



10622
33

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**ADMINISTRACION FINANCIERA DE CUENTAS POR
COBRAR EN UNA EMPRESA COMERCIAL**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:**

MARIA DEL CARMEN MADRIGAL VELAZQUEZ

ASESOR: L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

A



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).

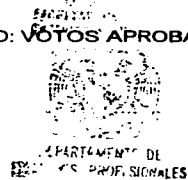
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



SECRETARÍA NACIONAL
DE EDUCACIÓN
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

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

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

Administración Financiera de Cuentas por Cobrar en una Empresa
Comercial.

que presenta la pasante: María del Carmen Madrigal Velázquez.
con número de cuenta: 9656944-7 para obtener el título de :
Licenciada en Administración.

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

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de marzo de 2003.

PRESIDENTE	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
VOCAL	<u>L.C. Alejandro Amador Zavala</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Delia Patricia Ucha Pulido</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Ofelia Noguez Cisneros</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.T. Ma. de la Luz Jiménez Martínez</u>	

B

DEDICATORIA

A mis papas Estela y Alfredo por todo su amor y comprensión a lo largo de mi vida, ya que sin su apoyo definitivamente esto no hubiera llegado a su culminación.

AGRADECIMIENTOS

- A mis hermanos Alfredo y Mónica, por todos los momentos compartidos y por todas las alegrías vividas.
- A Erick Carlos, por haberme apoyado en la realización de este trabajo, por estar conmigo en los últimos momentos de mi carrera y por querer compartir el resto de su vida conmigo.
- A mis amigos Nadia Esqueda y Jesús Alvarez, por su amistad incondicional a lo largo de toda nuestra trayectoria universitaria.
- A mi asesor Alejandro Amador Zavala por su tiempo y paciencia para la realización de este trabajo.
- A la Universidad Nacional Autónoma de México, por contribuir en mi desarrollo y formación profesional para el bien de mi país.
- A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por permitirme obtener en sus aulas los conocimientos necesarios, tanto profesionales como personales para el mejor desarrollo de mi profesión.
- A Dios, por todo lo que me ha brindado y protegerme en todo momento.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1. FINANZAS

1.1 Concepto.....	5
1.2 Evolución.....	7
1.3 Administración financiera.....	12
1.4 La función financiera.....	19
1.5 El accionar financiero.....	24

CAPITULO 2. LA EMPRESA

2.1 Concepto.....	27
2.2 Objetivos.....	29
2.3 Elementos.....	35
2.4 Principales funciones que se realizan dentro de la empresa.....	37
2.5 Finanzas en la empresa.....	39

CAPITULO 3. CUENTAS POR COBRAR

3.1 Concepto.....	43
3.2 Características.....	44
3.3 Nivel optimo.....	46
3.4 Causas y efectos de excesos.....	49
3.5 Causas y efectos de insuficiencias.....	53
3.6 Posibles soluciones a deficiencias.....	54

CAPITULO 4. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR

4.1 Relación con su medio ambiente.....	60
4.2 Establecimiento de políticas de control interno.....	63
4.3 Revisiones periódicas (auditoría interna).....	91
4.4 Establecimiento de procedimientos.....	97
4.5 Toma de decisiones.....	99

Caso práctico.....	107
--------------------	-----

Conclusiones.....	130
Bibliografía.....	133

INTRODUCCIÓN

La administración financiera de cuentas por cobrar es de vital importancia, debido a que normalmente se manejan en ellas inversiones considerables de capital, en épocas normales o épocas inflacionarias, donde cobra mayor relevancia porque se deben establecer políticas adecuadas al momento que se vive, para que el crédito que se otorga y la cobranza que se realiza se efectúen bajo un buen funcionamiento y control y con ello permita su pronta recuperación y contar con efectivo necesario para solventar las operaciones propias de la empresa o también incrementar estas.

En la presente tesis, se presenta un trabajo bibliográfico compuesto de cuatro capítulos: En el primer capítulo veremos un panorama general de lo que son las finanzas, en el segundo capítulo desglosaré lo que es la empresa vista desde el aspecto financiero, en el tercer capítulo se presentará lo que son las cuentas por cobrar, posteriormente en el capítulo cuarto plantearé la administración financiera de las cuentas por cobrar, finalmente se planteará un caso práctico en relación a las cuentas por cobrar en una empresa comercial, buscando con esto llegar finalmente a las conclusiones de la presente tesis.

CAPITULO 1

FINANZAS

1.1 CONCEPTO

1.2 EVOLUCION

1.3 ADMINISTRACION FINANCIERA

1.4 LA FUNCION FINANCIERA

1.5. EL ACCIONAR FINANCIERO

FINANZAS

1.1. CONCEPTO

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el término finanzas como: "Actividad por la cual la administración provee, planea, organiza, integra, dirige y controla la inversión y la obtención de los recursos materiales de la empresa".

Ricardo Mora Montes la define: "Técnica de decisión sobre el manejo de recursos, la obtención de inversión de ellos visto desde un punto de rendimiento".

El diccionario define a las finanzas como: "La disciplina que proporciona e integra los conocimientos básicos para definir las necesidades económicas de una empresa y su satisfacción. Contesta las preguntas: ¿cuánto dinero se necesita?, ¿dónde conviene conseguirlo?, ¿qué debemos hacer con el que no se utiliza?".

Las finanzas se pueden estudiar a nivel individuo, de compañía y de gobierno, o bien en cualquier situación que implique una decisión en la cual intervenga la obtención y utilización de dinero.

Las finanzas actuales se están volviendo cada vez más analíticas. Frecuentemente las teorías financieras se acompañan de enormes cantidades de datos que intentan probar o desmentir las

teorías. Las personas que toman decisiones financieras examinan una serie de alternativas para hacer dinero y para administrar dinero; pueden al mismo tiempo, constituir modelos para predecir los resultados al utilizar cualquier alternativa.

Las teorías, métodos y modelos hacen que el término finanzas suene con un tono científico, pero el "método financiero" no es exactamente comparable con el "método científico" en la forma en que se aplica a las demás ciencias, como sería una ley química, una vez que se descubre y se aprueba, predice con exactitud lo que sucederá si ocurre una acción dada. Por ejemplo, si se lanza una piedra al aire, se sabe que necesariamente caerá. No es el caso en los asuntos financieros. Por ejemplo, un analista financiero puede argumentar que las tendencias se mueven según los patrones específicos.

Los movimientos de precios pueden desviarse de estos patrones. Esto no quiere decir que los lineamientos y principios financieros sean inútiles al tomar decisiones financieras. Se deben combinar los lineamientos con unas cuantas habilidades importantes, tales como conocer cómo y cuándo obtener dinero prestado. Es posible que las finanzas, en la actualidad, sean en verdad un "arte científico". La ciencia de saber como predecir las consecuencias financieras y el arte de saber cuándo actuar, pueden ayudar a quienes toman decisiones financieras en la actualidad a evitar las dificultades del mañana.

Ahora, después de lo ya expuesto, podemos definir a las finanzas como: "La disciplina que tiene por objeto hacerse allegar de recursos económicos para aplicarlos dentro o fuera de la empresa, verificando que estos produzcan beneficios tanto a los trabajadores como a la empresa misma y a la sociedad, es decir, obtener la maximización de las utilidades de un ente económico a través de hacer más eficientes sus inversiones dentro y fuera de este".

1.2. EVOLUCIÓN

La administración financiera ha evolucionado a través de los años como una rama autónoma de la economía. Los orígenes históricos de la disciplina coincidieron generalmente con el surgimiento de los mercados nacionales y el gran movimiento de fusiones a finales del siglo anterior y a principios del presente. Es decir como consecuencia de las combinaciones industriales, los administradores de las nuevas empresas enfrentaron las complejidades de presupuestar y financiar las operaciones de estos grandes gigantes empresariales.

Algunos de los problemas con los cuales se enfrentaron y como consecuencia les trajeron fracasos empresariales al comienzo del siglo actual son atribuibles fundamentalmente a dos causas:

- 1) Una excesiva confianza en los bonos más que en las acciones, particularmente en las empresas de nueva creación. Esta

preferencia por deudas a largo plazo produjo fuertes cargos fijos para las empresas, las cuales tuvieron que enfrentarse a los caprichos del lugar del mercado y a los ciclos de los negocios sin los beneficios de una política nacional estabilizadora.

2) Los pagos no garantizados de dividendos, aun durante periodos de utilidades declinantes, lo que debilitó aún más la viabilidad de las empresas.

Ante esto, es necesario hacer algunas observaciones: Primero, la excesiva preocupación por una administración financiera normativa que parecía sobrevivir, lo cual es evidente por las actitudes conservadoras de los analistas de aquella época. Segundo, la actitud hacia las deudas, particularmente deudas a largo plazo, parecía ser debidamente adversa. Tercero, la actitud hacia los dividendos revestía más bien las características de un pago de naturaleza residual. La reacción general fue que los así llamados "monopolios industriales" derivaron su fuerza del uso prudente del financiamiento de capital, lo que protegió al precio de mercado de sus valores durante periodos de condiciones económicas adversas. De este modo, en medio de fuertes polémicas y controversias, eruditos de aquella época tales como Dewing fueron capaces de delinear los problemas principales que han preocupado a la disciplina de la administración financiera desde sus orígenes hasta los tiempos modernos.

Estos problemas son: el tamaño y la composición de los pasivos de la empresa, la mejor (óptima) combinación de pasivos y capital

contable, las políticas de dividendos de la empresa, el tamaño y la composición de los activos de la empresa, y la valuación del mercado de los valores de la empresa. Aunque una gran cantidad de investigación y práctica se ha dirigido hacia estos problemas, permanecen aún insolubles.

El desarrollo de la administración financiera durante las cuatro primeras décadas del siglo XX estuvo más o menos condicionado por los cambios que se observaron tanto en el medio socioeconómico como en el legal del país. Durante la segunda década de este siglo, Estados Unidos presenció un surgimiento intempestivo de nuevas industrias, por ejemplo, la radio, la química, el acero y el automóvil, el nacimiento de campañas publicitarias a nivel nacional y el mejoramiento de los sistemas de distribución, así como la euforia por márgenes de utilidad altos. El impacto de este desarrollo sobre la administración financiera se manifestó en un mejoramiento de los métodos de planeación y control, preocupación por la liquidez y por un mayor interés en las ventajas e implicaciones de la estructura financiera. Entonces llegaron los años 30, que trajeron consigo una severa depresión económica. La reorganización resultante en los negocios y la legislación del "New Deal" dirigieron la atención de la disciplina hacia los problemas de liquidez, solvencia y estructura financiera. Sin embargo, no fue eso sino hasta la década de los 50 que la administración financiera dirigió su atención hacia nuevas metas y al desarrollo de alguna metodología importante.

Es decir, conforme los hombres de negocios observaron la expansión de la posguerra y el restablecimiento de una política monetaria de paz el interés cambió del análisis de productividad a la generación de flujo de efectivo, con un resultante desinterés por el antes favorecido análisis de razones financieras. Al mismo tiempo, en los estudios se consideraron los procedimientos y controles internos de administración, tales como presupuesto de efectivo, antigüedad de las cuentas por cobrar y administración de los inventarios.

En perspectiva, este periodo fue testigo de un cambio definido en las apreciaciones que realizaba el analista externo para conocer a la empresa y el más funcional papel de administrador interno. Fue también durante este periodo, específicamente en el año 1952, que los conceptos de selección de una cartera de inversiones y de diversificación fueron expuestos formalmente por primera vez.

El periodo 1950-1960 vio progresar la disciplina a pasos gigantescos. Como respuesta al mejoramiento de las oportunidades nacionales e internacionales, al tremendo progreso tecnológico y al gran interés que los inversionistas del mercado pusieron en el crecimiento, la administración financiera continuó evolucionando mediante el mejoramiento de su metodología y la redefinición de sus problemas principales. Por ejemplo, las oportunidades de inversión y los medios de financiamiento fueron visualizados como componentes integrales del proceso de valuación de mercado. En efecto, la profesión pasó por una serie de desafiantes debates relativos a cuestiones tales como el costo de capital, estructura óptima de capital

y los efectos de la estructura de capital sobre el costo de capital y sobre el valor de mercado de la empresa. Como resultado de esta participación casi universal, comenzaron a emplearse gran número de modelos más precisos de valuación. En concordancia con el desarrollo analítico, la administración financiera se enriqueció con la disponibilidad de medios computacionales a gran escala, que permitieron a quienes tomaban decisiones utilizar bases masivas de datos al probar técnicas tales como modelos para la selección de carteras de inversiones, programación matemática y simulación.

Este periodo también fue testigo de un notable interés en las finanzas y negocios internacionales y de una renovada preocupación por los efectos de las fusiones de empresas y de instituciones financieras de gran magnitud sobre los movimientos del nivel de precios.

Finalmente, el periodo comprendido entre la segunda mitad de los sesenta y la década de los setenta se caracterizó por cierto número de interesantes avances.

En el área administrativa y en el mercado se observó una renovada preocupación por la liquidez y por los márgenes de utilidad.

La corta pero nefasta recesión en el mercado de acciones aterrorizó en la misma forma a los administradores y a los inversionistas vista la fragilidad del sistema económico y produjo un alto número de despojos, reorganizaciones y bancarrotas. Al mismo

tiempo, las fronteras analíticas y empíricas de la disciplina fueron también redefinidas y rediseñadas.

Mediante un conjunto de estudios bien establecidos, la profesión académica se vio forzada a reflexionar sobre importantes problemas tales como el comportamiento individual y agregado de los precios de las acciones, la eficiencia empírica de las reglamentaciones comerciales, la productividad de los inversionistas institucionales y la efectividad empírica y analítica de diversos criterios para la selección de carteras de inversiones.

El periodo que va de 1958 a 1972 representa una excitante y fructífera era, en términos de los desarrollos observados tanto en la teoría como en la práctica de la administración financiera.

Las últimas décadas del siglo pasado y el principio del presente se han caracterizado por la globalización de los mercados y la internalización de las inversiones, que conjuntamente han llevado a la fusión o desintegración estratégica de las empresas desde el punto de vista financiero.

1.3. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La administración financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por

alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas.

Es un procedimiento para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados en tres fases: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

La administración financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Planeación.

Para planear lo que se quiere hacer se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto, bajo qué políticas de empresa, con qué procedimientos y bajo qué programas. De esta manera, la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa como por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc., considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, el mercado en que se desenvuelve la situación económica, sindical, impositiva, etc., y finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos (realistas y logrables) que deban alcanzarse y bajo que políticas o reglas definidas para cada caso en particular, para lo que es muy conveniente se establezca un programa

con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

Una buena planeación surge de niveles intermedios, con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de objetivos, pues de esta forma los objetivos que se fijan son propios de ellos y no impuestos por la dirección.

Organización, ejecución y dirección

Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección. La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestado que conceptualmente identifica y lista las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, a las que se les debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Para la armonización de los trabajos y esfuerzos, deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección y control, para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa.

Existiendo una buena organización, se requiere la ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal: reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de

beneficios, retiro e incentivos, así como las facilidades con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones. Todo esto es de suma importancia ya que el elemento humano es el que va a hacer funcionar el presupuesto y la empresa.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente dirección que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

Control

Para verificar la eficiencia de cómo se hizo se requiere el control de las actividades, para saber si se están realizando las acciones (cuándo, dónde y cómo) de acuerdo con los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se está obteniendo.

Las cinco funciones -planeación, organización, ejecución, dirección y control- están interrelacionadas. La ejecución de una función no termina totalmente antes de que inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o proyecto en particular.

Ahora desde otro punto de vista podemos separar las funciones de finanzas en dos partes, la primera que es contraloría y la segunda llamada tesorería.

A. CONTRALORÍA

Planeación para el control.- Establecer, coordinar y administrar como parte integral de la administración, un plan adecuado para el control de las operaciones. Este plan debe proporcionar de acuerdo con las necesidades de la empresa, la planeación de las utilidades, lo programas para inversión de recursos propios y ajenos, pronósticos de ventas, presupuestos de gastos y estándares de costo, así como los procedimientos necesarios para llevar a cabo el plan.

Informar e interpretar los resultados de operación de la Situación Financiera, comparar la actuación con los planes y estándares de operación, así como informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la administración a los propietarios del negocio. Esta función incluye la formulación de la política contable, el establecimiento de sistemas y procedimientos, la elaboración de informes especiales según se requieren.

EVALUACIÓN Y DELIBERACIÓN.- Participar en todas las deliberaciones de todos los sectores de la administración responsables de la política o acción a seguir por la empresa, relativas a la realización de los objetivos, efectividad de las políticas, procedimientos y estructura de la organización.

ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS.- Establecer y administrar las políticas y procedimientos en materia de impuestos para que la organización cumpla con sus obligaciones fiscales para mantener una imagen favorable de la empresa ante las autoridades hacendarias.

INFORMES AL GOBIERNO.- Supervisar o coordinar la preparación de informes a las dependencias gubernamentales.

COORDINACIÓN DE LA AUDITORÍA EXTERNA.- Coordinar y preparar la información que se requiere para que la auditoría externa se lleve a cabo de acuerdo con las necesidades del auditor para ser el enlace entre la empresa y el auditor externo.

PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA.- Asegurar la protección de los activos de la empresa a través del control interno, la auditoría interna y una cobertura adecuada por medio de seguros.

EVALUACIÓN ECONÓMICA.- Evaluar continuamente las fuerzas económicas y sociales, así como la influencia del gobierno e interpretar el efecto que puedan tener sobre la empresa.

B. TESORERÍA

OBTENCIÓN DEL CAPITAL.- Establecer y ejecutar los programas para la obtención del capital requerido por el negocio, incluyendo las negociaciones para la obtención de ese capital y el mantenimiento de los convenios financieros necesarios.

RELACIONES CON LOS INVERSIONISTAS.- Establecer y mantener un mercado adecuado para los valores de la compañía, y en relación con ella, mantener los contratos necesarios con los banqueros inversionistas, los analistas financieros y los accionistas.

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.- Mantener las fuentes adecuadas de préstamos circulantes con los bancos comerciales y otras instituciones de crédito.

BANCA Y CUSTODIA.- Mantener los convenios con los bancos. Recibir, custodiar y desembolsar el dinero y los valores de la compañía; y ser responsable del aspecto financiero de las transacciones.

CRÉDITO Y COBRANZAS.- Dirigir el otorgamiento de crédito y la cobranza de las cuentas a favor de la compañía; incluyendo la supervisión de los arreglos especiales requeridos para el financiamiento de las ventas.

INVERSIONES.- Invertir los fondos de la compañía según se requieran, establecer y coordinar la política para la inversión en fideicomisos para pensiones y otros similares.

SEGUROS.- Proporcionar cobertura mediante seguros, según se requiera.

1.4. LA FUNCIÓN FINANCIERA

Aunque los aspectos específicos varían de acuerdo con la naturaleza de cada organización, las funciones financieras básicas son la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre dividendos de una organización. Los fondos se obtienen de fuentes externas y se asignan con base en diferentes aplicaciones. El flujo de fondos que circula dentro de la empresa debe ser debidamente coordinado.

Los beneficios que se acumulan para las fuentes de financiamiento adquieren la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Estas funciones deben ser ejecutadas por las empresas comerciales, las dependencias del gobierno, así como por las organizaciones no lucrativas.

La meta del administrador financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización, existen varias tareas involucradas en estas actividades.

Primero, durante la planeación y preparación de pronósticos, el administrador financiero interactúa con los ejecutivos que dirigen las actividades generales de planeación estratégica.

Segundo, el administrador financiero está relacionado con las decisiones de inversión y de financiamiento y con sus interacciones, una empresa exitosa generalmente alcanza una alta tasa de crecimiento de ventas, lo cual requiere del apoyo de mayores inversiones. Los administradores financieros deben determinar una tasa sólida de crecimiento de ventas y asignar un rango a las oportunidades alternativas de inversión. Ayudan a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos versus externos, fondos provenientes de deudas versus fondos aportados por los propietarios y financiamiento a largo plazo versus corto plazo.

Tercero, el administrador financiero deberá interactuar con otros administradores funcionales para que la organización opere de manera eficiente. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras. Por ejemplo, las decisiones de mercadotecnia afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente, modifican los requerimientos de inversión; por lo tanto, deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, la utilización de la capacidad de la planta, etc.

Cuarto, el administrador financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y de capitales, ya que es en ellos donde se obtienen los fondos y donde se negocian los valores de la empresa.

Las responsabilidades básicas del administrador financiero se relacionan con las decisiones sobre las inversiones y con la forma en que éstas son financiadas. Al desempeñar estas funciones, las responsabilidades del administrador financiero mantienen una relación directa con las decisiones fundamentales que afectan al valor de la empresa.

Desde el punto de vista tradicional, la función financiera se limita a la obtención de recursos para financiar los proyectos propuestos por otros miembros de la organización.

Desde otro punto de vista se le considera de importancia secundaria a la cual se recurre de vez en cuando para que se encargue de negociar con un banquero o de vender valores. Viene a ser un departamento sumamente pasivo que responde a las órdenes y solicitudes de recursos de otros departamentos de la empresa. El resto del tiempo lo llena con una rutina diaria de firmar y atender las entradas y salidas de caja. Es por eso que en la actualidad la función financiera se puede encontrar en el departamento del contralor en vez de tener el suyo propio, particularmente en las empresas más establecidas.

Este punto de vista tradicional hace pensar que el único adiestramiento que requiere el ejecutivo de finanzas consiste en una descripción de los mercados financieros, sus instituciones y los valores que lo componen. Todo lo que se necesita es conocer las fuentes de los recursos, que valores se han de vender, a quién y por qué métodos.

Si bien el conocimiento de las instituciones y los valores que forman los mercados financieros continúa siendo necesario el punto de vista contemporáneo ha ampliado la función del encargado de finanzas más allá de la simple descripción, hasta los dominios del análisis.

El punto de vista contemporáneo asigna a la función financiera un papel más activo: el de coordinar las inversiones y financiamientos de la empresa. Este cambio tal vez ocurrió debido a la necesidad cada vez mayor de distribuir adecuadamente los recursos de la empresa para hacer frente a la competencia, también creciente, de otras empresas y países. Se podría tolerar mucho menor desperdicio o ineficiencia, de manera que fue preciso desarrollar técnicas para obtener el mayor beneficio posible del capital limitado de las empresas.

Cabe mencionar que la economía en expansión vino a ofrecer tantas oportunidades de inversión que fue necesario encontrar métodos para distinguir las más convenientes, ya que ninguna empresa podía emprenderlas todas. Esto condujo también a una

mayor demanda por el capital en los mercados financieros, necesitándose un mayor conocimiento de costo de toda clase de capital en los mercados financieros, para que la empresa pudiera minimizar sus costos. Por último las empresas respondieron mejor a los accionistas y a sus objetivos y actitudes con respecto al riesgo a medida que las acciones de más compañías se ofrecían al público y las autoridades gubernamentales fomentaron una mejor revelación financiera por parte de dichas empresas.

Fue preciso entonces, desarrollar técnicas para distribuir con más eficiencia los recursos y reducir al mínimo los que permanecían ociosos.

La función financiera está destinada a mayor actividad y expansión, las oportunidades de invertir capital aumentan sin cesar, pero los costos son cada vez más altos, la competencia más fuerte y el capital cada vez más alto, la competencia más fuerte y el capital está más escaso. Estos factores exigen técnicas aún más complejas para separar los proyectos ineficientes aunque sólo lo sean de manera marginal, y para encontrar métodos menos costosos para obtener capital.

La función financiera será una mezcla de ciencia y arte de las finanzas, combinando la precisión de las estadísticas y las técnicas de investigación de operaciones con el instinto y la intuición del hombre de negocios.

1.5. EL ACCIONAR FINANCIERO

Es la realización o ejecución de las finanzas dentro de la empresa como son:

ANALISIS FINANCIERO. Es desglosar los estados financieros en cada uno de sus componentes (rubros) para determinar las anomalías y fortalezas de la entidad. El analizar e interpretar los estados financieros es una técnica que se utiliza para determinar el significado relativo de las cifras de los estados financieros y conocer si guardan las proporciones debidas de acuerdo a las cifras de otros años, de otras empresas, o cualesquiera otras que se consideren como ideales.

PLANEACION FINANCIERA. Las características incluyendo las contenidas en los conceptos modernos de gerencia son principalmente: a) Planeación de corto y largo alcance de objetivos y productos finales claramente identificados, b) la asociación interrumpida de los costos reales desde sus comienzos, c) una búsqueda intensiva y siempre constante y efectiva de cursos alternativos de operación mejorados, particularmente aquellos que prometen una disminución de costos, d) proyección de los insumos autorizados de bienes y servicios, e) informes de los desembolsos corrientes o en perspectiva, elaborados de tal manera que auxilien a los controles de la gerencia, y la información durante cada ejercicio acerca de la administración financiera.

CONTROL FINANCIERO. Parte de la administración y proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización. El concepto control comprende la finalidad básica, la directriz, o estatuto, así como un plan de organización y de acción para la retroalimentación. Este control se emplea para conservar la exactitud y la propiedad en las transacciones y en la contabilización de éstas.

TOMA DE DECISIONES. No es tomada como último paso porque esta se realizará desde el inicio, partes intermedias o al final de cada uno de los aspectos anteriores. Los estados financieros proporcionan el medio por el cual los contadores comunican información relacionada con los datos financieros y operacionales de una empresa. Durante todos los procesos contables del registro y sumarización de datos de negocios y la preparación de los estados financieros debe prevalecer en la mente del contador la meta de una información clara, concisa y precisa, para la correcta y adecuada toma de decisiones.

CAPITULO 2

LA EMPRESA

2.1 CONCEPTO

2.2 OBJETIVOS

2.3 ELEMENTOS

2.4. PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA EMPRESA

LA EMPRESA

2.1 CONCEPTO

Reyes Ponce define la empresa como:

“Entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio”.

Por otro lado Guzmán Valdivia la define como:

“Unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa”.

Por último como un ejemplo más, Roland Caude la define como:

“Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios”.

En la empresa se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción; además promueve el crecimiento y desarrollo, porque la inversión es “oferta” y es “demanda”, esta última es un ejemplo: el constituir un negocio provoca la compra de terreno, muebles, equipo, materias primas, etc, pero también es “oferta” porque genera producción y ésta a su vez, promueve el empleo.

El diccionario Webster define a la empresa como el nombre, título o razón social con que una compañía realiza sus operaciones.

Sin embargo, para el que estudia los negocios, la empresa es bastante más que un simple nombre, título o razón social. Es una entidad independiente compuesta por una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales les permitan realizar funciones comerciales que van desde la compra de materias primas y maquinaria, hasta la fabricación de un producto y su distribución y venta a los consumidores.

Es obvio que cuando es de importancia la empresa es una organización sumamente compleja, con muchas relaciones internas entre quienes la administran y muy diversas relaciones externas entre ella y sus proveedores, clientes y competidores.

Se debe visualizar la empresa como un todo y ser capaz de integrar todas sus operaciones.

Se tiene ahora un concepto de la empresa. Es una entidad legal con cierta forma de organización cuyos funcionarios deciden en qué se debe invertir y como se van a financiar las inversiones con el fin de lograr el máximo rendimiento en los objetivos y en la utilidad.

2.2. OBJETIVOS

La meta de la administración financiera consiste en **maximizar el valor de la empresa**, con sujeción a las restricciones que imponen las responsabilidades y compromisos existentes para con los participantes del negocio.

Es por esta razón que la meta del administrador financiero generalmente se expresa en términos de la maximización del valor de las acciones de la empresa, es decir, la maximización del precio de las acciones.

Indudablemente cabe definir a un objetivo como "una obligación que se impone la empresa porque es necesaria, esencial para su existencia". Tal definición corre el riesgo de englobar una lista bastante considerable de posibles objetivos, que no es cosa de ir enumerando aquí de una manera exhaustiva.

1. El propietario-dirigente puede haber creado la empresa a partir de una idea, para desarrollar una invención, en el límite "una manía caprichosa" que le resulte querida.

Puede haberlo hecho para procurarse él y su familia una renta personal. A veces considera que la empresa le permite tener un status social, jugar un determinado papel en la sociedad o la comunidad que le es propia. De una manera más restrictiva, piensa, quizás que la empresa le procura, frente a los avatares de la existencia, una

seguridad que no le procuraría posiblemente una posición social diferente: la del asalariado, por ejemplo.

Un esquema así, muy tradicional y extremadamente frecuente, corresponde al punto de partida de numerosas empresas. Un empresario, preocupado por la seguridad, deberá tener un mínimo de ideas para empezar su actividad, pero puede ser indiferente al status social, y poco exigente acerca de la renta o ingresos personales.

2. En una empresa autónoma, los objetivos principales pueden, sin duda, reducirse a algunas ideas clave:

a) El beneficio, considerado en su doble óptica de renta de los propietarios y de la economía de la empresa.

b) La expansión de la empresa, sea en relación a ella misma, o respecto del mercado de que se ocupa.

c) La seguridad, que corresponde al deseo, para la empresa, de asegurarse su porvenir.

d) La autonomía o la independencia, objetivo conforme al cual la empresa toma libremente aquellas decisiones que conciernen a su destino.

Toda empresa autónoma integra, en grados diversos, estos diferentes objetivos en un sistema de conjunto. Es probable que, según sea el estado de la empresa, o la situación del entorno, se ponga el acento prioritariamente en uno de ellos, a costa de los demás, estableciendo así una jerarquía de objetivos que no carece de

influencia sobre las opciones estratégicas que la empresa está llamada a tener en cuenta.

Se puede, igualmente, observar una cierta correspondencia entre los objetivos de la primer serie (individuo-familia) y los de la segunda serie (empresa autónoma). Esta correspondencia marca las etapas que hay que ir franqueando, en el caso de una empresa familiar que se "despersonaliza".

- ◆ La renta personal da paso al beneficio: aquí el cambio interviene lógicamente en la atribución de los "excedentes". ¿Quién es prioritario, y con cuanta participación?.

- ◆ Se pasa de una idea que hay que desarrollar, a la expansión: ésta se hará más fácilmente por otras vías que no son las originariamente previstas.

- ◆ La seguridad es objetivo común a las dos hipótesis.

- ◆ El status social cede su lugar a la autonomía: la posición socio-económica del individuo se borra ante la de la empresa.

3. Cuando la empresa depende de un grupo que es exterior a la misma, la lista de los objetivos puede variar un tanto en relación a los modelos precedentes, dando cuenta de las exigencias del grupo. Por lo que toca al marco de las relaciones casa matriz-filial, la lista no se modifica nada; la expansión debe mantenerse en los límites de la "misión" encomendada a la filiar; el beneficio habrá de comportar una remuneración dada, para los capitales de la casa matriz; la autonomía no tiene, como es obvio, ningún sentido para la filiar, que es "dirigida";

la seguridad, por su parte, solamente reviste sentido para la casa matriz.

El análisis puede ser más original si se toma como grupo exterior un organismo de vocaciones múltiples, como es el caso del Estado. La empresa que depende de un grupo exterior se encuentra pues en una posición análoga a la firma que depende de un solo individuo. Sus objetivos le son impuestos ya con mucha frecuencia, a partir de su creación. Su existencia puede seguir siendo enteramente "teledirigida", pero, a la inversa, puede revestir una consistencia y una fuerza propias. La empresa se convertirá entonces en un hecho irreversible, adquiriendo una cierta autonomía, lo cual hará prevalecer sus propios objetivos.

El análisis de los objetivos, realizado anteriormente, pudiera parecer orientado de forma excesivamente estricta hacia una finalidad limitada. No se han mencionado los objetivos tales como el desarrollo o realización del personal, la filantropía, el desarrollo o mejora de la comunidad, de la región o país donde se ubica la empresa, y así sucesivamente. En efecto hay empresas que actúan en unas direcciones que no corresponden, de manera forzosa, a su propio interés: en el plano de lo social, comunitario o en otros planos.

Cabe mencionar lo que corresponde a unas ventajas de índole fiscal, o a obligaciones o limitaciones jurídicas y reglamentarias. Se deben constatar unas decisiones que voluntariamente van más allá de los intereses de la empresa. Si tomamos en cuenta la definición del

objetivo "obligación esencial para la existencia de la empresa", no puede tratarse, en este caso, más que de unas obligaciones de tipo secundario o periférico, que serían por tanto abandonadas de surgir dificultades al resultar incompatibles con la obligación principal.

Esta última actitud trata de transformar una limitación en oportunidad, de pasar del respeto de una obligación a la anexión de un mercado lo cual marca bastante bien el carácter restrictivo de un objetivo para la empresa. La finalidad de esta última, su "corazón", se encuentra pues rodeado de varios círculos concéntricos que, por orden de preferencia, serán para ella:

- las obligaciones principales, o sea, beneficio, crecimiento, seguridad e independencia,
- las obligaciones secundarias: sociales, filantrópicas, etc.
- las limitaciones del entorno.

Los objetivos han sido definidos como las obligaciones esenciales de la empresa.

La fuente de las obligaciones es doble: deriva de la voluntad de los dirigentes, pero resulta también de aquellos problemas ante los que se enfrenta la empresa; esta última no los puede despreciar, sin grave peligro para ella

Hablando de la empresa comercial, puede tener los siguientes objetivos:

- a) De inversión o económico-empresarial.
- b) De operación.
- c) Sociales.

Objetivos de inversión económico-empresarial

- * Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por sus accionistas.
- * Mantener el capital a valor presente.
- * Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas.
- * Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

Objetivos de operación

- * Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- * Mantener sus procesos con mejora continua.
- * Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- * Pagar a los empleados los servicios prestados.
- * Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- * Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- * Crecimiento moral y técnico de sus empleados.

Objetivos sociales

- * Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado.
- * Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- * Proporcionar empleo.
- * Pagar impuestos.

- * Cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social.
- * Proteger la ecología.

2.3 ELEMENTOS

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

1.- Recursos materiales

- a) Conformado en un inicio por sus edificios, instalaciones que se realizan para adaptarlos y poder desempeñar la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva de trabajo humano, y los equipos o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- b) Las materias primas, o sea, aquellas que han de ser transformadas en los productos, las materias auxiliares, es decir, aquellas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, los productos terminados, aunque la finalidad es venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
- c) El dinero, ya que toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. La empresa posee como representación del valor de todos los bienes que antes se

han mencionado, un "capital" constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

2.- Recursos humanos

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de mayor dignidad.

- a) Existe el personal obrero, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, esto dependiendo de si tienen o no conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, son considerados de esta manera ya que su trabajo es más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también calificados o no calificados.
- b) Los supervisores vigilan el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c) Los técnicos, son aquellos que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d) Los altos ejecutivos, son en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e) Los directores centran su función en fijar los grandes objetivos y políticas, así como aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

3.- Sistemas

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

- a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc. sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) También están los sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

2.4 PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA EMPRESA

Algunas áreas fundamentales de estrategias de decisión de la empresa incluyen:

- 1.- La elección de los productos y de los mercados de la empresa.
- 2.- Las estrategias de investigación, inversión, producción, comercialización y ventas.
- 3.- Selección, capacitación, organización y motivación de los ejecutivos y de otros empleados.
- 4.- Obtención de fondos a bajo costo y de manera eficiente.

5.- Ajustes constantes a los puntos anteriores a medida que cambian los ambientes y la competencia.

Los administradores financieros se encuentran involucrados con estas decisiones y deben interactuar con ellas. En la empresa, las áreas consideradas como principales funciones financieras son las siguientes:

- a) Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- b) La cantidad de inversión que se requerirá para generar las ventas que la empresa espera realizar. Estas decisiones afectan al lado izquierdo del balance general (las decisiones de inversión).
- c) 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. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura de capital de la empresa, por lo cual afecta al lado derecho del balance general.
- d) Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general.
- e) Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos. Una responsabilidad básica de los funcionarios financieros consiste en controlar los costos con relación al valor producido, principalmente para que la empresa esté en condiciones de asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- f) Análisis de los flujos de efectivo en operación de todo tipo. Este aspecto ha recibido un impulso incremental en años recientes, y ha dado lugar al surgimiento de un tercer estado financiero de naturaleza

básica, el estado de flujos de efectivo, el cual puede deducirse a partir de los balances generales y de los estados de resultados

2.5 FINANZAS EN LA EMPRESA

El director financiero ocupa un lugar muy alto dentro de la jerarquía de la organización, principalmente debido al papel central que desempeñan las finanzas en la toma de decisiones a nivel superior. El director financiero interactúa con los funcionarios de nivel superior de otras áreas funcionales, comunica las consecuencias financieras de las decisiones mayores, define los trabajos de los funcionarios financieros subalternos y se mantiene como responsable directo de los aspectos analíticos de las actividades del tesorero y del contralor.

Las funciones financieras específicas se dividen entre dos funcionarios financieros de alto rango: el tesorero y el contralor. El tesorero se encarga de la adquisición y de la custodia de los fondos y la función del contralor incluye las áreas de contabilidad, información y control. El tesorero en otras palabras es responsable de la adquisición y administración del efectivo. Aunque sobre el contralor recaen las principales responsabilidades con respecto a la presentación y preparación de la información, el tesorero proporciona reportes sobre la posición diaria de efectivo y de capital de trabajo, formula los presupuestos de efectivo y generalmente informa sobre los flujos de efectivo y conservación del mismo. Adicional a esta tarea, debe

mantener en condiciones óptimas las relaciones de la empresa con los bancos comerciales y con los banqueros de inversiones. El tesorero también es responsable de la administración del crédito, de los seguros y de la administración del fondo de pensiones.

La función básica del contralor consiste en registrar y presentar la información financiera, lo cual comúnmente incluye la preparación de presupuestos y de estados financieros. Otras actividades incluyen la nómina, los impuestos y la auditoría interna.

Un funcionario financiero muy capaz y muy activo se involucra en todas las políticas y decisiones de la alta administración, y frecuentemente utiliza el puesto como una base de capacitación para su desplazamiento hacia los puestos de la alta administración.

En algunas ocasiones, las grandes empresas cuentan con comités financieros. Un comité se encarga de coordinar a varias personas con diferentes aptitudes y antecedentes para formular las políticas y las decisiones de la empresa. Las decisiones de financiamiento requieren de un extenso campo de conocimientos y de juicios equilibrados.

Las grandes empresas, además del comité general de finanzas, suelen tener subcomités.

El *comité de asignaciones de capital* es principalmente responsable del presupuesto y los gastos de capital. El *comité de*

presupuestos elabora presupuestos operativos, tanto a corto como a largo plazos. El comité de pensiones invierte las fuertes cantidades de fondos que provienen de los planes previsionales de los empleados. El comité de salarios y de participación en las utilidades es responsable de la administración de salarios así como de la clasificación y la compensación de los ejecutivos de alto nivel. Este comité trata de establecer un sistema de recompensas y de sanciones capaz de proporcionar los incentivos adecuados para lograr que el sistema de planeación y de control de la empresa funcione de manera efectiva.

Todos los episodios relevantes en la vida de una corporación tienen implicaciones financieras de importancia mayor: añadir una nueva línea de productos o reducir la participación de laguna línea ya establecida; ampliar o añadir una planta o cambiar su ubicación; vender nuevos valores adicionales; participar en un contrato de arrendamiento; pagar dividendos y readquirir acciones. Estas decisiones tienen un efecto duradero sobre la rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, requieren de una seria consideración por parte de la alta administración. De tal modo, la función financiera se encuentra generalmente muy cerca del área superior de la estructura organizacional de la empresa.

CAPITULO 3

CUENTAS POR COBRAR

3.1 CONCEPTO

3.2 CARACTERÍSTICAS

3.3 NIVEL OPTIMO

3.4 CAUSAS Y EFECTOS DE EXCESOS

3.5 CAUSAS Y EFECTOS DE INSUFICIENCIAS

3.6 POSIBLES SOLUCIONES A DEFICIENCIAS

CUENTAS POR COBRAR

3.1 CONCEPTO

Son todos los préstamos que la empresa ha efectuado y por los cuales tiene el derecho de cobro, generalmente estas cuentas por cobrar son representadas por los créditos que la empresa realiza al efectuar sus ventas, de aquí que para algunos autores sean consideradas como un mecanismo de mercadotecnia para incrementar sus ventas.

Las cuentas por cobrar representan la cantidad de dinero adecuada a la empresa por concepto de ventas realizadas a crédito.

Aunque por algunas circunstancias las cuentas por cobrar están representadas por los rubros de **clientes** y **documentos por cobrar a clientes** no siempre son el total de cuentas por cobrar en la empresa, ya que además existen otras con importes menos considerables como los son los **deudores diversos** que están representados por préstamos al personal de la empresa o a terceras personas, en dinero o en especie o por la venta de activos fijos o por los impuestos al valor agregado.

Las cuentas por cobrar representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

3.2 CARACTERÍSTICAS

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier concepto análogo.

Dentro de esto se incluyen también los documentos por cobrar a clientes que representan derechos exigibles, que han sido documentados con letras de cambio o pagarés.

Dichas cuentas por cobrar se clasifican atendiendo a su origen, esto puede ser a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados, etc, separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen.

Los derechos exigibles por los conceptos anteriores que forman parte del capital de trabajo, son aquellos que tienen vencimientos a corto plazo y que, por lo tanto, su cobro es en el término de un año o dentro del ciclo financiero a corto plazo de la entidad, si éste es mayor a un año.

De acuerdo a lo que se muestra en el principio de valor histórico original, según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:

“Las cuentas por cobrar deben computarse al valor pactado originalmente del derecho exigible. Atendiendo al principio de

realización del mismo boletín, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener en efectivo, especie crédito o servicio de cada una de las partidas que lo integran; esto requiere que se le de efecto a descuentos y bonificaciones pactadas, así como a las estimaciones por irrecuperabilidad o de difícil cobro.

Los objetivos de las cuentas por cobrar son los siguientes:

- a) Fijar el límite de inversión en cuentas por cobrar.
 - b) Establecer límites máximos de crédito.
 - c) Establecer condiciones del crédito en forma clara.
 - d) Evitar al máximo contar con cartera vencida.
 - e) Abatir costos de cobranza.
- F) Evitar que el otorgamiento de descuentos por pronto pago se convierta en una carga adicional, a los egresos por concepto de cobranza, dando como resultado que sea un costo no controlable.

En tiendas de autoservicio no tienen importancia debido a que la venta en este giro de negocios se efectúa de contado. Por otro lado en tiendas departamentales su importancia depende de la orientación que la administración le dé a las operaciones del negocio. Algunos operan básicamente en operaciones de contado, otros tienen una mezcla de contado y crédito y existen otros negocios en los que su venta principal es a crédito.

Una buena administración requiere de información al día sobre los saldos de los clientes y deudores. Dependiendo del giro del

negocio, la exigencia de la información está relacionada con el servicio a los clientes. Las empresas dedicadas a dar servicios que efectúan suspensiones de éstos por falta de pago oportuno, requieren de información inmediata y veraz.

Las cuentas que están al corriente no requieren de administración, las que tienen algún problema por falta de pago, exceso de deuda sobre el límite de crédito aprobado, devoluciones del correo de estados de cuenta por direcciones erróneas o por cambio de domicilio del cliente, cheques devueltos por los bancos de pagos efectuados por clientes, etc, deben ser atendidos inmediatamente para conservar una sana cartera.

La buena o mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro.

3.3 NIVEL ÓPTIMO

La política óptima de crédito, y por lo tanto el nivel óptimo de las cuentas por cobrar, depende de las condiciones operativas de las empresas, las cuales son de naturaleza única. Por ejemplo una empresa que tuviera exceso de capacidad y costos variables de

producción a nivel bajo, debería extender crédito de una manera más liberal, y mantener un nivel más alto de cuentas por cobrar, que una empresa que opera a toda su capacidad con un margen de utilidad muy pequeño.

Sin embargo, aun cuando las políticas óptimas de crédito varían entre las empresas o aun cuando pueden variar en una misma empresa a través del tiempo, es muy útil analizar la efectividad de la política de crédito en un sentido general y agregativo.

Los inversionistas tanto los accionistas como los funcionarios de préstamos bancarios deberían prestar una estrecha atención a la administración de las cuentas por cobrar, ya que, los estados financieros pueden ser engañosos y ello puede ocasionar que posteriormente se sufran serias pérdidas sobre una inversión.

Para poder determinar el nivel adecuado que deba existir dentro de la empresa, es necesario conocer y entender el giro de la empresa, la situación económica del medio ambiente a ella y las políticas de aspectos tales como:

1.- Volumen de ventas. Sobre la base del volumen de ventas se determina un porcentaje de las ventas que se deberá realizar a crédito y es este porcentaje el que establece el nivel óptimo que deberá prevalecer en cuentas por cobrar en promedio y con relación a la rotación que desee tener de las mismas, es decir que si el cálculo del porcentaje se realiza sobre el volumen de ventas anuales se deberá

dividir entre el número de veces que se desee de rotación o el que este determinado en la política que le atañe a esta situación y el resultado será el promedio de cuentas por cobrar o nivel óptimo.

2.- Fijación del plazo de cobro. Otra manera de determinar el nivel óptimo de cuentas por cobrar es a la vez de verificar la actuación de la política administrativa en cuestión, es la de fijar el plazo de cobro máximo que se otorgará a clientes, el cual a su vez deberá ser menor o cuando más igual al que nos conceden nuestros proveedores, considerando además un porcentaje como fluctuación, es decir que al efectuarse el análisis de razones financieras de índice de rotación y plazo de cobro, este no deberá exceder en una cantidad razonable, teniendo en mente que el plazo de cobro deberá ajustarse a las necesidades y época en que viva la empresa.

3.- Magnitud de cuentas malas. Una vez que ha quedado determinado el nivel óptimo de cuentas por cobrar sobre la base del volumen de ventas se hace la estimación de cuentas malas que se espera resulten por los créditos concedidos, lo cual sirve de base de comparación con los resultados que se obtengan al final de cada periodo de las cuentas incobrable y cuando la variación sea incremento, será motivo suficiente para que sea revisado un nivel de cuentas por cobrar, así como las políticas relativas al crédito y a la cobranza. Es decir que el nivel de cuentas incobrables sirve de medio registrado para determinar o corregir el nivel óptimo de las cuentas por cobrar y también de las políticas relativas a esta situación.

4.- Relación con otros rubros. Por medio del método de análisis de por cientos integrales se puede verificar que el nivel óptimo de cuentas por cobrar sea adecuado, siempre y cuando este guarde una proporción adecuada con los otros rubros del balance y en relación con el giro de la empresa, sus características propias y la situación económica del medio ambiente que rodee a la entidad.

3.4 CAUSAS Y EFECTOS DE EXCESOS

Los excesos en cuentas por cobrar afectan a la empresa a distraer sus fondos y reducir las entradas de efectivo. Esto es debido a la extralimitación en otorgamiento de crédito y/o por no recuperar oportunamente la cobranza, así como por el financiamiento que se realice a terceras personas (empleados y otros). En dinero o en especie siendo excesivos y/o lentos en su cobranza.}

CAUSAS

1. Mala administración del crédito y/o cobranzas.- Cuando se carece de controles adecuados dentro del departamento de crédito y/o cobranzas, no faltan personas mal intencionadas que sacan provecho de esta situación, como son:

a) Aumentos en comisiones por grandes volúmenes de ventas. Cuando el departamento de ventas promueve los productos de la empresa para incrementar ventas deberá basarse a los lineamientos

establecidos en las políticas de crédito, dando buen resultado de esta labor, de lo contrario, de no respetarse los lineamientos, debido al afán de obtener beneficios únicamente para el personal del departamento de ventas en base a las comisiones otorgando créditos sin investigación del cliente o se extralimita en las cantidades de crédito que se conceden, se corre riesgo de incrementar el volumen de cuentas por cobrar y al mismo tiempo crear y/o incrementar el volumen de cuentas incobrables o cuentas malas.

b) Mal uso de la cobranza. Cuando la cobranza es realizada normalmente pero el dinero de esta no ingresa a la empresa debido a que el personal a cargo de esta función hace uso del dinero para beneficio propio durante X tiempo antes de entregarlo a la empresa.

c) Acciones fraudulentas. Al no existir controles adecuados, es probable que no solo se haga mal uso del dinero de la cobranza, sino que también se realicen cobros y la empresa jamás se entere de esta situación y por lo mismo no reciba dinero alguno de esos cobros.

2.- Crisis o depresión del país o medio ambiente de la entidad. Cuando se presentan situaciones como: inflación, devaluación de moneda, etc, es difícil que el dinero alcance para realizar las operaciones normales de las entidades, por este motivo se dejan de cubrir los adeudos con los proveedores y acreedores, formándose una cadena de morosidad por causa de esta situación.

EFFECTOS

1.- Pérdidas por clientes insolventes. Cuando los clientes no tienen liquidez, se van retrasando en sus pagos provocando a la empresa estancamiento en sus cuentas por cobrar, así como en las mismas cuentas que no se lleguen a cobrar.

2.- Aumento de gastos. Cuando existe un volumen excesivo de cuentas por cobrar es necesario erogar cantidades mayores de efectivo para efectuar el manejo y control de estas, gastos tales como:

a) Sueldo de cobradores. Debido al gran volumen de la cobranza, se hace necesario contratar más personal que realice esta labor.

b) Sueldo a supervisores. Como consecuencia de lo anterior y debido al aumento de operaciones se tendrá que contratar personal extra para supervisar el manejo y control de las cuentas por cobrar y la cobranza misma.

c) Gastos de control. Se deben realizar erogaciones extras con el fin de establecer un sistema adecuado, para que el manejo y control de cuentas por cobrar y cobranza vuelvan a la normalidad y funcione correctamente.

d) Gastos de litigio. Se deberán realizar erogaciones por sueldos o iguales a abogados, para que con apego a la ley se traten de hacer efectivas las cuentas incobrables o malas.

e) Pago de comisiones. Cuando se contratan agentes o agencias de cobranza, para realizar por nuestra cuenta esta labor se tendrá que pagar por ello, repercutiendo en reducción del ingreso estipulado (valor nominal).

3.- Falta de disponible. Al distraer los fondos de la empresa en inversión de cuentas por cobrar se escasea el efectivo dentro de la empresa provocando falta de liquidez.

4.- Pago de intereses. Al no haber efectivo disponible en la empresa esta tendrá que recurrir al financiamiento externo, por el cual tendrá que pagar por obtenerlo y por hacer uso de él, inclusive algunos casos servirá para seguir financiando cuentas por cobrar, provocando con ello disminuciones en las utilidades.

5.- Pérdidas por dinero ocioso. Por esto debemos entender, que toda inversión que no produce utilidades produce pérdidas por lo que deja de ganar y peor se estamos en épocas inflacionarias o devaluatorias de la moneda, no tan sólo dejan de ganar sino que además se pierde poder adquisitivo por el tiempo que transcurre sin que sean cobradas.

3.5 CAUSAS Y EFECTOS DE INSUFICIENCIAS

La insuficiencia de cuentas por cobrar es una característica clara de crisis, debido a la mala situación económica por la que atraviesa la entidad o el país, o por otro lado que la empresa se encuentra en una situación favorable, por no tener competidores.

1.- Crisis de la empresa. Cuando los problemas internos de la entidad no le permiten resolver su liquidez, es casi imposible que otorgue créditos ya que no cuenta con efectivo suficiente para realizar sus operaciones normales, menos no lo tendrá para dar crédito.

2.- Carencia de competencia o venta de productos indispensables. Cuando la empresa no cuenta con competidores o sus productos son indispensables a sus consumidores, se puede dar el lujo de no vender a crédito, pero debe tener en cuenta que esta situación puede revertirse, cuando los consumidores encuentren productos sucedáneos y con crédito, por tal motivo sino desea conceder crédito deberá ser muy considerado en el trato de sus clientes.

3.- Crisis, depresión del país o medio ambiente de la entidad. Cuando se presentan situaciones como inflación devaluación, es difícil que el efectivo alcance para realizar operaciones normales de la entidad, por ello no se cubren adeudos dando como resultado que tampoco se concedan créditos, por que se pierde más dinero del beneficio del que pudiera traer el otorgamiento del crédito.

3.6 POSIBLES SOLUCIONES A DEFICIENCIAS

Las cuentas por cobrar son activos monetarios ya que representan un determinado número de unidades monetarias por cobrar, por lo que no son susceptibles a modificar su monto y por lo tanto no pueden corregirse ya que su importe permanece siempre determinado por la cantidad de unidades que representan.

En época de una inflación alta que puede considerarse de más de un dígito, debe reconocerse la pérdida que se produce en las cuentas por cobrar al perder su poder de compra por ser activos monetarios.

En el caso de una devaluación de la moneda que representa el reconocimiento oficial de la inflación en relación a una moneda extranjera, cambian las cuentas por cobrar en moneda extranjera y debe reconocerse la utilidad generada por el tipo de cambio nuevo.

En épocas durante las cuales la tasa de inflación es de consideración, el comportamiento del mercado en general se vuelve anárquico, obligando a las empresas a cambiar sus políticas de cuentas por cobrar, porque este tipo de inversión está completamente expuesto a los efectos nocivos de la inflación. En estas condiciones es altamente recomendable, si no es que imprescindible, reducir los plazos concedidos, efectuar una cobranza más agresiva, otorgar mejores descuentos por pronto pago o pago anticipado, todo con el fin

de promover una cobranza más rápida y así disminuir el monto y el tiempo de la inversión en cuentas por cobrar, para que se amortigue el impacto de la inflación al minimizar las pérdidas por exposición.

La administración de la empresa tendrá que decidir la acción a seguir, valorando el costo de una cartera elevada, midiendo con los índices de inflación la pérdida del poder adquisitivo del dinero, contra la recuperación inmediata.

Una buena administración en épocas de inflación y devaluación debe medir la exposición de la empresa en forma continua para minimizar sus efectos.

Es de vital importancia el reconocer que de no seguirse al pie de la letra los lineamientos del departamento de crédito y cobranza puede traer como consecuencia una serie de problemas que al irse acumulando nos dan como consecuencia problemas en el manejo de nuestras cuentas por cobrar.

Debe establecerse un procedimiento pero no solo basta con tenerlo, hay que darle seguimiento para corregir las probables anomalías que se estén dando durante el mismo y corregirlas cuando todavía se este a tiempo y no cuando sea demasiado tarde.

El departamento de ventas y crédito y cobranza y sobre todo los representantes o agentes de ventas deben estar conscientes de la importancia que tiene y lo que implica el otorgar crédito a un cliente,

haciendo una previa investigación del mismo y una vez otorgado el mismo, no exceder y sobre todo respetar los límites del mismo.

El personal encargado de realizar la cobranza, no debe hacer uso del dinero obtenido por la cobranza para su propio beneficio. De tener un adecuado procedimiento para la realización correcta de la cobranza, no debe ocurrir tal situación, ya que las revisiones periódicas al departamento permitirán detectar a tiempo las acciones mal intencionadas o fraudulentas del personal. Probablemente en algunas ocasiones no se esté recibiendo el dinero producto de la cobranza realizada, y esto es precisamente lo que se tratará de evitar teniendo un conocimiento amplio de los pagos que se estén realizando a favor de los clientes, evitando de este modo el desvío de dinero y su no ingreso a la empresa.

En el último de los casos si la empresa no desea otorgar crédito a sus clientes para evitar problemas a la hora de realizar los cobros, debe entonces ser muy cautelosa en el trato con ellos, ya sea por que no exista competencia alguna para sus productos o porque los productos que ofrecen sean de primera necesidad o indispensables, esto porque si en determinado momento aparece competencia o los productos dejan de ser tan indispensables como lo eran antes, entonces la situación se puede revertir, porque probablemente ya ni otorgando crédito a los clientes, podamos recuperarlos si es que se decidieron por la competencia.

CAPITULO 4

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR

4.1 RELACION CON SU MEDIO AMBIENTE

4.2 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

4.3 REVISIONES PERIÓDICAS

4.4 ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

4.5 TOMA DE DECISIONES

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR

La administración financiera de las cuentas por cobrar parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros.

Uno de los activos circulantes más importantes de un negocio es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes. La rotación de esta cantidad es de vital importancia para la estabilidad de una empresa.

La tarea de convertir estas cuentas en efectivo, medir la calidad y la rotación de las cuentas por cobrar así como vigilar este importante activo se considera que va más allá de la función de cobranza, participando con ello los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

La función de crédito y cobranza es actualmente una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas.

Una buena administración requiere de información al día sobre saldos de los clientes y deudores; la exigencia de la información esta relacionada directamente con el servicio a clientes.

Las cuentas por cobrar requieren de una correcta administración, las que tienen problemas derivados por falta de pagos, exceso de deuda sobre el límite de crédito aprobado y cheques devueltos, deben ser atendidos inmediatamente para conservar una cartera sana.

Al contar con buena información estadística, el administrador puede planear sus estrategias para que la cartera de los clientes y las ventas que van de la mano sean administradas efectivamente para lograr los objetivos que se hayan fijado en la dirección de la empresa.

Por otra parte, el crédito puede variar de una empresa a otra aun cuando éstas se dediquen al mismo giro, pero contiene elementos que lo hacen similares, tales como:

- Son resultados de ventas a plazos.
- Se estipula en ellas el plazo máximo de pagos.
- Son sin garantía específica.
- Se convierten en efectivo a corto plazo.

Las causas por las cuales las empresas otorgan créditos se deben, a que lo consideran una herramienta de la mercadotecnia para promover las ventas, es decir, para incrementar éstas y para fomentar la obtención de utilidades.

Derivado de lo anterior el administrador financiero deberá cuantificar entre otros puntos, los siguientes:

- Cuanto invertir en cuentas por cobrar.
- Líneas máximas de crédito a otorgar a cada cliente.
- Plazos máximos de crédito.
- Sistema adecuado de cobranza.

4.1 RELACION CON SU MEDIO AMBIENTE

De acuerdo al ambiente que se esté viviendo en torno a la empresa, existen dos corrientes de políticas de crédito; la conservadora y la liberal.

Política de crédito conservadora

Las compañías que aplican la política de crédito conservadora, realizan con mucha cautela el otorgamiento de crédito, respecto al riesgo que habrán de asumir. Este tipo de compañías acostumbra realizar una investigación detallada de sus clientes antes de tomar una decisión de otorgar un crédito.

Política de crédito liberal

Las compañías que aplican una política de crédito liberal, son menos escrupulosas en su otorgamiento, estando más dispuestas a asumir mayor cantidad de riesgo. Este tipo de compañías realizan muy poca investigación para otorgar un crédito, a compañías catalogadas

como de primera y una investigación un poco más profunda a compañías de menos prestigio o desconocidas.

El otorgar una política liberal o una política conservadoras depende de la alta dirección o de la gerencia de crédito, y la decisión deberá basarse en factores y condiciones que se presenten:

Las políticas liberales deben aplicarse cuando se presenten las siguientes condiciones:

- ◆ La posición de caja y bancos de la empresa sea baja y tenga un pasivo alto que venza a corto plazo.
- ◆ El inventario de la empresa sea anormalmente alto.
- ◆ El precio de la mercancía vendida descienda.
- ◆ Se trate de crear un mercado para nuevos productos.
- ◆ La utilidad bruta de cada artículo sea muy grande.
- ◆ En el tipo de industria se requieren gastos de mercadeo sustancialmente elevados.
- ◆ La empresa tenga grandes volúmenes de producción, con alta carga fabril, con la necesidad de mantener un alto volumen de ventas para evitar pérdidas.
- ◆ Solamente existan demanda y popularidad del producto por un tiempo determinado (artículos de novedad temporal).
- ◆ El tipo de industria este sujeto a cambios periódicos en el estilo o diseño de sus productos, y corra riesgo de sufrir fuertes pérdidas en mercancía en existencia que se queden sin vender.

- ◆ Debido a los adelantos técnicos o nuevos inventos, suceda que el producto resulte anticuado u obsoleto.
- ◆ La empresa se esté aproximando a su estación principal de ventas y su posición financiera no sea lo bastante fuerte para sostener el inventario que quede hasta la próxima temporada de ventas altas.
- ◆ La empresa pertenezca a un giro cuya gran competencia haga necesaria una política de crédito más liberal para obtener más clientes.

Las políticas conservadoras deben aplicarse cuando se presenten las siguientes condiciones:

- ◆ La situación financiera de la empresa este tan sobreextendida que le imposibilite asumir un riesgo promedio de crédito normal, y tenga que vender sólo a los clientes más fuertes y sólidos del mercado.
- ◆ El inventario este aun nivel bajo por escasez de materias primas en el mercado y sea imposible tener existencias en cantidades normales.
- ◆ La demanda de los productos elaborados sea alta y no se pueda incrementar la producción para surtir pedidos, a no ser en un período largo de tiempo.
- ◆ Al vender el producto con un pequeño margen de utilidad y ésta dependa de un buen volumen de ventas y una rotación rápida y constante de inventario, la política debe ser vender solo a clientes seguros que acostumbren pagar a corto plazo.

- ◆ Cuando las condiciones económicas en el giro estén en situación desfavorable y la posibilidad de pérdidas por cuentas malas sea grande.
- ◆ Se produzca un artículo de acuerdo con las especificaciones del cliente y no pueda ser vendido a otra persona.
- ◆ La orden de un cliente requiera diseños costosos, reparación de herramienta o máquinas especiales.
- ◆ El producto elaborado tarde mucho en fabricarse.
- ◆ La empresa produzca maquinaria costosa o equipos permanentes de fábrica.

4.2 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

El éxito o el fracaso de un negocio dependen principalmente de la demanda por sus productos, entre más altas sean sus ventas, más grandes serán sus utilidades y más alto será el valor de sus acciones.

Como factor de producción y como medio de cambio, el crédito ha pasado a jugar un papel importante dentro de la economía.

En virtud del gran poder del crédito y los importantes beneficios acumulados por su aplicación, las ventas realizadas por fabricantes y mayoristas son ventas a crédito.

El crédito encierra por ello la conveniencia de realizar con mayor versatilidad las diferentes operaciones en las compañías, desde la fase de la producción y distribución hasta la venta final al cliente. Para el cliente representa una posibilidad real en el presente de obtener beneficios pagaderos en el futuro.

Cientes pequeños, comerciantes e industriales manejan el crédito como una practica cotidiana.

Los clientes pequeños obtienen crédito entre sus abastecedores quienes pueden ser grandes o pequeños.

Los comerciantes obtienen créditos de sus proveedores los que a su vez, buscan créditos para abastecer sus almacenes.

El productor o industrial necesita en el mejor de los casos del crédito para asegurar su producción.

Sea cual fuere la condición económica en la que se emplee el crédito, este forma una parte integral en el manejo de cualquier organización en la cual intervengan las ventas.

Las ventas, a su vez dependen de varios factores; algunos de ellos son de naturaleza exógena pero otros están bajo el control de la empresa.

Las principales variables controlables que afectan a la demanda son los precios de venta, la calidad del producto, la publicidad y la política de crédito de la empresa, la política de crédito, a su vez, se forma de las cuatro siguientes variables:

1.- El periodo de crédito. El cual consiste en la longitud del plazo de tiempo que se confiere a los compradores para que liquiden sus adquisiciones.

Los límites de crédito están determinados por la gerencia de crédito y cobranza y representan las cantidades máximas de crédito que a un cliente se le pueden otorgar en forma automática.

Existen ventajas en ocupar éstas técnicas y algunas de ellas son:

- ◆ Muchas órdenes de compra podrán ser aprobadas de manera automática.
- ◆ Se libera al gerente de crédito de decisiones cotidianas, para dedicar su atención a casos más difíciles.
- ◆ Se reducen los costos de personal por razón del tiempo y esfuerzo que se economiza.
- ◆ Se prohíbe la venta cuya valor exceda el límite.

Los factores que se deben considerar para determinar la cantidad de crédito son: la situación financiera de la empresa del

cliente, las necesidades de inventario del cliente y el plazo de pago que necesita el cliente.

Para la autorización del crédito deberá llenarse la solicitud de crédito por parte del vendedor, anotando en ella el crédito propuesto a otorgar. Es necesario se anexe con la solicitud de crédito el Balance General y Estado de Resultados del período más reciente, de la empresa solicitante.

Al recibir los pedidos correspondientes del día el departamento de ventas habrá de turnar al departamento de crédito y cobranza, aquellas solicitudes de crédito junto con los estados financieros respectivos.

El departamento de crédito y cobranza turnará a su vez a los investigadores la solicitud correspondiente para efectuar la investigación respectiva.

En relación a los estados financieros recibidos serán turnados al analista correspondiente para que realice el análisis respectivo y plasme sus comentarios acerca de la solvencia y liquidez del cliente.

Por su parte, dentro de las funciones a desarrollar por el investigador, este deberá cotejar la identidad del cliente fijándose en su residencia, tipo de negocio y todo aquello indispensable para formarse una opinión en torno a la personalidad de él.

Será labor del encargado de crédito y cobranza realizar un análisis de los comentarios efectuados por el investigador y el analista, así como el monto del pedido y concluir rechazando o autorizando el otorgamiento del crédito. Con respecto a la autorización, debe contarse con los límites de crédito, definidos en base al monto de las ventas que se esta fincando en el pedido y en su caso determinar que personas deben intervenir en la autorización del crédito.

De acuerdo al monto del crédito a otorgar es como se propone la regulación de otorgamiento así pues las personas capacitadas para autorizarlos pueden ser el encargado de crédito y cobranza y el encargado de finanzas.

Por lo tanto la concesión del crédito se hará en función a la capacidad económica de la empresa en cuestión, con las posibilidades de aumento mientras exista el pago oportuno dentro de los plazos señalados en las condiciones de venta, las necesidades de inventario del cliente y el plazo de pago que necesita el cliente.

Sin embargo, los que sin motivo justificado se atrasen constantemente ocasionarán una cancelación o reducción de su límite de crédito.

Por otro lado para la ampliación del límite de crédito es necesario presentar el pedido correspondiente que no exceda al límite de crédito, para el excedente es necesario formular otro pedido, el cual estará

sujeto a la autorización del encargado de crédito y cobranza. En tal caso será presentada la solicitud de ampliación de crédito junto con el pedido, elaborada por el agente de ventas y presentada por el encargado de ventas.

Al recibir tal solicitud el encargado de crédito y cobranza habrá de turnar tal solicitud al analista. Este revisará el kardex correspondiente y anotará en la solicitud de ampliación de crédito el tipo de pagos que ha realizado el cliente anexando copia del estado de cuenta actual. Dependiendo de los importes a considerar habrán de autorizar o no la ampliación del crédito correspondiente.

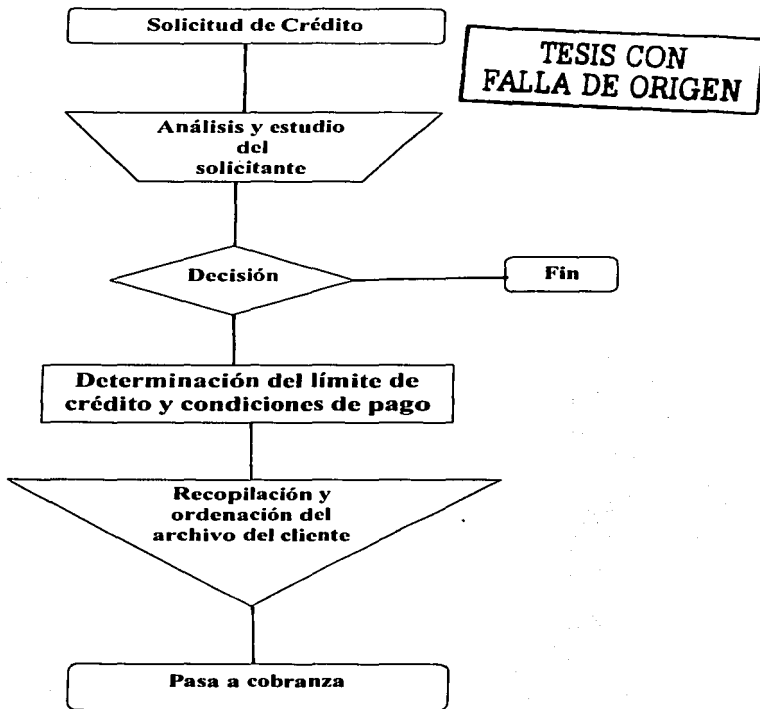
Cabe hacer algunas observaciones en cuanto a los periodos otorgados en el crédito. El volumen principal de las ventas a crédito de bienes de consumo se hacen a través de la práctica comercial de cuenta abierta, al cliente se le abre una cuenta en donde se registran sus transacciones sin pedir un reconocimiento formal de sus deudas como pagarés o letras de cambio. En caso de disputa, la empresa cuenta con el pedido del cliente, la factura o contra recibo, y los documentos de embarque que en la mayor parte de las veces está firmado por el cliente por la aceptación de la recepción de las mercancías.

En ventas a crédito en bienes de capital o de uso duradero como pueden ser maquinaria, equipos, automóviles, vehículos, refrigeradores, televisiones, etc, la venta generalmente se documenta con títulos de crédito que pueden ser negociados con posterioridad

con instituciones de crédito. El cargar intereses por el crédito otorgado o por falta de pago oportuno en la fecha de vencimiento, es una práctica común.

Para la empresa no es conveniente tener un solo cliente, debe diversificarse para que los riesgos de falta de cobro no afecten a la empresa en forma importante.

OTORGAMIENTO DE CREDITO



Políticas de crédito en ventas de exportación. Cuando las empresas tienen subsidiarias o afiliadas en los países en donde se va a exportar, la investigación de crédito es efectuada por éstas.

Asimismo son las filiales o subsidiarias las que indican las condiciones y términos de las ventas. Generalmente el riesgo del crédito es por cuenta de la compañía que exporta y no de la subsidiaria o afiliada quien prestará su mejor ayuda para la recuperación de los créditos de exportación.

Cuando las empresas no tienen representantes en los países en donde se va a exportar es necesario acudir a Instituciones Nacionales y con las instituciones de crédito con que opera la empresa, para que a través de sus subsidiarias o corresponsales se obtenga la información necesaria para fijar las políticas de crédito correspondientes.

Existen seguros de crédito para exportación que deben ser considerados por la empresa en el establecimiento de sus políticas.

La responsabilidad de fijar las políticas de crédito recae en la dirección financiera en coordinación con las direcciones de comercialización y ventas. La dirección general debe conocerlas y aceptarlas. La administración de cuentas por cobrar tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

Reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días de cartera. Sin afectar las ventas y comercialización de las mercancías o servicios. Al reducir los días de cartera se maximiza la inversión, transformándose las cuentas por cobrar en efectivo.

Administrar el crédito. El cual se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos que permitan a la empresa obtener un valor agregado. Se requiere entonces un sistema de información con todos los datos necesarios actualizados, que permita tomar decisiones firmes y ágiles. El cliente debe sentirse confiado y seguro con las relaciones comerciales..

Evaluar el crédito en forma objetiva. Que dé como resultado una mínima pérdida por cuentas incobrables. El mercado en que opera la empresa es un factor muy importante. Mercados muy competitivos dan lugar a resultados con pérdidas altas. La evaluación del crédito debe ser estudiada tomando en cuenta: el monto, el tiempo del crédito y el mercado en que participa la empresa.

Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente. La inversión en cuentas por cobrar debe ser vigilada en cada cliente en particular, de conformidad a lo pactado o acordado tomando acción sobre la cartera vencida.

Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación y devaluación de la moneda. Las cuentas por cobrar son activos monetarios que están expuestos a la inflación y las cuentas por

cobrar en moneda extranjera están además expuestas a la devaluación de la moneda. Este concepto del activo circulante tiene generalmente una influencia muy importante en las utilidades o pérdidas monetarias que reportan las empresas

En relación al periodo de crédito, el otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación.

Es necesario conocer qué flexibilidad tienen las ventas, porque al reducirse el periodo de crédito generalmente se afecta el volumen y éste trae como consecuencia una reducción en las utilidades marginales y una falta de absorción de costes fijos y semivariables.

Las direcciones de comercialización y ventas deben estar atentas a las condiciones cambiantes del mercado.

Una de las estrategias para capturar el mercado se debe estudiar su efecto en la empresa y tomar las decisiones que se estimen convenientes para responder al cambio de la competencia y defender la participación en el mercado de la empresa y su productividad.

En ventas de exportación los periodos de crédito tienden a ser más amplio; sin embargo, existen financiamientos a través de la Banca en que se negocia la documentación de las exportaciones y la

empresa recibe pagos inmediatos con el descuento correspondiente, a través de programas de apoyo a las exportaciones. En muchas ocasiones también se financian las materias primas y componentes necesarios para la producción de productos de exportación.

Las políticas de crédito deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Las políticas que otorgan plazos de crédito muy reducidos, normas crediticias estrictas y una administración que otorga o rechaza el crédito con lentitud restringen las ventas y la utilidad de manera que a pesar de la reducción de la inversión en cuentas por cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas será más baja de la que se puede obtener con niveles más altos de venta y cuentas por cobrar.

El otorgamiento de crédito conlleva las pérdidas por cuentas incobrables, los costos de investigación del crédito del cliente, los gastos de cobranza y la financiación de las cuentas por cobrar. La investigación y operación de estos factores disminuyen la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

La dirección de finanzas, a través del departamento de crédito y cobranza, es la encargada de administrar las políticas.

Si un prospecto de cliente no reúne las condiciones del crédito, se debe rechazar la solicitud.

Un buen administrador de crédito debe mantenerse al tanto de los factores externos que afectan a los negocios de los clientes y debe estar en comunicación constante con las cuentas importantes (cuentas clave). Generalmente el 20% de los clientes representa el 80% de la inversión. Lo anterior puede dar lugar a modificaciones a las condiciones del crédito.

Al estar en estrecho contacto con los clientes importantes, el administrador puede a través de la empresa, impulsar y apoyar los negocios de los clientes para que incrementen sus volúmenes de producción y venta y se expandan en forma rentable.

Si las ventas son estacionales se deben establecer condiciones especiales por la venta de temporada, según las condiciones específicas de cada negocio.

En ventas de exportación las condiciones de crédito varían de las condiciones de ventas locales. Generalmente las ventas se hacen a través de cartas de crédito y en créditos a mediano plazo.

En cobranzas relacionadas con exportaciones, debe tenerse información relacionada con la moneda extranjera contratada (generalmente en dólares), con el fin de tener presente que el pago se reciba en la moneda extranjera correspondiente y se vigile el adecuado registro en las cuentas de los clientes, debido a que interviene el tipo de cambio de conversión del mercado cuando se reciba el pago.

2.- Las normas de crédito. Las cuales se refieren a la capacidad financiera mínima que deben tener los clientes a crédito para ser aceptados y al monto del crédito disponible para distintos tipos de clientes.

Para evaluar el crédito uno como administrador debemos considerar: la solvencia moral del acreditado, la capacidad financiera de pago, las garantías específicas y las condiciones generales de la economía o del mercado en que opera.

La solvencia moral del acreditado. Es una medida cualitativa y representa la probabilidad de que el cliente pague puntualmente sus obligaciones. Este factor es muy importante. La formalidad de los tratos comerciales cliente-proveedor tiene un significado muy importante en el otorgamiento del crédito y en los negocios.

La capacidad financiera de pago. Es una medida cuantitativa y representa la capacidad del cliente para pagar. Se examina a través de información financiera del cliente, interpretándose a través de la técnica de análisis financiero para conocer el resultado de las razones de liquidez, solvencia y otras tomando en cuenta en su caso la experiencia que se ha obtenido en las relaciones comerciales. Cuando los montos son muy significativos, es necesario obtener información del cliente sobre la generación de flujos de efectivo futuros para medir la capacidad de pago que el cliente tiene para cubrir el crédito solicitado.

Las garantías específicas. Pueden constituirse con las propias garantías del bien o con otros bienes dados en garantía como seguridad de pago del crédito solicitado. De esta forma se apoyan en forma importante los o el crédito solicitado.

Las condiciones generales de la economía que opera. Tiene un significado especial y reconoce las tendencias generales de la empresa o de ciertas áreas de la economía que puedan influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones, como recesiones del país, restricciones del gasto público, apertura o cierre de fronteras, etc.

Cualquier compañía o persona que tenga la intención de proporcionar poder crediticio a otra deberá considerar entre otras las siguientes características:

El historial de pagos que posee dicha persona, es decir la voluntad o disposición que ha demostrado a lo largo de su trayectoria comercial. Al mostrar continuidad o estabilidad en las transacciones que efectúa reduce en algo el riesgo que se corre al otorgar el crédito, algunos han catalogado a esta característica como la personalidad del solicitante, otros lo denominan carácter, lo que es cierto es que carácter o personalidad sirven de base para conocer una cara del aspirante al crédito.

Sin embargo no basta con esto, es necesario conocer los recursos que lo respaldan, es decir la capacidad administrativa que posee.

Por lo regular la capacidad esta determinada por el costo de la operación y por las ventas, ya que al operar con costos muy altos se destina la mayor parte del ingreso para solventar los gastos como salarios, renta, energía y otros, en consecuencia se desplazan otros pagos a un lugar secundario.

Ahora bien, la capacidad y personalidad de un cliente es relativamente fácil detectarla cuando el negocio ya posee toda una trayectoria definida, pero en el caso de un negocio nuevo o de personas físicas que inician una actividad es difícil formarse un criterio con estas dos características.

Es por eso, que en algunas ocasiones se toman otras características que contribuyen a la formación de una imagen que reduzca el riesgo.

Este es el caso del capital el cual representa la riqueza que el deudor tiene como reserva para poder en su tiempo redimir al crédito.

Se entiende al capital como la fuerza financiera del solicitante, es decir la medida del valor líquido del negocio, esta cuantificación puede realizarse a partir de los estados financieros los cuales reflejan la posición monetaria que se posee en un tiempo determinado.

Además es indispensable realizar un análisis de la información que se presenta para tener la certeza que esta será veraz.

Sin duda la última característica que sirve de base para otorgar crédito reviste igual importancia que las anteriores, la única diferencia es que esta contempla a los solicitantes del crédito a nivel externo, es decir, contribuye a analizar las condiciones del mercado a corto, mediano o largo plazo y de esta manera visualizar los factores de cambio que pueden generar alteraciones importantes.

Es necesario recopilar otro tipo de información en relación con el aspirante al crédito.

Para poder llevar a cabo una exploración adecuada se hace necesario conocer en primer término los datos del solicitante. Estos se pueden obtener a través de la solicitud de crédito la cual aporta los datos suficientes para realizar la investigación respectiva.

El hecho de que no exista un formato exclusivo para este asunto permite dar la versatilidad necesaria de acuerdo al uso concreto que se le de, es decir si el crédito que se otorga es especial habrá de solicitarse información adicional, esto es debido a que los gastos que se generan por estos, deben de ir en relación al monto de crédito que se concede.

Esta información se obtiene de varias fuentes. Si la cuenta es nueva es una práctica normal el solicitar estados financieros

auditados, declaraciones de impuestos si no se tienen estados financieros, cartas de solvencia de las instituciones de crédito con las que opera.

Es práctica usual y muy recomendable el establecer comunicación con otros proveedores del cliente, ya que en muchas ocasiones nos pueden proporcionar información fidedigna acerca de la reputación o imagen del cliente aspirante al crédito, este intercambio de información es necesaria para evitar engaños importantes.

También existen asociaciones de crédito de empresas del mismo giro, con las que se intercambian experiencias, por otro lado las agencias de información representan uno de los medios más confiables en cuanto al manejo de información ya que constituyen una base especializada y profesional en el manejo de este tipo de datos.

Dichos informes de intercambio revelan la formalidad de los pagos del cliente, los montos del crédito, los problemas que se han vivido y también los clientes que han sido puestos en listas negras a causa de su insolvencia. Una fuente alterna de información son las centrales de tarjetas de crédito.

Ahora bien otras fuentes de información que pueden proporcionar mayores datos son:

* Registro Público de la Propiedad.

- * La Cámara de la industria del comercio así como los centros empresariales.
- * Publicaciones como el Diario Oficial de la Federación o de los estados.
- * Dictamen de un contador público.

Por ello este sistema proporciona en términos generales los medios más económicos para obtener la experiencia registrada por otras empresas y reducir de esta manera el riesgo que implica otorgar el crédito.

La investigación debe ser lo más completa posible, pero también es cierto que en ocasiones resulta insuficiente la investigación, de ahí que el gerente delimite en que punto la información guarda el grado necesario para contar con la información indispensable para la toma de decisiones.

Como ya se menciona el crédito juega un papel importante dentro de la economía de cualquier organización, su empleo por parte de los clientes, encierra la conveniencia de otorgar mayor versatilidad en las operaciones que se realizan.

Siendo el crédito tan solo la promesa de pago realizada entre el vendedor y su cliente fundada en la confianza de obtener un beneficio futuro, es necesario regular su otorgamiento.

Algunos de los requisitos para otorgar el crédito son los siguientes:

- * Que el aspirante al crédito este legalmente establecido de acuerdo a las leyes mercantiles.
- * Que posea referencias comerciales y bancarias.
- * Que tenga solvencia moral y económica.

Con estos tres principios se busca conocer un poco acerca de la personalidad que tiene el aspirante al crédito, así como de la capacidad económica que debe tener para solventar sus gastos.

Para confirmar la capacidad económica del aspirante a crédito, se hace necesario solicitarle, como ya se menciono anteriormente, los estados financieros para analizar la situación económica por la que atraviesa y de esta forma reconocer la capacidad económica con la que cuenta el cliente en un momento dado.

3.- La política de cobranza. De la empresa, la cual se mide por la rigidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.

En la actualidad la mayor parte de los negocios centran su atención en las ventas. Estas representan una parte medular en la planeación financiera.

Sin embargo hay que tener en cuenta que si bien es cierto que las ventas representan un ingreso también es cierto que se ve materializado en la cobranza. No basta vender en el caso de las ventas a crédito, es necesario recuperar al cien por ciento los montos vendidos.

Por ello el departamento debe cerrar el círculo de ventas.

Para tener la certeza de contar con una buena recuperación de las ventas debe contarse con una buena cobranza, esto es posible si se consideran entre otros los siguientes puntos:

- Fincar cualquier trato en una investigación bien realizada.
- Establecer en forma clara los tratos de venta y postventa.

Una vez contando con esta información hay que tener presente que el costo del dinero es elevado y que el uso del financiamiento que se otorga en cuentas y documentos por cobrar debe verse balanceado; por otra parte el financiamiento que se recibe es frecuente ya que las empresas otorgan créditos que no son recuperados de inmediato y que provocan desequilibrio al grado de verse en la necesidad de solicitar créditos bancarios a tasas de interés que representan un elevado costo financiero para los negocios.

Es por ello que el adecuado control en este departamento permitirá sin duda alguna conocer claramente una parte importante de la situación financiera de la empresa.

Por otra parte existen factores que afectan a la cobranza, como ya se menciono anteriormente, 'estos factores pueden ser internos o externos, dentro de los internos se encuentran los siguientes por mencionar algunos:

- Promesas indebidas no cumplidas por parte de los vendedores.
- Mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal de crédito y cobranza.
- Por no haberse prestado el servicio o porque no fue satisfactorio para el cliente.
- Arreglos con el departamento de crédito y cobranza no cumplidos.

En cuanto a los factores externos tenemos:

- La existencia de una mala situación en el país.
- Pérdidas producidas por fenómenos meteorológicos.
- Conflictos laborales.

Sin embargo independientes a estos factores debe procurarse un orden y control absoluto en este departamento.

Para que este control se realice en forma eficiente es necesario llevar a cabo una serie de pasos entre los cuales se encuentran los siguientes:

- a) Preparación de la cobranza.
- b) Entrega de la cobranza.

De acuerdo al tipo de documentación que se emplea en este departamento es recomendable preparar los papeles que será necesario utilizar al siguiente día; esto evita pérdidas de alguna documentación que por descuido pueda omitirse en su envío; una vez contando con esta, será posible planear la ruta que ha de seguir cada cobrador verificando incluso si los cobros están listos para ser recogidos.

Por lo tanto dentro de la cobranza que ha de prepararse entre otros se encuentra:

1. Documentos para firma de aceptación.
2. Documentos por cobrar.
3. Facturas y notas de mostrador.
4. Facturas a revisión.
5. Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.

Ahora bien, por la importancia en la documentación que se maneja, el encargado de la cobranza debe entregar a cada uno de los cobradores una relación de lo que se entrega (en original y copia). Por su parte este tendrá el derecho de revisar todo lo que se pone en sus manos ya que sobre de él recaerá la responsabilidad en caso de faltar algún documento.

Es importante que en dicha relación que se menciona se identifique plenamente quien recibe además y anotar la fecha y la firma de conformidad de quien entrega.

Lo anterior es de vital importancia ya que en el supuesto de tener que aclarar algún disturbio este se puede aclarar rápidamente gracias a la información que se encuentra plasmada en estas relaciones.

Además por la naturaleza de la documentación y a fin de proteger los intereses de la empresa es recomendable que el personal que se encuentra en este departamento se afiance ya que en el caso de abuso de confianza por parte de alguno de ellos la empresa estará respaldada..

ETAPAS DE COBRO

Aunque la labor del departamento comienza en el momento en que se efectúan las ventas a crédito sin duda al vencer una cuenta empieza el trabajo real de este departamento. El tener el control adecuado de las cuentas por cobrar permite identificar plenamente el vencimiento de cualquiera de ellas, el contar con procedimientos eficaces redunde en contar con una recuperación de cartera más rápida.

Para que este sea posible es necesario apoyarse en diversos instrumentos que permita en poco tiempo mantener informados a los clientes de la situación que guarda su cuenta ante la empresa.

Por ello entre estos usualmente se encuentran diversos medios para efectuar la cobranza entre los cuales se encuentran los siguientes:

- 1.- Estados de cuenta.
- 2.- Cartas tipo.
- 3.- Cartas intermedias de cobro.
- 4.- Cartas de insistencia.
- 5.- Llamadas telefónicas.
- 6.- Visitas personales.
- 7.- Telegramas.

1.- Estados de cuenta. De uso popularizado este instrumento de cobro presenta la información básica suficiente que permita al cliente verificar contra sus registros los datos que se tienen de él. Representa uno de los medios más usuales para solicitar a los clientes la liquidación de los saldos vencidos. El envío de esto colabora en forma eficaz para recuperar un volumen importante de cuentas con la consecuente disminución del número de casos que necesitan de un esfuerzo adicional.

2.- Cartas tipo. Son utilizadas en contadas ocasiones, estas representan un estilo diferente de cobrar al cliente comúnmente se utilizan para enviar apremios de cobro y de esta forma inducir al cliente a saldar su cuenta. Esta deberá ser corta, lo más breve posible, e identificar el concepto de que el adeudo ha vencido. En realidad esta contiene pocos datos del estado de cuenta, pero por contener más fuerza es más difícil pasarla por alto.

3.- Cartas intermedias de cobro. Una vez que se ha notificado a un cliente a través de un estado de cuenta y de una carta tipo del adeudo

que tiene rara vez se omite el pago. Sin embargo para aquellos cobradores que en esta etapa intermedia les es imposible recuperarlas, estas representan un reto. Reto en el que podrán demostrar su capacidad para inducir al cliente a cumplir su compromiso sin caer en el riesgo de incomodarlo. Por ello durante esta etapa deberá mantenerse una actitud paciente y digna. Dentro del texto que ha de manejar en este caso se debe hacer del conocimiento del cliente la importancia que tiene mantener un historial intachable ya que al mantenerlo además de proporcionar la oportunidad de obtener una ampliación de crédito le permitirá tener la seguridad de que se proyectará una reputación intachable de él. Suponiendo que se han enviado un sin número de notificaciones que integren esta etapa intermedia y no se ha obtenido una respuesta satisfactoria habrá de incrementarse la preocupación y energía en cada recordatorio sin olvidar la fecha de vencimiento de esta y teniendo en cuenta que la cortesía está primero. La siguiente etapa es la de persecución, en ella se entrelazan un sin número de acciones encaminadas a aplicarse en forma sucesiva, a continuación se describen algunas de ellas:

- ◆ **Cartas de insistencia.** En ellas el tono para tratar el adeudo crece en forma progresiva y entre más intervalos existan mayor número de cartas serán utilizadas sin embargo no debe olvidarse que el objetivo es cobrar sin perder al cliente, por ello la elaboración de dichas cartas ha de ser analizado cuidadosamente.
- ◆ **Llamadas telefónicas.** El uso de este aparato reporta ventajas especiales, resulta un método económico y da la oportunidad de

ahorrar tiempo. Además es un procedimiento flexible que permite discutir circunstancias especiales que atrasan los cobros. En el caso de las ventas foráneas acelera la comunicación lo que permite ahorrar tiempo.

◆ **Visitas personales.** Estas son empleadas una vez que se ha comprobado la ineficiencia de las cartas y las llamadas telefónicas, sin embargo en algunas ocasiones su uso es limitado por la agravante de representar un costo fuerte a la empresa.

Como última etapa dentro de la cobranza se encuentra la denominada drástica. A ella el acreedor entra convencido de que las relaciones pueden verse terminadas con su cliente.

Antes de tomar una decisión drástica, es necesario considerar el historial del cliente, si este ha demostrado su tendencia marcada al incumplimiento y si para esto resulta una ofensa que se le siga proporcionando mercancía a crédito. Por ello esto resulta una buena forma de mantener el prestigio ante los demás.

El último recurso es tratarlo con un abogado, es un procedimiento severo pero necesario en el caso de deudores morosos, aquí la necesidad de recuperar la cuenta pone el caso en manos de un abogado el cual deberá orientar a su cliente de cuales son los pasos que han de seguirse sin olvidar que un juicio resulta costoso y tardado.

4.- Los descuentos. Concedidos por pronto pago, incluyendo el periodo del descuento y el monto.

Las empresas tienen como meta capturar mercado, tener una participación mayor, lo que conlleva el otorgar un crédito similar al de la competencia. Como estrategia agresiva se puede reducir el periodo de crédito o, en caso extremo, regresar a las ventas de contado si se reduce el precio de venta en forma significativa y se mantiene la calidad del producto y servicio.

Una práctica muy común es el otorgar determinado descuento cuando los clientes pagan anticipadamente sus facturas. El descuento debe tener como referencia el costo del dinero en el mercado.

Si la empresa tiene créditos con intereses, una buena estrategia financiera es otorgar a los clientes descuentos mayores a los del mercado, pero menores a lo que está pagando la empresa a terceros para poder generar un flujo de efectivo adicional a la operación normal y liquidar anticipadamente los pasivos contratados que están generando tasas de interés superiores.

Los descuentos por pago al contado en efectivo (no tarjeta de crédito) tienen un beneficio directo en la financiación de las cuentas por cobrar, que se compensa con la reducción del ingreso. Esto no es aplicable a los pagos con tarjeta de crédito porque conlleva un costo que cobra el banco.

Los descuentos por pago de contado tienen un efecto en la promoción de ventas, incrementándose el volumen y mejorándose generalmente la rentabilidad de la empresa.

4.3 REVISIONES PERIÓDICAS (AUDITORÍA INTERNA)

Esto se refiere a la forma que debe administrarse la cobranza cuando el cliente no paga su adeudo en términos del crédito otorgado.

Generalmente esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio en que opera la empresa.

Las cuentas se atrasan por diversos motivos entre los cuales estacan los siguientes:

- ◆ Mala interpretación de las condiciones de ventas.
- ◆ Mala administración del negocio del deudor.
- ◆ Cuando se alargan los plazos para aprovechar en el giro el capital del proveedor.
- ◆ Tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo.
- ◆ Esta imposibilitado para cumplir todas sus obligaciones y, por lo mismo paga aquellas que ejercen la máxima presión.
- ◆ Esta imposibilitado para pagar a sus acreedores y en breve tiempo podrá declararse en quiebra.
- ◆ El deudor aprovecha lo flexible y débil de una política de cobranza mal estructurada.
- ◆ Así como también una mala administración de las cuentas por cobrar por parte de la empresa.

En condiciones normales en la primera semana de vencida la factura se le hace un llamado al cliente, a los 15 días se le envía un recordatorio muy amable, a los 30 días un nuevo recordatorio más enérgico y durante el mes siguiente se puede gestionar la cobranza a través de un representante de la empresa. Si el cliente no liquida su adeudo, éste debe turnarse al departamento legal para su cobro.

El proceso de cobro puede ser costoso pero se requiere de firmeza para no prolongar la gestión de cobro y reducir al máximo las pérdidas por cuentas incobrables.

Cuando los clientes conocen sobre la firmeza de la empresa para aplicar la política establecida, generalmente cumplen sus compromisos con más oportunidad. Debe tomarse en cuenta el costo de la cobranza tramitada a través de procedimientos legales o con arreglos a que se puedan llegar para que el cliente liquide su adeudo.

Cabe mencionar que los costos de morosidad son altos, ya que inmovilizan recursos que tienen un costo de oportunidad y que podrían estar generando beneficios en otra parte de la estructura financiera de la empresa.

Es requisito indispensable la vigilancia constante de las cuentas por cobrar ya que es una medida efectiva para mantener las cuentas al corriente. No se debe esperar a que el cliente pague, es necesario que el departamento de crédito y cobranzas tenga comunicación con

el cliente, se requiere firmeza para hacer valer los acuerdos en términos del crédito otorgado.

Cuando se observa que el cliente se está retrasando en sus pagos, de ser posible deben conocerse las razones reales de la morosidad, ya que si el cliente tiene capacidad de pago hay que emplear procedimientos de cobro enérgicos. No debe concederse más crédito a un cliente que deje de cumplir sólo porque se pensó que era un riesgo aceptable, hay que pensar también en los riesgos y consecuencias que podría traer a nuestra empresa la morosidad de un cliente. En mercados altamente competitivos cuando la oferta es mayor a la demanda, se puede llegar fácilmente a una cartera vencida que puede llevar a la empresa a pérdidas considerables.

El departamento de crédito tiene a su cargo vigilar y supervisar las cuentas de los clientes para que las facturas sean presentadas en su oportunidad para su cobro, y gestionar con base en las políticas de crédito el cobro de las cuentas de los clientes que están vencidas.

Cuando el cliente tenga vencida su cuenta, el departamento de crédito debe tener la autoridad suficiente para suspender los embarques futuros hasta que esté al corriente su saldo o tenga un arreglo para liquidar su adeudo.

Cuando las cuentas son importantes y los clientes reconocen su adeudo pero están en dificultades financieras temporales para hacer el pago total, con frecuencia se establecen financiamientos especiales

con el fin de separar el monto que no puede ser liquidado temporalmente y mantener la cuenta al corriente. Generalmente el monto que no puede ser liquidado temporalmente se documenta y en muchas ocasiones se cargan intereses.

La administración de la cobranza se realiza a través de un informe conocido como "análisis de antigüedad de saldos" en el que aparecen todas las cuentas a cobrar, analizadas por su antigüedad.

El diseño de este listado generalmente contiene la siguiente información:

- * Número de cliente.
- * Nombre del cliente.
- * Saldo de la cuenta.
- * Importe al corriente. Representa la suma de todas las facturas que están dentro de los términos del crédito.
- * Importe vencido de 1 a 30 días.
- * Importe vencido de 31 a 61 días.
- * Importe vencido de 61 a 90 días.
- * Importe vencido de 91 a 120 días.
- * Importe vencido de más de 120 días.

Esta clasificación puede ampliarse o reducirse de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresa.

Los listados tienen una presentación horizontal y al final del listado se tienen totales por cada columna y se puede conocer con toda precisión el estado de la cartera de los clientes.

El detalle o análisis de los totales por cobrar de cada cuenta se pueden mostrar enlistados, y en general se consultan en una computadora para hacer más eficiente esta labor.

El departamento de crédito y cobranzas realiza la administración de la cobranza por excepción, dándole preferencia a los montos más antiguos y no prestando atención a las cuentas que se encuentran el corriente.

Cliente Número y Nombre	Saldo	Al corriente	Vencido				
			1 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	90 a 120 días	Más de 120 días
01 Nadia Esqueda	\$ 1,000	\$ 1,000					
02 La Costeñita	\$ 625		\$ 625				
03 El Horizonte	\$ 4,100	\$ 3,100	\$ 100		\$ 600	\$ 300	
04 La Estancia	\$ 425						\$ 425
	\$ 6,150	\$ 4,100	\$ 725	0	\$ 600	\$ 300	\$ 425
Por ciento		66.6 %	11.8 %	0 %	9.8 %	4.9 %	6.9 %

El 66.6% del importe de la cartera está al corriente y el 33.4% está vencida y con más de 120 días el 6.9%, a lo que el departamento de crédito pondrá mayor esfuerzo para su recuperación. Dos clientes tienen facturas vencidas cuya cobranza debe ser atendida, y un cliente tiene su cuenta al corriente.

Una práctica necesaria y muy importante es comunicarles mensualmente a los clientes el estado de su cuenta con fines de información y para que concilien su importe con su contabilidad, y así se elimine cualquier operación mal registrada u omitida y se mantenga una cartera al corriente con información oportuna y veraz.

Los estados de cuenta tienen generalmente la siguiente información: Saldo del mes anterior, cargos por factura u otros conceptos del mes, créditos por pagos de facturas y notas de crédito, así como el saldo actual. Algunos otros estados también contienen el monto de la antigüedad de las facturas pendientes de pago.

Una práctica de control interno es que los estados de cuentas mensuales de los clientes sean manejados y controlados por el departamento de auditoría interna, quien enviará a los clientes con una leyenda que se conoce como de confirmación negativa: "Si en un término de 15 días no se recibe comunicación alguna sobre el saldo de esta cuenta, se considera que es correcta".

En el caso de observaciones, el cliente debe enviar su comunicación directamente al departamento de auditoría interna,

generalmente con porte pagado a una casilla de correos destinada para tal objeto.

Con el análisis de antigüedad de saldos se tendrá información importante para poder juzgar y establecer **la provisión para cuentas de cobro dudoso** y así poder representar una valuación adecuada de las cuentas por cobrar de conformidad a principios de contabilidad.

Es necesario conocer sobre la situación que guardan las cuentas vencidas a más de 120 días. Periódicamente el departamento legal debe dar un dictamen sobre la recuperabilidad de las cuentas que tienen para su gestión de cobro.

La provisión para cuentas de cobro dudoso cuando el número de clientes es numeroso, se estima generalmente aplicando porcentos de pérdida a las cuentas vencidas de diferente antigüedad y sumando las que se consideren de muy difícil recuperación. La experiencia obtenida en años anteriores es un factor importante para considerarse en el cálculo.

4.4 ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Aquellos clientes que se atrasen en sus pagos ocasionarán una reducción en su límite de crédito. Es necesario entonces que existan políticas claras en cuanto a los procedimientos a seguir cuando los clientes incurran en atrasos y en su caso las reducciones que

representarán. Es el encargado de crédito y cobranza quien habrá de notificar al gerente de ventas en forma periódica de la modificación de un crédito por reducción de este.

Adicional a tal tarea deberá de notificarse al encargado de ventas de aquellos clientes que a pesar de sufrir una reducción en su crédito inciden en una falta de pago oportuno arriesgándose por lo tanto a la suspensión de su crédito.

Es un hecho que la compañía estableció las condiciones de venta tomando en consideración la capacidad para financiar las operaciones de crédito; por lo tanto es necesario cuando se tenga que llevar a cabo la suspensión de un crédito se someta a juicio, por aquellos que intervienen en la autorización, ampliación y reducción y de este modo decidir en que momento el cliente se hace acreedor a la suspensión.

La descripción de las políticas a emplear en estos casos deben de ser muy claras ya que a partir de ellas se pueden tomar decisiones adecuadas.

En el caso del otorgamiento de créditos se encuentran inmiscuidos los departamentos de ventas y de crédito y cobranza, los cuales deberán estar en contacto constante para coordinar las operaciones y obtener las mejores ventajas económicas para la empresa.

Como puede observarse al delimitar, la responsabilidad de cada integrante de la interrelación se pueden evitar manejos turbios y asegurar los activos de la empresa procurando la no obtención de cuentas malas.

4.5 TOMA DE DECISIONES

4.5.1. Aceleración de la cobranza.

Otra manera e reducir el requerimiento de caja para operaciones de la empresa es acelerar la cobranza de cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar al igual que el inventario, inmovilizan moneda corriente, que de estar a disposición inmediata podrían invertirse en activos adicionales que generarían ganancias. Las cuentas por cobrar son un costo necesario para la empresa, ya que el ofrecimiento de crédito a los clientes normalmente permite que la empresa alcance un nivel más alto de ventas que el que podría efectuar al operar con ventas al estricto contado. Las condiciones de pago que generalmente ofrece una empresa normalmente las impone el campo industrial en el que opera.

Generalmente están relacionadas con la naturaleza del producto que se vende, la forma en la que se transporta y la manera como se utiliza. En industrias donde se venden productos prácticamente iguales, las condiciones de crédito pueden ser un factor decisivo para las ventas. Normalmente en estas industrias todas las empresas equiparan las mejores condiciones de crédito que se ofrecen para

mantener su posición en la competencia. En industrias en donde se producen relativamente diferenciados, no es tan determinante las condiciones de pago.

Las condiciones de pago de la empresa, tienen relación no solamente con la norma de cobros, sino con los estándares de políticas de crédito y cobranza. Los estándares de crédito son el criterio para determinar a quien debe concederse crédito y la política de cobro determina las gestiones que hace la empresa para cobrar oportunamente las cuentas por cobrar. Todos los cambios en las condiciones de pago, estándares de crédito y política de cobros pueden utilizarse para disminuir el plazo promedio del periodo de cobro sostenido o aumentando al mismo tiempo las utilidades totales.

Normalmente la iniciación de un descuento por pronto pago, la utilización de estándares de crédito más restrictivos o la iniciación de una política de crédito más agresiva disminuye el plazo promedio de las cuentas por cobrar.

4.5.2 La pignoración de las cuentas por cobrar.

Es la transferencia por un acreedor de una o más cuentas por cobrar, a un banco, compañía financiera, u otra agencia, como garantía para un préstamo; las firmas comerciales utilizan este método para obtener prestamos de capital de trabajo, no es habitual para vendedores financiar a sus clientes mediante la asignación de sus cuentas, el financiamiento de cuentas por cobrar es de especial

significación para el gerente de crédito, cuando analiza el estado de cuenta del cliente.

En un tiempo, la promesa de cuentas por cobrar fue vista por muchos gerentes de crédito como el último paso antes de la quiebra, tiempo después los bancos comerciales comenzaron a considerar seriamente a las cuentas por cobrar como una base establecida para el crédito, el volumen de créditos extendidos de esta manera en años recientes, colocaron al empeño de las cuentas por cobrar, en la clasificación de un tipo importante de garantía.

Un empeño puede hacerse para garantizar un préstamo específico, que es pagado en su totalidad de las cobranzas de las cuentas por cobrar así estipuladas, o bien de las cuentas que pueden ser consignadas al prestador bajo un convenio de crédito renovado.

Este tipo de convenio establece que los cobros del prestamista sobre las cuentas empeñadas, serán colocadas en una cuenta de depósito bajo su control y cedidas al acreedor en tanto son consignadas como cuentas por cobrar adicionales. Los convenios de empeño expresan en detalle todos los términos y condiciones del trato.

La consignación puede o no hacerse sobre una base de "notificación", es decir que los clientes del pignorante son informados de que las cuentas han sido transferidas y que ellos realizarán sus pagos a la empresa financiera. Las ventas directas de cuentas por cobrar son siempre hechas sobre la base de la notificación, pero la

mayor parte de los empeños no suelen ser notificados. De un modo u otro el deudor puede depender, de la situación legal y la potencia financiera del prestamista.

El título adquirido por un empeño de cuentas por cobrar es siempre bueno contra el pignorante, pero su relación con terceras personas no esta del todo bien definida.

4.5.3 Factoraje

El factoraje se ha convertido en una de las principales fuentes de financiamiento para el sector empresarial mexicano en los últimos años.

En Inglaterra eran los factores los que en el siglo XVII vendían diversas mercancías en el mercado interior, financiando las transacciones. En la época colonial, actuando en la América anglosajona actuando por cuenta de los exploradores ingleses, alcanzarían una gran preponderancia económica, distribuyendo las mercancías, realizando los cobros de las mismas y facilitando anticipo a los exportadores ingleses.

En aquel entonces prestaban un inigualable servicio ya que seleccionaban los compradores, fijándoles límite de crédito, sobre las que también facilitaban anticipos. A finales del siglo XIX cuando promulgaron las leyes Arancelarias, los factores habían adquirido un amplio conocimiento del mercado y un potencial financiero, volviéndose hacia los productos del país renunciando a su vez a los

lazos con la antigua metrópoli. Renunciaron también al papel comercial que venían jugando, transformándolo exclusivamente en un servicio financiero-administrativo, desarrollando las técnicas de información y cobro, garantizando este y facilitando la movilización de las ventas a crédito.

Ya en este siglo, en los años treinta aparece en el mercado financiero, surgido como una consecuencia necesaria por la depresión financiera (1929-1933) el antecedente de los que se denomina Factoraje con Recurso introducido por los bancos norteamericanos.

Al finalizar la década de los cincuenta cuando la economía atraviesa otra vez por una etapa de normalidad, se plantea la introducción de factoraje en los países desarrollados y en vías de desarrollo, en los años 60's, son los bancos norteamericanos los que proporcionan la información de sociedades de factoraje en diversos países de Europa Occidental, creando sus propias cadenas de factoraje, posteriormente y coincidiendo con el establecimiento de las primeras sociedades de factoraje en otros países, además de los Estados Unidos de Norteamérica, se produce un movimiento importante en aquel país al entrar los grandes bancos neoyorquinos de lleno al factoraje.

Actualmente los grandes bancos norteamericanos tienen sus respectivos departamentos de factoraje, siendo mundialmente los que operan los volúmenes de mayor importancia en esta actividad.

A partir de 1986 la actividad del factoraje tiene un importante desarrollo, dando motivo a su regulación y ubicación en el sector financiero como Organización Auxiliar de Crédito.

Por factoraje podemos entender: el contrato mediante el cual una empresa de factoraje financiero, adquiere de sus clientes derechos de crédito derivados de la proveeduría de bienes y/o servicios. Es decir, una empresa da factoraje (factor) compra a un cliente (cedente), que a su vez es proveedor de bienes y servicios, su cartera (clientes, facturas, listados, contra recibos), después de hacerle un estudio crediticio. El cedente debe notificar lo anterior a sus clientes para que el pago se realice al factor. El objetivo claro es lograr liquidez, un aumento en el capital de trabajo.

Factor: Empresa que presta un servicio financiero por el cual adquiere derechos de crédito a cargo de terceros, anticipando un porcentaje de su valor.

Cedente: Persona física o moral que como resultado de sus operaciones normales, genera derechos de cobro a su favor y los cede al factor para acelerar su liquidez financiera, obteniendo capital de trabajo.

Obligado: Adquiriente de bienes o servicios que contrae una obligación futura de pago.

Las ventajas que el factoraje ofrece son.

* Liquidez inmediata:

- Aprovechamiento de oportunidades de precio y descuentos por pronto pago.
- Nivelación de flujos de caja (beneficia particularmente a empresas con ventas y cobranzas cíclicas).
- Nivelación de inventarios.
- No genera pasivo.

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO

La Comercializadora, S.A. de C.V. es una de las empresas más importantes en México, ya que como su nombre lo dice, se encarga de comercializar los diferentes productos que a ella le venden los muy diversos productores en el país.

Esta empresa está en un constante cambio, ya que los negocios actuales así lo exigen, buscando con esto, orientar a la organización hacia la creación de valor. Ofreciendo al cliente productos de calidad.

Se inició en la incursión del mercado del comercio ofreciendo artículos desechables y de jarciería. Actualmente además de los anteriores, también ofrece líneas de: abarrotes, lácteos, vinos y licores así como cigarros y dulces.

Esta empresa proporciona a los vendedores minoristas productos de calidad cubriendo las necesidades que los clientes requieren.

Actualmente La Comercializadora, S.A. de C.V. enfrenta una situación difícil, ya que se enfrenta con competidores agresivos, ya que día a día surgen mayor cantidad de organizaciones que se dedican a la venta y distribución de productos a los diversos sectores del país.

La Comercializadora, S.A. de C.V. presenta ventajas que la gran mayoría de los clientes han valorado y con las cuales se ha mantenido en los mejores lugares del mercado actual, estas ventajas son el servicio y la calidad proporcionada, lo que la distingue como una empresa seria y competitiva.

Las actuales políticas de crédito comprenden los siguientes aspectos:

El propósito de proporcionar créditos, es establecer límites y condiciones de crédito adecuados a la capacidad de pago de los clientes, para asegurar el cobro eficiente de las ventas a crédito, con el objeto de reducir riesgo financiero de estas operaciones, y que conlleven al máximo flujo de efectivo.

La presente política de crédito es de aplicación general a todos y cada uno de los clientes.

Cuando se trate de la primera operación con un cliente, el Gerente de Ventas, le solicitará su primer compra de contado. Las excepciones a esta regla serán autorizadas por escrito por el Director de la Empresa y por el Gerente Administrativo respectivamente.

Posterior a la primera compra, se orientará al cliente para obtener su línea de crédito. Se recibirán de los clientes para pago de facturas ya sea primera compra o compras posteriores, cheques a nombre de La Comercializadora, S.A. de C.V. con la leyenda "para

abono en cuenta del beneficiario”, en caso diferente, se deberá solicitar autorización formal al Departamento de Crédito.

El cliente deberá llenar la solicitud y la entregará al Departamento de Crédito para su trámite.

Se realizarán visitas al cliente para conocer sus ejecutivos, oficinas, visitas a las plantas productivas en caso de tenerlas con la finalidad de verificar los datos de la solicitud de crédito.

Con ayuda de una agencia especializada de investigación crediticia, realizar los servicios necesarios para asegurarse de que la investigación contenga los elementos de juicio necesarios para evaluar la solvencia económica y moral del cliente.

En base a los resultados obtenidos de la investigación, se decidirá la línea y condiciones del crédito, las cuales serán aprobadas por el Director Administrativo y se confirmarán por escrito al cliente.

El trámite e la solicitud hasta la confirmación se realizará en un plazo de 15 a 20 días.

Las líneas de crédito serán revisadas anualmente o cuando las condiciones económicas del País o el estado del cliente lo requieran, para incrementar o reducir el límite establecido.

Cada vendedor dará de alta los pedidos en el sistema comercial y serán autorizados por el Gerente de Crédito y Cobranza directamente en el sistema.

El Departamento de Crédito se reserva el derecho de suspender, cancelar o condicionar líneas de crédito, informando por escrito a la Gerencia de Ventas y vendedor responsable del cliente, en un plazo no mayor de 24 horas hábiles siguientes.

El jefe de embarques entregará al responsable de facturación lo siguiente:

- Remisión con sello de recibido del almacén del cliente.
- Copia de la guía del transportista en los casos de embarques foráneos.

El facturista entregará diariamente las facturas al departamento de cobranza, anexando la documentación anterior, para gestionar su cobro.

En cuanto al Departamento de Cobranza:

- Se presentarán a revisión las facturas, a partir de la fecha en que se reciban y de acuerdo a los días establecidos por los clientes para ello.
- Salvaguardar en caja fuerte los documentos que representen una cuenta por cobrar.
- Todo cobro se deberá depositar en la caja general o en la cuenta bancaria autorizada.

Es responsabilidad del Departamento de Crédito, en coordinación con la Gerencia de Ventas, el negociar y otorgar un descuento por pronto pago.

El Departamento de crédito elaborará semanalmente una tabla de propuestas de descuentos por pronto pago y la modificará al existir un cambio relevante en el mercado de dinero.

En algunas ocasiones y con el apoyo de los Directores del negocio, se procurará documentar la cartera de clientes con "pagarés" con aquellos clientes que a su juicio, se consideren de solvencia dudosa y contar así con un soporte jurídico para cobrarlo en determinado momento por la vía legal.

En caso de darse un caso como lo antes mencionado, el Departamento de Crédito en coordinación con el Director del Negocio, tomarán la decisión de, en que momento, turnar al Departamento Legal Corporativo, la cartera de clientes con riesgo de recuperación, con la autorización del Director General.

La información mínima a obtener en las investigaciones crediticias tanto para personas morales como personas físicas es la siguiente:

- a) Nombre o Razón Social, domicilio, actividad u objeto social y teléfonos.
- b) Escritura constitutiva y Estatutos de la Sociedad: capital social pagado, acciones emitidas, nombre de los accionistas y apoderados,

Directores y Gerentes, duración de la sociedad e inscripción en el registro público de la propiedad.

- c) Información Financiera (Estados Financieros).
- d) Créditos y referencias bancarias, nombre del banco, monto del crédito, plazos y garantías.
- e) Principales clientes y proveedores.
- f) Descripción del activo fijo, como son las instalaciones, maquinaria y equipo.
- g) Lista de bienes inmuebles y gravámenes en su caso (monto y acreedor).
- h) Datos del aval en su caso.
- i) Firmas al calce de los ejecutivos involucrados.

A últimas fechas se ha estado presentando en la empresa un cambio notable en el rubro clientes, lo cual viene a traer una notable mejoría en la liquidez para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

Atendiendo al estudio requerido por parte de la Gerencia en cuanto al análisis de la situación financiera que guarda la empresa se presentarán el Balance General y el Estado de Resultados, así como el Análisis de Antigüedad de Saldos para los ejercicios correspondientes a los años 2000 y 2001, así como el cálculo de razones financieras para cada año con base en la información presentada en los Estados Financieros.

LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

ACTIVO	%		PASIVO	%			
	PARCIAL	TOTAL		PARCIAL	TOTAL		
Activo Circulante			Pasivo a Corto Plazo				
Caja	5,500	1	0.53	Proveedores	131,524	23	12.78
Bancos	9,342	2	0.91	Acreedores diversos	320,079	56	31.1
Clientes	276,872	57	26.9	Doctos por pagar	109,000	19	10.59
Impuestos por cobrar	22,283	5	2.17	IVA trasladado	-	-	0.00
Deudores diversos	1,000	0.2	0.1	Impuestos por pagar	7,903	2	0.77
Almacán	84,241	17	8.18	TOTAL DE PASIVO CORTO PLAZO	<u>568,506</u>	<u>100</u>	<u>55.24%</u>
Anticipo a proveedores	85,580	18	8.32				
TOTAL DEL ACTIVO CIRC	<u>484,818</u>	<u>100</u>	<u>47.11%</u>				

Activo Fijo		
Edificio		
Mobiliario y equipo de oficina	41,500	4.03
Equipo de computo	73,584	7.15
Equipo de transporte	182,562	17.74
Equipo técnico	292,593	28.43
Depreciación de mob y equ	- 12,593	-1.22
Depreciación de equ de comp	- 19,649	-1.91
Depreciación de equ de transp	- 24,591	-2.39
Depreciación de equ tec	- 4,396	-0.43
TOTAL DEL ACTIVO FIJO	<u>529,010</u>	<u>51.40%</u>

Activos a largo plazo

Otros Activos	15,387	1.50
TOTAL DEL ACTIVO DIFERIDO	<u>15,387</u>	<u>1.50%</u>

TOTAL DEL ACTIVO	<u>\$ 1,029,215</u>	<u>100%</u>	TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	<u>\$ 1,029,215</u>	<u>100%</u>
-------------------------	---------------------	-------------	----------------------------------	---------------------	-------------

Capital Contable

Capital social	5,000	0.49
Resultados acumulados históricos	685,592	149
Resultado del ejercicio	- 229,883	49
TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	<u>460,709</u>	<u>44.76%</u>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

ACTIVO	%			PASIVO	%		
	PARCIAL	TOTAL			PARCIAL	TOTAL	
Activo Circulante				Pasivo a Corto Plazo			
Caja	15,500	1	0.88	Proveedores	51,397	8	2.92
Bancos	135,000	14	7.66	Acreedores diversos	329,094	50	18.67
Clientes	608,197	65	34.5	Doctos por pagar	245,000	37	13.9
Impuestos por cobrar	6,579	1	0.37	IVA trasladado	10,000	2	0.57
Deudores diversos	102,000	11	5.79	Impuestos por pagar	17,921	3	1.02
Almacén	74,929	8	4.25	TOTAL DE PASIVO CORTO PLAZO	<u>653,412</u>	100%	37.06%
Anticipo a proveedores	239	0	0.01				
TOTAL DEL ACTIVO CIRC	<u>942,444</u>	100%	53.46%	Capital Contable			
Activo Fijo				Capital social	5,000		0.28
Edificio	120,000		6.81	Resultados acumulados históricos	455,709	41	25.85
Mobiliario y equipo de oficina	44,728		2.54	Resultado del ejercicio	648,768	59	36.8
Equipo de computo	82,077		4.66	TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	<u>1,109,477</u>	100%	62.93%
Equipo de transporte	259,882		14.74				
Equipo técnico	383,879		21.78				
Depreciación de mob y equ	- 15,658		-1.94				
Depreciación de equ de comp	- 20,188		-2.5				
Depreciación de equ de transp	- 38,591		-4.77				
Depreciación de equ tec	- 7,682		-0.95				
TOTAL DEL ACTIVO FIJO	<u>688,445</u>		45.86%				
Activos a largo plazo							
Otros Activos	12,000		0.68				
TOTAL DEL ACTIVO DIFERIDO	<u>12,000</u>		0.68%				
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 1,762,889		100%	TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	\$ 1,762,889		100%

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

119

LA COMERCIALIZADORA
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

		%
Ventas netas	2,706,601	100
Costo de Ventas	<u>2,422,464</u>	90
Utilidad neta	<u>284,137</u>	10
Gastos de operación		
Gastos de administración	198,855	7
Gastos de venta	<u>315,286</u>	12
Total de gastos de operación	<u>514,141</u>	19
Utilidad en operación	- <u>230,004</u>	-8
Otros ingresos		
Otros gastos	4,395	0
Otros ingresos	- <u>4,516</u>	0
Total de ingresos y gastos	- <u>121</u>	0
Utilidad o pérdida del ejercicio	- <u><u>229,883</u></u>	<u>-8</u>

**TESIS CON
 EMILA DE ORIGEN**

LA COMERCIALIZADORA
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

		%
Ventas netas	3,732,538	100
Costo de Ventas	<u>2,175,297</u>	58
Utilidad neta	<u>1,557,241</u>	42%
Gastos de operación		
Gastos de administración	274,347	7
Gastos de venta	<u>497,087</u>	13
Total de gastos de operación	<u>771,434</u>	21%
Utilidad en operación	785,807	21%
Otros ingresos		
Otros gastos	145,030	4
Otros ingresos	<u>7,991</u>	0
Total de ingresos y gastos	<u>137,039</u>	4%
Utilidad o pérdida del ejercicio	<u><u>648,768</u></u>	<u>17%</u>

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.
ANALISIS DE CUENTAS POR ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

	IMPORTE	A 30 DIAS	A 60 DIAS	A 90 DIAS	A 120 DIAS	MAS DE 120 DIAS	
LA MODERNA	\$ 86,426	\$ 40,000	\$ 10,000	\$ 18,000	\$ 15,000	\$	3,426
LA RUTINA	12,520	1,520	5,000	3,000	2,500		500
EL TRIUNFO	50,226	10,000	15,000	5,000	15,000		5,226
LA DIVERSIDAD	70,000	23,000	20,000	17,000	5,000		5,000
LA RIVERA	11,329	5,000	3,000	1,500	1,829		-
EL PRINCIPE	5,700	700	1,000	1,000	2,000		1,000
VARIAS TIENDAS	40,671	8,000	12,000	15,000	-		5,671
TOTAL	276,872	88,220	66,000	60,500	41,329		20,823
%	100%	31.86%	23.84%	21.85%	14.93%		7.52%

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

117

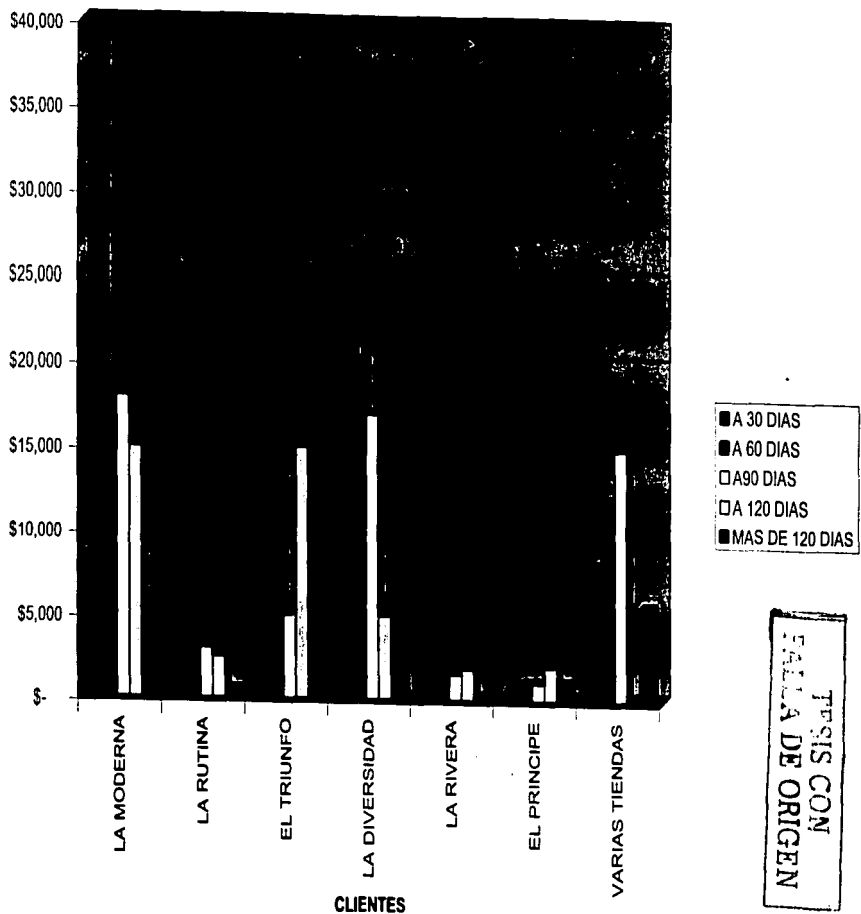
LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.
ANALISIS DE CUENTAS POR ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

	IMPORTE	A 30 DIAS	A 60 DIAS	A 90 DIAS	A 120 DIAS	MAS DE 120 DIAS
LA MODERNA	\$ 97,500	\$ 77,500	\$ 15,000	\$ -	\$ 5,000	
LA RUTINA	21,623	15,000	6,623	-	-	
EL TRIUNFO	18,490	16,000	-	2,490	-	
LA DIVERSIDAD	240,510	185,510	55,000	-	-	
LA RIVERA	20,892	10,400	10,492	-	-	
EL PRINCIPE	17,573	7,000	10,573	-	-	
EL DELMONICO	12,905	12,905	-	-	-	
VARIAS TIENDAS	178,704	108,566	58,500	11,638	-	
TOTAL	608,197	432,881	156,188	14,128	5,000	
%	100%	71.17%	25.68%	2.32%	0.82%	

**TIENDAS CON
FALLA DE ORIGEN**

116

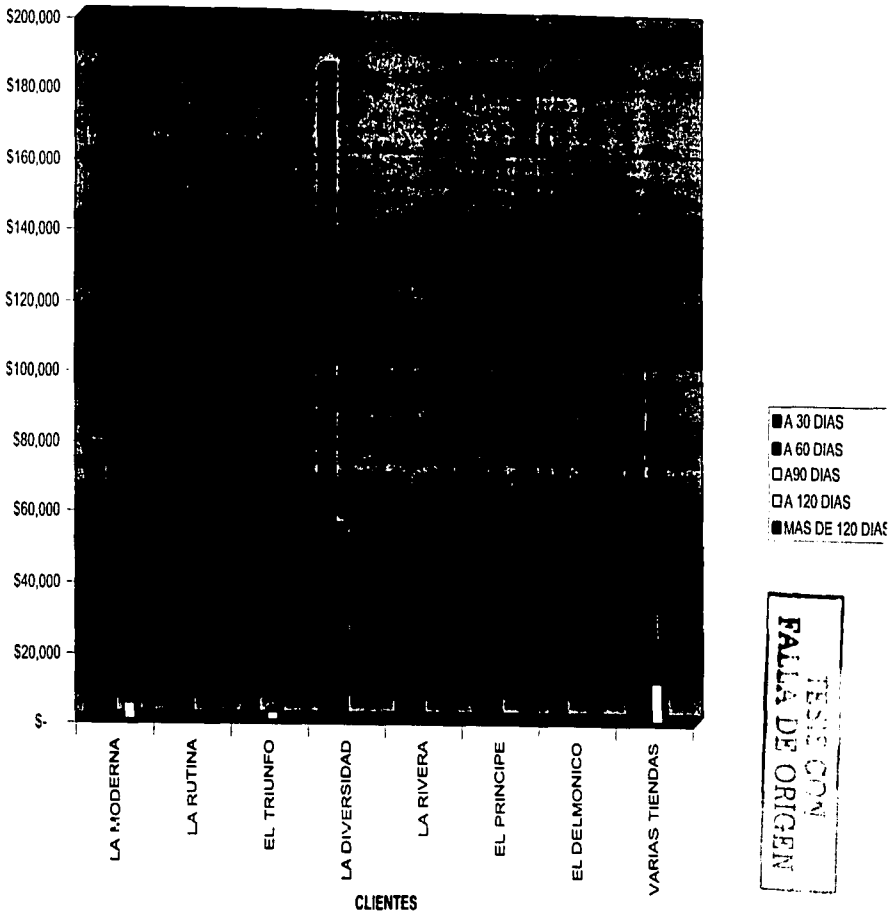
LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE .C.V.
ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS AÑO 2000



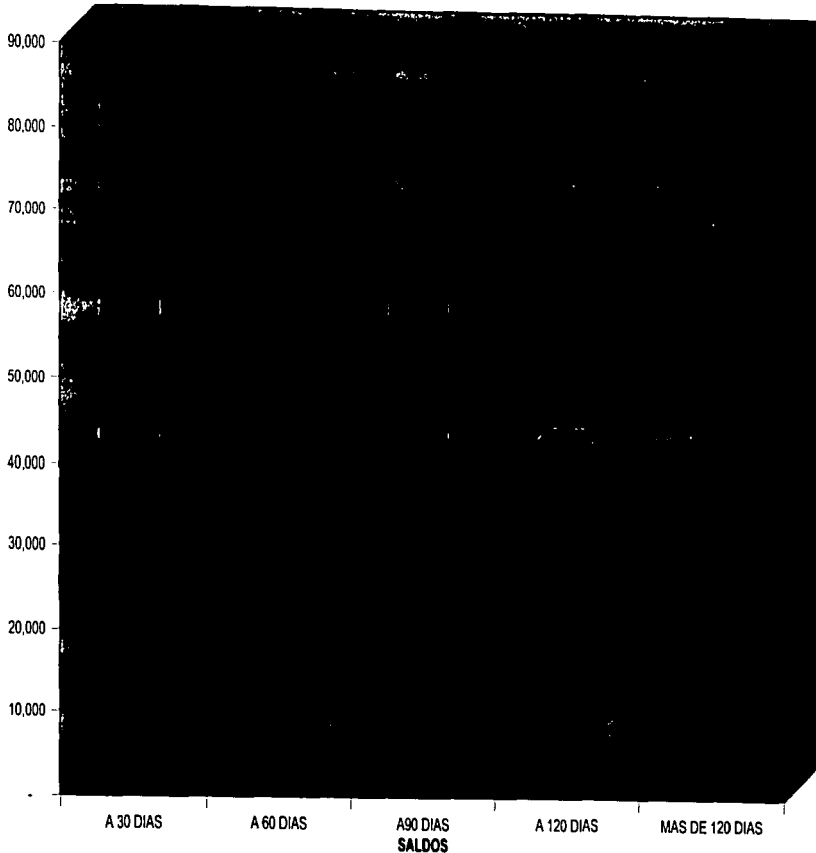
(19)

FP SIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.
ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS AÑO 2001



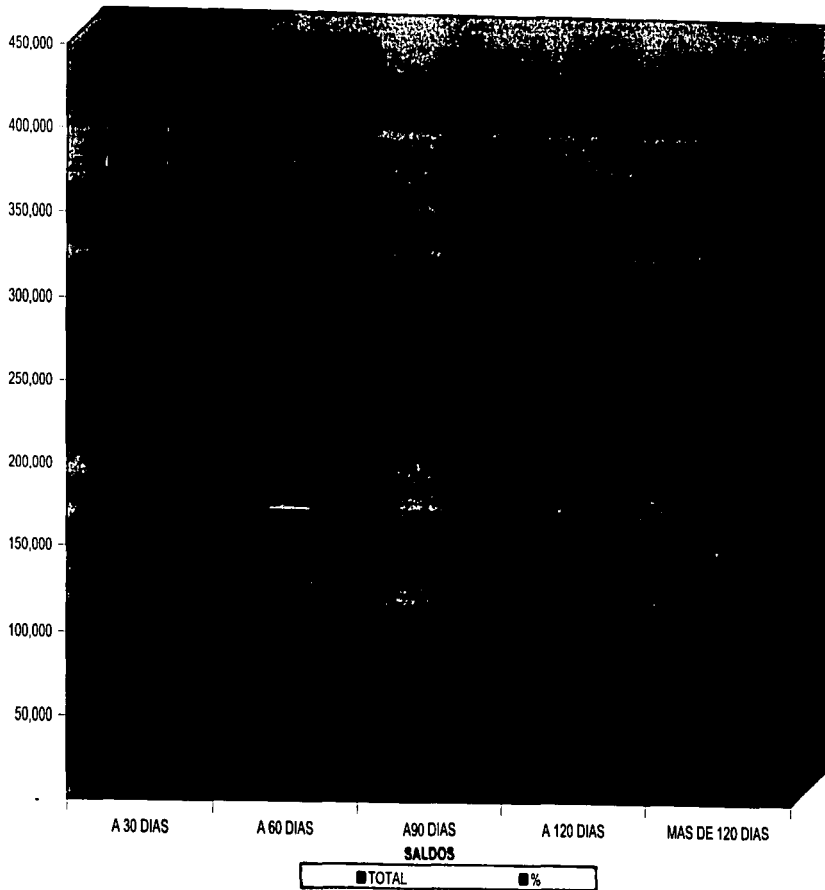
LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.
ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS AÑO 2000



TESTEADO
FALLA DE ORIGEN

■ TOTAL ■ %

LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.
ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS AÑO 2001



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RAZONES FINANCIERAS

LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.

RAZONES FINANCIERAS

2001

2001

RAZONES DE SOLVENCIA

INDICE DE SOLVENCIA

ACTIVO CIRCULANTE
PASIVO A CORTO PLAZO

942,444
653,412

1.44

PRUEBA SOLVENCIA INMEDIATA O PRUEBA DEL ACIDO

ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS
PASIVO A CORTO PLAZO

942,444 - 74,929
653,412

1.32

INDICE DE LIQUIDEZ

ACTIVO DISPONIBLE
PASIVO CIRCULANTE

150,500
653,412

0.23

CAPITAL NETO DE TRABAJO

ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE

942,444 - 653,412

289,032

RAZONES DE ACTIVIDAD

PERIODO DE PROMEDIO DE COBRANZA

CUENTAS POR COBRAR
VENTAS ANUALES / 360

608,197
3,732,538 / 360

59

VENTAS NETAS
CUENTAS POR COBRAR

3,732,538
608,197

6

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

224

LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.

RAZONES FINANCIERAS	2001	2001
CUENTAS POR PAGAR	51,397	8
COMPRAS NETAS / 360	2,184,609 / 360	
COMPRAS NETAS	2,184,609	43
CUENTAS POR PAGAR	51,397	
ROTACION DE INVENTARIO		
COSTO DE MERCANCIA VENDIDA	2,175,297	29
INVENTARIO	74,929	
ANTIGÜEDAD DE INVENTARIO PROMEDIO		
360	360	12
ROTACION DE INVENTARIO PROMEDIO	29.03	
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS TOTALES		
VENTAS	3,732,538	5
ACTIVOS TOTALES	808,445	
RAZONES DE ESTABILIDAD		
PASIVO CIRCULANTE	653,412	0.59
CAPITAL CONTABLE	1,109,477	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

123

LA COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.

RAZONES FINANCIERAS

2001

2001

RAZONES DE RENTABILIDAD

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES

VENTAS - COSTO DE VENTAS
VENTAS

3,732,538 - 2,175,297

3,732,538

41%

MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN

UTILIDAD DE OPERACIÓN
VENTAS

785,807

3,732,538

21%

MARGEN NETO DE UTILIDADES

UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS
VENTAS

648,768

3,732,538

17%

126

RECIBO
FOLIO DE ORIGEN

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Como podemos ver en los porcentos integrales, el mayor porcentaje tanto en parciales totales como en totales lo ocupa clientes con el 65% y 34% respectivamente, si es cierto que es un porcentaje considerable, podemos ver que también es cierto un aumento considerable en las ventas (\$ 1,000,000) además, de que en nuestra razón financiera de rotación de cuentas por cobrar observamos un aumento de 21 días, situación que se debe a la tolerancia que manejamos con nuestros clientes dejando que nos paguen entre plazo concedido de 30 días o más.

Esto pareciese que estamos dejando de ejercer la política establecida, más sin embargo esta se está ejerciendo con mayor rigor, porque si bien es cierto aumento el plazo de cobro, también lo es el hecho de no tener el 44% de rezagos en la cobranza de 90 a 120 días o más, el cual logramos disminuir a un 3% y cobrándose a 59 días el 96% y 97% de la cobranza.

También es cierto que los otros 2% integrales que son para observarse, son bancos con el 14% y 8% y deudores diversos con el 11% y 6% respectivamente, y en referencia al último que no tiene razón de ser, si es que esos deudores diversos son empleados de la empresa. En relación al primero que si tiene dinero, debería haber la forma de pagar algunos pasivos con beneficio para la empresa.

Por otro lado nuestros pasivos problemáticos son acreedores diversos con 50% y 19% y documentos por pagar con el 37% y 14% de porcentos integrales parciales y totales, situación que vuelve problemático el desarrollo de la entidad dada la exigibilidad de ellos, los cuales a manera de recomendación deberían negociarse por una deuda a largo plazo que permita su extinción más comodamente para la empresa.

En nuestro estado de resultados observamos un porcentaje del 13% en gastos de venta, el cual debe ser analizado minuciosamente tratando de disminuirlo.

En las otras razones financieras podemos observar que la solvencia y solvencia inmediata es muy buena, a donde existe diferencia de 12 ¢ (1.44 – 1.32) correspondiendo esto a los inventarios pero no así al hablar de liquidez contra la solvencia inmediata donde nuestra diferencia es de \$ 1.90 (1.32 – 0.23) lo que le corresponde a nuestras cuentas por cobrar, que como ya habíamos hablado antes siguen un proceso de corrección.

En relación al ciclo económico:

Plazo de Cobro	59
Plazo de Venta	12
	71
Plazo de Pago	8
Ciclo Económico	63

El resultado arrojado nos indica pues que: Entre más pequeño sea el resultado, es mejor, porque sería el indicador de cuantas veces al año se realiza el ciclo económico completo de la empresa.

En relación a la rentabilidad de la empresa podemos observar que hubo mayores ventas y por lo mismo se generaron mayores utilidades, siendo mayores a un 25% y por ende toda la situación de rentabilidad es aceptable.

La estabilidad del año anterior a este donde el año anterior la empresa por decirlo de algún modo partiera de terceras personas, ahora le pertenece completamente a ella quedando todavía la posibilidad de endeudarse por .41 ¢ en relación a cada \$ 1 que posee, pero es necesario que se piense en la posibilidad de poder manejar esa deuda de los acreedores y documentos por pagar a largo plazo.

CONCLUSIONES

A través de la elaboración de este trabajo, podemos observar que la administración financiera de las cuentas por cobrar es uno de los activos más importantes en una empresa, ya que el importe que estas representan, será transformado en efectivo, gracias al cual, la empresa podrá cubrir sus necesidades y realizar la operación normal de la empresa.

En la actualidad es muy importante tomar en cuenta la situación económica por la que está pasando el país, por lo que el otorgamiento de créditos para la adquisición de bienes y servicios es una herramienta básica si es que queremos seguir en el mercado, obtener mayores clientes o en el menor de los casos no perder a ninguno con los que contamos actualmente.

En la mayoría de los casos, el desembolso inmediato de efectivo crea un desequilibrio económico, por tal motivo el otorgamiento del crédito usado y aplicado de manera correcta, puede ser utilizado como una oportunidad en cualquier negocio para incrementar sus ventas y como consecuencia el aumento de las utilidades.

El otorgamiento del crédito no es tarea fácil, requiere de un amplio y exhaustivo trabajo de investigación de quien solicita el crédito, al cual se le solicitará información de bancos, referencias de proveedores, informes de vendedores e incluso información

proporcionada por el mismo solicitante a fin de poder analizar a fondo su situación crediticia.

Desde el momento en que como empresa hemos decidido otorgar crédito a nuestros clientes, debemos fijar y establecer las condiciones del crédito, periodos del mismo y las políticas a aplicar, ya que en base a esto se concederá crédito y a través del manejo que se de a lo antes mencionado, se obtendrán los resultados esperados.

Cabe mencionar que las políticas no son las mismas en todos los negocios, se deben atender tanto las necesidades del negocio como la competencia que tengamos en nuestro propio giro, ya que de no tomar en cuenta el ambiente que rodea a la empresa, estaríamos omitiendo un aspecto básico para poder decidir en que condiciones conceder un crédito.

Por otro lado no basta con conceder un crédito, se debe llevar un control de la cobranza o recuperación de las cuentas por cobrar para verificar que tan bien o mal nos están funcionando nuestras políticas y de esta manera recuperar a tiempo las cuentas por cobrar o en caso contrario fijar los lineamientos para hasta cierto punto presionar al cliente para la realización de su pago.

Esto se realiza a través del reporte de antigüedad de saldos el cual nos arrojará de manera rápida y efectiva los posibles problemas para atenderlos y dar una solución inmediata.

Al establecer las políticas de cobranza hay que atender de que forma se va a recuperar la cartera, ya que esto implica personal dedicado a esto, el cual nos origina elevar costos, aunque se debe considerar el beneficio de recuperar los saldos que se encuentren vencidos independientemente de los costos que genere la cobranza.

Las empresas deben ser flexibles y no cerrarse a la posibilidad de cambiar o modificar en determinado momento sus políticas establecidas de crédito y cobranza en relación a la situación del medio ambiente, y en base a la revisión periódica que de ellas se realice podrían surgir anomalías que podrían estar originando irregularidades en los pagos de los clientes.

En la empresa "La Comercializadora, S.A. de C.V." las políticas hasta el momento establecidas, están siendo aplicadas correctamente y esto nos beneficia en la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar.

Cabe mencionar que la empresa, debe tener un buen manejo y control de la organización como un todo y que la comunicación entre sus departamentos es vital para un buen funcionamiento y coordinación de actividades, con lo cual en conjunto se pueden prever toda clase de situaciones que alteren y afecten a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Cupelli, Rodolfo José.
"Organización de Créditos y Cobranzas",
2ª. Edición, Machi Grupo Editor, Buenos Aires Argentina, 1980.
- 2.- Weston, J. Fred, Brigham F. Eugene.
"Fundamentos de Administración Financiera",
10ª. Edición, Mc. Graw Hill, Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- 3.- Moreno, Joaquín.
"La Administración Financiera del Capital de Trabajo",
1ª. Edición, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México, D.F.
- 4.- Meyer, Jean.
"Objetivos y Estrategias de la Empresa",
Ediciones Deusto, Bilbao.
- 5.- Moreno, Joaquín.
"Las Finanzas en la Empresa, información, análisis, recursos y planeación",
3ª. Edición, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- 6.- Weston, Fred.
"Finanzas en Administración",
9ª. Edición, Mc. Graw Hill, Naucalpan, Estado de México.
- 7.- Phillipatos, George C.
"Fundamentos de Administración Financiera (Textos y Casos)",
2ª. Edición, Mc. Graw Hill, Naucalpan, Estado de México.
- 8.- Bolten, Steven E.
"Administración Financiera"
1ª. Edición, Editorial Limusa, México Distrito Federal.
- 9.- Elizondo López, Arturo.

"Metodología de la Investigación Contable"

2ª. Edición, Editorial ECAFSA, México Distrito Federal.

10.- Gitman Lawrence, J.

"Fundamentos de Administración Financiera"

3ª. Edición, Editorial Harla, México

11.- Johnson Robert, W.

"Administración Financiera"

2ª. Edición, Editorial CECSA, México.

12.- Madroño Cosío, M. Enrique.

"Administración Financiera del Circulante"

1ª. Edición, Editorial IMCP A.C. México.

13.- Perdomo Moreno, A.

"Elementos Básicos de la Administración Financiera"

2ª. Edición, Editorial ECAFSA, México.

14.- Shall Lawrence, D.

"Administración Financiera"

2ª. Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México.