

150



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

FINANZAS CORPORATIVAS "LA ADMINISTRACION  
DE LAS CUENTAS POR PAGAR ENCAMINADA A  
LOGRAR LA MAXIMA EFICIENCIA EN UNA  
EMPRESA DE AUTOSERVICIO"

705.46

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN CONTADURIA**  
**P R E S E N T A :**  
**MARTHA MARGARITA PANTOJA PANTOJA**

ASESOR: C.P. JORGE LOPEZ MARIN

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO,

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE  
MEXICO

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
**DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN**  
**PRESENTE**

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario: Finanzas Corporativas

La administración de las cuentas por pagar encaminada a lograr la máxima

eficiencia en una empresa de autoservicio

que presenta la pasante: Martha Margarita Pantoja Pantoja  
con número de cuenta: 8728301-3 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 VISTO BUENO.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Marzo de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
Módulo I	C.P. Rafael Mejía Rodríguez	
Módulo II	C.P. Jorge López Marín	
Módulo III	C.P. Ramón Hernández Vargas	

La administración de las cuentas por pagar encaminada a lograr la  
máxima eficiencia en una empresa de autoservicio.

INDICE

Introducción	I
Planteamiento del problema	II
Objetivos	III

CAPITULO 1. LA EMPRESA

1.1 Concepto	9
1.2 Recursos que la integran	10
1.3 Objetivo	11
1.4 Características	15
1.5 Clasificación	16

CAPITULO 2. ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES

2.1 Balance	25
2.2 Estado de Resultados	26
2.3 Estado de Flujo de Efectivo	27
2.4 Estado de cambios y Variaciones en el Capital	30

## CAPITULO 3. FINANZAS

3.1 Concepto	32
3.2 Objetivos	33
3.3 Función financiera	34
3.4 Razones Financieras básicas	37
3.5 Alternativas de rentabilidad y riesgo	44
3.6 Ciclo de Efectivo	46

## CAPITULO 4. LAS CUENTAS POR PAGAR

4.1 Concepto	49
4.2 Objetivos	50
4.3 Interrelación con otras Areas	51
4.4 Importancia de las cuentas por pagar dentro del capital neto de trabajo	54
4.5 Nivel de financiamiento con cuentas por pagar	56
4.6 Otras cuentas por pagar	58
4.7 Control de las cuentas por pagar	59

## CAPITULO 5. CASO PRACTICO

Comentarios	
Conclusiones	
Bibliografía	121

## Agradecimientos

A dios por darme la oportunidad de alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por permitirme estudiar en ellas y obtener una formación profesional.

A todos los profesores que comparten con cada uno de nosotros sus conocimientos y experiencias.

A mis padres por su amor y su apoyo .

A mis hermanos por su ayuda y su cariño .

En especial a:

C.P. Jorge López Marín, por su disponibilidad y su ayuda incondicional.

C.P. Arturo Sánchez Mondragón, por brindarme su amistad

C.P. Epifanio Pineda Celis, C.P. Ramón Hernández Vargas y C.P. Rafael Mejía Rodríguez, por su participación en la consecución de esta meta.

A mis compañeros por su amistad.

# I

## Introducción

Este es un estudio breve sobre la administración de las cuentas por pagar, que las empresas utilizan como una de sus principales fuentes de financiamiento, con la finalidad de incrementar la eficiencia de un negocio.

Las cuentas por pagar al igual que otros pasivos, representan una de las principales fuentes de financiamiento en todo tipo de empresas, ya que les permite financiarse a muy bajo costo y además obtener otros beneficios como los generados por compras de grandes volúmenes de mercancía, y los descuentos que ofrecen los proveedores por pronto pago.

En el capítulo uno con el fin de ampliar nuestro panorama trataremos aspectos generales de la empresa como sus características, las distintas clasificaciones que de ellas se hacen, así como de los recursos y elementos que forman parte de ellas.

En el capítulo dos analizaremos los estados financieros básicos que son para nosotros el reflejo de las actividades de la empresa, permiten tener un panorama intuitivo, además de ser el punto de partida para análisis más profundos, son también la base para planes futuros y presupuestos financieros.

El capítulo tres está dedicado al estudio de algunos aspectos financieros básicos que nos servirán para tener una mejor comprensión de cómo podemos hacer eficiente la administración de los recursos de la empresa, lo que aplicado en forma adecuada llevaría a un desarrollo sano y apoya en gran medida el crecimiento de las organizaciones, así como también se estudiará las razones financieras básicas herramientas importantes para el administrador financiero.

---

En el capítulo cuatro analizaremos la relación entre las cuentas por pagar y el capital de trabajo, los beneficios que tiene para la empresa cuando la administración financiera de sus recursos es eficiente. Y posteriormente mediante un caso práctico analizaremos si la administración de las cuentas por pagar que se realiza actualmente es la más conveniente para que la empresa logre los objetivos planteados.

---



## II

### Planteamiento del problema

Debido al crecimiento de la empresa, a una falta de controles y administración adecuada de las cuentas por pagar la empresa ha visto un continuo deterioro de su imagen crediticia al retrasar los pagos a los proveedores, ocasionando con esto la obligación de pagar intereses y la falta de aprovechamiento de los descuentos por pronto pago.

Los principales proveedores dan a la compañía Super Mark's, S.A. créditos de 30 y 60 días, algunos ofrecen descuentos por pronto pagos, Que no han sido aprovechados.

---

### III

## Objetivos

#### General:

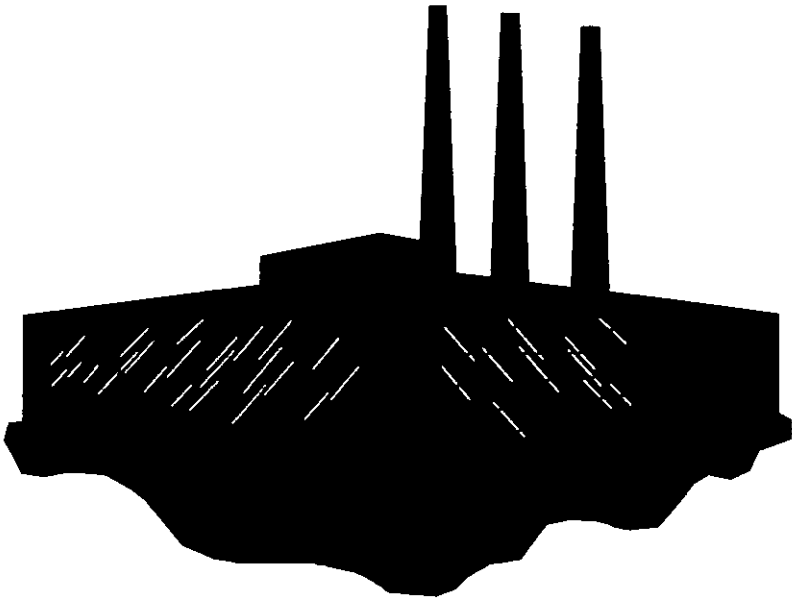
Establecer las bases para la administración de las cuentas por pagar en una empresa de autoservicio.

#### Particulares:

- Hacer eficiente la administración de las cuentas por pagar .
  - Aprovechar los beneficios de los financiamientos a corto plazo.
  - Determinar como aprovechar los descuentos por pronto pago.
  - Incrementar la utilidad mediante el aprovechamiento de los descuentos por pronto pago.
-

# Capítulo 1

## La Empresa



## 1.1 Concepto

El termino empresa no es algo fácil de definir se puede analizar desde diversos enfoques jurídico, social, económico y administrativo.

Analizaremos varias definiciones para llegar a una idea más clara:

*José Antonio Fernández Arena, dice " Es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".<sup>1</sup>*

*Según Isaac Guzmán Valdivia, "Es la unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".<sup>2</sup>*

Analizando estas definiciones podemos llegar a una conclusión en la que definiremos a la empresa como " La unidad económico - social que se integra con recursos materiales, humanos y técnicos, que administra de una manera eficiente con el fin de satisfacer algunas necesidades de la comunidad, y lograr la maximización del valor de sus acciones".

---

<sup>1</sup> José Antonio Fernández Arena, El proceso administrativo, Editorial Diana, México 1989

<sup>2</sup> Isaac Guzmán Valdivia, Editorial México, 1980

## 1.2 RECURSOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA

### **Recursos materiales:**

A una demanda de recursos humanos existe una necesidad de recursos monetarios que permitan la adquisición de un establecimiento y los bienes materiales a los cuales coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.

Dentro de éste concepto podemos considerar los bienes o valores de los que se puede disponer, como dinero, terrenos edificios, maquinaria, equipo de transporte, mobiliario, valores privados, etc.

Para invertirlos en la forma que más convenga, con el objeto de producir una renta, utilidad, o un interés. Es decir son los bienes que nos sirven para producir riqueza, y de que dispone la empresa para cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo.

### **Recursos Humanos:**

Representan el factor más importante para el desarrollo de la administración los elementos humanos se clasifican diversos niveles o categorías de acuerdo a las actividades que realizan:

- a) En obreros cuyo trabajo es básicamente manual; pueden ser calificados y no según el puesto.
  - b) Los empleados, que realizan un trabajo más intelectual, y se dividen en administrativos y de servicio.
- 
-

- c) Supervisores, los cuales se encargan de vigilar el cumplimiento de los programas de trabajo.
- d) Los altos ejecutivos y directores, cuya función es fijar las políticas, objetivos, aprobar planes y revisar resultados.

## **Recursos Técnicos**

Estos están formados por los sistemas y programas utilizados en los diferentes departamentos; permiten usar técnicas que ayudan a la solución de problemas con características constantes y repetidas.

## **1.3 OBJETIVOS**

Objetivos son las metas o fines que se desean alcanzar, representan lo que se quiere lograr, pero deben ser razonablemente alcanzables. Regularmente se registran por escrito, para ir midiendo el éxito alcanzado gradualmente.

Los objetivos deben representar a varias partes interesadas:

Propietario.- Que se obtenga un nivel de ganancia satisfactorio (Proporcional al riesgo asumido).

Gobierno.- cumplimiento de las tasas tributarias, que permitan la realización de las actividades gubernamentales.

Clientes.- que el bien o producto satisfaga sus necesidades.

Comunidad.- que sea un miembro socialmente responsable.

Empleados.- que se les remunere justa y competitivamente, recibir buen trato.

Acreedores.- pago de principales intereses que complementan la estructura financiera.

### **Los objetivos se clasifican en tres tipos:**

**Objetivos de servicio.-** satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos y servicios en las condiciones apropiadas.

**Objetivo Social.-** protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados, del gobierno y de la comunidad, logrando satisfacer a estos grupos por medio de buenas relaciones humanas y adecuadas relaciones públicas.

**Objetivo económico.-** protección de los intereses de la empresa, de sus acreedores y accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de la riqueza.

Otra clasificación de los objetivos es la que hace Ordway Tead:

- Legales, estatutarios o reglamentarios.
- Funcionales como ofrecimiento del producto y o servicio al consumidor.
- Técnicos; esto es relacionado con los procesos y equipos.
- Lucrativos.
- Personales.
- Públicos.

Todas las empresas tienen la necesidad de administrar eficientemente sus recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos planeados, es decir:

- a) Evitar gastos superfluos o innecesarios.- lo que se consigue ejerciendo un estricto control de las erogaciones.
  - b) Reducción al mínimo de imprevistos.- son un mal necesario, pero debe evitarse que repercutan en forma substancial en la empresa, para ello hay que prever cuando llegarán a la empresa y la forma en que afectaran.
  - c) Control de la inversión.- en cualquier fase del ciclo económico de la empresa puede ocurrir que se realicen inversiones en exceso, que van a ocasionar una lenta recuperación del efectivo, razón por la que es recomendable ajustarse al presupuesto de caja, para evitar que la organización tenga problemas por falta de liquidez.
  - d) Aprovechamiento de los descuentos.- es aconsejable que se anticipen los pagos de obligaciones que causen intereses o que otorguen algún beneficio, solo cuando se cuente con excedentes de efectivo.
-



e) Inversiones de recuperación inmediata.- tienen como fin efectuar inversiones con vencimientos escalonados, para evitar problemas de liquidez y obtener adicionalmente rendimientos, mientras no se utilicen los recursos para cumplir compromisos o inversiones proyectadas.

Para el logro de los objetivos podemos utilizar como herramientas algunas técnicas, que tienen como finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos se dividen en:

- Técnicas usuales.- son aplicables en forma genérica y no requieren de información compleja.
- Técnicas matemáticas.- requieren elementos matemáticos para su aplicación.
- Análisis bursátil.- es el que emplean las Casas de Bolsa.
- Técnicas económicas.- aquellas que tienden a disminuir el poder adquisitivo del dinero.

## 1.4 CARACTERISTICAS

Por la gran diversidad de empresas es difícil señalar o definir las características, pero algunos autores como Rodríguez Valencia, mencionan tres características generales:

- Es una persona jurídica.- porque es una unidad con derechos y obligaciones establecidas por ley.
- Ejerce una acción mercantil.- por que compra para producir y produce para vender.
- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida, esta es una característica importante, pues los propietarios son los únicos responsables del funcionamiento del organismo, puede haber ganancias o pérdidas, fracasos o éxitos; todo ello es bajo responsabilidad de la empresa que debe afrontar tales contingencias.

Y además de estas existen las siguientes características:

- Es un ente económico social.
  - Es coordinador de actividades.
  - Es un productor de bienes o servicios.
  - Es satisfactor de necesidades.
  - Es la búsqueda de beneficios.
-

## 1.5 CLASIFICACIÓN

En la actualidad las empresas se pueden clasificar de acuerdo a diversos criterios, a continuación se presentan algunos de los más conocidos:

Por su actividad y giro - con base en la actividad que desarrollen en:

1. **Industriales.**- son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes Mediante la transformación y/o extracción de materias primas; estas se pueden subclasificar en:
    - a) **Extractivas.**- son las que se dedican a la extracción o explotación de recursos naturales sin modificar su estado original.
    - b) **Manufactureras.**- son las que se dedican a adquirir materias primas para transformarla en algún producto con características y naturaleza distinta a las originales.
  2. **Agropecuarias.**- son aquellas que se dedican a básicamente a la explotación de la agricultura y la ganadería.
  3. **Comerciales.** son las que dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos con el objeto de venderlos posteriormente, en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado margen de utilidad.
-

Estas empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, y se pueden a su vez clasificar en:

- a) **Minoristas o detallistas.**- las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades directo al consumidor.
- b) **Comisionistas.**- estas venden artículos que los fabricantes les dan a consignación percibiendo por ello una comisión, sin invertir dinero.
- c) **Mayoristas.**- que realizan ventas a gran escala.

**4. De servicios.**- aquellas en las que el esfuerzo del hombre producen servicio para la mayor parte de la colectividad en determinada región.

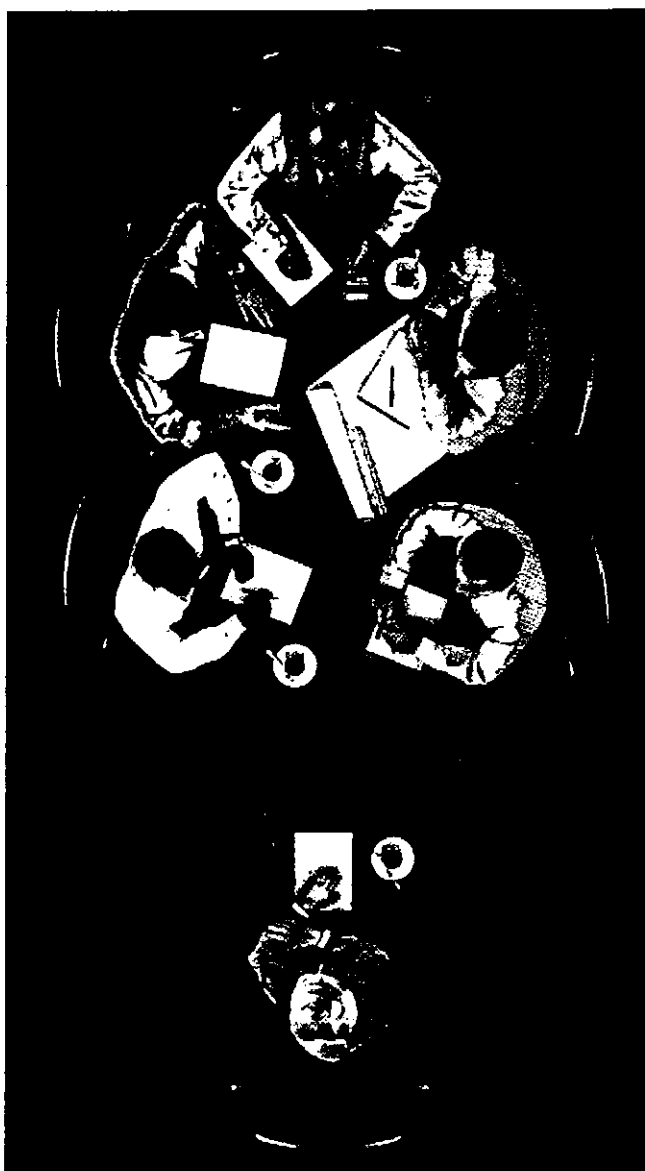
También pueden clasificarse de acuerdo al origen de su capital en públicas o privadas:

**Las públicas.**- son entidades que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social, esta constituida por capital público perteneciente a la nación.

**Las privadas.**- están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios, su finalidad puede ser lucrativa o mercantil no lucrativa.

## CAPITULO 2

# ESTADOS FINANCIEROS



## **Estados Financieros Básicos:**

La información financiera no se comunica verbalmente, constituye un elemento abstracto; antes bien representa algo muy concreto y debe quedar consignado por escrito.

El instrumento que sirve de vehículo a la información sobre obtención y aplicación de recursos materiales lo constituyen los estados financieros; Entendiéndose por estado financiero el documento suscrito por una entidad económica en el cual se consignan datos valuados en unidades monetarias, referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales.

Los estados financieros muestran la forma a través de la cual las entidades económicas han utilizado los recursos disponibles para la consecución de sus objetivos, a una fecha determinada, pasada, presente o futura; o bien el resultado de las operaciones obtenidas en un período o ejercicio, en situaciones normales o especiales.

Muestran a través de los valores monetarios que consignan, la eficiencia de la dirección de la entidad económica, en la administración de los recursos materiales que le fueron encomendados.

Los valores representados en los estados financieros no son absolutos, ya que muestran conceptos valuados en unidades monetarias, las cuales se encuentran sujetas a constantes fluctuaciones.

## **Limitaciones:**

- No proyectan todos los aspectos de carácter económico que afectan a una entidad.
- Quedan excluidos los siguientes aspectos que no son valuables en unidades monetarias:
  - a) Ubicación física de la entidad respecto a fuentes de abastecimiento.
  - b) Condiciones de la rama industrial.
  - c) Capacidad de la administración.
  - d) Eficiencia de los transportes.
  - e) Condiciones de mercado.
  - f) Régimen fiscal.

## **Se clasifican como sigue:**

### ***1. Asumiendo la importancia de los mismos***

- a) **Básicos.**- conocidos también como principales son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa (Activo total menos pasivo total) capacidad de pago de la misma (Activo circulante menos pasivo circulante) o bien, el resultado de las operaciones obtenido en un período dado.
- b) **Secundarios.**- son conocidos también como anexos, son aquellos que analizan un renglón determinado de un estado financiero básico.

Por ejemplo del balance general serán secundarios:

- Estado de movimientos de cuentas del capital contable.
- Estado de movimiento de cuentas del superávit.
- Estado analítico de costos de administración.
- Estado de movimiento de cuentas del déficit.
- Estado del costo de producción.
- Estado del costo de ventas, etc.

**Del Estado de flujo de efectivo, serán secundarios:**

- Estado analítico del origen de recursos.
- Estado analítico de aplicación de recursos, etc.

## ***2. Atendiendo a la información que presentan***

- a) **Normales.**- son aquellos estados financieros básicos o secundarios cuya información corresponda a un negocio en marcha.
- b) **Especiales.**- son los estados financieros que presentan información de una empresa que se encuentra en situación diferente a un negocio en marcha.

## ***3. Atendiendo a la fecha o período a que se refieren:***

- a) **Estáticos.**- son aquellos que contienen información que se refiere a un instante dado, a fecha fija, como el balance general, estado detallado de cuentas por cobrar, estado detallado del activo fijo tangible, etc.



- b) **Dinámicos**.- son los que presentan información correspondiente a un período dado, como, el estado de resultados, estado del costo de ventas netas, estado de costo de producción.
- c) **Estático - Dinámicos**.- son aquellos que presentan en primer término información a fecha fija, y en segundo término, información correspondiente a un período determinado, por *ejemplo*:

Estado comparativo de cuentas por cobrar y ventas.

Estado comparativo de cuentas por pagar y compras; etc.

- d) **Dinámico – Estáticos**.- son los que presentan información en primer lugar correspondiente a un ejercicio y en segundo lugar información a fecha fija, por ejemplo:

Estado comparativo de ingresos y activo fijo.

Estado comparativo de utilidades y capital contable, etc.

#### **4. Atendiendo al grado de información que proporcionan**

- a) **Sintéticos**: los que presentan información por grupos, conceptos es decir, presentan información en forma global.
- b) **Detallados**: los estados financieros que presentan información en forma analítica o pormenorizada.

### **5. Atendiendo a la forma de presentación**

- a) **Simple** : cuando se refiera a un estado financiero, es decir se presenta un sólo estado financiero.
- b) **comparativos**: cuando se presente en un solo documento, dos o más estados financieros, generalmente de la misma especie.

### **6. Atendiendo al aspecto formal de los mismos**

- a) **Elementos descriptivos**: es decir están integrados por conceptos.
- b) **Elementos numéricos**: se expresan con cifras .

### **7. Atendiendo la naturaleza de las cifras**

- a) **Históricos o reales**: son los que presentan información que corresponde al pasado.
- b) **Actuales y proyectados**: La información corresponde al día de su presentación.

### **8. Atendiendo a la moneda**

- a) **En moneda mexicana**: cuando las cifras de los estados financieros se presentan en pesos mexicanos.
- b) **En moneda extranjera**: cuando las cifras de los estados financieros, son presentadas en moneda extranjera, dólares, marcos, libras, etc.

Desde el punto de vista material todo estado financiero se divide en tres partes:

Encabezado

Cuerpo y

Pie

- a) Encabezado, destinado para nombre de la empresa, nombre del estado financiero de que se trate la fecha fija y el ejercicio correspondiente.
- b) Cuerpo, destinado para el contenido del estado financiero del que se trate.
- c) Pie, destinado generalmente para notas de los estados financieros, nombre y firma de quien elabora, audita, interpreta, etc.

Aquí nos ocuparemos de los básicos conocidos también como principales que son los que muestran la capacidad económica de una empresa, o el resultado de las operaciones obtenido en un período determinado, Como:

- a) Estado de flujo de efectivo (Estado de origen y aplicación de recursos).
- b) Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados.
- c) Balance general o estado de situación financiera.
- d) Estado de variaciones en el capital.

## 2.1- EL BALANCE GENERAL

El Balance es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura. Este estado financiero muestra la situación económica y la capacidad de pago de la organización.

Presenta el Activo, el pasivo y capital contable de una empresa a una fecha determinada, también el resultado de conjugar operaciones registradas en la contabilidad.

El cuerpo de un balance se puede presentar en diversas formas: de cuenta, de reporte o en forma mixta.

### **División material:**

Encabezado destinado para.

- Nombre de la empresa
- Denominación del estado financiero
- Fecha a la cual se refiere la información

Cuerpo destinado para:

- Activo (Bienes, propiedades, valores, etc.)
- Pasivo (Deudas, compromisos, obligaciones, etc.)
- Capital contable (Diferencia entre activo y pasivo)

Pie destinado generalmente para:

- Notas a los Estados Financieros
  - Rubro y cifras de las cuentas de orden
  - Nombre y firma de quien lo confecciona, audita, interpreta, etc.
-

## 2.2- EL ESTADO DE RESULTADOS

Este "Estado muestra la utilidad o pérdida neta así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente, o futuro" <sup>2</sup>

División material:

Encabezado destinado para:

- Nombre de la Empresa.
- Denominación del Estado Financiero.
- Ejercicio correspondiente o periodo determinado.

Cuerpo Destinado para:

- Ingresos (Ventas, productos, etc.).
- Costo de Ingresos.
- Costos de operación o Distribución .
- Provisiones (Para impuestos y participación de utilidades a trabajadores).
- Utilidad o pérdida neta.

Pie destinado generalmente para:

- Nombre y firma del contador, auditor, contralor, etc.

---

<sup>2</sup> Perdomo Moreno, Abraham. Análisis de Estados financieros. Editorial ECASA. México 1978 p.13

## 2.3- EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

El estado de flujo de efectivo (O estado de cambios en la posición financiera) es de suma importancia para todas las organizaciones o empresas porque muestra las entradas y salidas de efectivo con el objeto de determinar las carencias y los excesos de efectivo del período, para poder dar solución a cada tipo de situación o problema que se presente".<sup>3</sup>

Parte del saldo inicial del período, se consideran las entradas y disminuyen salidas de efectivo, obteniendo el saldo final que permite determinar si habrá necesidad de solicitar algún tipo de financiamiento.

Es común que las empresas tengan excesos o insuficiencias de efectivo, y como consecuencia de esto exista la necesidad de recurrir a las fuentes de financiamiento e inversión, pero siempre se debe realizar un análisis cuidadoso de la situación antes de tomar alguna decisión que de no ser la apropiada resulte contraproducente para las finanzas de la empresa.

El flujo de efectivo tiene la ventaja de presupuestar las necesidades de dinero en efectivo del negocio mostrándonos los tiempos en que el efectivo fluirá hacia la empresa como consecuencia de sus ventas, el cobro de las cuentas por cobrar, nuevas aportaciones de capital, etc.

El cuidado del efectivo, es responsabilidad y trabajo de todos los departamentos de la empresa, pues es labor de todos cooperar en cuanto a su adecuada aplicación y concentración, para realizar sin dificultad las operaciones de la empresa. Corresponderá a la Tesorería de la misma cuidar que se cumpla con este objetivo.

El estado de flujo de efectivo nos proporciona información muy valiosa que nos ayuda a:

- a) Prevenir el incumplimiento de pagos, muestra la relación de los pagos programados con los cobros esperados y así nos permite tomar medidas para evitar problemas de liquidez.
- b) Agilizar las entradas de efectivo, muestra el nivel de cobros programados en relación con los pagos, lo que resaltarán la necesidad de acelerar el cobro de las cuentas, evitando en lo posible las cuentas incobrables.
- c) Fortalecer el control de gastos, puede estimular la reducción e incluso la eliminación de gastos superfluos poniendo mayor énfasis en los gastos en que destina más efectivo.
- d) Evitar los recursos ociosos, si se conoce que se contará con efectivo suficiente, para financiar sus operaciones, una parte de ese efectivo puede destinarse a la inversión más conveniente y generar un rendimiento.

---

<sup>3</sup> Idcm nota 2 p. 64

A continuación se presenta un modelo del formato de Flujo de Efectivo:

Formato de flujo de efectivo:

Super Mark's, S.A. de C.V.

Flujo de efectivo proyectado al 1er. trimestre de 2001

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Más entradas de efectivo:				
Ventas de contado				
Cobranza a clientes				
Venta de activo				
Intereses por cobrar				
Otros ingresos				
<b>Total de efectivo disponible</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos salidas de efectivo:				
Pago a proveedores				
Gastos de operación pagados en efectivo				
<b>Suma de salidas</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Saldo final de efectivo</b>				
Financiamiento				
Intereses				
<b>Saldo final de efectivo</b>				
<b>Después del financiamiento</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -



## 2.4- ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL O DE UTILIDADES RETENIDAS

Es el estado financiero que reconcilia el ingreso neto obtenido durante un año determinado y cualesquiera dividendos pagados en efectivo, con el cambio en las utilidades entre el principio y el final de ese mismo año. <sup>4</sup>

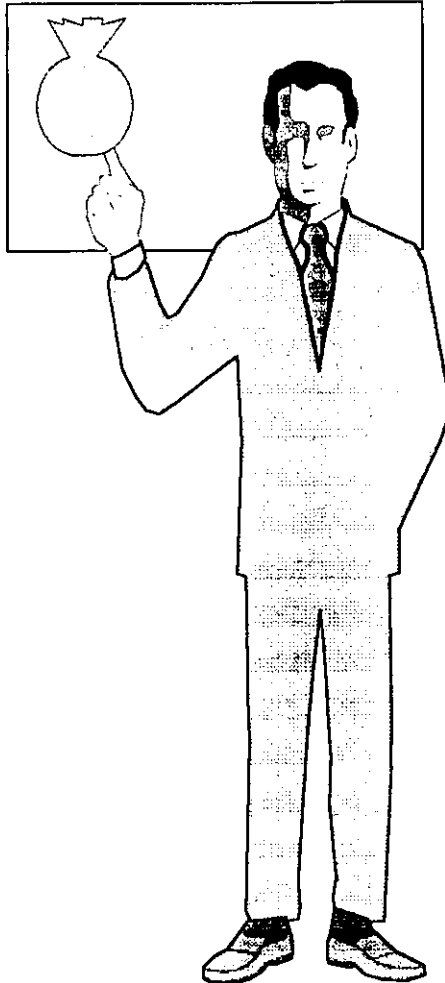
Tabla 2-4 Estado de utilidades retenidas  
Al 31 de Diciembre de 2000

Saldo de Utilidades Retenidas (1 de enero de 2000)	500
Más: Utilidades netas después de impuestos ( de 2000)	180
Menos: Dividendos pagados en efectivo(pagados durante 2000)	
Acciones Preferentes	(\$ 10)
Acciones comunes	( 70)
Total de dividendos pagados:	<u>( 80 )</u>
Saldo de las Utilidades retenidas	<u>\$ 600</u>

<sup>4</sup> Laurence J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, p. 89 edit. OXFORD, México, 19.

# CAPITULO 3

## FINANZAS



### 3.1 CONCEPTO DE FINANZAS

Las Finanzas durante algún tiempo fueron consideradas como parte integral de la economía, actualmente las finanzas son reconocidas como una disciplina independiente pero con una estrecha relación con áreas como contabilidad, administración y economía; y abarcan una gran cantidad de las actividades humanas debido a que las consideraciones financieras son muy importantes en la toma de decisiones.

Las finanzas pueden ser definidas como el arte de administrar el dinero, prácticamente todas las personas y organizaciones tienen gastos e ingresos, ganan e invierten dinero." Las finanzas se ocupan del proceso, las instituciones, los instrumentos, y los mercados relacionados con transferencia de dinero entre individuos, gobierno y empresas".<sup>6</sup>

Stevenson Richard A. Dice "como el medio para obtener fondos y los métodos para administrar y asignar estos fondos".<sup>7</sup>

De acuerdo con el Instituto mexicano de contadores públicos " las finanzas de la empresa constituyen la actividad por la cual su administración, prevé, planea, organiza, integra dirige y controla la inversión y la obtención de sus recursos materiales".

De lo anterior concluimos que las finanzas son la disciplina que se ocupa de la previsión, obtención y adecuada aplicación de los recursos de la entidad, con el principal propósito de obtener el máximo rendimiento sobre la inversión.

---

<sup>6</sup> Lawrence J. Gitman, Fundamentos de administración financiera, editorial oxford, México 1994  
<sup>7</sup> Stevenson, A. Richard, Fundamentos de Finanzas, Editorial Mc Graw Hill, p. 6

## 3.2 OBJETIVOS

El principal objetivo de la empresa es incrementar al máximo la riqueza de sus propietarios.<sup>8</sup> Esto significa maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados, mediante la presentación de interpretación de información para la toma de decisiones acertadas.

Los objetivos son las metas que se desean alcanzar y que deben ser viables y cuantificables como:

- Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas.
- Existencia en caja y bancos en relación con el volumen de ingresos.
- Índice de endeudamiento total (Apalancamiento financiero).
- Relación del pasivo a plazo mayor de un año respecto al activo fijo.
- Tasa de interés sobre créditos a corto, mediano y largo plazo .
- Mezcla o composición de los créditos bancarios.
- Porcentaje de dividendos sobre las utilidades.
- Porcentaje de utilidad sobre ventas.
- Rendimiento sobre la inversión.
- Rotación de cuentas por cobrar.
- Relación del capital de trabajo.
- Rotación de inventarios.
- Dividendos por acción.

---

<sup>8</sup> Lawrence J.Gitman, Fundamentos de administración financiera. editorial oxford. México 1994 p.21

### 3.3 FUNCIONES FINANCIERAS

Las funciones financieras son muy variadas, van desde el desempeño de actividades como la presupuestación, pronósticos financieros, administración de efectivo, administración crediticia, análisis de inversiones y procuramiento de fondos.

Actualmente se ha dado mayor reconocimiento a la actividad financiera por las cambiantes condiciones de la economía, las innovaciones tecnológicas, así como la necesidad de las empresas de ser comercialmente competitivas, y satisfacer las exigencias de los clientes que esperan cada vez productos de mejor calidad, a un bajo costo, entregados con oportunidad, en la cantidad y condiciones que lo necesita.

Todo esto lo podrán ofrecer solamente las empresas que cuenten con la mejor tecnología, con la posibilidad de ofrecer en sus productos un valor adicional y con un eficiente control administrativo y financiero de sus recursos.

Mencionaremos algunas de las principales funciones de las personas dedicadas al control de las finanzas de una empresa:

- 1- Obtener los mayores beneficios posibles de los recursos que se tienen y lograr mayores utilidades.
- 2- Obtención de recursos financieros ya sea mediante aportaciones de capital de los accionistas o bien mediante financiamientos externos o préstamos.
- 3- Destinar o aplicar los fondos y recursos financieros a los sectores productivos internos o externos de la empresa.

- 4- Coordinación eficiente del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, así como los acreedores comerciales, acreedores bancarios, y todos los elementos que integran el capital de trabajo.
- 5- Presentación e interpretación de información financiera
- 6- Coordinación efectiva de las inversiones
- 7- Coordinación adecuada de los resultados
- 8- Toma de decisiones

En la empresa, las áreas consideradas como principales funciones financieras son las siguientes:

- La capacidad de inversión que se requerirá para generar las ventas que la empresa espera realizar.
- La forma de obtener fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos y servicios cuyas ventas generarán ingresos.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general.
- El análisis de los flujos de efectivo en operación de todo tipo.
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.

- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos. Una responsabilidad básica de los funcionarios financieros consiste en controlar los costos, para que la empresa esté en condiciones de asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

Como parte de las Responsabilidades de los administradores financieros, Algunas áreas fundamentales de estrategias de decisión de la empresa incluyen:

- La elección de los productos y de los mercados de la empresa.
- Las estrategias de investigación, inversión, producción, comercialización y ventas.
- Selección, capacitación, organización y motivación de los ejecutivos y otros empleados.
- Obtención de Fondos a bajo costo y de manera eficiente.
- Ajustes constantes a los puntos anteriores a medida que cambian los ambientes y la competencia.

### 3.4 RAZONES FINANCIERAS BASICAS

Las Razones financieras nos permiten aclarar la posición financiera de una empresa, y conocer las tendencias en sus operaciones, que no pueden ser evidentes de otra manera.

Una razón financiera es simplemente un número que expresa la relación entre dos conceptos de los estados financieros, y puede ser útil para conocer:

- a) Puntos débiles de una empresa.
- b) Probables anomalías.
- c) En ciertos casos sirve como base para formular un juicio personal.

Existen dos formas básicas para el análisis de estados financieros:

El análisis de tendencias que examina el movimiento de una razón dada o un conjunto de razones para la misma organización a lo largo de un período específico nos permite darnos cuenta si las características financieras y operativas de la organización están mejorando o empeorando.

El análisis de comparación de una o varias razones entre empresas del mismo giro y que enfrentan un ambiente operativo semejante.

Deben utilizarse ambos tipos de análisis porque pueden presentar una imagen falsa, lo recomendable es hacer análisis más profundos de la compañía porque muchas razones están basadas en costos históricos.



Las razones ofrecen un fundamento básico para el análisis de los estados financieros, para conocer y comparar el desempeño y la posición de una empresa con los de otra a través del tiempo. Los estados financieros que aportan los datos para el análisis de razones son el balance general y el estado de resultados.

Las partes interesadas en el análisis de los estados financieros de la empresa son los accionistas interesados en saber el riesgo actual y futuro, así como los rendimientos de la empresa, los acreedores que tienen como principal preocupación la liquidez a corto plazo y la rentabilidad, es decir quieren asegurarse de que la empresa es sana financieramente hablando. Y la administración de la empresa, que empleará las razones para verificar el desempeño de la empresa. Analizando cualquier cambio para evitar la presentación de problemas.

Las razones simples pueden clasificarse como sigue:

#### **1- Por la naturaleza de las cifras**

- a) Razones estáticas.- cuando los datos proceden de estados financieros estáticos como el balance general
  - b) Razones dinámicas.- cuando los datos emanan de un estado financiero dinámico como el estado de resultados.
  - c) Razones estático - dinámicas.- cuando el antecedente corresponde a conceptos y cifras de un estado financiero estático y el consecuente emana de un concepto y cifras de un estado financiero dinámico.
  - d) Razones dinámico - estáticas.- cuando el antecedente corresponde a un estado financiero dinámico y el consecuente a un estado financiero estático.
-

## **2- Por su significado o lectura**

- a) Razones financieras.- son aquellas que se leen en dinero, en pesos, etc. (Unidad monetaria)
- b) Razones de rotación.- son aquellas que se leen en ocasiones (Número de rotaciones o vueltas al círculo comercial o industrial)
- c) Razones cronológicas. - son las que se leen en días (Unidad de tiempo, es decir, se pueden expresar en días, horas, minutos, etc.)

## **3- Por su aplicación u objetivos**

- a) Razones de rentabilidad.- son las que miden la utilidad, dividendos, réditos, etc.
  - b) Razones de liquidez.- son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o dinero de una empresa.
  - c) Razones de actividad.- miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia del consumo de materiales producción, ventas, activos.
  - d) Razones de solvencia y endeudamiento.- son las que miden la porción de activos financiados por deuda de terceros, miden asimismo, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos.
  - e) Razones de producción.- miden la eficiencia del proceso productivo; la eficiencia de la contribución marginal, mide los costos y capacidad de las instalaciones.
-

- f) Razones de mercadotecnia.- son aquellas que miden la eficiencia del departamento de mercados y del departamento de publicidad de una empresa.

**Algunas de las razones simples son:**

Razón del capital de trabajo

$$\text{R.C.T.} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Significado:

Esta razón representa la capacidad de pago a corto plazo de la empresa y el índice de solvencia .

Esta razón se aplica generalmente para determinar la capacidad de pago de la empresa, el índice de solvencia de la misma; así mismo para estudiar el capital de trabajo, etc.

La razón del capital de trabajo mide solo el valor total en dinero de los activos circulantes y de los pasivos circulantes, se hace necesario estudiar a cada empresa en particular porque tienen características y problemas peculiares de ahí que para algunas empresas la razón de capital de trabajo de 2 a 1 pueda ser buena y para otras puede no serlo.

Razón de margen de seguridad:

$$\text{R.M.S.} = \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta razón nos muestra la realidad de las inversiones tanto de los acreedores a corto plazo, como la de los acreedores a largo plazo y propietarios, es decir, nos refleja, respecto del activo circulante, la importancia relativa de las dos clases de inversiones.

Se aplica para determinar el límite de crédito a corto plazo por conceder o solicitar. Razón severa, también denominada prueba de ácido.

$$\text{R.S.} = \frac{\text{Activo circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, es decir, la razón representa el índice de solvencia inmediata de la empresa.

Esta razón se aplica en la práctica, para determinar la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Razón del índice de productividad. También conocida como razón del índice de rentabilidad.

$$\text{R.I.P.} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

Esta razón nos indica el índice (porcentaje) de productividad que produce la empresa a sus propietarios.

Razón de rotación de cuentas por cobrar

$$\text{R.C.C.} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de documentos y Cuentas por cobrar}}$$

Esta razón se refiere a que las cuentas por cobrar se han recuperado n veces en el ejercicio a que se refieren las ventas netas.

Es decir el número de veces que se completa el círculo comercial en el período al que se refieren las ventas.

También podemos por medio de esta razón conocer la rapidez de cobros y la eficiencia de créditos, como sigue:

$$\text{Plazo promedio de cobros} = \frac{\text{Número de días del ejercicio}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

---

Razón de rotación de inventarios

$$\text{R.I.} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de inventarios a precio de costo}}$$

Razón de rotación de cuentas y documentos por pagar a proveedores

$$\text{R.C.P.} = \frac{\text{Compras netas}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

Esta razón indica el número de veces que se renueva el promedio de cuentas y documentos por pagar de proveedores, en el período o ejercicio al que se refieren las compras.

Esta razón la aplicamos para determinar la rapidez y eficiencia de pagos de la empresa, para estudio del capital de trabajo, capacidad de pago, etc.

### 3.5 ALTERNATIVAS DE RENTABILIDAD Y RIESGO

El riesgo y el rendimiento no son conceptos fáciles de entender, están interrelacionados y tiene muchas facetas, conforme la economía se vuelve más compleja, los inversionistas tienen menos control sobre el riesgo y toman actitudes más conservadoras.

La definición de los rendimientos a los accionistas tiene un función fundamental en la política financiera. Si la gerencia desea incrementar el valor de la empresa deberá comprender cómo la empresa debe ser valorizada.

Una base obvia para la valorización de la empresa es el riesgo esperado por los inversionistas y los riesgos asociados.

El riesgo los matemáticos y peritos en estadística miden el riesgo en términos de la variación respecto a la medida o rendimiento esperado, pueden darnos una buena indicación de que tan lejos los rendimientos actuales excedan o caigan por debajo de la medida o la mejor estimación. Los inversionistas piensan respecto al riesgo como la probabilidad de tener que tomar una pérdida inaceptable.

Al tomar en cuenta la relación entre el rendimiento y el riesgo se debe considerar por cada activo aislado el riesgo y el rendimiento, la forma en que se comportan los activos que se poseen con respecto de la tasa total de rendimiento obtenida y sobre el riesgo total asumido.

Cada empresa debe determinar el nivel aceptable de riesgo y la tasa de rendimiento esperada, es típico empezar haciendo un examen de los activos de manera independiente, este método se conoce como "Acercamiento de cartera".

## ***Métodos para reducir el riesgo***

### **Conocimiento y análisis:**

Una de las mejores formas de reducir el riesgo en casi cualquier situación es investigar los detalles importantes con el afán de reducir la incertidumbre que implica la toma de decisiones.

### **Diversificación:**

La compra de activos con características diversas es un método útil y sólido para reducir los riesgos.

### **Uso de las instituciones:**

Las instituciones son muy importantes para el logro deseado de la disminución del riesgo. En general las instituciones emplean expertos que tienen los conocimientos y la habilidad analítica requerida para proporcionar beneficios de reducción de riesgos.



### 3.6 CICLO DE EFECTIVO

Es el tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace una erogación para la compra de materia primas, hasta el momento en que se cobra por concepto de la venta del producto terminado, después de haber transformado dichas materias primas y una vez cancelada la cuenta por pagar.

Este ciclo esta integrado por dos componentes: la antigüedad promedio del inventario y el período de cobranza promedio de las ventas.

Así el ciclo de operación es la suma de la antigüedad promedio y el de cobranza promedio.

El ciclo operativo comprende:

a) Ciclo de transformación de inventarios a clientes.

Plazo de consumo.

Transformación del inventario de materia prima a producción en proceso.

Plazo de producción.

Transformación del inventario de producción en proceso a producto terminado.

Plazo de ventas.

Transformación del producto terminado en producto vendido.

b) Ciclo de transformación de clientes a efectivo

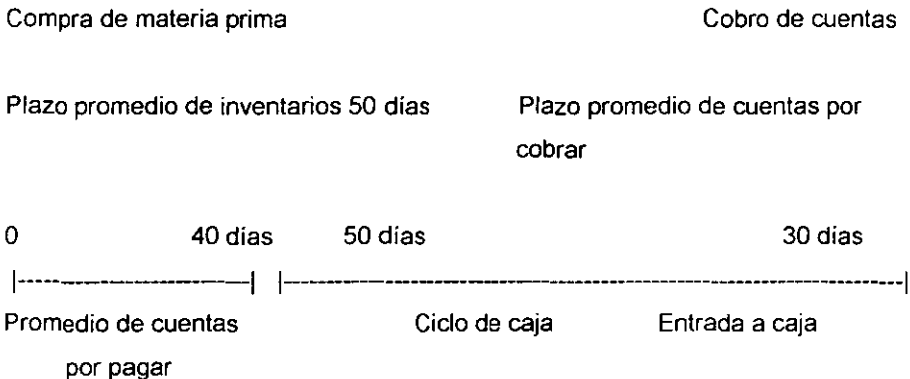
Plazo de cobros.

Transformación de clientes a efectivo mediante la cobranza.

El ciclo financiero de una empresa de autoservicio ésta representada por el tiempo que tarda el producto en venderse (ventas de contado) y el tiempo en que se cobra este (compra de crédito).

Ejemplo: La empresa El cangrejo, S.A. compra y vende sus productos a base de crédito, los pagos promedios de sus cuentas por pagar es de 40 días y el plazo promedio de sus cuentas por cobrar es de 30 días.

El plazo promedio de elaboración es decir el momento entre el momento en que compramos la materia prima y aquel en que se vende el producto terminado es de 50 días.



El número total de días del ciclo de operación menos el periodo de pago promedio de los insumos de producción representa el ciclo de caja.

$$\begin{array}{r} \text{Ciclo de Caja} = - \quad 80 \text{ días} \\ \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad 40 \text{ días} \\ \hline \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \underline{40 \text{ días}} \end{array}$$

$$\text{Rotación de caja} = \frac{360}{40} = 9 \quad \text{Veces al año en que la empresa deberá acelerar su rotación de efectivo.}$$

# CAPITULO 4

## LAS CUENTAS POR PAGAR



## 4.1- CONCEPTO CUENTAS POR PAGAR

“Las cuentas por pagar se refieren a las operaciones que la empresa ha efectuado para la compra de mercancías, por la adquisición de bienes y servicios distintos de las mercancías, o bien por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo”.<sup>9</sup>

Las cuentas por pagar están representadas principalmente por conceptos como los gastos e impuestos acumulados por pagar, dividendos por pagar, anticipos de clientes, provisión para impuesto sobre la renta, participación de utilidades para trabajadores.

Estos conceptos son parte del capital de trabajo y tienen vencimiento a corto plazo, por lo que la empresa debe liquidarlos en el tiempo establecido.

Las cuentas por pagar forman una de las principales fuentes de financiamiento de las empresas, nos permiten obtener un financiamiento a bajo costo por parte principalmente de los proveedores, este recurso tiene plazo menor de un año, por lo que es considerado financiamiento a corto plazo, y es resultado de las operaciones normales de la empresa.

---

<sup>9</sup> Joaquín. Moreno Fernández, Contabilidad Intermedia I. México p. 139

## 4.2- OBJETIVO

Dentro de las empresas es necesario que todos los departamentos cuenten con objetivos particulares que conlleven así al cumplimiento del objetivo general de la misma.

Los objetivos principales del departamento de cuentas por pagar son:

- La obtención de créditos con proveedores, mediante la negociación de ampliar los plazos de crédito en compras particularmente grandes de características especiales.
- Alcanzar la eficiencia y control administrativo contable
- Establecer procedimientos para realizar y solicitar pagos
- Otro objetivo de las cuentas por pagar es incrementar al máximo el nivel de financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago y poder determinar el nivel de endeudamiento de la empresa.
- Además de buscar una mejor relación con los proveedores para optimizar los plazos de crédito, los descuentos, etc. buscando obtener los mayores beneficios posibles para la empresa.

### **4.3- INTERRELACION CON OTRAS AREAS**

Entender la relación existente entre todas las áreas de la organización, es fundamental para lograr los objetivos para los cuales fue creada.

Algunas áreas probablemente no tengan relación directa pero de alguna forma afectan a otras.

En el caso de las cuentas por pagar se considera como un departamento de servicios relacionado con todas las áreas, deben de coordinarse las funciones de este de acuerdo al proceso administrativo para no afectar los objetivos generales.

A continuación veremos como se relaciona el departamento de cuentas por pagar con otras áreas de la empresa y que papel tiene dentro de otros departamentos.

#### **Ventas**

Partiendo de los presupuestos de ventas encontramos la relación entre las cuentas por pagar y esta área. Dependiendo del volumen de ventas que se pretenden en un período se determinan tanto los ingresos como los egresos.

En base a los pronósticos de ventas se presupuestan las compras y la producción, los gastos indirectos, etc. ya que es el punto base de las operaciones de la empresa.

El departamento de cuentas por pagar tomara en consideración los presupuestos de ventas para determinar sobre la base de ellos cuanto y cuando requerirá más o menos efectivo.

El comportamiento de las ventas afectará a toda la organización, entre más ventas se realicen más ingresos habrá una vez realizado su cobro, esto a su vez servirá, aparte de las inversiones, para cubrir parte de las compras realizadas, el pago de mano de obra, del personal que se ocupará de desplazar, colocar el producto y administrar la empresa.

## **Compras**

El departamento de compras se pondrá en contacto con los proveedores para elaborar un programa de compras y entregas.

Sobre la base de este deben realizarse los requerimientos de efectivo en las fechas determinadas, esta área además de enviar a cuentas por pagar su programa y necesidades de adquisiciones deberá dar origen a una serie de obligaciones para la empresa, que servirá al departamento de cuentas por pagar, que tendrá que cumplir con los pagos de las compras realizadas en las fechas o plazos señalados.

Compras emitirá un documento para sustentar la compra y el pago. En dicho documento que podemos llamar "orden de compra", se establecerán las características del producto, la cantidad requerida, el precio unitario, así como también las condiciones de crédito que serán respetadas tanto por el comprador como proveedor.



Es importante que cuentas por pagar mantenga los compromisos cumplidos a tiempo ya que de esto dependen los plazos de crédito que compras logra negociar para la compañía, las condiciones de créditos amplios ayudan a mantener un capital de trabajo alto, pues bien sabemos que es la inversión que una empresa mantiene en sus activos a corto plazo: Efectivo, Inversiones temporales, cuentas por cobrar.

## **Almacenes**

Su participación en el departamento de cuentas por pagar es, muy importante, pues reportará cada entrada o salida de mercancía o materia prima mediante notas de entrada de mercancías, al departamento de costos y contabilidad para el registro correspondiente.

El encargado de almacén tiene la obligación de elaborar en su momento las notas de entrada especificando en ella la cantidad, el número de factura o remisión del proveedor, la descripción de los artículos recibidos, este documento debe ser enviado a los departamentos involucrados.

El departamento de cuentas por pagar verificará que las cantidades consideradas en la factura correspondan a las mercancías recibidas por el almacenista, los precios unitarios, los aspectos fiscales y contables, los cuales son importantes tanto para contabilidad como para la programación de pago, así como para ajustar las diferencias.

Como podemos observar, la participación de almacén es importante pues de sus reportes depende la creación de la provisión de proveedores, la cual se irá cubriendo de acuerdo a la programación de pagos.

## **Tesorería**

Esta área es de gran responsabilidad debido a que es la encargada de controlar los ingresos y egresos de la empresa así como las operaciones con los bancos con respecto a los recursos de la empresa.

Es función de la tesorería manejar los recursos propios y obtener préstamos de terceros. Es necesario que se elabore un ciclo de flujo de efectivo, que ayude a controlar los ingresos y egresos de la compañía, para saber en que momento la empresa tiene solvencia y cuando puede hacer inversiones temporales.

### **4.4- LA IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN EL CAPITAL NETO DE TRABAJO**

Las cuentas por pagar a proveedores representan financiamientos que recibe la empresa a muy bajo costo o sin costo.

Las cuentas por pagar representan en la mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, ya que incluyen los adeudos por mercancía y servicios necesarios para las operaciones de venta, así como de gastos y servicios que no afectan a la producción o a los inventarios, sino que se consideran directamente a las cuentas de gastos, como son honorarios profesionales, rentas, publicidad, etc. que se aplican directamente a los resultados.

Es importante conocer el financiamiento que se recibe de proveedores que tiene como origen la adquisición de inventarios para la producción o venta.

Podemos calcular el financiamiento por parte de los proveedores como sigue:

$$\text{Crédito Comercial} = \frac{\text{Pasivos a favor de proveedores}}{\text{Inventarios}} = \frac{5182}{9320} = \underline{50.3\%}$$

El resultado representa el financiamiento sin costo que se ha recibido de los proveedores sobre la inversión en inventarios:

El financiamiento va a variar dependiendo el giro de la empresa. En el caso de una empresa de autoservicio el financiamiento tiende a ser mayor y como consecuencia el capital de trabajo financiado con la aportación de los accionistas disminuye.

El promedio de financiamiento de los proveedores depende en cierta forma de las condiciones económicas de la oferta y la demanda de insumos que se adquieran y de la oportunidad que tenga la empresa para negociar los descuentos por pronto pago o pago oportuno.

La eficiente o mala administración de las cuentas por pagar afectará directamente la liquidez y el flujo de efectivo de la organización.

Las políticas para la administración de las cuentas por pagar deben ser formuladas por las áreas de finanzas y compras, con el conocimiento y aceptación de la dirección general. El establecimiento y cumplimiento de éstas políticas es importante para la eficiencia en la administración de este financiamiento.

La administración de las cuentas por pagar afecta directamente a la liquidez de la empresa y el flujo de efectivo.

## **4.5- NIVEL DE FINANCIAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR**

El nivel del financiamiento de las cuentas por pagar esta determinado principalmente por el nivel de compras de los inventarios que son los que fijan las erogaciones que se deben de realizar en los días y meses siguientes. En menor grado pero en forma significativa influyen conceptos de gastos, los cuales son necesarios de pagar como nóminas, servicios recibidos (luz, agua, teléfono, etc.) fletes, impuestos, accesorios y gastos acumulados que no afectan directamente al inventario.

En el caso de la construcción de nuevas plantas o ampliación de las existentes, Las inversiones en inmuebles, plantas y equipo llegan a ser importantes para estos conceptos capitalizables.

El nivel de las cuentas por pagar, se verá afectado en forma muy importante por la acción de la tesorería de la empresa ya que es el departamento o área financiera la cual decide el monto de lo que se debe pagar o dejarse pendiente en caso de insuficiencia de fondos, para cumplir con las obligaciones en el momento determinado.

Es por ello, que como objetivo de las financiamientos con cuentas por pagar se busca mayor financiamiento, y lograr obtener créditos especiales con los proveedores mediante la negociación de recibir extensiones de plazo en crédito en compras de grandes volúmenes o características peculiares.

Las condiciones crediticias se obtienen cuando con anterioridad se programan las compras que se efectuarán de acuerdo con los presupuestos de ventas y producción, con la finalidad de realizar un convenio con el proveedor y hacer de su conocimiento el volumen de compras estimadas que se utilizará, para que así otorgue un plazo más amplio o un descuentos por volumen de compras.

También podemos obtener condiciones crediticias especiales en el caso de la introducción de productos promocionales novedosos y nuevos en el mercado.

Cuando una organización tiene problemas de pago y son consumidores o distribuidores importantes con un historial crediticio bueno, pueden tener algún acuerdo con sus proveedores para cubrir los adeudos atrasados mediante pagos diferidos en los próximos meses o años. Generalmente se espera que las nuevas compras se realicen en una cuenta abierta y en condiciones normales para ser pagadas a su vencimiento.

Si el proveedor esta vendiendo con una contribución alta sé amplia la oportunidad de obtener este tipo de financiamiento. Es importante que el nivel de cuentas por pagar se vigile en razón de la solvencia de la empresa la que tiene que tener una relación del monto del pasivo al valor del capital contable de la empresa.

## **4.6- OTRAS CUENTAS POR PAGAR**

Forman parte de este concepto todas las operaciones individuales originadas por causas diferentes de la producción o ventas, no se constituyen de operaciones rutinarias sino más bien esporádicas pero de cualquier modo se deben controlar.

### **Gastos e impuestos acumulados por pagar**

Las cuentas de gastos acumulados representan una fuente espontanea de financiamiento.

Forman parte del pasivo a corto plazo conceptos como: interés por pagar, gastos de servicios como luz, agua, teléfonos, regalías, etc. Las retenciones (Cuentas de acumulación) más comunes son para los salarios e impuestos. Para ambas cuentas se incurre en el costo o se acumulan pero no se pagan.

Generalmente se especifica la fecha cuando la acumulación ya tiene que ser pagada.

Los impuestos acumulados por pagar, se integran por el impuesto sobre la renta, la participación de utilidades a los trabajadores, las cuotas al seguro social, tanto lo retenido a los empleados como la parte patronal, el impuesto producto del trabajo, el impuesto al valor agregado, el INFONAVIT.

Los gastos acumulados por lo general en las empresas representan cargos a los resultados de las operaciones por servicios recibidos, por beneficios devengados aplicables al período terminado a la fecha de la información financiera.

### **Anticipos de clientes**

En algunos giros de negocios es muy común pedir a los clientes anticipos a cuenta de servicios que se prestará, o por la adquisición de bienes como maquinaria equipo, etc.

Al recibir los anticipos, estos se controlan y registran como una obligación o pasivo de la empresa, que será liquidado a través de la prestación de servicios o la entrega de mercancías.

## **4.7- CONTROL DE LAS CUENTAS POR PAGAR**

Para tener una buena administración de las cuentas por pagar es necesario contar con la información veraz y oportuna de la empresa que permita tomar decisiones.

Esta información debe ser:

- Relativa al presupuesto
  
- Información real y actual

- Información sobre las cuentas que han dejado de pagarse por problemas de calidad, surtidos incompletos, descuentos rechazados por el proveedor, aumentos de precios por parte del proveedor que no fueron notificados y con los que no se está de acuerdo.
- Informe de los días inventarios financiados por proveedores así como la explicación si el número de días es distinto de los parámetros establecidos.
- Informe periódico a la tesorería de los saldos de cuentas por pagar que deben liquidarse.
- Además deberá complementarse esta información con los pagos de nóminas y otros conceptos como impuestos, honorarios, etc.; para que de esta forma se tenga la programación de pagos y se conozcan las necesidades de efectivo.

El analista financiero además de conocer los informes antes mencionados, debe conocer también si las negociaciones hechas con los proveedores han sido las más convenientes y que de ello se obtenga el financiamiento a corto plazo más adecuado.

Se deberán tomar en cuenta ciertos criterios adecuados para soportar correctamente los pagos de facturas, estos pueden ser:

#### **a) Condiciones de crédito**

En las condiciones de crédito del proveedor fijan el período de crédito, el monto de descuento por pronto pago (sí es el caso), el período de descuento por pronto pago y la fecha de inicio del período de crédito.



El **período de crédito** de una cuenta por pagar es en número de días antes de que se exija el pago íntegro. Independientemente de que exista algún ofrecimiento de descuentos por pronto pago o no, el período de crédito debe indicarse siempre. El período de crédito va a estar determinado por la negociación que haga el comprador, en el momento de la compra de ese pedido u orden de compra.

El **descuento por pronto pago** en caso de que se ofrezca como parte de las condiciones de crédito representa el porcentaje de deducción sobre el precio de compra, siempre y cuando el comprador pague en el lapso de tiempo especificado en el pedido u orden de compra.

El **período de descuento por pronto pago** es el número de días a partir del inicio del período de crédito durante los cuales se dispone del descuento por pronto pago. Lo más común es que estos períodos sean de entre 5 y 20 días.

#### **b) análisis de las condiciones de crédito:**

Las condiciones de crédito ofrecidas por el proveedor le permiten a la empresa retardar el pago de sus compras. Para el proveedor el dinero invertido en mercancías una vez que estas se han vendido, tiene un costo, es posible que este se refleje en el precio de compra y el comprador es quien paga indirectamente este beneficio. Por esto deben analizarse de manera minuciosa las condiciones de crédito para determinar la estrategia de crédito comercial más conveniente.

La aceptación de los descuentos por pronto pago, si se ofrece en las condiciones de crédito un descuento por pronto pago, tiene dos alternativas, la primera es aceptar el descuento, si se aprovecha deberá pagarse el último día del período de descuento.

La segunda alternativa es renunciar al descuento por pronto pago y pagar el último día del período del crédito. El costo de renunciar a un descuento por pronto pago es la tasa de interés implícita que debe pagarse por retardar la liquidación de una cuenta pendiente por un número adicional de días.

Es importante advertir que la aceptación de los descuentos puede representar una fuente de rentabilidad adicional para las empresas que acostumbran renunciar a ellos de una forma rutinaria. Aquí el asesor financiero deberá determinar que es lo más conveniente para la empresa.

### **Efectos del retraso de las cuentas por pagar:**

En muchas empresas se utiliza como estrategia el retraso de las cuentas por pagar, y consiste en retardar los pagos lo más posible, sin considerar la posición crediticia que se tenga y que ningún proveedor estará de acuerdo con que se retrasen deliberadamente sus pagos.

De esta forma se puede reducir el costo de renunciar a los descuentos por pronto pago, se trata de una estrategia financieramente atractiva, pero parece algo falta de ética y además da lugar a que la empresa no respete las negociaciones que tiene con los proveedores al momento de adquirir la mercancía.

Se deben establecer algunas políticas de financiamiento de las cuentas por pagar, esta responsabilidad recae en la administración financiera y la gerencia de compras, que deben presentarlas posteriormente a la dirección general para que las conozca y de su aprobación.

1. Elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo, consiste en la fijación de parámetros que se reciben de los proveedores y el aprovechamiento de los descuentos por pronto pago.
  2. Obtener los créditos con los proveedores, consiste en fijar los términos en días de crédito.
  3. Negociar con los proveedores mejores términos de financiamientos, tiene el peligro de incrementar en precios de compra o en una baja calidad del producto ofrecido.
  4. Aprovechamiento de los descuentos por pronto pago o pago anticipado, debe negociarse el descuento si es mayor al costo de oportunidad del mercado.
  5. Una parte muy importante de la administración de las cuentas por pagar es la relación de los departamentos de compras y finanzas con los proveedores más importantes, tratando de optimizar los plazos, los descuentos, etc., que traerá beneficios a la empresa.
  6. En todas las transacciones va a haber dos puntos de control, uno en cada una de las cuentas que se afecten tanto de cargo como de crédito.
  7. Un principio básico es que exista un registro del pasivo por las compras de los bienes y servicios, aun cuando se pague de contado, así como registrar todos aquellos pagos y cancelar las facturas o documentos que amparan dicho pago, indicando también el número de cheque, o transacción con que se hizo el pago.
-

8. Todos los pagos que deba realizar la empresa deberán ser previamente registrados a través de cuentas de pasivo con el fin de que la empresa tenga registro de las transacciones, y se puedan consultar esta información en caso necesario.
  
9. Las transacciones de pagos debido a la magnitud e importancia deben ser vigiladas bajo a un estricto control interno que salvaguarde la integridad de las operaciones y permita un registro que deje información para poder consultar sus movimientos y saldos.

Para asegurar que las cuentas por pagar están siendo administradas eficientemente se plantean a continuación algunas preguntas:

**En la función del área de recibo:**

1. ¿Las funciones del área de recibo se encuentran separadas de los departamentos de embarque y contabilidad?
  
  2. ¿ Existen lugares específicos para la recepción de las mercancías?
  
  3. ¿ Se tiene establecido el procedimiento de que las mercancías recibidas lleguen a un lugar central o específico donde se ejerce el control de recibo?
  
  4. ¿Se envían al departamento de recibo copia de los pedidos u ordenes de compra?
  
  5. ¿Se tienen establecidos procedimientos de revisión que aseguren las condiciones y la calidad que deben tener las mercancías recibidas?
-

6. ¿El departamento de recibo revisa las cantidades, condiciones y precios de las mercancías recibidas?
7. ¿Se realizan informes de entrada o recepción por la mercancía recibida?
8. ¿Se enumeran los informes de entrada o recepción de mercancías?

**En la función del área de compras:**

- 1.- ¿Es necesaria la autorización escrita para efectuar la compra?
  - 2.- ¿Se realizan pedidos para todas las compras?
  - 3.- ¿Se señalan las condiciones de pago, descuentos, precios y cantidades?
  - 4.- ¿ Se encuentran numeradas las ordenes de compra y se realiza un control de ellas?
  - 5.- ¿ La relación de las cuentas por pagar se obtiene mensualmente y se balancea con la cuenta de control?
  - 6.- ¿ Los estados de cuenta mensuales recibidos por los proveedores, son conciliados con el auxiliar de cuentas por pagar y con los comprobantes?
  - 7.- ¿ Existe un control continuo de la actualización de los precios de compra?
-

### **En la función de registro y verificación:**

1. ¿Las compras se registran a través de los reportes de "Entradas al almacén" con numeración progresiva?
  2. ¿El departamento de contabilidad comprueba que las cantidades, precios, condiciones de pago y descuentos sean correctos, revisados conforme a la orden de compra, informe de recibo de mercancía y con las facturas?
  3. ¿Verifica los cálculos impresos en la factura, revisa la autorización del pago, verifica los fletes y revisa su relación?
  4. ¿Cuándo se reciben entregas parciales a cuenta de ordenes de compra, los departamentos de recibo, compras y contabilidad lo controlan debidamente?
  5. ¿Existen procedimientos para reclamar al proveedor en caso de entrega mercancía incompleta o dañada?
  6. ¿Las reclamaciones están amparadas con notas de crédito del proveedor para asegurar su registro contable?
  7. ¿Se tiene un sistema adecuado para registrar y controlar las cuentas por pagar?, ¿Es manejado de manera eficiente por el departamento de cuentas por pagar?
  8. ¿Cuándo se reciben estados de cuenta de los proveedores, son conciliados en relación con los registros de la empresa?
  9. ¿Cuándo se manejan copias de las facturas, se indica para evitar pagos dobles?
-

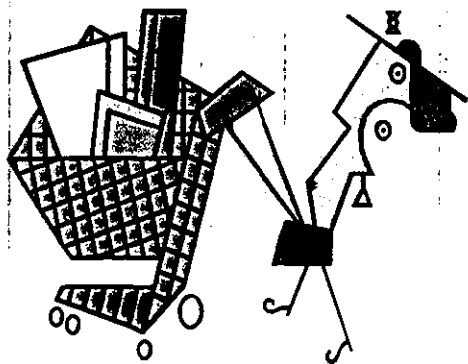
10. ¿Se manejan auxiliares por cada proveedor o se cuenta con algún sistema que proporcione información suficiente para cada cuenta.
11. ¿El registro de los documentos por pagar, permite balancearlo fácilmente con la cuenta de control?
12. ¿Se controlan debidamente los pasivos que no son originados por compras?
13. ¿Todos los pasivos contratados se encuentran debidamente autorizados?

Al cerciorarse de que las respuestas de estas preguntas sean positivas dará a la administración más seguridad de que puede obtener mejores resultados de control y condiciones operativas más satisfactorias en general.

En el caso contrario deberán implementarse formas que garanticen un buen control, que evite el caer en errores, pérdidas e irregularidades operativas, con el fin de salvaguardar el activo de la empresa, la exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo, fomento de la eficiencia y reglas que deben seguir en la administración.

CAPITULO 5  
CASO PRACTICO

**SUPER MARK'S**





## **Antecedentes de la empresa**

La empresa fue fundada el 28 de abril de 1944 bajo la denominación y forma de "Carlos Zamora e hijos", sociedad en comandita simple; el 10 de marzo de 1987, cambió su denominación a la de Super Mark's, S.A de C.V., adopto la forma de sociedad anónima de capital variable. Teniendo como objeto social a partir de entonces invertir en la compra, venta y distribución de abarrotes y mercancía en general en la república. A través del tiempo ha tenido un crecimiento constante y en el último año ha abierto tres nuevas sucursales, sin embargo, la mayor inversión se destino a remodelar ocho tiendas, se trabajo en la estandarización para identificar las tiendas y darles un aspecto más moderno, aplicando nuevas tecnologías, esto con el fin de llegar a un mayor número de consumidores y el propósito de dar siempre un servicio y adecuarnos a las necesidades del cliente actual.

## **Principios básicos**

A México

Que nuestras actividades contribuyan a su progreso

A nuestros clientes

Proporcionar el mejor servicio y mercancía de buena calidad al mejor precio

A los integrantes de nuestra empresa

Que obtengan los beneficios que de ella esperan en un ambiente de cordialidad, armonía y desarrollo.

A nuestros proveedores

Ofrecemos y esperamos una relación basada en la equidad, respeto y honestidad para que nuestros clientes obtengan los mejores beneficios.

A nuestros accionistas

Proporcionarles el mejor retorno, crecimiento y seguridad de su inversión

Nuestro propósito

Que la empresa logre sus objetivos y su continuidad

## **Misión**

La empresa debe cumplir con su función social

1. Continuar en la labor de ser representante de los clientes ante el mercado. Para cumplir con ella tenemos que conocer lo que los clientes necesitan y brindárselo en el momento, lugar, calidad, precio y modo que ellos desean.
2. Permanecer como una institución relevante en la sociedad mexicana, por esto todo lo que haga como grupo y a través de sus miembros tiene trascendencia en el país.

Es importante transmitir mensajes de progreso, confianza, entusiasmo, solidaridad, orgullo de mexicanidad y de lo que somos. Se tiene una obligación con México.

Aspectos concretos:

- Actuar dentro de la ética comercial y profesional, no engañando al cliente y promoviendo la honestidad social.
- Tener una actitud de servicio y solidaridad con la comunidad que servimos.
- Con nuestros proveedores se debe tener una responsabilidad fundamental por lo cual ofrecemos y exigimos un trato basado en la equidad, respeto y honestidad.

## **Visión**

La Productividad es fundamental para lograr este objetivo, esto es lograr más con menos, lo que marca la pauta de trabajar con sencillez y con una estructura eficiente y de calidad.

Debemos colaborar con la sociedad en el desarrollo integral de las personas que laboran en la empresa.

- El desarrollo integral significa que las personas crezcan como tales, lo cual implica el ver no sólo por la proyección técnica sino por todo aquello que contribuya al desarrollo de la persona.
- Cualquier persona que colabore en el grupo será merecedora de un trato justo y con absoluto respeto.
- Deseamos personal que quiera integrarse a la empresa y hacer una carrera en ella.

- Elegir a los mejores es el mejor camino para la permanencia e institucionalización de la empresa.
- Son valores del grupo; el orden, la disciplina, el trabajo en equipo, la sencillez libertad de ideas, la gente de trabajo y honradez en su sentido más amplio.
- El tener una organización eficiente basada principalmente en contar con una estructura humana, idónea y del mejor nivel, es una de las metas básicas de la autocontinuidad.
- Ser verdaderos líderes en cada departamento teniendo la seguridad de que lo que vendemos es lo mejor.
- Continuar con la permanencia de la empresa en un plano de liderazgo comercial y social.
- Lograr la permanencia y continuidad de la empresa.
- Se reconocen los resultados y la antigüedad.
- Mantener el contacto humano.
- Continuar el crecimiento.

Las negociaciones con los proveedores se hacen cada semestre

Por lo general las cuentas por pagar son originadas por la compra de mercancías, motivo por el cual estudiaremos el procedimiento que lleva a cabo la Compañía Super Mark's, S.A. (ilustración 1) desde el momento de la negociación.

---

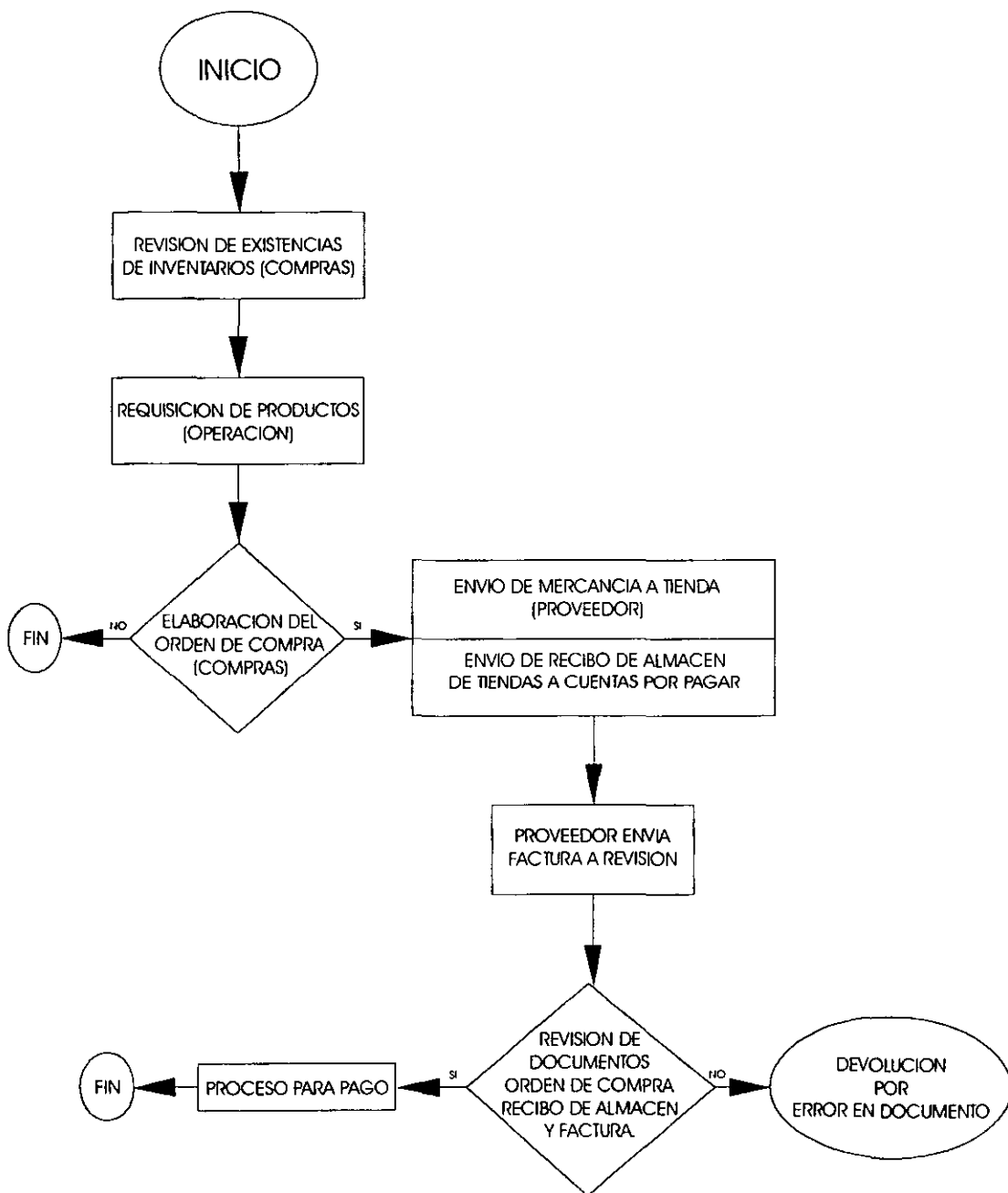


Ilustración 1 Diagrama de flujo

### **Al iniciar la negociación:**

Se estudia el mercado para conocer las necesidades y preferencias de los clientes, se revisa la existencia de los productos en las tiendas, verificando como ha sido su desplazamiento.

Se analizan las condiciones de los proveedores, realiza la negociación con los proveedores iniciando así una nueva orden de compra.

Al originarse el pedido al proveedor este deberá ser autorizado por el jefe del área o en su caso por el director de compras. En el pedido se fijarán las condiciones de crédito, el número de negociación, las cantidades solicitadas, los costos, la dirección donde el proveedor entregará la mercancía.

En este momento se fijan los criterios para que el departamento de cuentas por pagar. Tome los datos necesarios y revise contra el documento (facturas) que tendrá que pagarse al vencimiento.

Es importante saber que los proveedores antes de conceder crédito, previamente hacen una investigación de la situación económica de la empresa, y dependiendo de ella van a tener la contabilidad para abrir la línea de crédito, con la certeza de que sus documentos serán pagados oportunamente.

La empresa Super Mark's, S.A. internamente utiliza los documentos siguientes:

**Requisición de compras:** este documento es generado por el comprador que conoce las existencias de los productos en tiendas y hace el pedido de las mercancías que serán necesarias para abastecer las tiendas y así cubrir la demanda de los clientes.

**Orden de compras:** es un documento elaborado por el comprador y que indica el número de documento, las condiciones de crédito, las cantidades solicitadas de producto, sus costos y las sucursales a las que se les entregará la mercancía; Este documento debe estar autorizado por el director de compras. Debe ser enviado al proveedor para que surta la mercancía solicitada.

**Acuse de recibo:** este documento es elaborado por las personas encargadas de recibo en las tiendas, el cual recibe junto con una remisión y con una copia de la orden de compra, de tal forma que verifica que la mercancía recibida sea la mercancía que solicito; así mismo se entregará una copia de este acuse sellado al proveedor, como prueba que entrego la mercancía.

**Facturas:** son los documentos formales de cobro por las mercancías vendidas, que son soportadas por las remisiones y acuses de recibo sellados y firmados por la gente encargada de recibo. Deben cubrir cada uno de los requisitos fiscales que establece la ley, como: nombre de la compañía, domicilio fiscal, registro federal de contribuyentes, fecha, etc. Estos documentos serán entregados en las oficinas de la empresa, para su revisión y procedimiento del pago.

**Cheques:** la empresa Super Mark's, S.A., la mayor parte de los pagos a sus proveedores los hace mediante transferencias de fondos por banca electrónica, y en un porcentaje mínimo hace pagos directos con cheque.

**Notas de cargo:** son documentos elaborados por el departamento de cuentas por pagar, son ajustes a las facturas, ya sea por faltantes de mercancía, o por diferencias en precios, entre lo que se recibió según acuse generado en tienda y lo facturado.

Pueden ser generados también por descuentos por pronto pagos, algún reembolso, o protecciones de precios.

**Notas de crédito:** estos documentos al igual que las notas de cargo ajustan a las facturas por conceptos como: descuentos especiales, devoluciones de mercancía, faltantes de mercancía, y diferencias en precios.

### **Los plazos del crédito**

Las condiciones de crédito van a darse de acuerdo a las políticas del proveedor, y a la negociación que haga el departamento de compras con el proveedor, normalmente la compañía Super Mark's, S.A. tiene como condiciones de crédito 30 y 60 días (Se consideran días laborables).

**Revisión de facturas:** cuando el proveedor presenta su factura a revisión, a partir de esa fecha empezarán a contar los días de crédito que se hayan negociado. Este caso es utilizado por la empresa Super Mark's, S.A. en solo un 5% de sus proveedores.

**Fecha de factura:** en otros casos, los días de crédito empiezan a contar a partir de la fecha de la factura. Este caso es utilizado aproximadamente con un 10% de los proveedores.

**Fecha de entrega de mercancía en tiendas:** el plazo de crédito empieza a contar desde que el proveedor hace la entrega de mercancía en tiendas, este es el caso más utilizado por la empresa Super Mark's, S.A.



## **Programación de pagos y alternativas de descuento**

La empresa Super Mark's, S.A. programa los pagos conforme a las condiciones establecidas y especificadas en las negociaciones de compra, las fechas en que debemos de cumplir esos compromisos de pago, basándonos en el calendario normal:

El proveedor nos va a indicar si ofrece o no descuentos por pronto pago para poder recuperar lo más rápido su cobro. En muchas ocasiones estos descuentos vienen especificados en las ordenes de compra.

También hay casos en que no viene especificado el porcentaje de descuento en la orden de compra ya que el proveedor lo ofrece via telefónica o personal al cliente. El proveedor extenderá la nota de crédito y la compañía deberá generar en este caso la nota de cargo correspondiente por concepto de descuento por pronto pago.

La empresa deberá decidir si acepta la propuesta del proveedor conforme a sus políticas y capacidad de pago.

Así como existen los descuentos por pronto pago también hay cargos extras por retraso en la liquidación de pagos.

La empresa programa los pagos a sus proveedores cada ocho días, y se paga de acuerdo a su flujo de efectivo, un solo día por semana.

### **Aspectos contables y fiscales**

El departamento de cuentas por pagar revisara que los documentos cumplan con los requisitos fiscales para su deducibilidad, y para que sean pagados en su oportunidad.

Deberá considerar y revisar la factura en la relación con el pedido, y el acuse de recibo de almacén enviado por las tiendas para su revisión.

Verificará costos, cantidades y condiciones de crédito.

Es muy importante que la persona responsable del departamento de pagos tenga conocimientos contables, ya que por lo general este departamento afecta las cuentas, procesando de esta manera la contabilidad de egresos.

Los registros se realizan de acuerdo al catálogo de cuentas general de la compañía, aplicando invariablemente los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En lo que se refiere a los aspectos fiscales, el departamento de cuentas por pagar es el único mediador entre los proveedores y la compañía, de revisar antes de proceder a la elaboración de un pago, decide si se efectúa a o no.

Tendrá que considerar las disposiciones establecidas en la ley respecto a la deducibilidad de los documentos:

Nombre de la compañía a quien se expide.

Domicilio fiscal.

Lugar y fecha de expedición.

Descripción del producto o servicio, cantidad y calidad.

Importe en letra, número y moneda a pagar.

Mención de documento a pagar, ya sea factura, recibo de honorarios, nota de cargo, etc.

Folio del documento.

Documento original.

Al calce del documento los datos de la imprenta que imprimió ese documento, así como el tiraje.

La fecha en que se imprimió ese tiraje y la fecha de vencimiento o caducidad del mismo.

Debe estar impreso en la factura, el nombre, dirección, R.F.C., teléfono, etc. de quien expide el documento.

En la empresa Super Mark's, S.A. el departamento de cuentas por pagar tiene las siguientes políticas y procedimientos :

Se deberá pagar únicamente con la autorización del directivo de finanzas las compras o solicitudes de pago por otros conceptos diferentes.

Todos aquellos pagos mayores a \$ 2,000.00 se realizarán mediante cheques o transferencia de fondos por banca electrónica.

Todos los pagos de importes menores a \$ 2,000.00 se harán en efectivo

Comprobar todos los egresos de acuerdo a la giro de la empresa

Pagar de acuerdo a los vencimientos.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## **Funciones generales del departamento de cuentas por Pagar**

Las funciones básicas del departamento de cuentas por pagar son:

### **Atención personal a proveedores y acreedores:**

Aclaraciones y reclamaciones: se verifican los precios y cantidades señalados en las ordenes de compra contra lo facturado.

Trámites de documentos: entrega documentos a proveedores (facturas mal elaboradas, entrega de notas de cargo, etc.)

### **Recepción de documentos a revisión :**

Recepción de documentos para la tramitación de su pago: todas las facturas deberán ser ingresadas para su revisión un día por semana

Revisión de documentos que cumplan con los requisitos fiscales establecidos: se revisarán todas las facturas para verificar que cumplan con los requisitos fiscales y los requisitos internos de la empresa, en caso contrario se devolverán al proveedor para ser cambiados.

Revisión de facturas contra recibo de tienda: se revisarán las facturas en relación con lo reportado por el área de recibo de tiendas.

Revisión de orden de compra contra factura: se revisa la factura en relación con el pedido (orden de compra) considerando condiciones de pago, cantidades y precios.

**Programación de pagos:**

La programación de pagos se hará de acuerdo a las condiciones establecidas en cada uno de los pedidos (ordenes de compra).

Se elabora por escrito la programación y se deberá actualizar la información de acuerdo con la recepción de documentos.

Se reportará al departamento de tesorería y finanzas la actualización de la información para la comparación de lo presupuestado y poder determinar las variaciones.

**Integración de documentos para pago:**

Se integran en la póliza - cheque (egresos) los documentos soporte de acuerdo a las políticas como son la factura original con los requisitos fiscales señalados por la ley, ordenes de compra, notas de cargo en caso de existir.

**Ajuste de documentos:**

El departamento de cuentas por pagar de la compañía Super Mark's, S.A. debe tener una estrecha relación con el departamento de compras ya que al existir alguna diferencia en cuanto a cantidad, precio, descripción de productos, descuentos, etc., deberá ser analizada por ambas partes.

También se tiene una estrecha relación con el área de recibo de tiendas, ya que en caso de encontrar errores en las entradas de almacén, o que no se hubiera dado entrada total a los productos, se revisará para hacer los ajustes necesarios.

Entrega de cheques a los proveedores: Los cheques expedidos por el área de tesorería serán entregados personalmente a los proveedores un día por semana.

Confirmación de pagos a proveedores: en el momento de entregar el cheque, se entrega también la relación de los documentos que fueron liquidados con ese cheque. En caso de pagarse vía transferencia de fondos mediante banca electrónica la confirmación de pago se hará vía fax enviando también la relación de las facturas liquidadas.

Conciliación de cuentas con proveedores: la conciliación se hace constantemente.

Se presenta el perfil de compras necesario para iniciar la relación comercial de la compañía Super Mark's, S.A. y de sus proveedores. Este perfil será utilizado a partir del siguiente semestre y tiene como objetivo agilizar y facilitar al proveedor la relación con la compañía.

En el se encuentran la respuesta a la mayoría de las preguntas más comunes de cada una de las áreas involucradas en la relación comercial (Finanzas, operación y compras), estos documentos son de gran importancia, tanto para la compañía como para el proveedor ya que en el se encuentra información de vital importancia en la relación comercial.

#### Información de la compañía Super Mark's, S.A. de C.V.

Razón social: Super Mark's, S.A. de C.V.

Registro federal de contribuyentes SUM-870310-GHL

Dirección de oficinas generales: calle: Fresnos No. 410  
Col. santa María  
Delegación Cuauhtemoc  
México, D.F. 45010

Teléfono : 5 7 88 10 12

Fax : 5 7 92 14 17

Tipo de empresa: privada

Giro: Compra / venta de artículos perecederos, electrodomésticos, blancos, artículos de oficina, papelería, ferretería, abarrotes, artículos de limpieza, ropa, accesorios, etc.

Funcionarios:

Director general  
Director de compras  
Director de finanzas  
Director de operaciones

Grupo SANTANDER MEXICANO  
Lic. Laura Romero Gómez  
Ejecutiva de cuenta  
Tel: 5 296 76 34

Referencias Comerciales  
Nestle México S.A. de C.V.  
Lic. Gerardo Moreno Alonso  
Director general  
Tel: 5 3 55 66 70

Referencias Comerciales  
Sigma alimentos comercial, S.A. de C.V.  
Lic. Mario Ledezma Farias  
Director general  
Tel: 01(8) 399000

Referencias  
Grupo Gamesa, S.A. de C.V.  
Lic. Martha López Dorantes.  
Gerente de ventas  
Tel: 55 87 53 10

Referencias  
Casa Marzam, S.A. de C.V.  
Lic. Laura Delgadillo Ortega  
Gerente de ventas  
Tel: 5 6 05 24 47

---

## **INFORMACION DE LA COMPAÑIA**

En este formato se mencionan los datos de la compañía, su domicilio, teléfonos, giro comercial, los funcionarios que la representan, las referencias bancarias como comerciales:

Los datos contenidos en este formato son de gran importancia tanto para la compañía como para el proveedor, ya que conocerá en que situación comercial se encuentra la empresa.



## **PERFIL DE COMPRAS A PROVEEDORES**

En este documento se presentarán los datos del proveedor tales como: nombre, dirección, teléfono, representante de ventas, dirección para el envío de ordenes de compra, número del comprador que hace las negociaciones, nombre del Gerente de Finanzas, etc.

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.**  
**PERFIL DE COMPRAS A PROVEEDORES**

Solo uso interno

Fecha: \_\_\_\_\_ Proveedor: \_\_\_\_\_  
Comprador: \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

Nombre o Razón social: \_\_\_\_\_  
R.F.C. \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
Contacto: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Dirección para ordenes de compra: \_\_\_\_\_  
Ciudad: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_  
Acepta llamadas por cobrar? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Presidente/ Director General: \_\_\_\_\_  
Gerente Nacional de Ventas: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Ciudad: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_  
C.P. : \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Representante ante Super MARK'S, S.A. de C.V. \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Gerente de Finanzas: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_

## TERMINOS DE COMPRA

Aquí se va a indicar el nombre del proveedor, su número, la fecha de la negociación, sus términos de pago normales, términos de pago en apertura de tiendas, en introducción de nuevos productos, en temporadas, etc., así como el tipo de pago de sus documentos (M.N. o en USD).

### **Términos de compra:**

- 1.- Agotamiento de pedidos en sus cantidades.- se agotarán en orden cronológico por fecha de pedido las cantidades pedidas con base a las cantidades recibidas, considerando para su pago la condición vigente en la fecha en que se firmó el pedido.
- 2.- Condiciones de oferta vigentes en fecha de pedido.- se tomarán las condiciones de oferta existentes en la fecha en que se firmen los pedidos.
- 3.- Condiciones de oferta vigentes en fecha de recibo.- si existen condiciones de oferta en el fecha de entrega de la mercancía en las tiendas, se tomarán esas condiciones para el pago.
- 4.- Día de corte.
- 5.- Fecha de vencimiento calculada de acuerdo a días hábiles.
- 6.- Mezcla de plazos en una misma factura.
- 7.- Mezcla de precios de costos de oferta.

También se especifican los datos de la cuenta bancaria a la cual se le harán las transferencias o depósitos.

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.**  
**TERMINOS DE COMPRA**

Datos del proveedor

Nombre o razón social: \_\_\_\_\_

Número: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Condiciones de Venta para tienda:

Términos de pago normales (Fecha de Entrega): \_\_\_\_\_

Términos de pago de nuevas tiendas (Fecha de Entrega): \_\_\_\_\_

Términos de pago temporada (Fecha de Entrega): \_\_\_\_\_

Términos de pago de nuevos productos (Fecha de Entrega): \_\_\_\_\_

Fecha inicial de Vigencia : 01/06/0000

Fecha Final de Vigencia: 31/12/0000

**Moneda para pagos de facturas**

Pesos	Dolares	Otros(Especifique)
Embarques de México		
Embarques de E.U.A.		
Otros - Especifique		

**Pagos**

<b>Pesos</b>	
No. De cuenta bancaria para recibir depósitos: _____	
Banco: _____	Sucursal: _____
a Nombre de: _____	
<b>USD</b>	
No. De cuenta bancaria para recibir depósitos: _____	
Banco: _____	Sucursal: _____
A.B.A. _____	a Nombre de : _____

Proveedor : \_\_\_\_\_ Comprador: \_\_\_\_\_

Representante: \_\_\_\_\_ Clave: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

(Lo anterior debe estar autorizado por un directivo de la empresa)

## **PUBLICIDAD**

Aquí se indica el nombre del proveedor, la fecha de la negociación, y los conceptos por los cuales se harán cargos por publicidad, así como también se indicaran en su caso los montos o los porcentajes que deberán realizarse por estos conceptos, ya sea en la factura, o se realizarán en efectivo o con alguna nota de crédito.

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.**  
**PUBLICIDAD**

Datos del proveedor

Nombre: \_\_\_\_\_

Número: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Descuentos Publicitarios: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

(Si la respuesta es si debe, llenar las siguientes secciones)

Periodo de Vigencia: 01/06/0000 AL 31/12/0000

Pago Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_ En cada factura \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

Forma de pago:

Cheque: \_\_\_\_\_ Efectivo: \_\_\_\_\_

Notas de Crédito: \_\_\_\_\_ Notas de cargo: \_\_\_\_\_

Deducción: \_\_\_\_\_

Descuentos publicitarios: \_\_\_\_\_ % aplicados al  
100% del periodo de Vigencia)

Otros fondos para publicidad disponibles:

Periódicos \_\_\_\_\_ % \$ \_\_\_\_\_ Radio \_\_\_\_\_ % \$ \_\_\_\_\_

Promociones \_\_\_\_\_ % \$ \_\_\_\_\_ Volantes \_\_\_\_\_ % \$ \_\_\_\_\_

Apertura \_\_\_\_\_ % \$ \_\_\_\_\_ Televisión \_\_\_\_\_ % \$ \_\_\_\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_ Representante: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responsable de la empresa Super Mark's, S.A. de C.V. \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

(Lo anterior debe estar autorizado por un directivo de la empresa)

## **PROGRAMAS DE REBAJAS POR VOLUMEN DE COMPRA**

Se detalla el nombre del proveedor, la fecha, los requisitos de rebajas por volumen detallados así como la forma de recuperación de estas rebajas, efectivo, cheque, notas de crédito, etc.

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.**  
**PROGRAMA DE REBAJAS POR VOLUMEN DE COMPRAS**

Datos del proveedor

Nombre: \_\_\_\_\_

Número: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Descuentos por volumen:      SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

(Si la Respuesta es si proporcione, la siguiente información)

Período de vigencia: de 01/06/0000 AL 31/12/0000

Pagos:

Período de vigencia: 01/06/0000 AL 31/12/0000

Pago mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_

anual \_\_\_\_\_ En cada factura \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

Forma de pago:

Cheque: \_\_\_\_\_ Efectivo: \_\_\_\_\_

Notas de Crédito: \_\_\_\_\_ Notas de Cargo: \_\_\_\_\_

Deducción en factura en: \_\_\_\_\_

Descuentos publicitarios: \_\_\_\_\_ % aplicados al

100% del periodo de Vigencia)

Requisitos (Detallar programa de rebajas): \_\_\_\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_ Representante: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responsable de la empresa Super Mark's, S.A. de C.V. \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

(Lo anterior debe estar autorizado por un directivo de la empresa)



## INFORMACION DE REABASTECIMIENTO

En este documento se describirán después de haber hecho la primera compra de mercancía para una nueva sucursal, los siguientes para reabastecerla, se deberá indicar el domicilio en que se hará la entrega de mercancías, los tiempos de entrega, etc.

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.**  
**INFORMACION DE REABASTECIMIENTO**

Datos del proveedor

Nombre: \_\_\_\_\_

Número: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Tiempo de entrega

De	A	Días
1.- Calculos	Envió orden de compra	_____
2.- Envió de orden de compra	Proveedor recibe	_____
3.- Proveedor recibe	Proveedor envía mercancía.	_____
4.- Proveedor envía	Recibo en tienda	_____
5.- Recibo en tienda	Integrar en tienda	_____

Porcentaje de surtido

Disponible en base regular \_\_\_\_\_ %

Se requieren pronósticos ? Si : \_\_\_\_\_ No : \_\_\_\_\_

Si la respuesta es si , ¿con que frecuencia?

Mensual: \_\_\_\_\_ Trimestral: \_\_\_\_\_ Anual: \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

Programa de apertura de nuevas tiendas enviar a:

Nombre o razón social: \_\_\_\_\_

R.F.C. \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax : \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

Acepta llamadas por cobrar ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_ Representante: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responsable de la empresa Super Mark's, S.A. de C.V. \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

(Lo anterior debe estar autorizado por un directivo de la empresa)

## DESCUENTOS

Se indicará el nombre del proveedor, la fecha de la negociación, la vigencia, y los descuentos que se harán, también por que conceptos y los porcentajes.

Se especificará la forma de recuperación del descuento: vía cheque, efectivo, aplicado con nota de crédito, y en caso de existir devoluciones de productos, el procedimiento de descuentos y la forma de entrega de mercancías.

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.**  
**DESCUENTOS**

Datos del proveedor

Nombre: \_\_\_\_\_

Número: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Forma de pago: \_\_\_\_\_ Deducción de Factura: \_\_\_\_\_

Pagos: \_\_\_\_\_

Período de vigencia : de 01/06/0000 A 31/12/0000

Descuentos sobre listas:

Descuentos para nuevas tiendas :

Descuentos por introducción de nuevos mercados:

Descuentos por exhibición de muestras en tienda:

Protección de precios Desde : \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Otros descuentos: \_\_\_\_\_

Obsequios para nuevas tiendas: \_\_\_\_\_

Fechas para temporadas Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ Tipo: \_\_\_\_\_

Plazo : \_\_\_\_\_

Inicio : \_\_\_\_\_ Terminación: \_\_\_\_\_

Descuentos de temporada : \_\_\_\_\_

Devoluciones: \_\_\_\_\_ Mercancía dañada : \_\_\_\_\_

Apoyo financiero por mercancía dañada: \_\_\_\_\_

Dirección para devoluciones: \_\_\_\_\_

Contacto \_\_\_\_\_ Teléfono : \_\_\_\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_ Representante: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo : \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responsable de la empresa Super Mark's, S.A. de C.V. \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

(Lo anterior debe estar autorizado por un directivo de la empresa)

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V**  
**POLITICA DE CAMBIO DE PRECIOS**

Datos del proveedor

Nombre: \_\_\_\_\_

Número: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**POLITICA DE CAMBIOS DE PRECIOS**

Política de cambios de precios para los proveedores de cía Super Mark's, S.A. de C.V. indica que cualquier cambio se hará vigente después de los 30 días de haber sido presentada la nueva lista de precios ante el comprador y que ésta hubiere sido aprobada por él.

Todos los cambios se deberán presentar en su formato correspondiente. En ningún caso se harán excepciones a esta política, la cual se deberá observar en todo momento, mientras existan relaciones comerciales entre alguna empresa y la compañía Super Mark's, S.A. de C.V.

Todo proveedor que no este preparado para soportar en su almacén un inventario mínimo de 30 días para abastecer a la compañía Super Mark's, S.A. de C.V. no podrá ser considerado por nosotros como proveedor.

Nota: esta política aplica para todos los proveedores sin excepción.

Proveedor: \_\_\_\_\_ Representante: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Responsable de la empresa Super Mark's, S.A. de C.V. \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

(Lo anterior debe estar autorizado por un directivo de la empresa)

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V**  
**PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACION**  
**Y LIQUIDACION DE CUENTAS POR PAGAR.**

1.- No se tomará a revisión ninguna factura si no presenta los siguientes datos:

- Razón social: compañía Super Mark's, S.A. de C.V.
- Dirección : calle Fresnos 410, Colonia: santa María, Delegación: cuauhtemoc.
- Costo por producto, el cual deberá ser el mismo que el de la orden de compra.
- Nombre de la tienda a la cual se consignará la mercancía.
- Número de orden de Compra.
- . I.V.A. desglosado.
- Folio de la factura.
- Fecha de la factura.
- Cédula fiscal impresa.
- R.F.C.

**Además deberá llevar adjunta la siguiente documentación:**

Copia de la orden de compra

Si existe algún descuento especial, favor de anexar nota de crédito correspondiente.

Si existe algún cargo por flete, previamente autorizado por compras, indicarlo por separado en a factura.

Proveedor: _____	Representante: _____
Firma: _____	Cargo: _____ Fecha: _____
Responsable de la empresa Super Mark's, S.A. de C.V. _____	
Firma: _____	Cargo: _____ Fecha: _____

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V**  
**POLITICA DE ENTREGA DE MERCANCIA**

Politica de entrega de mercancía

- Cada pedido debe ir consignado a la tienda correspondiente.
- Entregar copia de la orden de compra y lista de empaque.
- La mercancía debe ir en tarimas.
- Todo el producto debe llevar el código de barras.
- Los productos del departamento de farmacia deberán cumplir con todos los requisitos impuestos por la Secretaría de Salud.
- Para los productos importados se deben cumplir con las regulaciones mexicanas que indican que cada unidad de venta debe llevar la etiqueta de importación con los datos que la ley señala.

Se hará un cargo a la empresa que no entregue bajo las condiciones antes mencionadas ya que la empresa Super Mark's, S.A. de C.V. no podrá absorber dicho gasto.

Proveedor: \_\_\_\_\_ Representante: \_\_\_\_\_  
Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Responsable de la empresa Super Mark's, S.A. de C.V. \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

(Lo anterior debe estar autorizado por un directivo de la empresa)

El balance general (anexo 1) y el estado de resultados (anexo 2) nos muestran la importancia que tiene la cuenta de proveedores, así como la integración de las utilidades que de una u otra forma es impactada por una buena administración en el área de cuentas por pagar.

En nuestra empresa se complementa la administración de las cuentas por pagar con la creación de los siguientes documentos:

Perfil de compras a proveedores.

Términos de compra.

Publicidad.

Programa de rebajas por volumen de compras.

Información de reabastecimiento.

Descuentos.

Políticas de cambios de precios.

Procedimientos para tramitación y liquidación de cuentas por pagar.

Política de entrega de mercancía.

Así como la vigilancia en el registro y administración de los auxiliares de proveedores de tal manera que debemos cuidar y atender los vencimientos de las facturas conforme vayan ocurriendo, evitando el pagar anticipadamente o retrasadamente lo que pudiera disminuir nuestra liquidez o deteriorar nuestra imagen con los proveedores respectivamente.

No debemos olvidar el análisis de los proveedores por antigüedad de saldos en forma mensual (cuadro 5.1) que nos permita conocer el comportamiento por factura y proveedor de nuestra administración, en estos conceptos.



Anexo 1 (Después de la propuesta)

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000  
 (MILES DE PESOS)

**ACTIVO**

**Circulante:**

Efectivo	467,716
Inversiones Temporales	514,822
Otras cuentas y Documentos por cobrar	341,575
Cuentas por cobrar a compañías afiliadas	657,907
Inventarios	3,703,434
Pagos Anticipados y otros	78,130
	<u>\$ 5,763,584</u>

**FIJO:**

Inversiones Permanentes	95,119
Propiedades, Equipo y Mejoras a locales	12,090,021
Otros Activos	283,572
	<u>\$ 18,232,296</u>

Suma el activo

**PASIVO Y CAPITAL CONTABLE**

**A CORTO PLAZO:**

Proveedores	2,874,152
Impuestos por pagar	189,174
Préstamos a corto plazo y vencimiento a un año de la deuda a largo plazo	313,500
Otros pasivos acumulados	526,940
	3,498,403

**A LARGO PLAZO**

Deuda a Largo Plazo	1,311,504
Prima de Antigüedad	30,111
	<u>\$ 4,840,018</u>

Suma Pasivo

**CAPITAL CONTABLE**

Capital Social	2,733,754
Actualización	6,369,644

Capital Ganado	
Reserva Legal	299,301
Utilidad Neta del Año	3,491,116
Total Capital Ganado	1,554,996
Total Capital Contable Mayoritario	13,299,178
Interés Minoritario	93,100
Suma el Capital Contable	<u>13,392,278</u>
Suma Pasivo y Capital Contable	<u>\$ 18,232,296</u>

Anexo 2 (Después de la propuesta)

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE RESULTADOS**

**Por el ejercicio terminado el 31 de Diciembre de 2000**

**( MILES DE PESOS )**

Ventas Netas	27,162,430
Costo de Ventas	19,704,606
Utilidad bruta	<u>\$ 7,457,824</u>
Gastos de Operación:	
De Venta	3,469,685
De administración	705,711
	<u>4,175,396</u>
Utilidad de Operación	<u>\$ 3,282,428</u>
Resultado integral de Financiamiento	
Intereses a cargo	235,456
Intereses a favor	157,824
Utilidad (Pérdida) en cambios	83,766
Utilidad por Posición Monetaria	562,056
	<u>486,701</u>
Utilidad después del resultado integral de Financiamiento	<u>\$ 3,769,129</u>
Otros Gastos:	
Gastos diversos- Neto	137,882
Utilidad antes de provisiones y otros	<u>\$ 3,631,247</u>
Provisiones para:	
Impuesto Sobre la renta	6,325
Impuesto al activo	126,947
Participación de los trabajadores en las utilidades	6,859
Utilidad neta	<u><u>\$ 3,491,116</u></u>

Del universo de proveedores se tomo una muestra de siete, para representar claramente el beneficio que obtiene la empresa al realizar pagos oportunos o pronto pagos

(Después de la propuesta)

		SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.					
		AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)					
		NESTLE MEXICO, S.A. DE C.V.					
PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA No.	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
82507	1	FACTURA	82431	ABRIL		1,560	1,560
82507	1	FACTURA	82432	ABRIL		900	2,460
82507	1	PAGO	82431	MAYO	1,560		900
82507	1	PAGO	82432	MAYO	450		450
82507	1	FACTURA	82443	JUNIO		3,200	3,650
82507	1	PAGO	82443	JULIO	3,200		450
82507	1	FACTURA	82432	JULIO	450		0
82507	1	FACTURA	82460	JULIO		450	450
82507	1	FACTURA	82445	JULIO		800	1,250
82507	1	PAGO	82460	AGOSTO	450		800
82507	1	FACTURA	82452	AGOSTO		610	1,410
82507	1	FACTURA	82467	AGOSTO		320	1,730
82507	1	PAGO	82445	SEPTIEMBRE	800		930
82507	1	FACTURA	82477	SEPTIEMBRE		210	1,140
82507	1	FACTURA	82480	SEPTIEMBRE		530	1,670
82507	1	PAGO	82452	SEPTIEMBRE	610		1,060
82507	1	PAGO	82452	SEPTIEMBRE	320		740
82507	1	FACTURA	82551	OCTUBRE		3200	3,940
82507	1	FACTURA	82481	OCTUBRE		15	3,955
82507	1	PAGO	82480	NOVIEMBRE	530		3,425
82507	1	PAGO	82477	NOVIEMBRE	210		3,215
82507	1	PAGO	82551	DICIEMBRE	3,200		15
82507	1	PAGO	82481	DICIEMBRE	15		0
82507	1	FACTURA	82483	DICIEMBRE		50	50
SUMA					11,795	11,845	50

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.							
AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)							
SIGMA ALIMENTOS S.A. DE C.V.							
PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA No.	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
10326	12	FACTURA	2431	MARZO		1,710	1,710
10326	12	FACTURA	2432	MARZO		900	2,610
10326	12	FACTURA	2443	MARZO		480	3,090
10326	12	PAGO	2431	MARZO	1,710		1,380
10326	12	FACTURA	2466	ABRIL		1,560	2,940
10326	12	FACTURA	2469	ABRIL		900	3,840
10326	12	PAGO	2443	ABRIL	480		3,360
10326	12	PAGO	2432	MAYO	900		2,460
10326	12	FACTURA	2445	MAYO		800	3,260
10326	12	PAGO	2466	MAYO	1,560		1,700
10326	12	FACTURA	2468	JUNIO		610	2,310
10326	12	FACTURA	2460	JUNIO		450	2,760
10326	12	FACTURA	2467	JUNIO		320	3,080
10326	12	PAGO	2469	JULIO	900		2,180
10326	12	FACTURA	2477	JULIO		2210	4,390
10326	12	FACTURA	2477	JULIO	2,210		2,180
10326	12	PAGO	2445	JULIO	800		1,380
10326	12	PAGO	2468	AGOSTO	610		770
10326	12	PAGO	2460	AGOSTO	450		320
10326	12	FACTURA	2481	AGOSTO		15	335
10326	12	PAGO	2467	SEPTIEMBRE	320		15
10326	12	FACTURA	2483	SEPTIEMBRE		50	65
SUMA					9,940	10,005	65

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.							
AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)							
CARNES FRIAS Y ENBUTIDOS DONFER, S.A. DE C.V.							
PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA No.	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
10256	16	FACTURA	1204	MARZO		2,100	2,100
10256	16	FACTURA	1210	MARZO		700	2,800
10256	16	FACTURA	1205	MARZO		310	3,110
10256	16	PAGO	1204	ABRIL	2,100		1,010
10256	16	PAGO	1210	ABRIL	700		310
10256	16	PAGO	1205	ABRIL	310		0
10256	16	FACTURA	1211	MAYO		1,800	1,800
10256	16	FACTURA	1214	JUNIO		1,420	3,220
10256	16	FACTURA	1218	JUNIO		65	3,285
10256	16	PAGO	1211	JUNIO	1,800		1,485
10256	16	FACTURA	1222	JUNIO		160	1,645
10256	16	FACTURA	1227	JULIO		110	1,755
10256	16	PAGO	1218	JULIO	65		1,690
10256	16	PAGO	1214	JULIO	1,420		270
10256	16	FACTURA	1228	AGOSTO		3382	3,632
10256	16	PAGO	1222	AGOSTO	160		3,472
10256	16	PAGO	1227	SEPTIEMBRE	110		3,362
10256	16	FACTURA	1230	OCTUBRE		860	4,222
10256	16	FACTURA	1242	OCTUBRE		170	4,392
10256	16	FACTURA	1244	NOVIEMBRE		130	4,522
10256	16	FACTURA	1255	NOVIEMBRE		220	4,742
SUMA					6,665	11,407	4,742

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V. AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS) ALIMENTOS SUPER CAN, S.A. DE C.V.							
PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
		O	No.				
22453	8	FACTURA	1204	MAYO		650	650
22453	8	PAGO	1204	MAYO	650		0
22453	8	FACTURA	1205	MAYO		480	480
22453	8	FACTURA	1208	MAYO		1,710	2,190
22453	8	FACTURA	1210	JUNIO		1,110	3,300
22453	8	FACTURA	1212	JULIO		900	4,200
22453	8	PAGO	1205	JULIO	480		3,720
22453	8	PAGO	1208	JULIO	1,710		2,010
22453	8	FACTURA	1218	AGOSTO		490	2,500
22453	8	PAGO	1210	AGOSTO	1,110		1,390
22453	8	FACTURA	1222	AGOSTO		620	2,010
22453	8	FACTURA	1227	SEPTIEMBRE		450	2,460
22453	8	FACTURA	1228	SEPTIEMBRE		320	2,780
22453	8	PAGO	1212	SEPTIEMBRE	900		1,880
22453	8	FACTURA	1232	SEPTIEMBRE		1210	3,090
22453	8	PAGO	1218	SEPTIEMBRE	490		2,600
22453	8	PAGO	1232	SEPTIEMBRE	1,210		1,390
22453	8	FACTURA	1222	OCTUBRE		620	770
22453	8	FACTURA	1227	OCTUBRE		450	320
22453	8	PAGO	1242	NOVIEMBRE		155	475
22453	8	PAGO	1228	NOVIEMBRE	320		155
22453	8	PAGO	1255	DICIEMBRE		950	1,105
SUMA					7,940	9,045	1,105

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V. AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS) DURACEL S.A. DE C.V.							
PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
			No.				
58964	14	FACTURA	12588	MARZO		520	520
58964	14	FACTURA	12592	MARZO		320	840
58964	14	PAGO	12588	ABRIL	520		320
58964	14	FACTURA	12589	ABRIL		1,260	1,580
58964	14	PAGO	12592	ABRIL	320		1,260
58964	14	PAGO	12589	JUNIO	1,260		0
58964	14	FACTURA	12596	JUNIO		480	480
58964	14	FACTURA	12600	JUNIO		900	1,380
58964	14	FACTURA	12615	JUNIO		800	2,180
58964	14	PAGO	12596	JULIO	480		1,700
58964	14	FACTURA	12598	JULIO		610	2,310
58964	14	FACTURA	12610	JULIO		450	2,760
58964	14	FACTURA	12603	JULIO		320	3,080
58964	14	PAGO	12600	JULIO	900		2,180
58964	14	FACTURA	12605	AGOSTO		2950	5,130
58964	14	PAGO	12615	AGOSTO	800		4,330
58964	14	PAGO	12598	AGOSTO	610		3,720
58964	14	PAGO	12610	AGOSTO	450		3,270
58964	14	FACTURA	12618	SEPTIEMBRE		215	3,485
58964	14	PAGO	12605	SEPTIEMBRE	2,950		535
58964	14	PAGO	12603	SEPTIEMBRE	320		215
58964	14	FACTURA	12630	SEPTIEMBRE		650	865
SUMA					8,610	9,475	865

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
 AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)  
 ARTICULOS PARA DECORACION SUSY, S.A. DE C.V.

PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA No.	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
6523	11	FACTURA	2699	ABRIL		3,100	3,100
6523	11	FACTURA	2666	ABRIL		200	3,300
6523	11	FACTURA	2701	ABRIL		500	3,800
6523	11	PAGO	2699	JUNIO	3,100		700
6523	11	FACTURA	2703	JUNIO		620	1,320
6523	11	FACTURA	2708	JUNIO		110	1,430
6523	11	PAGO	2701	JULIO	500		930
6523	11	PAGO	2666	JULIO	200		730
6523	11	FACTURA	2710	JULIO		2,250	2,980
6523	11	PAGO	2703	AGOSTO	620		2,360
6523	11	FACTURA	2711	AGOSTO		174	2,534
6523	11	FACTURA	2713	AGOSTO		366	2,900
6523	11	PAGO	2709	SEPTIEMBRE		410	3,310
6523	11	PAGO	2710	SEPTIEMBRE	2,250		1,060
6523	11	PAGO	2708	SEPTIEMBRE	110		950
6523	11	PAGO	2711	OCTUBRE	174		776
6523	11	PAGO	2713	OCTUBRE	366		410
6523	11	FACTURA	2719	NOVIEMBRE		1890	2,300
6523	11	FACTURA	2725	NOVIEMBRE		410	2,710
6523	11	FACTURA	2728	NOVIEMBRE		255	2,965
SUMA					7,320	10,285	2,965

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.

AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)  
 PAPELERA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.

PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
85698	6	FACTURA	2431	JUNIO		1,920	1,920
85698	6	FACTURA	2432	JUNIO		825	2,745
85698	6	FACTURA	2443	JUNIO		480	3,225
85698	6	PAGO	2431	AGOSTO	1,920		1,305
85698	6	FACTURA	2466	AGOSTO		2,160	3,465
85698	6	FACTURA	2469	AGOSTO		900	4,365
85698	6	PAGO	2443	AGOSTO	480		3,885
85698	6	PAGO	2432	AGOSTO	825		3,060
85698	6	FACTURA	2445	SEPTIEMBRE		800	3,860
85698	6	PAGO	2466	SEPTIEMBRE	2,160		1,700
85698	6	FACTURA	2468	SEPTIEMBRE		910	2,610
85698	6	FACTURA	2460	SEPTIEMBRE		430	3,040
85698	6	FACTURA	2467	OCTUBRE		320	3,360
85698	6	PAGO	2469	OCTUBRE	900		2,460
85698	6	FACTURA	2477	OCTUBRE		2750	5,210
85698	6	PAGO	2445	OCTUBRE	800		4,410
85698	6	PAGO	2468	OCTUBRE	910		3,500
85698	6	PAGO	2467	NOVIEMBRE	320		3,180
85698	6	PAGO	2460	NOVIEMBRE	430		2,750
85698	6	FACTURA	2481	NOVIEMBRE		15	2,765
85698	6	FACTURA	2483	DICIEMBRE		210	2,975
85698	6	PAGO	2483	DICIEMBRE	210		2,765
SUMA					8,955	11,720	2,765

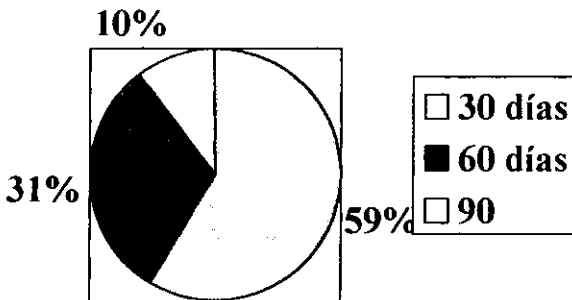
Luego de haber revisado los auxiliares de la cuenta de proveedores en base a la antigüedad de saldos, podemos observar que un 89.67 % de las cuentas por pagar a proveedores se están cubriendo dentro del plazo negociado o antes del vencimiento del mismo, lo que indica que estamos aprovechando los beneficios de los descuentos por pronto pago, y dejando la imagen de una empresa solvente. Como se muestra en la gráfica siguiente:

### Representación gráfica

- 30 Días = 58.36 %
- 60 Días = 31.31 %
- 90 Días = 10.33 %

**10.33 % = Solamente este porcentaje de crédito es pagado en un plazo mayor al otorgado por los proveedores**

## Análisis de proveedores por antigüedad de saldos



### **Determinación del promedio de días para pago a proveedores**

Días proveedor = (Proveedores /compras anuales) x 365 días

Días proveedor = (2,874,152 / 23,143,491) x 365 días

Días proveedor = .1242 x 365= 45 días

El período de pago promedio de los créditos otorgados a la empresa es de 45 días, lo que indica que si a la compañía en términos generales le otorgarán condiciones de crédito 30 y 60 días, su crédito resulta aceptable, los acreedores y proveedores potenciales que operan a crédito se encuentran interesados principalmente por el período de pagos promedio que les proporciona los patrones de cuentas por pagar de la empresa.

En la tabla 5.1 podemos analizar el beneficio que representa para la empresa aprovechar los descuentos por pronto pago.

PROVEEDOR	CEDULA DE DESCUENTOS POR PRONTO PAGO			(EN MILES DE PESOS)	
	IMPORTE FACTURADO	PLAZO NETO DE VENCIMIENTO	% DESC.	IMPORTE DEL DESCUENTO	IMPORTE CON PRONTO PAGO
NESTLE MEXICO, S.A.	\$89,574	30 DIAS	15%	\$13,436.10	\$76,138
SIGMA ALIMENTOS.	\$5,560	30 DIAS	16%	\$889.60	\$4,670
CARNES FRIAS DONFER.S.A.	\$13,497	30 DIAS	36%	\$4,791.29	\$8,705
SUPERCAN, S.A.	\$5,548	30 DIAS	20%	\$1,109.50	\$4,438
DURACEL, S.A.	\$88,444	30 DIAS	23%	\$20,342.12	\$68,102
ARTICULOS PARA DECORACION, SUSY.	\$23,558	30 DIAS	5%	\$1,177.90	\$22,380
CIA. PAPELERA DEL CENTRO, S.A.	\$131,125	30 DIAS	12%	\$15,735.00	\$115,390
EXPORT-ART INDUSTRIAL, S.A.	\$32,786	30 DIAS	12%	\$3,934.32	\$28,852
POLIPRODUCTOS DE MEXICO	\$31,294	30 DIAS	6%	\$1,877.64	\$29,416
<b>TOTALES</b>	<b>\$421,385</b>	<b>30 DIAS</b>	<b>16%</b>	<b>\$63,293</b>	<b>\$358,092</b>



A través de los Estados financieros (anexos 3 y 4) , de los siguientes auxiliares por proveedor y del análisis por antigüedad de saldos de proveedores(cuadro 5.3) podemos conocer la problemática que anteriormente se presentaba en la empresa Super Mark's, S.A. de C.V. con respecto a las cuentas por pagar originadas en la operación con sus proveedores (Del universo de proveedores que se tomo una muestra de siete para ilustrar este caso):

Anexo 3 (Antes de la propuesta)

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000  
(MILES DE PESOS)

ACTIVO

CIRCULANTE:

Efectivo	467,716
Inversiones Temporales	514,822
Otras cuentas y Documentos por cobrar	341,575
Cuentas por cobrar a compañías afiliadas	657,907
Inventarios	3,703,434
Pagos Anticipados y otros	78,130
	<b>\$ 5,763,584</b>

FIJO:

Inversiones Permanentes	95,119
Propiedades, Equipo y Mejoras a locales	12,090,021
Otros Activos	283,572
	<b>\$ 18,232,296</b>

Suma el activo

**\$ 18,232,296**

PASIVO Y CAPITAL CONTABLE

A CORTO PLAZO:

Proveedores	5,109,603
Impuestos por pagar	189,174
Préstamos a corto plazo y vencimiento a un año de la deuda a largo plazo	313,500
Otros pasivos acumulados	526,940
	<b>6,139,217</b>

A LARGO PLAZO:

Deuda a Largo Plazo	1,311,504
Prima de Antigüedad	30,111
	<b>\$ 7,480,832</b>

Suma Pasivo

**\$ 7,480,832**

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL	2,733,754
Actualización	6,369,644
Capital Ganado	
Reserva Legal	299,301
Utilidad Neta del Año	1,255,665
Total Capital Ganado	1,554,996
Total Capital Contable Mayoritario	10,658,364
Interés Minoritario	93,100
Suma el Capital Contable	10,751,464
	<b>\$ 18,232,296</b>

Suma Pasivo y Capital Contable

**\$ 18,232,296**

Anexo 4 (Antes de la propuesta)

**SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Por el ejercicio terminado el 31 de Diciembre de 2000**  
**( MILES DE PESOS )**

Ventas Netas	27,162,430
Costo de Ventas	21,940,057
Utilidad bruta	<u>\$5,222,373</u>
Gastos de Operación:	
De Venta	3,469,685
De administración	705,711
	<u>4,175,396</u>
Utilidad de Operación	<u>\$ 1,046,977</u>
Resultado integral de Financiamiento	
Intereses a cargo	235,456
Intereses a favor	76,335
Utilidad (Pérdida) en cambios	83,766
Utilidad por Posición Monetaria	562,056
	486,701
Utilidad después del resultado integral de Financiamiento	<u>\$ 1,533,678</u>
Otros Gastos:	
Gastos diversos- Neto	137,882
Utilidad antes de provisiones y otros	<u>\$ 1,395,796</u>
Provisiones para:	
Impuesto Sobre la renta	6,325
Impuesto al activo	126,947
Participación de los trabajadores en las utilidades	6,859
Utilidad neta	<u><u>\$ 1,255,665</u></u>

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
 AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)  
 NESTLE MEXICO, S.A. DE C.V.

PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
82507	1	FACTURA	82431	ABRIL		1560	1560
82507	1	FACTURA	82432	ABRIL		900	2460
82507	1	FACTURA	82443	MAYO		3200	5660
82507	1	FACTURA	82460	MAYO		450	6110
82507	1	PAGO	82466	JUNIO	1560		4550
82507	1	PAGO	82432	JULIO	900		3650
82507	1	PAGO	82443	JULIO	3200		450
82507	1	FACTURA	82445	JULIO		800	1250
82507	1	PAGO	82445	JULIO	800		450
82507	1	FACTURA	82452	AGOSTO		610	1060
82507	1	PAGO	82460	AGOSTO	450		610
82507	1	FACTURA	82467	AGOSTO		320	930
82507	1	PAGO	82467	AGOSTO	215		715
82507	1	FACTURA	82477	AGOSTO		210	925
82507	1	PAGO	82467	SEPTIEMBRE	105		820
82507	1	FACTURA	82480	OCTUBRE		530	1350
82507	1	FACTURA	82551	NOVIEMBRE		3200	4550
82507	1	FACTURA	82481	DICIEMBRE		15	4565
82507	1	PAGO	82452	DICIEMBRE	610		3955
82507	1	FACTURA	82483	DICIEMBRE		50	4005
SUMA					\$7,840	\$11,845	\$4,005

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
 AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)  
 SIGMA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
10326	2	FACTURA	2431	MARZO		1710	1710
10326	2	FACTURA	2432	ABRIL		900	2610
10326	2	FACTURA	2443	MAYO		480	3090
10326	2	PAGO	2431	MAYO	1710		1380
10326	2	FACTURA	2466	JUNIO		1560	2940
10326	2	FACTURA	2469	JULIO		900	3840
10326	2	PAGO	2443	JULIO	480		3360
10326	2	PAGO	2432	JULIO	900		2460
10326	2	FACTURA	2445	JULIO		800	3260
10326	2	PAGO	2466	AGOSTO	1560		1700
10326	2	FACTURA	2468	AGOSTO		610	2310
10326	2	FACTURA	2460	AGOSTO		450	2760
10326	2	FACTURA	2467	AGOSTO		320	3080
10326	2	PAGO	2469	AGOSTO	900		2180
10326	2	FACTURA	2477	AGOSTO		2210	4390
10326	2	PAGO	2445	SEPTIEMBRE	800		3590
10326	2	PAGO	2480	OCTUBRE	610		2980
10326	2	PAGO	2460	NOVIEMBRE	450		2530
10326	2	FACTURA	2481	DICIEMBRE		15	2545
10326	2	PAGO	2452	DICIEMBRE	320		2225
10326	2	FACTURA	2483	DICIEMBRE		50	2275
SUMA					\$7,730	\$10,005	\$2,275

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
 AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)  
 CARNES FRIAS Y EMBUTIDOS DONFER, S.A. DE C.V.

PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
10256	3	FACTURA	1204	FEBRERO		2100	2100
10256	3	FACTURA	1210	MARZO		700	2800
10256	3	FACTURA	1205	ABRIL		310	3110
10256	3	PAGO	1204	MAYO	2100		1010
10256	3	PAGO	1210	MAYO	700		310
10256	3	PAGO	1205	JUNIO	310		0
10256	3	FACTURA	1211	JUNIO		1800	1800
10256	3	FACTURA	1214	JULIO		1420	3220
10256	3	FACTURA	1218	JULIO		65	3285
10256	3	PAGO	1211	AGOSTO	1800		1485
10256	3	FACTURA	1222	AGOSTO		160	1645
10256	3	FACTURA	1227	AGOSTO		110	1755
10256	3	PAGO	1218	SEPTIEMBRE	65		1690
10256	3	PAGO	1214	SEPTIEMBRE	1420		270
10256	3	FACTURA	1228	SEPTIEMBRE		3362	3632
10256	3	PAGO	1222	OCTUBRE	160		3472
10256	3	PAGO	1227	OCTUBRE	110		3362
10256	3	FACTURA	1230	NOVIEMBRE		860	4222
10256	3	FACTURA	1242	DICIEMBRE		170	4392
10256	3	FACTURA	1244	DICIEMBRE		130	4522
10256	3	FACTURA	1255	DICIEMBRE		220	4742
SUMA					\$6,665	\$11407	4,742

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
 AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)  
 ALIMENTOS SUPERCAN, S.A. DE C.V.

PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
22453	4	FACTURA	564	MARZO		650	650
22453	4	PAGO	564	ABRIL	650		0
22453	4	FACTURA	622	MAYO		480	480
22453	4	FACTURA	625	MAYO		1710	2190
22453	4	FACTURA	632	JUNIO		1110	3300
22453	4	FACTURA	635	JULIO		900	4200
22453	4	PAGO	622	JULIO	480		3720
22453	4	PAGO	625	JULIO	1710		2010
22453	4	FACTURA	630	JULIO		490	2500
22453	4	PAGO	632	AGOSTO	1110		1390
22453	4	FACTURA	634	AGOSTO		620	2010
22453	4	FACTURA	638	AGOSTO		450	2460
22453	4	FACTURA	645	AGOSTO		320	2780
22453	4	PAGO	635	AGOSTO	900		1880
22453	4	FACTURA	662	AGOSTO		1210	3090
22453	4	PAGO	630	SEPTIEMBRE	490		2600
22453	4	PAGO	634	OCTUBRE	620		1980
22453	4	PAGO	638	NOVIEMBRE	450		1530
22453	4	FACTURA	665	DICIEMBRE		155	1685
22453	4	PAGO	645	DICIEMBRE	320		1365
22453	4	FACTURA	674	DICIEMBRE		950	2315
SUMA					\$6730	\$9045	\$2,315

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
 AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)  
 DURACELL, S.A. DE C.V.

PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
58964	3	FACTURA	12588	ABRIL		520	520
58964	3	FACTURA	12592	ABRIL		320	840
58964	3	PAGO	12588	MAY	520		320
58964	3	FACTURA	12589	MAY		1260	1580
58964	3	PAGO	12592	JUNIO	320		1260
58964	3	PAGO	12589	JULIO	1260		0
58964	3	FACTURA	12596	JUL IO		480	480
58964	3	FACTURA	12600	JULIO		900	1380
58964	3	FACTURA	12615	JUL IO		800	2180
58964	3	PAGO	12596	AGOSTO	480		1700
58964	3	FACTURA	12598	AGOSTO		610	2310
58964	3	FACTURA	12610	AGOSTO		450	2760
58964	3	FACTURA	12603	AGOSTO		320	3080
58964	3	PAGO	12600	AGOSTO	900		2180
58964	3	FACTURA	12605	AGOSTO		2950	5130
58964	3	PAGO	12615	SEPTIEMBRE	800		4330
58964	3	PAGO	12598	OCTUBRE	610		3720
58964	3	PAGO	12610	NOVIEMBRE	450		3270
58964	3	FACTURA	12618	DICIEMBRE		215	3485
58964	3	PAGO	12603	DICIEMBRE	320		3165
58964	3	FACTURA	12630	DICIEMBRE		650	3815
SUMA					\$5,660	\$ 9,475	3815

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
 AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)  
 ARTICULOS PARA DECORACION SUSY, S.A. DE C.V.

PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
6523	4	FACTURA	2699	MAYO		3100	3100
6523	4	FACTURA	2666	MAYO		200	3300
6523	4	FACTURA	2701	MAYO		500	3800
6523	4	PAGO	2699	JUNIO	3100		700
6523	4	FACTURA	2703	JUNIO		620	1320
6523	4	FACTURA	2708	JULIO		110	1430
6523	4	PAGO	2701	JULIO	500		930
6523	4	PAGO	2666	AGOSTO	200		730
6523	4	FACTURA	2710	AGOSTO		2250	2980
6523	4	PAGO	2703	AGOSTO	620		2360
6523	4	FACTURA	2711	AGOSTO		174	2534
6523	4	FACTURA	2713	AGOSTO		366	2900
6523	4	FACTURA	2709	SEPTIEMBRE		410	3310
6523	4	PAGO	2710	SEPTIEMBRE	2250		1060
6523	4	FACTURA	2712	SEPTIEMBRE			1060
6523	4	PAGO	2708	SEPTIEMBRE	110		950
6523	4	PAGO	2711	OCTUBRE	174		776
6523	4	PAGO	2713	NOVIEMBRE	366		410
6523	4	FACTURA	2715	NOVIEMBRE		1890	2300
6523	4	PAGO	2709	NOVIEMBRE		410	2710
6523	4	FACTURA	2723	DICIEMBRE		255	2965
SUMA					\$7320	\$10285	\$2,965

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V.  
 AUXILIAR DE PROVEEDORES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)  
 PAPELERA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.

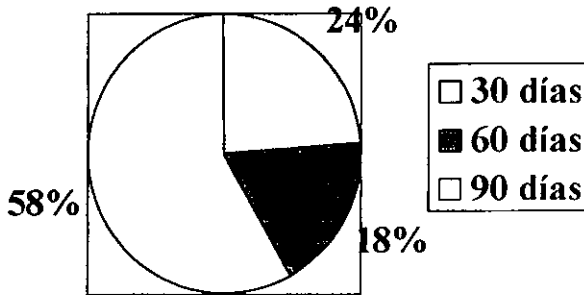
PROVEEDOR	SUCURSAL	DOCUMENTO	FACTURA	FECHA	DEBE	HABER	SALDO
85698	6	FACTURA	2431	MARZO		1920	1920
85698	6	FACTURA	2432	ABRIL		825	2745
85698	6	FACTURA	2443	MAYO		480	3225
85698	6	PAGO	2431	MAYO	1920		1305
85698	6	FACTURA	2466	JUNIO		2160	3465
85698	6	FACTURA	2469	JULIO		900	4365
85698	6	PAGO	2443	JULIO	480		3885
85698	6	PAGO	2432	JULIO	825		3060
85698	6	FACTURA	2445	JULIO		800	3860
85698	6	PAGO	2466	AGOSTO	2160		1700
85698	6	FACTURA	2468	AGOSTO		910	2610
85698	6	FACTURA	2460	AGOSTO		430	3040
85698	6	FACTURA	2467	AGOSTO		320	3360
85698	6	PAGO	2469	AGOSTO	900		2460
85698	6	FACTURA	2477	AGOSTO		2750	5210
85698	6	PAGO	2445	SEPTIEMBRE	800		4410
85698	6	PAGO	2480	OCTUBRE	910		3500
85698	6	PAGO	2460	NOVIEMBRE	430		3070
85698	6	FACTURA	2481	DICIEMBRE		15	3085
85698	6	PAGO	2452	DICIEMBRE	320		2765
85698	6	FACTURA	2483	DICIEMBRE		210	2975
SUMA					\$8,745	\$11,720	\$ 2,975

Tabla 5.2 análisis de proveedores por antigüedad de saldos

SUPER MARK'S, S.A. DE C.V. ANÁLISIS DE PROVEEDORES POR ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000				
PROVEEDOR	IMPORTE	30 DIAS	60 DIAS	MAS 60 DIAS
NESTLE MEXICO,S.A.	\$ 4,035.00	\$ 235.00	\$ 3,270.00	\$ 530.00
SIGMA ALIMENTOS,S.A.	\$ 2,275.00	\$ 65.00	\$ -	\$ 2,210.00
CARNES FRIAS DONFER,S.A.	\$ 4,742.00	\$ 520.00	\$ 860.00	\$ 3,362.00
SUPERCAN,S.A. DE C.V.	\$ 2,315.00	\$ 1,105.00	\$ -	\$ 1,210.00
DURACEL,S.A. DE C.V.	\$ 3,815.00	\$ 815.00	\$ 50.00	\$ 2,950.00
ARTICULOS PARA DECORACION	\$ 2,965.00	\$ 2,555.00	\$ -	\$ 410.00
CIA. PAPELERA DEL CENTRO,S.A	\$ 2,975.00	\$ 325.00	\$ -	\$ 2,650.00
TOTALES	\$ 23,122.00	\$ 5,620.00	\$ 4,180.00	\$ 13,322.00
	100%	24%	18%	58%

Después de haber revisado los auxiliares de la cuenta de proveedores en base a la antigüedad de saldos en las principales cuentas, podemos observar que esta representa el 58% de la deuda total y está vencida a más de 60 días (plazo otorgado por los proveedores). Como se muestra en la siguiente gráfica:

## Análisis de proveedores por antigüedad de saldos



### *Determinación del promedio de días de pago a proveedores.*

$$\text{Días proveedor} = (\text{Proveedores} / \text{Compras anuales}) \times 365 \text{ días}$$

$$\text{Días proveedor} = (5,109,603 / 23143491) \times 365 \text{ días}$$

$$\text{Días proveedor} = .2208 \times 365 = 80 \text{ días}$$

En promedio el plazo con que se venían realizando los pagos a los proveedores era de 80 días, superando lo establecido en las negociaciones, ocasionando con esto a nuestros proveedores una imagen negativa, ya que ningún proveedor vera con buenos ojos que sus pagos se pospongan regular y deliberadamente



Cuando existen descuentos por pronto pago se origina un costo explícito, cuando no pagamos a tiempo, de manera que perdemos nuestro descuento por pronto pago. Así la verdadera tasa del porcentaje anual (TPA) o costo del descuento por pronto pago perdido es calculado con la siguiente fórmula:

$$\text{CDDPP} = \frac{\text{Porcentaje de descuento}}{100\% - \text{Porcentaje de descuento}} \times \frac{\text{Número de días en un año}}{\text{Período de crédito neto} - \text{Período de descuento por pronto pago}}$$

Por ejemplo: para condiciones de crédito de 2/10, neto 30, para una factura de \$100.00 el costo real de la mercancía es de \$98.00 y se agregan al costo \$2.00 como cargo financiero si no pagamos al décimo día. Debido que debemos pagar para el día 30, en este caso habremos usado los fondos del proveedor por 20 días adicionales (del décimo al trigésimo día).

$$\text{CDDPP} = \frac{2}{98} \times \frac{360}{30-10} = \frac{2}{98} \times \frac{360}{20} = 0.3673 \times 100 = 36.73\%$$

Este ejemplo nos muestra que el administrador financiero debe aprovechar los descuentos por pronto pago cuando los haya sin poner en riesgo la calificación de crédito de la compañía. En la tabla 5.3 presentamos algunos ejemplos más del costo aproximado de renunciar a los descuentos por pronto pago.

Tabla 5.3

SUPER MARKS S.A. DE C.V.					
COSTO APROXIMADO DE RENOVACIÓN A LOS DESCUENTOS POR CREDITO PAGO					
PROYECTOS	TERMINOS DE PAGO		COSTO APROXIMADO DE RENOVACIÓN		
	PORCENTAJE	DIAS	A LOS DESCUENTOS POR CREDITO PAGO		
NESTLE MEXICO, S.A.	2%	10 NETO 30	36.73%		
SIGMA ALIMENTOS, S.A.	2%	15 NETO 30	48.98%		
CARNES FRIAS Y EMBUTIDOS DONFER	2%	15 NETO 30	48.98%		
SUPERCAN, S.A. DE C.V.	5%	7 NETO 30	82.37%		
DURACEL, S.A. DE C.V.	3%	15 NETO 30	74.22%		
ARTICULOS PARA DECORACION, SUSY	5%	7 NETO 30	82.37%		
CIA. PAPELERA DEL CENTRO, S.A.	2%	15 NETO 30	48.98%		

## Conclusiones

Las cuentas por pagar de proveedores en un gran número de empresas representan una importante fuente de financiamiento a corto plazo, es por esta razón que consideramos sumamente importante realizar eficientemente las negociaciones con los proveedores, ya que de ello va a depender en gran medida el financiamiento que se obtenga por las condiciones pactadas.

Se demuestra en este trabajo que la situación financiera de la empresa se encontraba afectada en su apalancamiento y resultados por no respetar las negociaciones pactadas con los proveedores. Después de aplicar mi propuesta mejoró la situación financiera reduciendo el apalancamiento y aumentando las utilidades como sigue:

Saldo de proveedores antes de la propuesta	\$ 5,109,603
Saldo de proveedores después de la propuesta	<u>2,874,152</u>
 Beneficio	 \$ <u>2,235,451</u>
 Utilidad antes de la propuesta	 \$ 1,255,665
Utilidad después de la propuesta	<u>\$ 3,491,116</u>
 Beneficio	 \$ <u>2,235,451</u>

Se obtiene una mejora en los días proveedor pasando de 80 a un promedio de 45 días.

Al incumplir con las condiciones pactadas en las negociaciones, además de dañar los intereses de los proveedores, iríamos contra las políticas de la propia organización.

Cabe hacer notar que para la mayoría de las empresas mexicanas esta propuesta sería criticable. Por que en gran parte de las empresas se piensa que mientras más tiempo se haga uso de los recursos proporcionados por los proveedores mejor esta funcionando su administración y hace más eficiente el control de sus finanzas.

En un mundo moderno y global como el de hoy debe existir el respeto a los intereses de los demás. Y sobre todo debemos considerar que si no cumplimos con lo pactado en las negociaciones perderemos la confianza y el derecho a ser sujetos de crédito.

Esto queda confirmado por mi experiencia profesional y por estudios comparativos realizados en el sector comercial, que ofrecen información relevante sobre algunos indicadores de operación y productividad, se consideró a cuatro de las más importantes empresas del sector comercial en México: Walmex (Antes Cifra), Grupo Gigante, Chedraui y Soriana que pagan a sus proveedores a 15 días vía transferencia electrónica.

Debido al mejor control la buena imagen de la empresa se ha mejorado en forma importante y se ha facilitado la administración de la operación , los proveedores nos conceden mayor crédito y tolerancia en nuestros pagos.

## Referencias Bibliográficas

### Técnicas Modernas de Administración Financiera

Franks J.R. / Broyles J.E.  
Editorial LIMUSA  
Primera Edición  
México, 1983

### Contabilidad Intermedia I

Joaquín Moreno Fernández  
Mc Graw Hill  
México, 1984

### El proceso Administrativo

José, Fernández Arena  
Editorial Diana  
México, 1989

### Fundamentos de Administración financiera

J.Fred Weston/Eugene F. Brigham  
Nueva Editorial Interamericana  
México, 1985

### Administración Financiera

Lawrence D. Schall/Charles W. Haley  
Mc Graw Hill  
México, 1990

### Fundamentos de Adminsitración Financiera

Lawrence J. Gitman  
Harla  
3a. Edición  
México, 1993

### La Administración Financiera del Capital de trabajo

Moreno A. Joaquín/ Sergio Rivas Merino  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
México, 1997

---

### Análisis e Interpretación de Estados Financieros

Perdomo Moreno Abraham

Editorial ECAFSA  
México, 1999

Elementos Básicos de Administración Financiera  
Perdono moreno Abraham  
Editorial ECASA  
México, 1991

Fundamentos de Finanzas  
Stevenson, A. Richard.  
Mc Graw Hill  
México, 1983

Administración Financiera  
Steven E. Bolten  
Limusa  
México, 1983