)

Nivel del crédito en que se encuentra el cliente para analizar su crédito : 3

- 1.- Según informe del agente de ventas el cliente tiene crédito de buena calidad con respecto a referencias bancarias y comerciales.
- 2.- En base a los datos de su solicitud se corroborarán datos vía telefónica., con otros proveedores y se pidieron referencias con su banco correspondiente.
- 3.- Al calce de la factura se cuenta con un pagaré, además de que presenta carta de un avalista.
- 4.- Presenta además carta firmada por el Gerente de compras, por reserva de dominio en caso de no pagar en tiempo se autoriza el cargo a la cuenta de cheques de la empresa.
- 5.- Presentan sus Estados Financieros (Anexo 2).

**FARMACIA SAN JOY S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 30 DE MAYO DE 1997**

RFC : F SJ920315W90

DOMICILIO FISCAL : TORTOLAS NO. 20 COL. ACTOPAN C.P. 42903

DESCRIPCIÓN	SALDO FINAL MES
<b>ACTIVO</b>	
<b><u>CIRCULANTE</u></b>	
CAJA	6,620.00
BANCOS	132,621.00
CLIENTES	1,825,102.00
RESV P/CTAS INCOB	-16,629.00
DEUDORES	5,224.00
ANTC. DE IMP.	249,943.00
IVA POR ACREDITAR	358,254.00
INVENTARIOS	1,341,120.00
SUMA CIRCULANTE	<u>3,902,265.00</u>
<b><u>FIJO</u></b>	
EDIFICIO	1,254,429.00
DEP DE EDIFICIO	428,473.00
TERRENO	707,508.00
MOB. Y EQUIP.	264,632.00
DEP DE MOB. Y EQUIP.	12,283.00
SUMA FIJO	<u>2,667,325.00</u>
<b><u>DIFERIDO</u></b>	
SEG POR DEVENGAR	711,856.00
GASTOS ANTIC.	944,361.00
SUMA DIFERIDO	<u>1,656,219.00</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><u>8,225,799.00</u></u>
<b>PASIVO</b>	
<b><u>CIRCULANTE</u></b>	
DOC POR PAG	762,914.00
PROVEEDORES	841,931.00
ACREEDORES	516,940.00
IMP POR PAG	274,900.00
SUMA CIRCULANTE	<u>2,396,685.00</u>
<b><u>FIJO</u></b>	
DOC POR PAGAR A L.P	1,392,536.00
SUMA FIJO	<u>1,392,636.00</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<u><u>3,789,221.00</u></u>
<b><u>CAPITAL</u></b>	
CAPITAL SOCIAL	1,600,000.00
RESULTADO DE EJERCICIO	2,836,578.00
SUMA CAPITAL CONTABLE	<u>4,436,578.00</u>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<u><u>8,225,799.00</u></u>

SALIR  
 ESTE  
 DE LA  
 ESTACION

**FARMACIA SAN JOY S.A.. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE MAYO DE 1997**

RFC : FSJ920315W90

DOMICILIO FISCAL : TORTOLAS NO. 20 COL. ACTOPAN C.P. 42903

DESCRIPCION	SALDO FINAL MES
<u>VENTAS</u>	4,690,674.00
DEV Y DESC. SVTAS.	176,200.00
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	<u>4,514,474.00</u>
GASTOS GRALES	1160,827.00
GASTOS DE VENTA	1,537,137.00
<u>UTILIDAD EN OPERACIÓN</u>	<u>2,116,510.00</u>
<u>OTROS Y ING. OTROS GTOS</u>	
GASTOS FIN.	720,068.00
PROD. FIN.	767,572.00
<u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u>	<u>2,336,578.00</u>

**FARMACIA SAN JOY S.A., DE C.V.**

**ANÁLISIS FINANCIERO**

**SOLVENCIA**

ACTIVO CIRCULANTE

3,902,255.00

1.63

PASIVO CIRCULANTE

2,396,685.00

Este análisis muestra que ésta empresa tiene la capacidad de cubrir cada \$ 1.00 que debe a corto plazo con \$ 1.63 de su activo circulante

**ÁCIDO O LIQUIDEZ**

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO

3,902,255.00

1,341,120.00

1.07

PASIVO CIRCULANTE

2,396,685.00

Este análisis muestra que ésta empresa tiene la capacidad de cubrir cada \$ 1.00 que debe a Corto plazo con \$ 1.07 de su activo disponible, pero considerando que su inventario es de rápida convertibilidad, se considera que tiene buena liquidez

**ENDEUDAMIENTO**

PASIVO TOTAL

3,789,221.00

0.85

CAPITAL CONTABLE

4,436,578.00

Se considera que la empresa no ésta endeudada ya que por cada \$ 0.85 que debe tiene \$ 1.00 de capital contable para cubrirlo.

**RENDIMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE**

UTILIDAD NETA

2,836,578.00

1.77

CAPITAL CONTABLE - UTILIDAD NETA

4,436,578.00

2,836,578.00

El rendimiento de la empresa es aceptable ya que por cada peso que los accionistas invierten se obtienen \$ 0.77 pesos de ganancia

### **3.3 CONCLUSIONES ( CASO PRACTICO )**

Al final de este caso práctico hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- 1.- El aplicar un programa basado en las políticas de la empresa obliga al cumplimiento de los objetivos de la misma.
- 2.- Estructurar y definir las funciones en cada uno de los departamentos, impide la fuga de responsabilidades y confirma el proceso de la información.
- 3.- Establecer niveles de crédito es definitivo para una adecuada investigación, ya que se definen los procesos necesarios para cada rango de compra, evitando así perder tiempo y dinero.
- 4.- El hacer un análisis de saldos de clientes periódicamente permite tener un control de los cobros para cumplir con los objetivos financieros.
- 5.- Aplicando un programa sin excepciones permite maximizar los recursos de la empresa tanto financieros como humanos.

ANEXO A  
**'COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV'**  
**R.F.C: CCH 800225 NX1**  
**REFORMA No.150 COL. JUAREZ C.P. 6000**

**APLICACIONES DE COBROS POR DOCUMENTO**

T. D	No.D	CLIENTE	F RECEP.	F.VENC.	IMPORTE CARGOS	F.APLIC.	IMPORTE ABONOS	SALDO ACTUAL
F	114	48	05-May-97	04-Jun-97	8,000.00	04-Jun-97	8,000.00	0.00
F	115	50	05-May-97	20-May-97	5,000.00	20-May-97	5,000.00	0.00
F	116	52	05-May-97	20-May-97	3,500.00	20-May-97	3,500.00	0.00
F	117	54	05-May-97	20-May-97	3,266.00	20-May-97	3,266.00	0.00
F	118	9	05-May-97	20-May-97	2,400.00	20-May-97	2,400.00	0.00
F	119	15	05-May-97	20-May-97	1,566.00	20-May-97	1,566.00	0.00
F	120	23	05-May-97	20-May-97	1,254.00	20-May-97	1,254.00	0.00
F	121	28	05-May-97	04-Jun-97	12,368.00	04-Jun-97	12,368.00	0.00
F	122	16	05-May-97	04-Jun-97	9,841.00	04-Jun-97	9,841.00	0.00
F	123	18	05-May-97	04-Jun-97	9,876.00	04-Jun-97	9,876.00	0.00
F	124	24	05-May-97	20-May-97	3,456.00	20-May-97	3,456.00	0.00
F	125	21	05-May-97	20-May-97	1,456.00	20-May-97	1,456.00	0.00
F	126	19	05-May-97	04-Jun-97	8,965.00	04-Jun-97	8,965.00	0.00
F	127	25	05-May-97	20-May-97	1,456.00	20-May-97	1,456.00	0.00
F	128	27	05-May-97	04-Jun-97	5,423.00	04-Jun-97	5,423.00	0.00
F	129	29	05-May-97	04-Jun-97	6,325.00	04-Jun-97	6,325.00	0.00
F	130	16	05-May-97	04-Jun-97	8,521.00	04-Jun-97	8,521.00	0.00
F	131	18	05-May-97	20-May-97	2,156.00	20-May-97	2,156.00	0.00
F	132	15	05-May-97	04-Jun-97	9,825.00	04-Jun-97	9,825.00	0.00
F	133	4	05-May-97	04-Jun-97	8,416.00	04-Jun-97	8,416.00	0.00
F	134	15	05-May-97	04-Jun-97	6,548.00	04-Jun-97	6,548.00	0.00
F	135	62	05-May-97	04-Jun-97	9,854.00	04-Jun-97	9,854.00	0.00
F	136	81	12-May-97	11-Jun-97	8,756.00	11-Jun-97	8,756.00	0.00
F	137	95	12-May-97	11-Jun-97	9,548.00	11-Jun-97	9,548.00	0.00
F	138	325	12-May-97	11-Jun-97	9,852.00	11-Jun-97	9,852.00	0.00
F	139	82	12-May-97	27-May-97	3,563.00	27-May-97	3,563.00	0.00
F	140	285	12-May-97	11-Jun-97	8,745.00	11-Jun-97	8,745.00	0.00
F	141	286	12-May-97	11-Jun-97	9,658.00	11-Jun-97	9,658.00	0.00
F	142	287	12-May-97	27-May-97	4,238.00	27-May-97	4,238.00	0.00
F	143	288	12-May-97	11-Jun-97	19,875.00	11-Jun-97	19,875.00	0.00
F	144	289	12-May-97	27-May-97	1,586.00	27-May-97	1,586.00	0.00
F	145	290	12-May-97	11-Jun-97	6,479.00	11-Jun-97	6,479.00	0.00
F	146	291	12-May-97	11-Jun-97	9,856.00	11-Jun-97	9,856.00	0.00
F	147	292	12-May-97	11-Jun-97	7,468.00	11-Jun-97	7,468.00	0.00
F	148	293	12-May-97	11-Jun-97	8,951.00	11-Jun-97	8,951.00	0.00
F	149	294	12-May-97	11-Jun-97	8,463.00	11-Jun-97	8,463.00	0.00
F	150	295	12-May-97	27-May-97	1,258.00	27-May-97	1,258.00	0.00
F	151	296	12-May-97	11-Jun-97	7,954.00	11-Jun-97	7,954.00	0.00
F	152	297	12-May-97	11-Jun-97	7,894.00	11-Jun-97	7,894.00	0.00
F	153	298	12-May-97	27-May-97	4,486.00	27-May-97	4,486.00	0.00
F	154	299	12-May-97	27-May-97	1,268.00	27-May-97	1,268.00	0.00
F	155	300	12-May-97	11-Jun-97	15,987.00	11-Jun-97	15,987.00	0.00
F	156	301	12-May-97	27-May-97	4,862.00	27-May-97	4,862.00	0.00
F	157	302	19-May-97	18-Jun-97	8,955.00	18-Jun-97	8,955.00	0.00
F	158	303	19-May-97	18-Jun-97	15,841.00	18-Jun-97	15,841.00	0.00
F	159	304	19-May-97	03-Jun-97	1,598.00	03-Jun-97	1,598.00	0.00
F	160	305	19-May-97	18-Jun-97	8,566.00	18-Jun-97	8,566.00	0.00

ANEXO A  
**'COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV'**  
R.F.C: CCH 800225 NX1  
REFORMA No.150 COL. JUAREZ C.P. 6000

**APLICACIONES DE COBROS POR DOCUMENTO**

T.	No.D	CLIENTE	F RECEP.	F.VENC.	IMPORTE CARGOS	F.APLIC.	IMPORTE ABONOS	SALDO ACTUAL
F	161	306	19-May-97	03-Jun-97	1,284.00	03-Jun-97	1,284.00	0.00
F	162	307	19-May-97	03-Jun-97	486.00	03-Jun-97	486.00	0.00
F	163	308	19-May-97	03-Jun-97	4,596.00	03-Jun-97	4,596.00	0.00
F	164	309	19-May-97	03-Jun-97	4,874.00	03-Jun-97	4,874.00	0.00
F	165	48	19-May-97	18-Jun-97	12,000.00	18-Jun-97	12,000.00	0.00
F	166	50	19-May-97	18-Jun-97	7,500.00	18-Jun-97	7,500.00	0.00
F	167	52	19-May-97	18-Jun-97	5,250.00	18-Jun-97	5,250.00	0.00
F	168	54	19-May-97	03-Jun-97	4,899.00	03-Jun-97	4,899.00	0.00
F	169	9	19-May-97	03-Jun-97	3,600.00	03-Jun-97	3,600.00	0.00
F	170	15	19-May-97	03-Jun-97	2,349.00	03-Jun-97	2,349.00	0.00
F	171	23	19-May-97	03-Jun-97	1,881.00	03-Jun-97	1,881.00	0.00
F	172	28	19-May-97	18-Jun-97	18,552.00	18-Jun-97	18,552.00	0.00
F	173	16	19-May-97	18-Jun-97	14,761.50	18-Jun-97	14,761.50	0.00
F	174	18	19-May-97	18-Jun-97	14,814.00	18-Jun-97	14,814.00	0.00
F	175	24	19-May-97	18-Jun-97	5,184.00	18-Jun-97	5,184.00	0.00
F	176	21	19-May-97	03-Jun-97	2,184.00	03-Jun-97	2,184.00	0.00
F	177	19	26-May-97	25-Jun-97	13,447.50	25-Jun-97	13,447.50	0.00
F	178	25	26-May-97	10-Jun-97	2,184.00	10-Jun-97	2,184.00	0.00
F	179	27	26-May-97	25-Jun-97	8,134.50	25-Jun-97	8,134.50	0.00
F	180	29	26-May-97	25-Jun-97	9,487.50	25-Jun-97	9,487.50	0.00
F	181	16	26-May-97	25-Jun-97	12,781.50	25-Jun-97	12,781.50	0.00
F	182	18	26-May-97	10-Jun-97	3,234.00	10-Jun-97	3,234.00	0.00
F	183	15	26-May-97	25-Jun-97	14,737.50	25-Jun-97	14,737.50	0.00
F	184	4	26-May-97	25-Jun-97	12,624.00	25-Jun-97	12,624.00	0.00
F	185	15	26-May-97	25-Jun-97	9,822.00	25-Jun-97	9,822.00	0.00
F	186	62	26-May-97	25-Jun-97	14,781.00	25-Jun-97	14,781.00	0.00
F	187	81	26-May-97	25-Jun-97	13,134.00	25-Jun-97	13,134.00	0.00
F	188	95	26-May-97	25-Jun-97	14,322.00	25-Jun-97	14,322.00	0.00
F	189	325	26-May-97	25-Jun-97	14,778.00	25-Jun-97	14,778.00	0.00
F	190	82	26-May-97	25-Jun-97	5,344.50	25-Jun-97	5,344.50	0.00
F	191	285	26-May-97	25-Jun-97	13,117.50	25-Jun-97	13,117.50	0.00
F	192	286	26-May-97	25-Jun-97	14,487.00	25-Jun-97	14,487.00	0.00
F	193	287	26-May-97	25-Jun-97	6,357.00	25-Jun-97	6,357.00	0.00
F	194	288	26-May-97	10-Jul-97	29,812.50	10-Jul-97	29,812.50	0.00
F	195	289	26-May-97	10-Jun-97	2,379.00	10-Jun-97	2,379.00	0.00
F	196	290	26-May-97	25-Jun-97	9,718.50	25-Jun-97	9,718.50	0.00
F	197	291	02-Jun-97	02-Jul-97	14,784.00	02-Jul-97	14,784.00	0.00
F	198	292	02-Jun-97	02-Jul-97	11,202.00	02-Jul-97	11,202.00	0.00
F	199	293	02-Jun-97	02-Jul-97	13,426.50	02-Jul-97	13,426.50	0.00
F	200	294	02-Jun-97	02-Jul-97	12,694.50	02-Jul-97	12,694.50	0.00
F	201	295	02-Jun-97	17-Jun-97	1,887.00	17-Jun-97	1,887.00	0.00
F	202	296	02-Jun-97	02-Jul-97	11,931.00	02-Jul-97	11,931.00	0.00
F	203	297	02-Jun-97	02-Jul-97	11,841.00	02-Jul-97	11,841.00	0.00
F	204	298	02-Jun-97	02-Jul-97	6,729.00	02-Jul-97	6,729.00	0.00
F	205	299	02-Jun-97	17-Jun-97	1,902.00	17-Jun-97	1,902.00	0.00
F	206	300	02-Jun-97	17-Jul-97	23,980.50	17-Jul-97	23,980.50	0.00
F	207	301	02-Jun-97	02-Jul-97	7,293.00	02-Jul-97	7,293.00	0.00

ANEXO A  
**'COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV'**  
**R.F.C: CCH 800225 NX1**  
**REFORMA No.150 COL. JUAREZ C.P. 6000**

**APLICACIONES DE COBROS POR DOCUMENTO**

T.	No.D	CLIENTE	F RECEP.	F.VENC.	IMPORTE CARGOS	F.APLIC.	IMPORTE ABONOS	SALDO ACTUAL
F	208	302	02-Jun-97	02-Jul-97	13,432.50	02-Jul-97	13,432.50	0.00
F	209	303	02-Jun-97	17-Jul-97	23,761.50	17-Jul-97	23,761.50	0.00
F	210	304	02-Jun-97	17-Jun-97	2,397.00	17-Jun-97	2,397.00	0.00
F	211	305	02-Jun-97	02-Jul-97	12,849.00	02-Jul-97	12,849.00	0.00
F	212	306	02-Jun-97	17-Jun-97	1,926.00	17-Jun-97	1,926.00	0.00
F	213	307	02-Jun-97	17-Jun-97	729.00	17-Jun-97	729.00	0.00
F	214	308	02-Jun-97	02-Jul-97	6,894.00	02-Jul-97	6,894.00	0.00
F	215	309	02-Jun-97	02-Jul-97	7,311.00	02-Jul-97	7,311.00	0.00
F	216	48	02-Jun-97	02-Jul-97	15,000.00	02-Jul-97	15,000.00	0.00
F	217	50	02-Jun-97	02-Jul-97	18,500.00	02-Jul-97	18,500.00	0.00
F	218	52	02-Jun-97	02-Jul-97	19,600.00	02-Jul-97	19,600.00	0.00
F	219	54	02-Jun-97	17-Jul-97	20,450.00	17-Jul-97	20,450.00	0.00
F	220	9	02-Jun-97	17-Jul-97	21,300.00	17-Jul-97	21,300.00	0.00
F	221	15	02-Jun-97	17-Jul-97	22,150.00	17-Jul-97	22,150.00	0.00
F	222	23	02-Jun-97	17-Jul-97	23,000.00	17-Jul-97	23,000.00	0.00
F	223	28	02-Jun-97	17-Jul-97	23,850.00	17-Jul-97	23,850.00	0.00
F	224	16	02-Jun-97	17-Jul-97	24,700.00	17-Jul-97	24,700.00	0.00
F	225	18	02-Jun-97	17-Jul-97	25,550.00	17-Jul-97	25,550.00	0.00
F	226	24	02-Jun-97	17-Jul-97	26,400.00	17-Jul-97	26,400.00	0.00
F	227	21	02-Jun-97	17-Jul-97	27,250.00	17-Jul-97	27,250.00	0.00
F	228	19	02-Jun-97	17-Jul-97	28,100.00	17-Jul-97	28,100.00	0.00
F	229	25	09-Jun-97	24-Jul-97	28,950.00	24-Jul-97	28,950.00	0.00
F	230	27	09-Jun-97	24-Jul-97	29,800.00	24-Jul-97	29,800.00	0.00
F	231	29	09-Jun-97	24-Jul-97	30,650.00	24-Jul-97	30,650.00	0.00
F	232	16	09-Jun-97	24-Jul-97	31,500.00	24-Jul-97	31,500.00	0.00
F	233	18	09-Jun-97	24-Jul-97	32,350.00	24-Jul-97	32,350.00	0.00
F	234	15	09-Jun-97	24-Jul-97	33,200.00	24-Jul-97	33,200.00	0.00
F	235	4	09-Jun-97	24-Jul-97	34,050.00	24-Jul-97	34,050.00	0.00
F	236	15	09-Jun-97	24-Jul-97	34,900.00	24-Jul-97	34,900.00	0.00
F	237	62	09-Jun-97	24-Jul-97	35,750.00	24-Jul-97	35,750.00	0.00
F	238	81	09-Jun-97	24-Jul-97	36,600.00	24-Jul-97	36,600.00	0.00
F	239	95	09-Jun-97	24-Jul-97	37,450.00	24-Jul-97	37,450.00	0.00
F	240	325	09-Jun-97	24-Jul-97	38,300.00	24-Jul-97	38,300.00	0.00
F	241	82	09-Jun-97	24-Jul-97	39,150.00	24-Jul-97	39,150.00	0.00
F	242	285	09-Jun-97	24-Jul-97	40,000.00	24-Jul-97	40,000.00	0.00
F	243	286	09-Jun-97	24-Jul-97	40,850.00	24-Jul-97	40,850.00	0.00
F	244	287	09-Jun-97	24-Jul-97	41,700.00	24-Jul-97	41,700.00	0.00
F	245	288	09-Jun-97	24-Jul-97	42,550.00	24-Jul-97	42,550.00	0.00
F	246	289	09-Jun-97	24-Jul-97	43,400.00	24-Jul-97	43,400.00	0.00
F	247	290	09-Jun-97	24-Jul-97	44,250.00	24-Jul-97	44,250.00	0.00
F	248	291	09-Jun-97	24-Jul-97	45,100.00	24-Jul-97	45,100.00	0.00
F	249	292	09-Jun-97	24-Jul-97	45,950.00	24-Jul-97	45,950.00	0.00
F	250	293	09-Jun-97	24-Jul-97	46,800.00	24-Jul-97	46,800.00	0.00
F	251	294	16-Jun-97	31-Jul-97	47,650.00	31-Jul-97	47,650.00	0.00
F	252	295	16-Jun-97	31-Jul-97	48,500.00	31-Jul-97	48,500.00	0.00
F	253	296	16-Jun-97	31-Jul-97	49,350.00	31-Jul-97	49,350.00	0.00
F	254	297	16-Jun-97	31-Jul-97	50,200.00	31-Jul-97	50,200.00	0.00

ANEXO A  
**'COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV'**  
 R.F.C: CCH 800225 NX1  
 REFORMA No.150 COL. JUAREZ C.P. 6000

**APLICACIONES DE COBROS POR DOCUMENTO**

T.	No.D	CLIENTE	F RECEP.	F.VENC.	IMPORTE CARGOS	F.APLIC.	IMPORTE ABONOS	SALDO ACTUAL
F	255	298	16-Jun-97	31-Jul-97	51,050.00	31-Jul-97	51,050.00	0.00
F	256	299	16-Jun-97	31-Jul-97	51,900.00	31-Jul-97	51,900.00	0.00
F	257	300	16-Jun-97	31-Jul-97	52,750.00	31-Jul-97	52,750.00	0.00
F	258	301	16-Jun-97	31-Jul-97	53,600.00	31-Jul-97	53,600.00	0.00
F	259	302	16-Jun-97	31-Jul-97	54,450.00	31-Jul-97	54,450.00	0.00
F	260	303	16-Jun-97	31-Jul-97	55,300.00	31-Jul-97	55,300.00	0.00
F	261	304	16-Jun-97	31-Jul-97	56,150.00	31-Jul-97	56,150.00	0.00
F	262	305	16-Jun-97	31-Jul-97	57,000.00	31-Jul-97	57,000.00	0.00
F	263	306	16-Jun-97	31-Jul-97	57,850.00	31-Jul-97	57,850.00	0.00
F	264	307	16-Jun-97	31-Jul-97	58,700.00	31-Jul-97	58,700.00	0.00
F	265	308	16-Jun-97	31-Jul-97	59,550.00	31-Jul-97	59,550.00	0.00
F	266	309	16-Jun-97	31-Jul-97	60,400.00	31-Jul-97	60,400.00	0.00
					<b>2,834,547.50</b>		<b>2,834,547.50</b>	

ANEXO B

**COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV"**

**R.F.C: CCH 800225 NX1**

**REFORMA No.150 COL. JUAREZ C.P. 6000**

**ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

FACT.	CTE.	VENCIM	IMPORTE		FECHA		SALDO
			FACT	PAGO	PAGO	PAGO	
235	4	24-Jul-97	34,050.00	24-Jul-97	850.00	0.00	
184	4	25-Jun-97	12,624.00	25-Jun-97	12,624.00	0.00	
133	4	04-Jun-97	8,416.00	04-Jun-97	8,416.00	0.00	
			55,090.00				
220	9	17-Jul-97	21,300.00	17-Jul-97	9,266.00	0.00	
118	9	20-May-97	2,400.00	20-May-97	2,400.00	0.00	
169	9	03-Jun-97	3,600.00	03-Jun-97	3,600.00	0.00	
			27,300.00				
221	15	17-Jul-97	22,150.00	17-Jul-97	4,450.00	0.00	
134	15	04-Jun-97	6,548.00	04-Jun-97	6,548.00	0.00	
132	15	04-Jun-97	9,825.00	04-Jun-97	9,825.00	0.00	
236	15	24-Jul-97	34,900.00	24-Jul-97	10,675.00	0.00	
234	15	24-Jul-97	33,200.00	24-Jul-97	11,525.00	0.00	
185	15	25-Jun-97	9,822.00	25-Jun-97	9,822.00	0.00	
170	15	03-Jun-97	2,349.00	03-Jun-97	2,349.00	0.00	
119	15	20-May-97	1,566.00	20-May-97	1,566.00	0.00	
183	15	25-Jun-97	14,737.50	25-Jun-97	14,737.50	0.00	
			135,097.50				
122	16	04-Jun-97	9,841.00	04-Jun-97	9,841.00	0.00	
130	16	04-Jun-97	8,521.00	04-Jun-97	8,521.00	0.00	
232	16	24-Jul-97	31,500.00	24-Jul-97	9,371.00	0.00	
181	16	25-Jun-97	12,781.50	25-Jun-97	12,781.50	0.00	
224	16	17-Jul-97	24,700.00	17-Jul-97	13,631.50	0.00	
173	16	18-Jun-97	14,761.50	18-Jun-97	14,761.50	0.00	
			102,105.00				
123	18	04-Jun-97	9,876.00	04-Jun-97	9,876.00	0.00	
225	18	17-Jul-97	25,550.00	17-Jul-97	10,726.00	0.00	
174	18	18-Jun-97	14,814.00	18-Jun-97	14,814.00	0.00	
131	18	20-May-97	2,156.00	20-May-97	2,156.00	0.00	
233	18	24-Jul-97	32,350.00	24-Jul-97	3,006.00	0.00	
182	18	10-Jun-97	3,234.00	10-Jun-97	3,234.00	0.00	
			87,980.00				
177	19	25-Jun-97	13,447.50	25-Jun-97	13,447.50	0.00	

## ANEXO B

**COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV"****R.F.C. CCH 800225 NX1****REFORMA No.150 COL. JUAREZ C.P. 6000****ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

FACT.	CTE.	VENCIM	IMPORTE		FECHA		PAGO	SALDO
			FACT		PAGO			
228	19	17-Jul-97	28,100.00		17-Jul-97	14,297.50	0.00	
126	19	04-Jun-97	8,965.00		04-Jun-97	8,965.00	0.00	
			50,512.50					
227	21	17-Jul-97	27,250.00		17-Jul-97	9,815.00	0.00	
176	21	03-Jun-97	2,184.00		03-Jun-97	2,184.00	0.00	
125	21	20-May-97	1,456.00		20-May-97	1,456.00	0.00	
			30,890.00					
171	23	03-Jun-97	1,881.00		03-Jun-97	1,881.00	0.00	
222	23	17-Jul-97	23,000.00		17-Jul-97	2,731.00	0.00	
120	23	20-May-97	1,254.00		20-May-97	1,254.00	0.00	
			26,135.00					
226	24	17-Jul-97	26,400.00		17-Jul-97	2,104.00	0.00	
124	24	20-May-97	3,456.00		20-May-97	3,456.00	0.00	
175	24	18-Jun-97	5,184.00		18-Jun-97	5,184.00	0.00	
			35,040.00					
178	25	10-Jun-97	2,184.00		10-Jun-97	2,184.00	0.00	
127	25	20-May-97	1,456.00		20-May-97	1,456.00	0.00	
229	25	24-Jul-97	28,950.00		24-Jul-97	2,306.00	0.00	
			32,590.00					
179	27	25-Jun-97	8,134.50		25-Jun-97	8,134.50	0.00	
230	27	24-Jul-97	29,800.00		24-Jul-97	8,984.50	0.00	
128	27	04-Jun-97	5,423.00		04-Jun-97	5,423.00	0.00	
			43,357.50					
121	28	04-Jun-97	12,368.00		04-Jun-97	12,368.00	0.00	
223	28	17-Jul-97	23,850.00		17-Jul-97	13,218.00	0.00	
172	28	18-Jun-97	18,552.00		18-Jun-97	18,552.00	0.00	
			54,770.00					
180	29	25-Jun-97	9,487.50		25-Jun-97	9,487.50	0.00	
231	29	24-Jul-97	30,650.00		24-Jul-97	10,337.50	0.00	
129	29	04-Jun-97	6,325.00		04-Jun-97	6,325.00	0.00	
			46,462.50					

## ANEXO B

**'COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV'**  
**R.F.C: CCH 800225 NX1**  
**REFORMA No.150 COL. JUAREZ C.P. 6000**  
**ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

FACT.	CTE.	VENCIM	IMPORTE		FECHA		SALDO
			FACT	PAGO	PAGO	PAGO	
114	48	04-Jun-97	8,000.00	04-Jun-97	8,000.00	0.00	
216	48	02-Jul-97	15,000.00	02-Jul-97	15,000.00	0.00	
165	48	18-Jun-97	12,000.00	18-Jun-97	12,000.00	0.00	
			35,000.00				
115	50	20-May-97	5,000.00	20-May-97	5,000.00	0.00	
166	50	18-Jun-97	7,500.00	18-Jun-97	7,500.00	0.00	
217	50	02-Jul-97	18,500.00	02-Jul-97	18,500.00	0.00	
			31,000.00				
167	52	18-Jun-97	5,250.00	18-Jun-97	5,250.00	0.00	
218	52	02-Jul-97	19,600.00	02-Jul-97	19,600.00	0.00	
116	52	20-May-97	3,500.00	20-May-97	3,500.00	0.00	
			28,350.00				
168	54	03-Jun-97	4,899.00	03-Jun-97	4,899.00	0.00	
219	54	17-Jul-97	20,450.00	17-Jul-97	5,749.00	0.00	
117	54	20-May-97	3,266.00	20-May-97	3,266.00	0.00	
			28,615.00				
186	62	25-Jun-97	14,781.00	25-Jun-97	14,781.00	0.00	
135	62	04-Jun-97	9,854.00	04-Jun-97	9,854.00	0.00	
237	62	24-Jul-97	35,750.00	24-Jul-97	10,704.00	0.00	
			60,385.00				
238	81	24-Jul-97	36,600.00	24-Jul-97	11,554.00	0.00	
187	81	25-Jun-97	13,134.00	25-Jun-97	13,134.00	0.00	
136	81	11-Jun-97	8,756.00	11-Jun-97	8,756.00	0.00	
			58,490.00				
241	82	24-Jul-97	39,150.00	24-Jul-97	9,606.00	0.00	
190	82	25-Jun-97	5,344.50	25-Jun-97	5,344.50	0.00	
139	82	27-May-97	3,563.00	27-May-97	3,563.00	0.00	
			48,057.50				
239	95	24-Jul-97	37,450.00	24-Jul-97	4,413.00	0.00	
137	95	11-Jun-97	9,548.00	11-Jun-97	9,548.00	0.00	

## ANEXO B

**COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV"**  
**R.F.C: CCH 800225 NX1**  
**REFORMA No.150 COL. JUAREZ C.P. 6000**  
**ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

FACT.	CTE.	VENCIM	IMPORTE		PAGO	PAGO	SALDO
			FACT	PAGO			
188	95	25-Jun-97	14,322.00	25-Jun-97	14,322.00	0.00	
			61,320.00				
140	285	11-Jun-97	8,745.00	11-Jun-97	8,745.00	0.00	
242	285	24-Jul-97	40,000.00	24-Jul-97	9,595.00	0.00	
191	285	25-Jun-97	13,117.50	25-Jun-97	13,117.50	0.00	
			61,862.50				
141	286	11-Jun-97	9,658.00	11-Jun-97	9,658.00	0.00	
192	286	25-Jun-97	14,487.00	25-Jun-97	14,487.00	0.00	
243	286	24-Jul-97	40,850.00	24-Jul-97	15,337.00	0.00	
			64,995.00				
142	287	27-May-97	4,238.00	27-May-97	4,238.00	0.00	
193	287	25-Jun-97	6,357.00	25-Jun-97	6,357.00	0.00	
244	287	24-Jul-97	41,700.00	24-Jul-97	7,207.00	0.00	
			52,295.00				
143	288	11-Jun-97	19,875.00	11-Jun-97	19,875.00	0.00	
245	288	24-Jul-97	42,550.00	24-Jul-97	20,725.00	0.00	
194	288	10-Jul-97	29,812.50	10-Jul-97	29,812.50	0.00	
			92,237.50				
246	289	24-Jul-97	43,400.00	24-Jul-97	30,662.50	0.00	
144	289	27-May-97	1,586.00	27-May-97	1,586.00	0.00	
195	289	10-Jun-97	2,379.00	10-Jun-97	2,379.00	0.00	
			47,365.00				
145	290	11-Jun-97	6,479.00	11-Jun-97	6,479.00	0.00	
196	290	25-Jun-97	9,718.50	25-Jun-97	9,718.50	0.00	
247	290	24-Jul-97	44,250.00	24-Jul-97	10,568.50	0.00	
			60,447.50				
248	291	24-Jul-97	45,100.00	24-Jul-97	11,418.50	0.00	
197	291	02-Jul-97	14,784.00	02-Jul-97	14,784.00	0.00	
146	291	11-Jun-97	9,856.00	11-Jun-97	9,856.00	0.00	
			69,740.00				

## ANEXO B

**COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV"**  
**R.F.C: CCH 800225 NX1**  
**REFORMA No. 150 COL. JUAREZ C.P. 6000**  
**ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

FACT.	CTE.	VENCIM	IMPORTE	FECHA	PAGO	SALDO
			FACT	PAGO		
147	292	11-Jun-97	7,468.00	11-Jun-97	7,468.00	0.00
249	292	24-Jul-97	45,950.00	24-Jul-97	8,318.00	0.00
198	292	02-Jul-97	11,202.00	02-Jul-97	11,202.00	0.00
			64,620.00			
148	293	11-Jun-97	8,951.00	11-Jun-97	8,951.00	0.00
250	293	24-Jul-97	46,800.00	24-Jul-97	9,801.00	0.00
199	293	02-Jul-97	13,426.50	02-Jul-97	13,426.50	0.00
			69,177.50			
251	294	31-Jul-97	47,650.00	31-Jul-97	14,276.50	0.00
200	294	02-Jul-97	12,694.50	02-Jul-97	12,694.50	0.00
149	294	11-Jun-97	8,463.00	11-Jun-97	8,463.00	0.00
			68,807.50			
150	295	27-May-97	1,258.00	27-May-97	1,258.00	0.00
252	295	31-Jul-97	48,500.00	31-Jul-97	2,108.00	0.00
201	295	17-Jun-97	1,887.00	17-Jun-97	1,887.00	0.00
			51,645.00			
151	296	11-Jun-97	7,954.00	11-Jun-97	7,954.00	0.00
202	296	02-Jul-97	11,931.00	02-Jul-97	11,931.00	0.00
253	296	31-Jul-97	49,350.00	31-Jul-97	12,781.00	0.00
			69,235.00			
152	297	11-Jun-97	7,894.00	11-Jun-97	7,894.00	0.00
203	297	02-Jul-97	11,841.00	02-Jul-97	11,841.00	0.00
254	297	31-Jul-97	50,200.00	31-Jul-97	12,691.00	0.00
			69,935.00			
204	298	02-Jul-97	6,729.00	02-Jul-97	6,729.00	0.00
255	298	31-Jul-97	51,050.00	31-Jul-97	7,579.00	0.00
153	298	27-May-97	4,486.00	27-May-97	4,486.00	0.00
			62,265.00			
256	299	31-Jul-97	51,900.00	31-Jul-97	5,336.00	0.00
154	299	27-May-97	1,268.00	27-May-97	1,268.00	0.00
205	299	17-Jun-97	1,902.00	17-Jun-97	1,902.00	0.00

## ANEXO B

**COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV"**  
**R.F.C: CCH 800226 NX1**  
**REFORMA No.150 COL. JUAREZ C.P. 6000**  
**ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

FACT.	CTE.	VENCIM	IMPORTE	FECHA	PAGO	SALDO
			FACT	PAGO		
			55,070.00			
206	300	17-Jul-97	23,980.50	17-Jul-97	23,980.50	0.00
257	300	31-Jul-97	52,750.00	31-Jul-97	24,830.50	0.00
155	300	11-Jun-97	15,987.00	11-Jun-97	15,987.00	0.00
			92,717.50			
207	301	02-Jul-97	7,293.00	02-Jul-97	7,293.00	0.00
258	301	31-Jul-97	53,600.00	31-Jul-97	8,143.00	0.00
156	301	27-May-97	4,862.00	27-May-97	4,862.00	0.00
			65,755.00			
157	302	18-Jun-97	8,955.00	18-Jun-97	8,955.00	0.00
208	302	02-Jul-97	13,432.50	02-Jul-97	13,432.50	0.00
259	302	31-Jul-97	54,450.00	31-Jul-97	14,282.50	0.00
			76,837.50			
209	303	17-Jul-97	23,761.50	17-Jul-97	23,761.50	0.00
260	303	31-Jul-97	55,300.00	31-Jul-97	24,611.50	0.00
158	303	18-Jun-97	15,841.00	18-Jun-97	15,841.00	0.00
			94,902.50			
261	304	31-Jul-97	56,150.00	31-Jul-97	16,691.00	0.00
210	304	17-Jun-97	2,397.00	17-Jun-97	2,397.00	0.00
159	304	03-Jun-97	1,598.00	03-Jun-97	1,598.00	0.00
			60,145.00			
211	305	02-Jul-97	12,849.00	02-Jul-97	12,849.00	0.00
262	305	31-Jul-97	57,000.00	31-Jul-97	13,699.00	0.00
160	305	18-Jun-97	8,566.00	18-Jun-97	8,566.00	0.00
			78,415.00			
161	306	03-Jun-97	1,284.00	03-Jun-97	1,284.00	0.00
212	306	17-Jun-97	1,926.00	17-Jun-97	1,926.00	0.00
263	306	31-Jul-97	57,850.00	31-Jul-97	2,776.00	0.00
			61,060.00			
213	307	17-Jun-97	729.00	17-Jun-97	729.00	0.00

ANEXO B

**'COMERCIALIZADORA CENTRAL HOMEOPATICA, SA DE CV'**  
**R.F.C: CCH 800225 NX1**  
**REFORMA No. 150 COL. JUAREZ C.P. 6000**  
**ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

FACT.	CTE.	VENCIM	IMPORTE		PAGO	SALDO
			FACT	FECHA PAGO		
162	307	03-Jun-97	486.00	03-Jun-97	486.00	0.00
264	307	31-Jul-97	58,700.00	31-Jul-97	1,336.00	0.00
265	308	31-Jul-97	59,550.00	31-Jul-97	2,186.00	0.00
214	308	02-Jul-97	6,894.00	02-Jul-97	6,894.00	0.00
163	308	03-Jun-97	4,596.00	03-Jun-97	4,596.00	0.00
			130,955.00			
164	309	03-Jun-97	4,874.00	03-Jun-97	4,874.00	0.00
215	309	02-Jul-97	7,311.00	02-Jul-97	7,311.00	0.00
266	309	31-Jul-97	60,400.00	31-Jul-97	8,161.00	0.00
			72,585.00			
240	325	24-Jul-97	38,300.00	24-Jul-97	9,011.00	0.00
138	325	11-Jun-97	9,852.00	11-Jun-97	9,852.00	0.00
189	325	25-Jun-97	14,778.00	25-Jun-97	14,778.00	0.00
			62,930.00			

## ANEXO C

## CREDITOS A 45 DIAS DE PLAZO

No.FACT	CLIENTE	F RECEP.	F.VENC.	IMPORTE CARGO	PAGO A 45 DIAS	A MAS DE SALDO 45 DIAS	SALDO ACTUAL
266	309	16-Jun-97	31-Jul-97	60,400.00	60,400.00		0.00
233	18	09-Jun-97	24-Jul-97	32,350.00	32,350.00		0.00
229	25	09-Jun-97	24-Jul-97	28,950.00	28,950.00		0.00
230	27	09-Jun-97	24-Jul-97	29,800.00	29,800.00		0.00
231	29	09-Jun-97	24-Jul-97	30,650.00	30,650.00		0.00
235	4	09-Jun-97	24-Jul-97	34,050.00	34,050.00		0.00
234	15	09-Jun-97	24-Jul-97	33,200.00	33,200.00		0.00
227	21	02-Jun-97	17-Jul-97	27,250.00	27,250.00		0.00
236	15	09-Jun-97	24-Jul-97	34,900.00	34,900.00		0.00
237	62	09-Jun-97	24-Jul-97	35,750.00	35,750.00		0.00
238	81	09-Jun-97	24-Jul-97	36,600.00	36,600.00		0.00
228	19	02-Jun-97	17-Jul-97	28,100.00	28,100.00		0.00
226	24	02-Jun-97	17-Jul-97	26,400.00	26,400.00		0.00
240	325	09-Jun-97	24-Jul-97	38,300.00	38,300.00		0.00
219	54	02-Jun-97	17-Jul-97	20,450.00	20,450.00		0.00
194	288	26-May-97	10-Jul-97	29,812.50	29,812.50		0.00
206	300	02-Jun-97	17-Jul-97	23,980.50	23,980.50		0.00
209	303	02-Jun-97	17-Jul-97	23,761.50	23,761.50		0.00
221	15	02-Jun-97	17-Jul-97	22,150.00	22,150.00		0.00
220	9	02-Jun-97	17-Jul-97	21,300.00	21,300.00		0.00
225	18	02-Jun-97	17-Jul-97	25,550.00	25,550.00		0.00
222	23	02-Jun-97	17-Jul-97	23,000.00	23,000.00		0.00
223	28	02-Jun-97	17-Jul-97	23,850.00	23,850.00		0.00
224	16	02-Jun-97	17-Jul-97	24,700.00	24,700.00		0.00
239	95	09-Jun-97	24-Jul-97	37,450.00	37,450.00		0.00
232	16	09-Jun-97	24-Jul-97	31,500.00	31,500.00		0.00
241	82	09-Jun-97	24-Jul-97	39,150.00	39,150.00		0.00
242	285	09-Jun-97	24-Jul-97	40,000.00	40,000.00		0.00
261	304	16-Jun-97	31-Jul-97	56,150.00	56,150.00		0.00
258	301	16-Jun-97	31-Jul-97	53,600.00	53,600.00		0.00
259	302	16-Jun-97	31-Jul-97	54,450.00	54,450.00		0.00
260	303	16-Jun-97	31-Jul-97	55,300.00	55,300.00		0.00
243	286	09-Jun-97	24-Jul-97	40,850.00	40,850.00		0.00
262	305	16-Jun-97	31-Jul-97	57,000.00	57,000.00		0.00
255	298	16-Jun-97	31-Jul-97	51,050.00	51,050.00		0.00
265	308	16-Jun-97	31-Jul-97	59,550.00	59,550.00		0.00
263	306	16-Jun-97	31-Jul-97	57,850.00	57,850.00		0.00
264	307	16-Jun-97	31-Jul-97	58,700.00	58,700.00		0.00
256	299	16-Jun-97	31-Jul-97	51,900.00	51,900.00		0.00
257	300	16-Jun-97	31-Jul-97	52,750.00	52,750.00		0.00
254	297	16-Jun-97	31-Jul-97	50,200.00	50,200.00		0.00
253	296	16-Jun-97	31-Jul-97	49,350.00	49,350.00		0.00
249	292	09-Jun-97	24-Jul-97	45,950.00	45,950.00		0.00
252	295	16-Jun-97	31-Jul-97	48,500.00	48,500.00		0.00
247	290	09-Jun-97	24-Jul-97	44,250.00	44,250.00		0.00
248	291	09-Jun-97	24-Jul-97	45,100.00	45,100.00		0.00
246	289	09-Jun-97	24-Jul-97	43,400.00	43,400.00		0.00
245	288	09-Jun-97	24-Jul-97	42,550.00	42,550.00		0.00
250	293	09-Jun-97	24-Jul-97	46,800.00	46,800.00		0.00
251	294	16-Jun-97	31-Jul-97	47,650.00	47,650.00		0.00
244	287	09-Jun-97	24-Jul-97	41,700.00	41,700.00		0.00
				<b>2,017,954.50</b>	<b>2,017,954.50</b>		

ANEXO C  
CREDITOS A 30 DIAS DE PLAZO

No.FACT	CLIENTE	F RECEP.	F.VENC.	IMPORTE CARGO	PAGO A 30 DIAS	A MAS DE 30 DIAS	SALDO ACTUAL
198	292	02-Jun-97	02-Jul-97	11,202.00	11,202.00		0.00
199	293	02-Jun-97	02-Jul-97	13,426.50	13,426.50		0.00
192	286	26-May-97	25-Jun-97	14,487.00	14,487.00		0.00
197	291	02-Jun-97	02-Jul-97	14,784.00	14,784.00		0.00
196	290	26-May-97	25-Jun-97	9,718.50	9,718.50		0.00
193	287	26-May-97	25-Jun-97	6,357.00	6,357.00		0.00
191	285	26-May-97	25-Jun-97	13,117.50	13,117.50		0.00
202	296	02-Jun-97	02-Jul-97	11,931.00	11,931.00		0.00
200	294	02-Jun-97	02-Jul-97	12,694.50	12,694.50		0.00
218	52	02-Jun-97	02-Jul-97	19,600.00	19,600.00		0.00
203	297	02-Jun-97	02-Jul-97	11,841.00	11,841.00		0.00
215	309	02-Jun-97	02-Jul-97	7,311.00	7,311.00		0.00
188	95	26-May-97	25-Jun-97	14,322.00	14,322.00		0.00
217	50	02-Jun-97	02-Jul-97	18,500.00	18,500.00		0.00
216	48	02-Jun-97	02-Jul-97	15,000.00	15,000.00		0.00
214	308	02-Jun-97	02-Jul-97	6,894.00	6,894.00		0.00
204	298	02-Jun-97	02-Jul-97	6,729.00	6,729.00		0.00
211	305	02-Jun-97	02-Jul-97	12,849.00	12,849.00		0.00
208	302	02-Jun-97	02-Jul-97	13,432.50	13,432.50		0.00
207	301	02-Jun-97	02-Jul-97	7,293.00	7,293.00		0.00
189	325	26-May-97	25-Jun-97	14,778.00	14,778.00		0.00
190	82	26-May-97	25-Jun-97	5,344.50	5,344.50		0.00
187	81	26-May-97	25-Jun-97	13,134.00	13,134.00		0.00
186	62	26-May-97	25-Jun-97	14,781.00	14,781.00		0.00
148	293	12-May-97	11-Jun-97	8,951.00	8,951.00		0.00
143	288	12-May-97	11-Jun-97	19,875.00	19,875.00		0.00
145	290	12-May-97	11-Jun-97	6,479.00	6,479.00		0.00
146	291	12-May-97	11-Jun-97	9,856.00	9,856.00		0.00
147	292	12-May-97	11-Jun-97	7,468.00	7,468.00		0.00
151	296	12-May-97	11-Jun-97	7,954.00	7,954.00		0.00
149	294	12-May-97	11-Jun-97	8,463.00	8,463.00		0.00
140	285	12-May-97	11-Jun-97	8,745.00	8,745.00		0.00
152	297	12-May-97	11-Jun-97	7,894.00	7,894.00		0.00
185	15	26-May-97	25-Jun-97	9,822.00	9,822.00		0.00
155	300	12-May-97	11-Jun-97	15,987.00	15,987.00		0.00
157	302	19-May-97	18-Jun-97	8,955.00	8,955.00		0.00
141	286	12-May-97	11-Jun-97	9,658.00	9,658.00		0.00
137	95	12-May-97	11-Jun-97	9,548.00	9,548.00		0.00
138	325	12-May-97	11-Jun-97	9,852.00	9,852.00		0.00
160	305	19-May-97	18-Jun-97	8,566.00	8,566.00		0.00
128	27	05-May-97	04-Jun-97	5,423.00	5,423.00		0.00
121	28	05-May-97	04-Jun-97	12,368.00	12,368.00		0.00
122	16	05-May-97	04-Jun-97	9,841.00	9,841.00		0.00
123	18	05-May-97	04-Jun-97	9,876.00	9,876.00		0.00
126	19	05-May-97	04-Jun-97	8,965.00	8,965.00		0.00
130	16	05-May-97	04-Jun-97	8,521.00	8,521.00		0.00
129	29	05-May-97	04-Jun-97	6,325.00	6,325.00		0.00
136	81	12-May-97	11-Jun-97	8,756.00	8,756.00		0.00
132	15	05-May-97	04-Jun-97	9,825.00	9,825.00		0.00
133	4	05-May-97	04-Jun-97	8,416.00	8,416.00		0.00
134	15	05-May-97	04-Jun-97	6,548.00	6,548.00		0.00
135	62	05-May-97	04-Jun-97	9,854.00	9,854.00		0.00
158	303	19-May-97	18-Jun-97	15,841.00	15,841.00		0.00
114	48	05-May-97	04-Jun-97	8,000.00	8,000.00		0.00
166	50	19-May-97	18-Jun-97	7,500.00	7,500.00		0.00

## ANEXO C

## CREDITOS A 30 DIAS DE PLAZO

No.FACT	CLIENTE	F RECEP.	F.VENC.	IMPORTE CARGO	PAGO A 30 DIAS	A MAS DE 30 DIAS	SALDO ACTUAL
181	16	26-May-97	25-Jun-97	12,781.50	12,781.50		0.00
184	4	26-May-97	25-Jun-97	12,624.00	12,624.00		0.00
180	29	26-May-97	25-Jun-97	9,487.50	9,487.50		0.00
172	28	19-May-97	18-Jun-97	18,552.00	18,552.00		0.00
167	52	19-May-97	18-Jun-97	5,250.00	5,250.00		0.00
173	16	19-May-97	18-Jun-97	14,761.50	14,761.50		0.00
177	19	26-May-97	25-Jun-97	13,447.50	13,447.50		0.00
165	48	19-May-97	18-Jun-97	12,000.00	12,000.00		0.00
179	27	26-May-97	25-Jun-97	8,134.50	8,134.50		0.00
174	18	19-May-97	18-Jun-97	14,814.00	14,814.00		0.00
175	24	19-May-97	18-Jun-97	5,184.00	5,184.00		0.00
183	15	26-May-97	25-Jun-97	14,737.50	14,737.50		0.00
				<b>725,433.00</b>	<b>725,433.00</b>		

ANEXO C  
CREDITOS A 15 DIAS DE PLAZO

No.FACT	CLIENTE	F RECEP.	F.VENC.	IMPORTE CARGO	PAGO A 15 DIAS	A MAS DE SALDO 15 DIAS	ACTUAL
162	307	19-May-97	03-Jun-97	486.00	486.00		0.00
131	18	05-May-97	20-May-97	2,156.00	2,156.00		0.00
195	289	26-May-97	10-Jun-97	2,379.00	2,379.00		0.00
124	24	05-May-97	20-May-97	3,456.00	3,456.00		0.00
127	25	05-May-97	20-May-97	1,456.00	1,456.00		0.00
118	9	05-May-97	20-May-97	2,400.00	2,400.00		0.00
116	52	05-May-97	20-May-97	3,500.00	3,500.00		0.00
117	54	05-May-97	20-May-97	3,266.00	3,266.00		0.00
120	23	05-May-97	20-May-97	1,254.00	1,254.00		0.00
119	15	05-May-97	20-May-97	1,566.00	1,566.00		0.00
182	18	26-May-97	10-Jun-97	3,234.00	3,234.00		0.00
115	50	05-May-97	20-May-97	5,000.00	5,000.00		0.00
125	21	05-May-97	20-May-97	1,456.00	1,456.00		0.00
178	25	26-May-97	10-Jun-97	2,184.00	2,184.00		0.00
139	82	12-May-97	27-May-97	3,563.00	3,563.00		0.00
176	21	19-May-97	03-Jun-97	2,184.00	2,184.00		0.00
150	295	12-May-97	27-May-97	1,258.00	1,258.00		0.00
163	308	19-May-97	03-Jun-97	4,596.00	4,596.00		0.00
159	304	19-May-97	03-Jun-97	1,598.00	1,598.00		0.00
164	309	19-May-97	03-Jun-97	4,874.00	4,874.00		0.00
156	301	12-May-97	27-May-97	4,862.00	4,862.00		0.00
153	298	12-May-97	27-May-97	4,486.00	4,486.00		0.00
213	307	02-Jun-97	17-Jun-97	729.00	729.00		0.00
212	306	02-Jun-97	17-Jun-97	1,926.00	1,926.00		0.00
210	304	02-Jun-97	17-Jun-97	2,397.00	2,397.00		0.00
168	54	19-May-97	03-Jun-97	4,899.00	4,899.00		0.00
201	295	02-Jun-97	17-Jun-97	1,887.00	1,887.00		0.00
169	9	19-May-97	03-Jun-97	3,600.00	3,600.00		0.00
170	15	19-May-97	03-Jun-97	2,349.00	2,349.00		0.00
171	23	19-May-97	03-Jun-97	1,881.00	1,881.00		0.00
144	289	12-May-97	27-May-97	1,586.00	1,586.00		0.00
142	287	12-May-97	27-May-97	4,238.00	4,238.00		0.00
205	299	02-Jun-97	17-Jun-97	1,902.00	1,902.00		0.00
161	306	19-May-97	03-Jun-97	1,284.00	1,284.00		0.00
154	299	12-May-97	27-May-97	1,268.00	1,268.00		0.00
				<b>91,160.00</b>	<b>91,160.00</b>		

## CONCLUSIONES

Al termino del análisis realizado para saber lo favorable que seria el programa de otorgamiento de créditos con bases del proceso administrativo llegamos a las siguientes conclusiones:

- 1.- El departamento de crédito y cobranzas suele dar inicio a una investigación de crédito al recibir del departamento de ventas el original o bien la copia del pedido y de la solicitud de crédito, ambos documentos de éste procedimiento obliga al personal del mismo a tener que actuar con la celeridad debida a fin de poder emitir, dentro de un tiempo prudente, una opinión sobre aquella.
- 2.- Es muy importante precisar quién es el representante de la empresa, ya que puede considerarse al gerente general pudiendo ser diferente, en caso de que se trate de negocios de personas fisicas, suele suceder lo mismo . Esto tiene mucha importancia para efectos del cobro, ya que al momento de proceder al embargo, el abogado se habrá de encontrar con problemas a la hora de proceder judicialmente.
- 3.- La política de crédito deberá equilibrar las metas de la empresa de incrementar las ventas, como utilidades y prestigio con las metas de crédito de proteger a la empresa y sus activos, recuperando las cuentas por cobrar y asegurando una utilidad.
- 4.- La cobranza debe ser adecuada, considerar al cliente de acuerdo a su constancia en sus pagos, pero no debe ser igual para todos.
- 5.-La tarea de convertir las cuentas por cobrar en efectivo , medir la calidad, la rotación y en general, vigilar éste importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de cobranza, por lo que es conveniente que participen los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

6.- El objetivo principal del análisis de estados financiero para fines de crédito, es el formarse un juicio acerca de la solvencia económica de la persona física o moral que lo solicita y analizando sus activos determinando un respaldo suficiente que garantice dicho crédito.

7.- En la actualidad, el análisis de tipo financiero al solicitante, es primordial, ya que hasta el grado en que se otorgué el crédito en condiciones generosas, se tendrán comprometidos los fondos en cuentas por cobrar y se someterá la habilidad del financiero para pagar las obligaciones contraídas.

8.- La adecuada administración financiera de las cuentas por cobrar, se ve reflejada en dos aspectos fundamentales:

- \* El saldo de esta cuenta debe ser proporcional a la estructura financiera de la empresa.

- \*Recuperación de la cartera en los plazos en los plazos establecidos por la empresa.

9.- Algunos aspectos que afectan y ocasionan excesos en la inversión en cuentas por cobrar, son los siguientes:

- \*Factores externos:

- a) Mala situación económica en general.

- b) Mala situación del mercado en particular.

- \*Factores internos:

- a)Políticas inadecuadas de crédito y cobranzas

- b) Políticas inadecuadas de ventas

10.-Hoy en día las múltiples necesidades de una economía ha planteado un panorama lleno de retos para las empresas comercializadoras, que se han visto en la necesidad de desarrollar estrategias cada vez más imaginativas, con tal de asegurar su permanencia en el mercado o de consolidar sus planes de crecimiento.

En general las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a las empresas a ofrecer crédito.

El crédito provee el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posible a un comprador, satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo.

11.- El programa de créditos y recuperación de cartera aplicados en una empresa comercializadora prevé los factores que intervienen en las transacciones comerciales para evitar pasar por una angustia financiera coadyuvando a la optimización de sus recursos.

Luego entonces nuestra hipótesis es comprobada optimizando los recursos, estableciendo un programa de créditos u recuperación de cartera

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Bowlin Oswald Doniece, Martín y David Scott, ANÁLISIS FINANCIERO, México, Mc Graw Hill, 1990.
- 2.- Ettinger Richard ,P. CRÉDITOS Y COBRANZAS, México 5a. edición CECSA 1986.
- 3.- Gitman Laurence, J. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN México, Harla 1986.
- 4.- Hernández Sampieri ,Roberto C. y otros. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. México, Mc Graw Hill 1994.
- 5.- Molina Aznar, Víctor E. ESTRATEGIAS PARA OTORGAR CRÉDITOS SANOS, México, Ediciones Fiscales Iset, S.A. 1994.
- 6.- Molina Aznar , Víctor E. COMO SANEAR LAS FINANZAS DE LAS EMPRESAS, México, Ediciones Fiscales Iset, S.A. 1982.
- 7.- Reyes Ponce, Agustín ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, México 1988.
- 8.- Weston J, Freud FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, México, Editorial CECSA, 1986.
- 9.- González Vergara Arturo y otros, EL EFECTO DEL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO Y SU IMPORTANCIA, Cuautitlan México 1993, tesis (Licenciado en Contaduría) UNAM-FESC.
- 10.- González Plata Reyna Ivonne CRÉDITO Y COBRANZAS UNA VISIÓN FINANCIERA , Cuautitlán México 1994, tesis (Licenciado en Contaduría) UNAM FESC.