

875208

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

“IMPORTANCIA DE UN EFICIENTE
SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ELSA VILLANUEVA GONZÁLEZ

Director de Tesis:

L.C. y M.C. Miguel Angel Bolaños Moreno

Revisor de Tesis:

C. P. Rosa María Hernández Valencia

BOCA DEL RÍO, VER.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

IMPORTANCIA DE UN EFICIENTE SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	2
CAPITULO I: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 JUSTIFICACION	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.4 HIPOTESIS	7
1.5 VARIABLES	7
1.6 DEFINICION DE VARIABLES	8
1.7 TIPO DE INVESTIGACION	9
1.8 ESTUDIO DE CASO	10
1.9 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	10
CAPITULO II: LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR, LAS OPERACIONES DE COBRANZA	
2.1 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	12
2.1.1 Cuentas por cobrar	13
2.1.1.1 Concepto	13
2.1.1.2 Origen	14
2.1.1.3 Criterios de clasificación	16
2.1.1.4 Presentación en Estados Financieros	17
2.1.1.5 Modelo	19
2.1.1.6 Registro	20
2.1.1.7 Factura tramitada como cuenta por cobrar	21
2.1.1.8 Cuentas incobrables	21
2.1.2 Documentos por cobrar	24
2.1.2.1 Concepto	24
2.1.2.2 Contabilización	25
2.2 OPERACION DE COBRANZAS	28

2.2.1 Gastos de cobranza	31
2.2.2 Operación de ventas	31
2.2.3 Selección de crédito	32
2.2.3.1 Las cinco "C's" del crédito	33
2.2.3.2 Fuentes externas de información crediticia	34
2.2.4 Variaciones en las normas de crédito	38
2.2.5 Cambios en las condiciones de crédito	40
2.3 ANALISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR A TRAVES DE LAS RAZONES FINANCIERAS	41
2.3.1 Grupos	46
2.3.1.1 Análisis de liquidez	47
2.3.1.2 Análisis de actividad	49

CAPITULO III:

AUDITORIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR

3.1 AUDITORIA	53
3.1.1 Concepto	53
3.1.2 Objetivos	53
3.1.2.1 Control interno	53
3.2 Auditoría del ciclo de ventas y cobranzas	55
3.2.1 Naturaleza del ciclo de ventas y cobranzas	56
3.2.2 Funciones administrativas en el ciclo de documentos y registros relacionados	57
3.2.3 Procesamiento de periodo de los clientes	57
3.2.4 Otorgamiento del crédito	57
3.2.5 Facturación a clientes y registro de ventas	58
3.3 PRUEBAS SUSTANTIVAS EN LAS CUENTAS POR COBRAR	59
3.3.1 Correlación de los riesgos inherentes y de control con el riesgo de detección	59
3.3.2 Programa de auditoria	60
3.3.3 Auditoría de documentos por cobrar	72

CAPITULO IV:

EVALUACION DE LAS PRUEBAS PARA LA AUDITORIA EN EL PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	75
4.2 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	82
4.3 TECNICAS A APLICAR	92
4.4 MODELOS DE TECNICAS A APLICAR	92
4.4.1 Entrevistas	92
4.4.2 Cuestionarios	94
4.5 ANALISIS DE RESULTADOS	96

CAPITULO V:

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y BIBLIOGRAFIA

5.1 CONCLUSIONES

109

5.2 RECOMENDACIONES

112

5.3 BIBLIOGRAFIA

115

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Pedir prestado es a veces muy fácil, pero en ocasiones resulta difícil pagar, esto por varias razones, una de ellas: fuerzas externas que no permiten hacerlo, en este orden de ideas es inherente al tema financiero formular los conceptos que rigen esta forma de financiamiento.

De forma más genérica, y no solo en base a la distinción entre crédito a la producción y al consumo, el crédito permite una mejor utilización de los capitales. Favorece la concentración de capitales y empresas (es difícil que un empresario pueda hacer frente a la necesidad de inversión de su empresa recurriendo tan solo a los fondos propios, es decir, el autofinanciamiento). Estimula la producción, la capitalización y la formación del ahorro (sin el pago de la locación – los intereses -, la propensión al ahorro sería menor), y finalmente, evita el tener que recurrir a los medios de pago tradicionales (moneda metálica antaño, papel moneda en la actualidad).

Algunos créditos se otorgan con solo reconocer la honestidad y la solvencia del deudor, pero en general, los prestamistas suelen pedir garantías: títulos, cauciones, hipotecas, etc.

Es conocida la utilidad del crédito a la producción, que permite a empresario invertir, resolver problemas de tesorería, hacer frente a los gastos de producción, etc.

El consumo se ha revelado como uno de los más importantes agentes de la prosperidad en la actual sociedad industrial, y ello por varias causas, entre ellas se tiene que con relativa frecuencia se trata de un crédito a la producción encubierto, se produce un fuerte incremento de las ventas, con lo que permite la fabricación en grandes series al posibilitar las compras a crédito por parte del consumidor; los que se han endeudado no pueden dejar de trabajar si quieren poder satisfacer los plazos; en caso de crisis de subconsumo o de depresión de la demanda, el crédito al consumo permite que este mantenga unos niveles aceptables de presión para que se mantenga el funcionamiento del sistema económico en unos niveles aceptables.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito mostrar los conocimientos y diversos problemas que pueden surgir de las ventas a crédito, así como los diferentes percances que llegan a ocurrir por la mala aplicación de un sistema de cuentas por cobrar o por la ineficiencia de este.

La investigación está conformada de la siguiente manera:

El primer capítulo es referente a la metodología de la investigación donde se presenta la problemática, la justificación, la hipótesis y el tipo de investigación.

El segundo capítulo presenta un marco teórico referente a las cuentas por cobrar y a la auditoría del proceso de ventas y cobranzas, mediante un caso práctico.

El tercer capítulo muestra las diferentes maneras de saber si se cuenta con un eficiente sistema de cobranzas.

Y por último en el cuarto capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía básica y complementaria.

CAPITULO I
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una empresa procesadora y distribidora de alimentos localizada en el puerto de Veracruz ha crecido considerablemente en cuanto a su demanda potencial y margen de utilidad en un periodo de nueve años desde que inició sus operaciones. Es una organización que ofrece varias líneas de productos a sus clientes en donde estos pueden adquirir el artículo de manera minoritaria o mayoritaria manejando distintos precios. Esta realiza una gran cantidad de ventas a crédito que se llevan a cabo a través de varios números de rutas que visitan a los consumidores. Como el número de ventas a crédito es muy alto y las cobranzas no son manejadas por el responsable de este departamento sino por las mismas rutas, no se llegan a cumplir con todos los requerimientos de este. La problemática de esta situación podría ser la falta de un eficiente programa de cobranzas y el apego a este, ya que no se logra el cobro total de

las ventas a crédito afectando considerablemente la liquidez de la empresa, de aquí se deriva que la compañía tenga que realizar gastos innecesarios.

Otro factor importante es que cuando se vence el plazo del crédito, la empresa sigue distribuyendo producto y no ejerce sanción alguna sobre estos consumidores porque prefieren conservar su mercado. **Entonces, ¿de qué manera se podría efficientar el sistema de cuentas por cobrar y en qué radica la importancia de contar con este sistema?**

1.2 JUSTIFICACION

En muchas de las empresas existentes en México hay problemas relacionados con su sistema de cuentas por cobrar.

Esta compañía en lo particular cuenta con una situación similar por lo que es necesario llevar a cabo un estudio amplio y detallado de las políticas de cobranza para poder definir con exactitud la causa de sus desviaciones.

Es por esto, que la investigación que se realizará, deberá proponer mejoras a esta situación, ya que toda empresa necesita la suficiente liquidez para realizar sus compras y cubrir sus adeudos; además de que le brinden los consumidores la importancia y el respeto que merece. Siendo clientes que paguen en el tiempo establecido para que la organización siga brindando un servicio eficaz y que ninguna de las dos partes se vean afectadas.

Debido a la importancia de un adecuado manejo de cartera, es necesario conocer con exactitud qué lineamientos están fallando y cómo podría verse beneficiada la organización para no seguir afectando la solvencia y liquidez.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Proponer un adecuado sistema de cuentas por cobrar aplicable a una empresa procesadora y distribuidora de alimentos que contribuya a tener mayor control de su cartera y así, incrementar la liquidez de la empresa.

1.3.2 ESPECIFICOS

- Definir políticas del departamento de crédito.
- Tener un mayor control sobre la cartera.
- Eficientar los lineamientos del departamento de crédito y cobranzas.
- Proponer lineamientos del sistema de crédito.

1.4 HIPOTESIS

La propuesta de un adecuado sistema de crédito y cobranzas, traerá beneficios administrativos y liquidez a una compañía distribuidora y procesadora de alimentos ubicada en el puerto de Veracruz.

1.5 VARIABLES

1.5.1 Independiente

La propuesta de un adecuado sistema de crédito y cobranzas.

1.5.2 Dependiente

Traerá beneficios administrativos y liquidez a una compañía procesadora y distribuidora de alimentos ubicada en el puerto de Veracruz.

1.6 DEFINICION DE VARIABLES

1.6.1 Conceptual

- Propuesta.- "Consulta de uno o más sujetos hecha al superior para un empleo o beneficio.
- Implantación.- Introducir, establecer algo de acuerdo a las necesidades que se prefieran.
- Sistema.- Combinación de partes reunidas entre sí para obtener un resultado o formar un conjunto.
- Crédito.- Entrega de un bien o de cierta cantidad de dinero a una persona con la promesa de su pago a un plazo determinado.
- Cobranzas.- Actividades relacionadas para percibir lo que se nos debe.
- Beneficios.- Retribución del capital de una empresa. Forma de explotación en el capitalismo . Se le llama utilidad o ganancia.
- Administrativos.- Relativo a planear, organizar, dirigir y controlar.
- Liquidez.- Aptitud de un bien para ser convertido rápidamente en monedas. Son bienes líquidos: billetes de banco, depósitos bancarios a la vista.
- Compañía.- Sinónimo de sociedad. Frecuentemente esta palabra seguida de un adjetivo que indica la naturaleza de los negocios de la compañía.
- Distribuidora.- Repartición de objetos a diferentes lugares.
- Procesadora.- Serie de pasos para crear alguna cosa.
- Alimentos.- Cualquier sustancia que sirve para mantener la existencia de una cosa, para nutrir." GARCIA Pelayo Y Gross R.; "Pequeño Larousse Ilustrado"; Editorial Larousse, 1999.

1.6.2 Operacional

1.6.2.1 Independiente

" La propuesta de un adecuado sistema de crédito y cobranzas"

Se refiere a proponer medidas para llevar a cabo los procedimientos que tiene la empresa en su departamento de crédito, o bien, instalar uno nuevo.

Lo anterior se llevará a cabo a través del estudio de cuentas por cobrar ya existente y mediante el análisis de cada lineamiento, así como la revisión de la relación de clientes con cartera vencida.

Una vez analizada la situación anterior se procederá a tomar las medidas necesarias, como cambios de lineamientos o especificación de los mismos, esto para lograr mayor colaboración de los clientes en cuanto al pago de su adeudo en los días pactados.

1.6.2.2 Dependiente

“Traerá beneficios administrativos y liquidez a una compañía procesadora y distribuidora de alimentos ubicada en el puerto de Veracruz”.

Se refiere a que se tendrán mediante el mejoramiento de los procedimientos, múltiples beneficios en cuanto al pronto pago de sus clientes que compran a crédito, obteniendo así un incremento en los recursos líquidos de la empresa para poder cubrir esta, sus adeudos y obtener un mayor porcentaje de utilidad, así como poner en movimiento el dinero de las ventas en un menor tiempo, gracias al cumplimiento de los consumidores.

1.7 TIPO DE INVESTIGACION

Documental.- Se hará mediante estudio de los manuales de la empresa, a través de libros, revistas, artículos especializados, bibliografías y consultas de resultados mensuales.

Investigación de campo.- Mediante observación, cuestionarios, encuestas y entrevistas.

1.8 ESTUDIO DE CASO

La investigación se realizará en el puerto de Veracruz en una empresa procesadora y distribuidora de alimentos. Específicamente en el departamento de crédito y cobranzas pretendiendo detectar en dónde recae exactamente el problema.

Esta investigación se realizará en diferentes puntos del puerto cuando se visiten clientes que compran a crédito a esta empresa con el fin de conocer el por qué de sus atrasos en los pagos o que métodos emplea la institución para cobrar.

Una vez que se haya obtenido la versión de las 2 partes se procederá a proponer los cambios pertinentes en la compañía de acuerdo al comportamiento de los consumidores registrados en su cartera.

1.9 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

En este trabajo sólo se mostrará lo relacionado con las ventas a crédito, las cuentas por cobrar y la forma de hacer más eficiente su recuperación para una empresa procesadora de alimentos. Esperando brindar con el presente estudio a los profesionales, estudiantes de Contaduría, a empresarios y en general a toda la comunidad interesada en la materia para valorar la importancia de contar con un eficiente sistema de cuentas por cobrar.

CAPITULO II
LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR, LAS OPERACIONES DE
COBRANZA

CAPITULO II LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR, LAS OPERACIONES DE COBRANZA

2.1 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

Las cuentas y documentos por cobrar son los créditos que se otorgan a los clientes y otros deudores, por dinero, mercancías o servicios. Para la presentación de estados financieros, las cuentas y documentos por cobrar se clasifican ya sea como circulantes o fijas. Cuando se espera cobrarlos en el término de un año o durante el ciclo de operación en curso, que sea más largo, se clasifican como cuentas y documentos por cobrar, los demás se clasifican como cuentas por cobrar a largo plazo. Después, las cuentas y documentos por cobrar se clasifican en comerciales y en deudores diversos.

Las cuentas y documentos por cobrar comerciales son las que adeudan los clientes por mercancías vendidas y servicios prestados como parte de las operaciones normales del negocio. Son generalmente las más importantes que una empresa posee y se subclasifican como cuentas por cobrar y documentos por cobrar.

2.1.1 Cuentas por cobrar

2.1.1.1 Concepto

Las cuentas por cobrar representan las promesas de los clientes, de pagar las mercancías y servicios, son generalmente cobrables en un término de 30 a 60 días por medio de contra recibos y constituyen cuentas abiertas que resultan de créditos que se otorgan a corto plazo.

Las cuentas por cobrar de deudores diversos provienen de diferentes transacciones y pueden ser promesas escritas de pagar o entregar algo. Los siguientes son algunos ejemplos:

1. Anticipos o préstamos a funcionarios y empleados.
2. Anticipos o préstamos subsidiarias.
3. Depósitos para cubrir posibles averías o pérdidas.
4. Depósitos en garantía de funcionamiento de pago.
5. Dividendos e intereses por cobrar.

Para realizar el registro y control de la diversidad de movimientos que las cuentas por cobrar generan, se administran los puntos que a continuación se presentan:

- Zonas de cobranza.

Registra y controla cuáles son las zonas de cobranza de la empresa, así como las rutas que deben seguir los cobradores de la empresa; permite llevar un calendario de los cobros a realizar a través del año fiscal, y permite llevar una cuenta contable por zona de cobranza de así requerirse.

- Tipo de pago.

Registra los tipos de pago que la empresa admite. Por ejemplo, crédito riguroso, cheque, cheque de caja, cheque certificado, etc.

- Políticas de cobro.

Permite identificar la forma en que el cliente debe liquidar su compra, ¿si se establecen créditos?, ¿a qué tiempo?, ¿en qué fecha deben cubrirse las parcialidades?. Registra todos los detalles que es necesario especificar para el buen cobro de la mercancía adquirida por los clientes.

Al registrar un cliente se debe asignar la política de cobro pactada con el cliente, se realizará el cálculo de facturas e importes a diferentes vencimientos en base a la información de la política.

2.1.1.2 Origen

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de Cuentas por Cobrar:

1. A cargo de clientes.

Son las personas que deben al negocio por haberles vendido mercancías a crédito.

La información de crédito, sirve como parámetro para determinar el crédito de los clientes, así como el estado de cuenta de los mismos.

La información de ventas, se utiliza principalmente para la emisión de facturas y estadísticas de ventas, con lo que la empresa puede establecer estrategias de ventas.

Esta opción tiene la facilidad de controlar:

- Descuentos en notas de crédito.
- Ofertas en porcentaje.
- Ofertas en especie.
- Control de licitaciones.
- Control de pedimento.
- Saldos.
- Estado de cuenta (seleccionando estos, entre un rango de fechas).

2. A cargo de otros deudores.

Deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia.

Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a accionistas y a funcionarios y empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc.; si los montos involucrados no son de importancia pueden mostrarse como otras Cuentas por Cobrar.

Las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo Cuentas por Cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. Si se considera que estas cuentas no son exigibles de inmediato y que sus saldos más bien tienen el carácter de inversiones por parte de la entidad, deberán clasificarse en capítulo especial del activo no circulante.

2.1.1.3 Criterios de clasificación

Los saldos acreedores en las Cuentas por Cobrar deben reclasificarse como Cuentas por Pagar si su importancia relativa lo amerita.

Los intereses por cobrar no devengados que hayan sido incluidos formando parte de las Cuentas por Cobrar, deben presentarse deduciéndose del saldo de la cuenta en la que fueron cargados.

Cuando el saldo en Cuentas por Cobrar de una entidad incluya partidas importantes a cargo de una sola persona física o moral, su importe deberá mostrarse por separado dentro del rubro genérico Cuentas por Cobrar o en su defecto, revelarse a través de una nota a los estados financieros.

Cuando existan Cuentas por Cobrar y por pagar a la misma persona física o moral, deberán, cuando sea aplicable, compensarse para efecto de presentación en el balance general, mostrando el saldo resultante como activo o pasivo según corresponda.

2.1.1.4 Presentación en estados financieros

Las reglas generales para clasificar las transacciones típicas en la sección de cuentas y documentos por cobrar son:

- a) Separar las diferentes cuentas y documentos por cobrar que una empresa posee, si son considerables.
- b) Cerciorarse que las cuentas de valuación compensen correctamente contra las cuentas por cobrar adecuadas.
- c) Determinar que las cuentas y documentos por cobrar clasificados en la sección de activo circulante se conviertan en efectivo durante el ejercicio o ciclo de operación, el que sea más largo.
- d) Revelar toda contingencia de pérdida que exista en las cuentas y documentos por cobrar.
- e) Revelar todas las cuentas y documentos por cobrar cedidos o transferidos en calidad de colaterales.
- f) Revelar todas las concentraciones importantes de riesgos de crédito de las cuentas y documentos por cobrar.

Cualquier descuento o premio que resulte de la determinación del valor actual en transacciones de documentos por cobrar no será activo ni pasivo separado del documento que le dio origen. Por consiguiente, el descuento o premio se declara en el estado de situación financiera como una deducción directa o un aumento directo al importe nominal del documento. No se clasifica como cargo diferido ni como crédito diferido. Sin embargo, el importe nominal del documento se revela en el balance general o en las notas y la descripción de la nota debe incluir la tasa de interés efectiva. Si se trata de varios documentos se presenta en el estado de situación financiera los importes de ellos y el saldo del descuento total o premio no amortizado, con

los detalles de cada documento que se revelan individualmente en una nota o cédula separada, del estado de situación financiera.

Las estimaciones para cuentas incobrables, descuentos, bonificaciones, etc. deben ser mostradas en el balance general como deducciones a las Cuentas por Cobrar. En caso de que se presente el saldo neto, debe mencionarse en nota a los estados financieros el importe de la estimación efectuada.

Debe quedar claramente establecido en el Balance General, o en las notas a los estados financieros, la situación de las Cuentas por Cobrar con respecto a gravámenes de cualquier tipo que recaigan sobre ella, restricciones que tengan por estar condicionada su recuperabilidad a terminación de obras, prestación de servicios, etc.

Cuando existan cuentas y documentos por cobrar en moneda extranjera deberá revelarse este hecho en el cuerpo del balance general o en una nota a los estados financieros.

Por la índole de sus operaciones, algunas empresas tienen necesidad de expedir recibos para el cobro de determinados renglones de ingreso.

Entre ellos se encuentran:

- El cobro de rentas a los usuarios de bienes inmuebles o muebles.
- El cobro de servicios prestados, como por ejemplo: reparación en talleres, de auto transportes y otras máquinas; suministro de energía eléctrica; suministro de servicio telefónico; cobro de

fletes y pasajes a grandes embarcadores; anuncios en la prensa; prestación de servicios profesionales, etcétera.

- Cobro periódico de intereses sobre inversión de capitales a largo plazo.

De esta necesidad han nacido las Cuentas por Cobrar, que son documentos más completos que el simple recibo y cuyas características y ventajas son:

- A través de ellas se contabiliza el ingreso devengado, con oportunidad, creándose paralelamente el activo correspondiente.
- Se controla la entrada de fondos previamente, pues el documento es una orden de cobro al cajero.
- En la mayoría de los casos se evita el llevar cuenta personal a los deudores.
- La Cuenta por Cobrar es necesariamente personal.
- El sistema de Cuentas por Cobrar se emplea con ventaja absoluta y elimina las cuentas personales especialmente en aquellos casos en que se prestan servicios a clientes no regulares.

2.1.1.5 Modelo

Las Cuentas por Cobrar se representan a través de pólizas que pueden adoptar varias formas, pero fundamentalmente se expiden por duplicado, sirviendo el original de recibo para el cliente y el duplicado al carbón como documento contabilizador, razón por la cual la copia contiene espacio para aplicación solamente a cuentas de crédito.

Algunas empresas, especialmente de servicios públicos, expiden las Cuentas por Cobrar por triplicado, sirviendo el original como recibo al usuario; el duplicado como aviso de cobro a Contaduría, y el triplicado debidamente

archivado, como cargo al cliente, evitándose con ello llevarle cuenta personal por debe y haber.

2.1.1.6 Registro

Debemos advertir que las Cuentas por Cobrar están controladas por una cuenta de mayor, de activo circulante, que se carga del importe de las cuentas expedidas, se abona del valor de las cuentas cobradas, y su saldo representa el monto de las cuentas pendientes de cobro.

El registro de Cuentas por Cobrar, es un diario que sirve para anotar las cuentas por cobrar expedidas y de las que se toman datos para cargar la cuenta del libro mayor, tiene las siguientes columnas:

- Fecha,
- A cargo de,
- Número consecutivo,
- Número de caja,
- Cuentas por Cobrar Debe,
- Fecha de cobro,
- Varias columnas de haber, para acreditar las cuentas de mayor, por las que se origine la Cuenta por Cobrar.
- Observaciones: Cada mes se suman las columnas del registro y el total de cada una pasa al libro mayor. Puede correrse en el diario general un asiento, tomando estos totales de cargo a Cuenta por Cobrar y abonos a varias cuentas, para de ahí pasar este asiento al libro mayor, tal

asiento es solamente el de cargo, pues el de abono se toma del libro de caja.

2.1.1.7 La factura tramitada como cuenta por cobrar

El objeto de la Cuenta por Cobrar es controlar y contabilizar los ingresos procedentes de la prestación de servicios y no los que originen las ventas a crédito. Sin embargo, en algunos casos resulta práctico que para evitar se lleven cuentas personales a los clientes, se archiven las facturas a su cargo y se tramiten como Cuentas por Cobrar. En tales casos las facturas que se expidan a cargo de clientes se harán cuando menos en dos copias: el original para el cliente y el duplicado como documento contabilizado, ambos ejemplares tendrán el mismo trámite que ya se ha expuesto para el original y duplicado de la Cuenta por Cobrar.

2.1.1.8 Cuentas incobrables

Las ventas que se realizan sobre una base que no sea la de contado hacen que exista posteriormente la posibilidad real de no cobrarlas. Una cuenta incobrable es una pérdida que requiere, mediante asientos adecuados, registrar una disminución en las cuentas por cobrar del activo y la correspondiente disminución en las utilidades y en el capital social.

El primer problema para contabilizar las cuentas incobrables es el de establecer el momento en que se registra la pérdida. Se usan dos procedimientos generales:

1. Método de cancelación directa. No se hace ningún asiento sino hasta establecer que una cuenta específica es definitivamente incobrable. Se registra entonces la pérdida con abono a cuentas por cobrar y cargo a cuentas incobrables.

2. Método de provisión. Se hace una estimación de las cuentas incobrables esperadas correspondientes a las ventas a crédito o al total de las cuentas por cobrar. Esta estimación se registra como provisión, o reserva para cuentas incobrables y como reducción global en las cuentas por cobrar en el ejercicio que se registre la venta.

Debido a que en el cobro de las cuentas existe una contingencia de pérdida, el método de provisión o reserva para cuentas incobrables solo resulta adecuado en las situaciones donde es probable que se haya deteriorado un activo y que el importe de la pérdida se pueda calcular razonablemente. Una cuenta por cobrar es una perspectiva de entrada de flujo de efectivo y al estimar este flujo se parte de la probabilidad de realizar la cobranza. Normalmente, las estimaciones para cuentas incobrables se hacen con base en:

1. Método de porcentaje de ventas (estado de resultados). Este método asocia los costos con los ingresos porque relaciona el cargo con el ejercicio que se registra en la venta.
2. Método del porcentaje de cuentas por cobrar (estado de situación financiera). Este procedimiento da una estimación razonablemente exacta del valor de realización de las cuentas por cobrar en cualquier momento pero no satisface el concepto de asociación de costos e ingresos; en lugar de ello, su objetivo es informar las cuentas por cobrar en el estado de situación financiera a su valor de realización, objetivo que cumple razonablemente bien.

Cobro de cuentas por cobrar canceladas. Cuando se determina que una cuenta es incobrable se saca de los libros cargando a la provisión para cuentas incobrables y abonando a cuentas por cobrar. Si se logra el cobro de una cuenta que ya había sido cancelada, el procedimiento a seguir consiste

en primero reestablecer la cuenta por cobrar con cargo a cuentas por cobrar y crédito a provisión para cuentas incobrables.

Cuentas especiales de provisión. Para asociar correctamente los gastos con los ingresos por ventas, a veces es necesario establecer cuentas de provisión adicionales. Estas cuentas se declaran como contra cuentas de las cuentas por cobrar cuyo importe se establece al valor neto de realización.

Las provisiones más comunes son:

1. Provisión para devoluciones y bonificaciones sobre ventas.
2. Provisión para gastos de cobranza.

Devoluciones sobre ventas y bonificaciones. En el estado de resultados las devoluciones y bonificaciones se declaran como una cancelación del importe de las ventas. Las devoluciones y bonificaciones se acumulan por separado en vez de cargarlas directamente a la cuenta de ventas, simplemente para permitir que el gerente de la compañía y el lector de los estados, conozcan la magnitud de estas partidas.

Gastos de cobranza. Si se incurre en un cargo importante por manejo y servicio para cobrar las cuentas pendientes al final del ejercicio, caso común en empresas que venden a plazos, se deberá asentar una provisión para gastos de cobranza.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta contempla a las cuentas incobrables, en sus artículos 29-VI y 31-XVI, en los cuales considera a estas cuentas, como una deducción autorizada, cuando se trate de pérdidas por créditos incobrables, considerándose realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes, si fuera notoria la imposibilidad práctica de cobro. Ampliando el concepto de cuentas incobrables, el Reglamento de esta ley dice lo siguiente:

Art. 25 RISR

“Las pérdidas por créditos incobrables señaladas en la fracción XVI del artículo 31 de la Ley, se deducirán en el ejercicio en que se consuma la prescripción en los términos de las leyes aplicables o de la notoria imposibilidad práctica de cobro.” LEY del ISR, Editorial ISEF; 2002.

Se considera que existe notoria imposibilidad práctica de cobro de un crédito, entre otros, en los siguientes casos:

- Cuando el deudor no tenga bienes embargables.
- Cuando el deudor haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre.
- Cuando se trate de crédito cuya suerte principal al día de su vencimiento no exceda del equivalente de 60 veces el salario mínimo general del área geográfica correspondiente al Distrito Federal y no se hubiera logrado el cobro dentro de los dos años siguientes a su vencimiento.

2.1.2 Documentos por cobrar

2.1.2.1 Concepto

Los documentos por cobrar son promesas escritas en letras de cambio o pagarés hechas por el cliente, de pagar determinada cantidad de dinero en una fecha futura específica, y pueden tener su origen en ventas, financiamientos u otras transacciones. Los documentos por cobrar pueden ser a corto plazo o a largo plazo.

Un documento por cobrar está respaldado por un pagaré formal. Es un instrumento negociable firmado por un girador a favor de un beneficiario que puede legalmente y con prontitud de venderlo o transferirlo a otro. Aunque los

pagarés estipulan un monto de interés por el valor del dinero y el tiempo combinados, se clasifican como pagarés con interés y pagarés sin interés. Los pagarés con interés tienen una tasa especificada de interés, mientras que los pagarés sin interés lo incluyen como parte de su valor nominal en vez de especificarlo explícitamente. Los documentos por cobrar se consideran con bastante liquidez aunque sean a largo plazo, porque se pueden convertir fácilmente en efectivo.

Con frecuencia se aceptan pagarés girados por clientes que necesitan ampliar el periodo para pago de una cuenta por cobrar. También, se exigen a clientes nuevos o clientes considerados de alto riesgo. También se usan mucho en préstamos a empleados y subsidiarias y en ventas de propiedades de planta y equipo. Sin embargo, la mayoría de los pagarés tienen su origen en transacciones de préstamos.

2.1.2.2 Contabilización de los documentos por cobrar

Los puntos básicos para la contabilización de los documentos por cobrar son:

1. Reconocimiento de los documentos por cobrar.

La cantidad correcta para registrar estos pagarés es el valor actual de los flujos futuros de efectivo. Sin embargo, puede ser complicado determinar este importe, particularmente cuando se expide un pagaré sin interés o con interés fuera de lo razonable.

Pagarés con interés razonable. Los documentos a corto plazo se registran a su valor nominal (menos bonificaciones) porque el interés inherente al valor a su vencimiento no es considerable. Sin embargo, los documentos por cobrar a largo plazo se deben registrar y manifestar al valor actual del efectivo que se espera cobrar. Cuando el interés que se especifica

en un documento es igual a la tasa de interés efectiva (la del mercado), el documento se vende a su valor nominal. Cuando la tasa especificada es diferente a la del mercado, el valor actual es diferente al valor nominal del documento. La diferencia entre el valor nominal y el actual, ya sea descuento o premio, se registra y amortiza durante la vigencia del documento para aproximarse a la tasa de interés efectiva (del mercado).

Documentos sin interés o con interés irrazonable. El interés es un elemento inherente y natural de los documentos por cobrar, particularmente cuando son a largo plazo.

Para contabilizar adecuadamente los documentos por cobrar que tengan una tasa de interés fuera de la realidad, son importantes las siguientes categorías:

- a) Documentos recibidos únicamente por efectivo.
- b) Documentos recibidos por efectivo, pero con algún derecho o privilegio que también se intercambia.
- c) Documentos recibidos a cambio de propiedades, mercancías o servicios, sin efectivo.

2. Valuación de los documentos por cobrar.

Al igual que las cuentas por cobrar, los documentos por cobrar a corto plazo se registran y declaran a su calor neto de realización, es decir, a su valor nominal menos todas las provisiones necesarias. La primera de las provisiones de la cuenta de documentos por cobrar es la provisión para cuentas dudosas. Los cálculos y estimados que abarca la valuación de los documentos por cobrar a corto plazo y el registro del gasto en cuentas incobrables y provisiones relativas, son exactamente iguales que para los

documentos por cobrar comerciales. Se puede usar un porcentaje del ingreso por ventas o un análisis de los documentos por cobrar para estimar el importe de los documentos incobrables.

3. Venta o transferencia de los documentos por cobrar.

Generalmente los pagarés se conservan hasta su vencimiento, que es cuando se cobra el valor nominal de ellos más los intereses acumulados, y salen de las cuentas. Sin embargo, no es raro que el tenedor del documento acelere su conversión a efectivo transfiriéndolo o cediéndolo a un tercero. Generalmente estas transferencias o cesiones se llaman "descuento del documento antes de su vencimiento".

La transferencia de cuentas o documentos por cobrar a una tercera persona o institución a cambio de efectivo, toma una de estas tres formas:

- Tomar un préstamo de una tercera persona o institución y asignar las cuentas y documentos por cobrar como colateral. Tanto la forma de esta transacción como su esencia sugieren que se contabilice y declare como un préstamo.
- Transferir o ceder a una tercera persona o institución las cuentas y documentos por cobrar a cambio de efectivo, de manera que dicha tercera persona quede sin garantía contra el cedente con relación a dichas cuentas documentos, corriendo con todos los riesgos. Tanto la forma de esta transacción como su esencia sugieren que se debe contabilizar y declarar como venta.
- Transferir a una tercera persona o institución a cambio de efectivo, las cuenta y documentos por cobrar con garantía. En este caso la forma de la transacción puede ser de venta o préstamo, según las circunstancias.

2.2 OPERACION DE COBRANZAS

“La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. Incluye la coordinación con los objetivos y políticas de la operación de otorgamiento de crédito”. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Auditoria Operacional”; México, 1998.

Actividades básicas para establecer un marco de referencia que delimita la operación de cobranzas:

1. Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de la empresa y los establecidos particularmente para la operación de crédito.

Los objetivos pueden estar relacionados con niveles de las cuentas por cobrar, periodos de recuperación, documentación de cuentas por cobrar, costo de la ejecución de la operación e identificación de las cuentas incobrables. Las políticas pueden referirse a descuentos por pronto pago, aceptación de documentos, intereses moratorios, no aceptación de cheques posfechados.

2. Invertir en el establecimiento de metas a corto y a largo plazo, que significa, la cuantificación de los objetivos establecidos. Las metas deben permitir evaluar las actividades realizadas.

3. Planear las actividades y recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en esta operación.

4. Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos en forma eficiente.

5. Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores y otros que requieran la operación; llevarlos a la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.

6. Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.

7. Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido (presentación de facturas para su pago, aceptación de documentos, envío de la factura por correo, vigilancia de los cobros a través de los Bancos, etc.).

8. Llevar a cabo la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, visitas, entrevistas personales, redocumentaciones, agencias de cobranza, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.

9. Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de correspondencia, contabilidad, etc. Este registro estará en función a los sistemas establecidos, así una empresa codificará el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico, extraerá el documento del archivo de pendientes de pago, anotará en sus registros individuales la cobranza efectuada, etc.

10. Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, remesas devueltas, rebajas, devoluciones, descuentos y reposiciones.

11. Estratificar u obtener información sobre las cuentas por cobrar de la empresa en relación a las ventas realizadas a clientes, su importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago. Esta estratificación tiene por objeto adecuar las acciones de cobranza en relación con el tipo de cliente de que se trate y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia.

12. Informar oportunamente sobre la cobranza realizada. Esta información debe proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuentos por pronto pago; incentivos a cobradores, agentes y otros; los clientes activos y sus condiciones generales; la relación de las cuentas, etc.

13. Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas. Obtener para fines fiscales la evidencia de la imposibilidad práctica de cobro.

14. Proponer y en su caso obtener seguros de crédito.

15. Coordinar las actividades de cobranzas de las de crédito, ventas, embarques, caja y contabilidad.

16. Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas.

Es importante destacar que dichas actividades no intentan ser limitativas, solamente pretenden establecer el perfil de la operación de cobranzas.

2.2.1 Gastos de cobranza

Los gastos de cobranza se manejan en compañías muy grandes que tienen a su cargo algún departamento o un grupo de personas que se dedican al cobro de sus cuentas pendientes del mismo, pueden ser comisionistas por ejemplo.

2.2.2 Operación de ventas

“Es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.” Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Auditoría Operacional”; México, 1998. Se pretende una equidad adecuada entre la satisfacción de los clientes y el alcance de utilidades que permita la obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiere.

La operación de ventas relacionada con la de cobranzas comprende las siguientes actividades:

1. Conocer las características de los competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
2. Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.

3. Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.

4. Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.

5. Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y crédito, y su aplicación.

2.2.3 Selección de crédito

Las cuentas por cobrar de un productor normalmente representan 37% de sus activos circulantes y 16% de sus activos totales. Con frecuencia están controlados por el administrador financiero de la empresa por medio de su participación en el establecimiento y administración de política de crédito que comprende la determinación de la selección de crédito, normas de crédito y condiciones de crédito y políticas de cobranza.

La política de selección de crédito consiste en establecer los lineamientos para determinar si se extiende crédito a un cliente y cuánto se le debe conceder. La empresa debe desarrollar las fuentes de información crediticia apropiadas y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para el manejo eficiente de las cuentas por cobrar. En principio se tratarán las cinco "C's" del crédito, que son el enfoque tradicional de la investigación crediticia.

2.2.3.1 Las cinco "C's" del crédito

Los administradores de crédito con frecuencia emplean las cinco "C's" del crédito a fin de determinar la solvencia de un solicitante. Estas comprenden cinco dimensiones – carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones – de la manera siguiente:

1. *Carácter (reputación)*. El historial del solicitante para satisfacer sus obligaciones financieras, contractuales y morales. Historial de pagos en el pasado, así como cualquier juicio legal pendiente o resuelto contra el solicitante deber ser considerado para evaluar su carácter.

2. *Capacidad*. La disposición del solicitante de pagar crédito solicitado. El análisis de los estados financieros con énfasis especial sobre el índice de liquidez (solvencia) y el de endeudamiento son normalmente empleados para determinar la capacidad del solicitante.

3. *Capital*. La solidez o situación financiera del solicitante se refleja por la posición de la propiedad. El análisis de la deuda del solicitante en relación con el capital social y sus índices de rentabilidad son a menudo utilizados para determinar su capital.

4. *Colateral*. La cantidad de los activos que el solicitante tiene disponibles para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, más será la oportunidad de que un otorgante de crédito recupere sus fondos en el supuesto de que el solicitante no cumpla con el pago. La revisión del balance general del solicitante, el avalúo de sus activos y

cualquier reclamo legal en contra de los activos del solicitante pueden considerarse para evaluar su colateral.

5. *Condiciones.* Comprende la situación económica y empresarial actual, así como circunstancias específicas que afecten cualquiera de las partes en la transacción del crédito. Por ejemplo, si el otorgante de crédito tiene un inventario en exceso de un artículo que el solicitante desea comprar a crédito, estará en disposición de vender en términos más favorables a solicitantes menos solventes. El análisis general de las condiciones económicas y comerciales, así como las circunstancias especiales que podrían afectar al solicitante o al otorgante de crédito, se efectúa a fin de evaluar las condiciones.

El gerente de crédito normalmente fija su atención en las primeras dos C's – carácter y capacidad –, ya que representan los requerimientos básicos para extender el crédito a un solicitante. La consideración de las últimas tres C's, capital, colateral y condiciones, es importante en la estructuración de los acuerdos de crédito y en la toma de la decisión final de crédito, las cuales son afectadas por la experiencia y el juicio del gerente de crédito.

2.2.3.2 Fuentes externas de información crediticia

Cuando un cliente solicita crédito a una empresa, el departamento de crédito inicia el proceso de evaluación al requerir el llenado de varias solicitudes en las cuales piden información y referencias tanto financieras como crediticias. Al analizar la solicitud, la empresa obtiene información adicional de otras fuentes. Si le ha extendido algún crédito con anterioridad el solicitante, tendrá su propia información respecto del comportamiento de pago

del solicitante. Las principales fuentes externas de información crediticia son las siguientes:

- Estados financieros. Con los estados financieros de los últimos años del solicitante, la empresa puede analizar la posición de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

- Dun & Bradstreet, Inc. Es la agencia estadounidense más grande de información crediticia mercantil. Proporciona a sus suscriptores un ejemplar de un libro de referencia que contiene la clasificación crediticia y estimaciones cifradas de la solidez financiera de millones de empresas en Estados Unidos y Canadá.

- Agencias de intercambio de referencia de crédito. Las empresas pueden obtener información a través del sistema de intercambio nacional de crédito, el cual es una red nacional de agencias locales que intercambian información. Los informes conseguidos por medio de estas agencias de intercambio son fácticos, más que analíticos o especulativos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud atendida.

- Intercambio directo de referencias crediticias. Otro medio para obtener información es a través de las asociaciones de crédito locales, regionales o nacionales. Es común que una asociación de industriales mantenga cierta información crediticia disponible para sus socios. Otro método es la comunicación con otros proveedores que también le venden al solicitante, a quienes se les pregunta sobre los patrones de pago de este.

- Verificación bancaria. El banco de la empresa que ha de otorgar el préstamo podrá obtener información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información obtenida probablemente será imprecisa, a menos que el solicitante ayude a la empresa a obtenerla. Por lo general, se proporciona una estimación del saldo de efectivo de la empresa. Por ejemplo, podrá encontrarse que una empresa mantiene saldos con cifras de cinco dígitos.

Las empresas establecen procedimientos fijos para el empleo del análisis de crédito: la evaluación de las solicitudes de crédito. No basta aquí con determinar la solvencia de un cliente, sino también estimar la cantidad máxima de crédito que puede otorgársele. Una vez resuelto esto, la compañía puede establecer una línea de crédito, cantidad máxima que un cliente puede adeudar en un determinado momento. Las líneas de crédito sirven para evitar la necesidad de comprobar el crédito de un cliente importante cada vez que se efectúe una compra a crédito. Ahora se considerarán los procedimientos para analizar la información crediticia y las consideraciones económicas involucradas en dicho análisis.

Se pueden emplear los estados financieros y el registro mayor de cuentas por pagar del solicitante de crédito para calcular su periodo de pago promedio. Este valor puede compararse con las condiciones de crédito actualmente extendidas por la empresa. Para clientes que solicitan grandes cantidades o líneas de crédito amplias, se debe realizar un análisis detallado de la liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de la empresa solicitante, a partir de los estados financieros pertinentes. Asimismo, una comparación longitudinal de índices similares de varios años podría descubrir ciertas pautas en el desarrollo.

Uno de los aspectos clave en la decisión final de crédito es el juicio subjetivo del analista financiero en relación con la solvencia de la empresa solicitante. La experiencia proporciona una intuición de los aspectos que descalifican la calidad de las operaciones de determinada compañía. El analista añadirá su conocimiento del carácter de la administración del solicitante, así como las referencias de otros proveedores y las pautas del desempeño pasado de la compañía en turno. Entonces podrá decidirse si el crédito se otorga o no, e incluso qué cantidad de crédito extender. Con frecuencia estas decisiones son efectuadas por un comité de revisión de crédito, más que por un solo individuo.

No importa si el departamento de crédito de la empresa está evaluando la solvencia de un cliente deseoso de crédito para una transacción específica, o de aquel cliente regular, a fin de establecer una línea de crédito, los procedimientos son los mismos. La única diferencia es la profundidad del análisis. Queda claro que los procedimientos de selección de crédito de la empresa deben establecerse con una base económica firme, la cual considere los costos y beneficios de obtener y analizar la información crediticia.

Cada una de las decisiones relativas para otorgar crédito a clientes, debido a que implican un grupo grande de solicitantes similares, representa una pequeña parte del negocio total de la empresa; estas pueden tomarse empleando técnicas impersonales y computadorizadas. Una técnica de uso generalizado es la clasificación crediticia. Este procedimiento resulta en una ordenación que refleja la solvencia total del solicitante, derivado de un promedio estimado a partir de los resultados obtenidos con base en los diversos requerimientos financieros y crediticios. La clasificación de crédito con frecuencia se utiliza para las operaciones grandes de tarjeta de crédito,

como las compañías de petróleo y las tiendas departamentales. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas manufactureras venden a grupos diversos de negocios de diferente tamaño, no a individuos. Las características estadísticas necesarias para aplicar la clasificación crediticia de a las decisiones en lo que se refiere al crédito mercantil – crédito otorgado por las empresas de negocios a otras – rara vez existe.

2.2.4 Variaciones de las normas de crédito

Las normas de crédito constituyen los criterios mínimos para otorgar crédito constituyen los criterios mínimos para otorgar crédito a un cliente. El enfoque aquí es determinar qué tan restrictiva es la política general de la empresa. Comprender las variables fundamentales que deben considerarse cuando una empresa se proponga ampliar o restringir sus normas de crédito proporcionará una idea general de los tipos de decisiones involucradas.

Las variables principales que deben tenerse en cuenta cuando se evalúan los cambios propuestos en las normas de crédito son:

1. Volumen de ventas
2. Inversión en cuentas por cobrar
3. Gastos por cuentas incobrables

Se puede esperar que los cambios en las normas de crédito propicien el volumen de las ventas. Si las normas de crédito se amplían, se espera que las ventas se incrementen; si aquellas se restringen, estas disminuyen. Por lo general, los incrementos en las ventas afectan positivamente a las utilidades, mientras que una disminución en las ventas produce un efecto negativo en las utilidades.

El mantener las cuentas por cobrar implica un costo para la empresa. Tal costo es atribuible a las oportunidades no aprovechadas de percibir utilidades que resultan de los fondos congelados en las cuentas por cobrar. Por tanto, cuanto mayor sea la inversión en las cuentas por cobrar de la empresa, tanto más alto será el costo de materiales y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus normas de crédito, el volumen de las cuentas por cobrar se incrementa, al igual que su costo de mantenimiento (inversión). Este cambio resulta del incremento en las ventas y los periodos de cobranza más largos, debido a que los pagos en promedio de clientes con crédito son más lentos. También ocurre lo contrario si las normas de crédito se restringen. Así que con la ampliación en las normas de crédito se espera que incida negativamente en las utilidades a causa de costos mayores que implica mantener las cuentas por cobrar; en tanto que restringir las normas de crédito afectaría de manera positiva las utilidades como resultado de los costos más bajos de mantener las cuentas por cobrar.

La probabilidad, o riesgo, de tener cuentas incobrables aumenta conforme se amplían las normas de crédito. El incremento en las cuentas incobrables, asociado con la ampliación de las normas de crédito, eleva el nivel de aquellas, además de producir un efecto negativo sobre las utilidades. Los efectos contrarios en los gastos de las cuentas incobrables y las utilidades son el resultado de la restricción de las normas de crédito.

Los cambios básicos y los efectos sobre las utilidades que se esperan de una ampliación de las normas de crédito se tabulan a continuación:

TABLA 1.

VARIABLE	DIRECCION DEL CAMBIO	EFFECTO SOBRE UTILIDADES
1. Volumen de ventas	Incremento	Positivo
2. Inversión en cuentas por cobrar	Incremento	Negativo
3. Gastos por cuentas incobrables	Incremento	Negativo

Si se restringen las normas de crédito, es de esperar efectos contrarios.

Con el fin de decidir si la empresa debiera ampliar sus normas de crédito, la contribución adicional de utilidades por ventas debe ser comparada con la suma del costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar y el costo de cuentas incobrables marginales. Si la contribución de utilidades adicionales es mayor que el costo marginal, entonces se deben ampliar las normas de crédito; de lo contrario, las normas actuales deberán permanecer inalterables.

2.2.5 Cambios en las condiciones de crédito

Las condiciones de crédito especifican los términos de pagos requeridos para todos los clientes con crédito. Suele utilizarse un tipo clave. Si por ejemplo, las condiciones de crédito pueden especificarse como 2/10 neto a 30. Esto significa que el comprador recibe 2% de descuento efectivo si la cuenta se pagó dentro de los 10 días después del comienzo del periodo del crédito; si el comprador no aprovecha este descuento, el monto total se deberá pagar dentro de los 30 días después del comienzo del periodo de crédito. Las condiciones de crédito cubren tres aspectos:

1. Descuentos por pronto pago
2. Periodo de descuento por pronto pago
3. Periodo de crédito

Cualquier cambio en las condiciones de crédito de la empresa podrían tener efectos sobre su rentabilidad total. Los factores positivos y negativos asociados con dichos cambios, así como los procedimientos cuantitativos para su evaluación.

2.3 ANALISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR A TRAVES DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Las cantidades contables tienen poco significado en sí mismas. La manera de establecer si una cantidad es adecuada, es decir, si está mejorando o empeorando, o si está dentro o fuera de proporción, consiste en relacionarlas o compararlas con otras partidas, por lo que varias organizaciones proporcionan información concerniente a la industria.

Para ello es indispensable el análisis financiero a través de razones financieras, las cuales son la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de la compañía. Es importante considerar el análisis financiero, puesto que el desarrollo de la empresa es de interés para todo tipo de usuarios (acreedores, accionistas, instituciones bancarias, etc.), existen diferentes razones financieras que permiten satisfacer las necesidades de estos. Cada una de estas razones tiene ciertos propósitos, analizando la empresa.

El análisis de las razones involucra los métodos financieros a fin de evaluar el desempeño y posición de la empresa. Los elementos fundamentales para este análisis son el estado de resultados y el balance general de la compañía de los periodos bajo consideración. No obstante, antes de avanzar es necesario examinar las partes interesadas y los tipos de comparaciones que implican el análisis de razones.

El análisis de razones de los estados financieros de la empresa es de interés para los accionistas, los acreedores y la propia administración de la empresa. Los accionistas presentes y los futuros están interesados en el nivel de riesgo y rentabilidad actual y futuro de la empresa. Estas dos dimensiones determinan el precio de las acciones. Los acreedores de la empresa están especialmente interesados en la liquidez a corto plazo de la compañía y en su capacidad para efectuar los pagos sobre los intereses y el capital. Una preocupación secundaria de los acreedores es la rentabilidad de la empresa; ellos desean garantías de que el negocio esté sano y continúe con el mismo éxito. La administración, así como los accionistas, deben dirigir sus esfuerzos hacia el resultado de la posición financiera. Por tanto, intentarán operar de la manera que el resultado de las razones financieras sean considerados favorables tanto para los propietarios como para los acreedores. Además, la administración emplea los índices para vigilar el desempeño de la empresa de un periodo a otro. De tal suerte que, cualquier cambio inesperado podrá ser examinado con el propósito de evitar problemas potenciales.

El análisis de razones no consiste sólo en la aplicación de una fórmula a la información financiera a fin de calcular una razón o índice dado. Lo importante es la interpretación del valor de éste. Para responder a las preguntas ¿es demasiado alto o demasiado bajo? ¿es bueno o malo?, se

requiere de una norma comprensible o base de comparación. Se pueden emplear dos tipos de comparaciones de índices: transversal y longitudinal.

El análisis transversal o seccional momentáneo consiste en la comparación de diferentes índices financieros a la empresa en un momento determinado. Todo negocio se interesa saber cómo se ha desempeñado en relación con sus competidores. Si los competidores son también corporaciones, sus estados financieros declarados deberán estar disponibles para analizarlos. A menudo se compara el desempeño de la empresa con el líder de la industria, y la empresa podrá descubrir las diferencias importantes en las operaciones, las cuales, si se cambian, incrementarán la eficiencia. Otro tipo de comparación de uso generalizado son los promedios industriales.

La comparación de un índice en particular al estándar se efectúa con el propósito de evitar cualquier desviación de la norma. Muchos creen, erróneamente, que cuando se está analizando una empresa cuyo valor es más alto que el promedio industrial, esto significa que ésta se desempeña bien. Sin embargo, este criterio de cuanto más alto mejor puede ser engañoso. Suele suceder que un índice presenta una amplia desviación, si bien positiva, de la norma, y aún así entrañar problemas potenciales; estos podrán, tras un análisis minucioso, ser más agudos que los índices de empresas por debajo del promedio industrial. Es, por tanto, necesario para el analista investigar desviaciones importantes a cualquier lado de la norma industrial.

El analista debe también reconocer que las comparaciones de índices resultantes de grandes desviaciones de la norma, reflejan sólo los signos de un problema. Un análisis adicional de los estados financieros acompañado con discusiones por parte de administradores claves, es normalmente

requerido para ubicar las causas del problema. Una vez que se ha logrado esto, el administrador financiero debe desarrollar acciones tendientes a eliminar dichas causas. El punto fundamental es que el análisis de razones sólo guía al analista a áreas potenciales de cuidado, no proporciona evidencias concluyentes de la existencia misma de algún problema.

El análisis longitudinal o en periodos o series de tiempo se aplica cuando un especialista financiero evalúa el desempeño de la empresa respecto al tiempo. La comparación del desempeño actual con el pasado, por medio del análisis de razones de varios años, este conocimiento determina parcialmente la planeación de operaciones futuras. Al igual que el análisis transversal, cualquier cambio significativo entre los años comparados puede revelar los signos de problemas importantes. La lógica que subyace al análisis longitudinal es que la compañía debe ser evaluada por su desempeño pasado, el desarrollo de tendencias deberá ser aislado y tomarse la acción apropiada para dirigir la empresa hacia metas inmediatas y a largo plazo. El análisis longitudinal frecuentemente sirve para verificar la verosimilitud de los estados financieros (pro forma) planeados de la empresa. Una comparación de las razones actuales y pasadas con las que resultan del análisis de los estados planeados como puede revelar tanto incongruencias como optimismo excesivo.

Antes de discutir los índices específicos, se deben considerar las advertencias siguientes:

1. Una sola razón o índice no proporciona por sí misma suficiente información para formar elementos de juicio acerca del desempeño global de la empresa. Solo cuando se emplea de índices, se puede establecer

un juicio razonable. Si el análisis se dirige a evaluar únicamente ciertos aspectos específicos de la posición financiera de la empresa, uno o dos índices serán suficientes.

2. Asegúrese de que la información proporcionada en los estados financieros que se compara corresponda al mismo periodo durante el año. Si no es así, los efectos de temporalidad podrían conducir a conclusiones y decisiones erróneas. Por ejemplo, una comparación de la rotación de inventarios de un productor de juguetes al final de junio con su valor para diciembre del año en curso puede ser engañoso. El inventario relativamente alto al final de junio resultaría una rotación baja, mientras que al final del año el saldo bajo del inventario podría originar una rotación muy alta. Evidentemente el impacto de la temporada de venta decembrina denotaría en la administración de inventarios de la empresa una notable mejora. Dichas conclusiones erróneas pueden ser evitadas si se comparan los resultados de junio del año en curso con junio del año anterior y diciembre con diciembre, etc.

3. Es preferible emplear, para el análisis de razones, estados financieros que hayan sido auditados. Si los estados no han sido auditados, no habrá razón para creer que la información contenida refleja la verdadera condición financiera.

4. Verifique que la información financiera por emplear haya sido desarrollada de la misma manera. El uso de procedimientos contables que difieren especialmente en relación con inventario y depreciación pueden distorsionar los resultados del análisis de razones, sin importar si se empleó el análisis transversal o longitudinal.

5. Cuando se comparan los índices de una empresa con otra o de una empresa en sí respecto al tiempo, los resultados pueden originar imprecisiones debido a la inflación; ésta puede provocar que los valores contables de inventario y los activos depreciables sean diferentes de su valor real (reemplazo). Además, los costos de inventario y la amortización de la depreciación pueden diferir de sus verdaderos valores y, por tanto, distorsionar las utilidades. Estos efectos inflacionarios normalmente surten mayor impacto cuanto más grande sea la edad de los activos de la empresa en comparación. Sin los ajustes, la inflación tiende a causar que las empresas más antiguas (activos más antiguos) aparezcan más eficientes y rentables respecto a las empresas nuevas (activos nuevos). Evidentemente, se deberá tener cuidado al comparar los índices de las empresas nuevas con las viejas, o una empresa en sí durante un lapso prolongado.

2.3.1 Grupos

Las razones financieras pueden, por conveniencia, ser divididas en cuatro grupos fundamentales o categorías: índices de liquidez, de actividad de endeudamiento y de rentabilidad. Con los índices de liquidez, de actividad y de endeudamiento se estima el riesgo; el índice de rentabilidad mide las utilidades. Los elementos importantes son liquidez, actividad y rentabilidad, pues éstos proporcionan la información relacionada con la operación a corto plazo de la empresa. (Si una compañía no puede sobrevivir a corto plazo, no es necesario recurrir a sus perspectivas financieras a largo plazo.) Los índices de endeudamiento son útiles principalmente cuando el analista está seguro que la empresa ha enfrentado con éxito el corto plazo.

Como requisito general, los insumos necesarios para un analista financiero incluyen, como mínimo, el estado de resultados y el balance general.

Solo se mencionarán los grupos que afectan a las cuentas por cobrar:

2.3.1.1 Análisis de liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo conforme estas se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir, la facilidad con la cual puede cumplir con sus adeudos. Las tres medidas fundamentales de liquidez son:

1. Capital neto de trabajo
2. Índice de liquidez general
3. Razón de prueba rápida (prueba del ácido)

El capital neto de trabajo, aunque realmente no es un índice, se emplea para medir la liquidez total de la empresa: se calcula de la manera siguiente:

$$\textit{Capital neto de trabajo} = \textit{activo circulante} - \textit{pasivo a corto plazo}$$

El índice de liquidez general (conocido también como razón corriente de circulante, o bien, razón de solvencia) es uno de los índices de uso más generalizado, y mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus adeudos a corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\textit{Indice de liquidez general} = \textit{activo circulante} / \textit{pasivo a corto plazo}$$

El índice de liquidez general de 2.0 a veces se considera aceptable, pero la aceptabilidad del valor depende del campo en el cual opera la empresa. Por ejemplo, un índice de liquidez general de 1.0, se consideraría aceptable para una empresa de servicios, pero no para una manufacturera. Cuanto más predecible sea el flujo de una empresa, tanto más bajo será el índice de liquidez general. Es importante hacer notar que si el índice de liquidez general de una empresa es 1.0, su capital neto de trabajo será cero. Cuando una empresa tiene un índice de liquidez general menor que 1.0, tendrá un capital neto de trabajo negativo.

El capital neto de trabajo es útil sólo en caso de comparara la liquidez de la empresa en relación con el tiempo. No se debe emplear para comparar la liquidez de diferentes empresas; con ese propósito se utiliza el índice de liquidez general.

La razón de prueba rápida (o prueba del ácido) es semejante al índice de liquidez general, con la diferencia de que excluye el inventario, el cual es menos líquido de los activos circulantes. La "prueba ácida" se calcula como sigue:

$$\text{Razón de prueba rápida} = \frac{\text{activos circulantes} - \text{inventario}}{\text{pasivos a corto plazo}}$$

Una razón de prueba rápida de 1.0 o mayor en ocasiones es recomendable, pero al igual que con el índice de liquidez general, la aceptabilidad de un valor depende en gran medida de la industria a la cual pertenece la empresa. La razón de prueba rápida proporciona una medida exacta de la liquidez total solo cuando el inventario de la compañía no puede convertirse fácilmente a efectivo. Si el inventario es líquido, deberá recurrirse al índice de liquidez general.

2.3.1.2 Análisis de actividad

Los índices de actividad son empleados para medir la velocidad con la cual varias cuentas se convierten en ventas o efectivo. Las medidas de liquidez resultan insuficientes, porque las diferencias en la composición de los activos circulantes y pasivos a corto plazo pueden, de manera significativa, afectar la verdadera liquidez de la empresa. Por ejemplo, considérese el porcentaje actual del balance general para las empresas A y B que se presentan en la tabla siguiente.

EJEMPLO 1.

Empresa A					
Caja	\$	-	Cuentas por pagar	\$	-
Valores negociables	\$	-	Doctos. Por pagar	\$	10,000.00
Cuentas por cobrar	\$	-	Pasivos acum	\$	-
Inventarios	\$	20,000.00			
Total de activos circulantes	\$	20,000.00	Total pasivos a c.p.	\$	10,000.00
Empresa B					
Caja	\$	5,000.00	Cuentas por pagar	\$	5,000.00
Valores negociables	\$	5,000.00	Doctos. Por pagar	\$	3,000.00
Cuentas por cobrar	\$	5,000.00	Pasivos acum	\$	2,000.00
Inventarios	\$	5,000.00			
Total de activos circulantes	\$	20,000.00	Total pasivos a c.p.	\$	10,000.00

Amabas empresas parecen tener el mismo nivel de liquidez, ya que sus índices de liquidez general son 2.0 (20 000 / 10 000). Sin embargo, una observación más atenta de las diferencias en la composición de los activos circulantes y pasivos a corto plazo, sugiere que la empresa B tiene más liquidez que la empresa A. Esto es cierto por dos razones: primero, la empresa B tiene más activos líquidos en forma de efectivo y valores negociables que la empresa A, la cual solo tiene un activo relativamente líquido en forma de inventarios. Segundo, los pasivos a corto plazo de la

empresa B en general son más flexibles que el único pasivo a corto plazo – documentos por pagar – de la empresa A.

Es, por tanto, importante observar más allá de las medidas de liquidez total a fin de determinar la actividad (liquidez) de cuentas circulantes (o corrientes) específicas. Existe un número de índices o razones disponibles para medir la actividad de las cuentas circulantes más importantes, los cuales incluyen el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. También puede determinarse la actividad (eficacia de empleo) de activos fijos y totales.

La rotación de inventario sirve para medir la actividad o liquidez del inventario de la empresa. Se calcula como sigue:

$$\textit{Rotación de inventario} = \textit{costo de bienes vendidos} / \textit{inventario}$$

El periodo de cobranza promedio, o duración media de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranzas. Se obtiene dividiendo las ventas promedio diarias entre el saldo de cuentas por cobrar:

$$\textit{Periodo de cobranza promedio} = \textit{cuentas por cobrar} / \textit{ventas promedio diarias}$$

El periodo de cobranza promedio solo es significativo en relación con los términos de la empresa.

El periodo de pago promedio, o duración media de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo de cobranza promedio:

$$\textit{Periodo de pago promedio} = \textit{cuentas por pagar} / \textit{compras promedio diarias}$$

La dificultad en el cálculo de este índice surge de la necesidad de contar con las compras anuales, que es un valor no disponibles en los estados financieros publicados. Por lo general, las compras se estiman como un porcentaje determinado de los costos de bienes vendidos.

La rotación de activos fijos mide la eficiencia con la que la empresa ha administrado sus activos fijos, o ingresos, para generar ventas. Se calcula al dividir las ventas de la empresa entre sus activos fijos netos:

$$\textit{Rotación de activos fijos} = \textit{ventas} / \textit{activos fijos netos}$$

La rotación de activos totales indica la eficiencia con la cual la empresa puede emplear todos sus activos para generar ventas. Por regla general, cuanto más alta sea la rotación de activos totales, tanto más eficiente será la utilización de sus activos. Esta medida es probablemente la de mayor interés para la administración, ya que indica si las operaciones de la empresa han sido financieramente eficientes. La rotación de activos totales se calcula como sigue:

$$\textit{Rotación de activos totales} = \textit{ventas} / \textit{activos totales}$$

CAPITULO III
AUDITORIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR

CAPITULO III

AUDITORIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR

3.1 AUDITORIA

3.1.1 Concepto

“Representa el examen de los estados financieros de una entidad, con objeto de que el contador público independiente emita una opinión profesional respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados”. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Normas y Procedimientos de Auditoría”; Equis Impresores, México 2001.

3.1.2 Objetivos

3.1.2.1 Control interno

Comprende un plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para:

1. Protección de activos.

2. Obtención de información correcta y oportuna.
3. Promoción de eficiencia de operación.
4. Adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

El auditor utiliza la información que obtiene al conocer la estructura del control interno para evaluar el riesgo de control. Existen cuatro pasos esenciales en esta evaluación.

1. En primer lugar, el auditor necesita un marco de referencia para evaluar el riesgo de control. Este marco de referencia para todos los tipos de operaciones lo constituyen los objetivos de auditoría.
2. En segundo lugar, el auditor identifica los controles internos clave y las debilidades para las ventas.
3. Después de identificar los controles y las debilidades, el auditor las asocia con los objetivos.
4. Por último, el auditor evalúa el riesgo de control para cada objetivo evaluando los controles y debilidades de cada uno. Este paso es importante porque afecta las decisiones del auditor sobre las pruebas de controles y las pruebas sustantivas.

A continuación se muestran las actividades de control, es importante que se conozcan para identificar los controles y debilidades sobresalientes de las ventas lo cual es el segundo paso en la evaluación del riesgo de control.

Separación adecuada de responsabilidades. La separación de deberes es útil a fin de evitar varios tipos de errores tanto intencionales como no intencionales. También es deseable separar las funciones de otorgamiento de crédito de las funciones de venta, dado que las verificaciones de crédito tienen como objetivo eliminar la tendencia natural del personal de ventas a optimizar el volumen incluso a costa de altos débitos de deudas malas.

Autorización adecuada. Al auditor le preocupa la autorización en tres puntos clave: el crédito debe ser autorizado en forma adecuada antes que

ocurra la venta; los bienes deben ser embarcados después de la autorización adecuada; y los precios deben ser autorizados. Los primeros dos controles tienen como objetivo evitar la pérdida de activos de la compañía. La autorización de precios tiene como objetivo asegurar que la venta sea facturada en un precio establecido por la política de la compañía.

Documentos y registros adecuados. Deben existir procedimientos adecuados de contabilidad antes de cumplir con la mayoría de los objetivos de auditoría relacionados con operaciones.

Documentos prenumerados. Una característica importante de los documentos para ventas es el uso de la prenumeración, que tiene como objetivo evitar tanto los errores en facturación o el registro de ventas como la ocurrencia de facturación duplicada y registros duplicados.

Envío de estados de cuenta mensuales. El envío de estados de cuenta mensuales por una persona que no tenga responsabilidad en el manejo de efectivo, preparación de los registros de ventas y cuentas por cobrar es un control útil porque fomenta una respuesta de los clientes si el saldo es inadecuado.

3.2 Auditoría del ciclo de venta y cobranzas

“El objetivo global en la auditoría del ciclo de ventas y cobranza es evaluar si los saldos en cuenta afectados por el ciclo se presentan razonablemente de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.” BOYNTON W / KELL W./ ZIEGLER R.; “Auditoría moderna”; Compañía editorial Continental; México, 3era reimpresión, 1999.

Las siguientes son cuentas comunes que se incluyen en el ciclo de ventas y cobranza:

- Ventas.
- Rebajas y devoluciones sobre ventas.
- Gastos de deudas incobrables.

- Descuentos en efectivo tomados.
- Cuentas por cobrar con cargo a clientes.
- Estimación para cuentas incobrables.
- Efectivo en bancos.

3.2.1 Naturaleza del ciclo de ventas y cobranza

El ciclo de ventas y cobranza implica las decisiones y procesos necesarios para la transferencia de la propiedad de bienes y servicios a los clientes después de que se ponen a disposición para su venta.

El ciclo incluye varias clases de operaciones, cuentas y funciones administrativas, así como varios documentos y registros.

TABLA 2.

CLASE DE TRANSACCIONES, CUENTAS, FUNCIONES COMERCIALES Y DOCUMENTOS RELACIONADOS Y REGISTROS PARA EL CICLO DE VENTAS Y COBRANZA

CLASE DE TRANSACCIONES	CUENTAS	FUNCIONES COMERCIALES	DOCUMENTOS Y REGISTROS
Ventas	Ventas y cuentas por cobrar	- Procesamiento de las órdenes del cliente - Concesión de crédito -Facturación al cliente y registro de las ventas	Orden del cliente Orden de venta Orden del cliente o de venta Factura de venta Diario de venta Reporte de ventas Archivo maestro de cuentas por cobrar
Recepción en efectivo	Efectivo en el banco Cuentas por cobrar	Procesamiento y registro de recepción de efectivo	Aviso de remesa Lista preliminar de recepción de efectivo
Devolución y descuentos de ventas	Devolución y rebajas sobre ventas Cuentas por cobrar	Procesamiento y registro de devoluciones y rebajas sobre ventas	Memorándum de crédito Diario de devoluciones y rebajas sobre ventas
Eliminación de cuentas no cobrables	Cuentas por cobrar Asignación para cuentas incobrables	Eliminación de cuentas por cobrar no cobrables	Forma de autorización para cuenta no cobrable

3.2.2 Funciones administrativas en el ciclo de documentos y registros relacionados

Las funciones administrativas para un ciclo son las actividades importantes que una empresa realiza para ejecutar y registrar las operaciones administrativas. En la tabla anterior se identifican las ocho funciones administrativas en un ciclo de ventas y cobranza típico. Es útil conocer estas funciones administrativas del ciclo de ventas y cobranza para entender la forma en que se realiza la auditoría del ciclo.

3.2.3 Procesamiento de periodo de los clientes

La petición de bienes por parte de un cliente es el punto de partida de todo el ciclo. Legalmente, es una oferta para comprar bienes de acuerdo con términos especificados. La recepción de un pedido de un cliente con frecuencia da como resultado la creación inmediata de una orden de venta.

Pedido de cliente. Es una petición de mercancía por parte de un cliente. Esta puede recibirse por teléfono o carta, una forma impresa que haya sido enviada a los clientes posibles ya existentes, a través de los vendedores o en otras formas.

Orden de venta. Es un documento para comunicar la descripción, cantidad e información relacionada de bienes solicitados por un cliente. Con frecuencia se utiliza para indicar la aprobación de crédito y la autorización del embarque.

3.2.4 Otorgamiento del crédito

Antes que se embarquen los bienes, una persona debidamente autorizada debe aprobar el crédito para el cliente por las ventas a cuenta. Las prácticas malas de la aprobación de crédito frecuentemente ocasiona un

número excesivo de ventas malas y cuentas por cobrar que quizá sean incobrables.

3.2.5 Facturación a los clientes y registro de las ventas

Dado que la facturación a los clientes es el medio por el cual el cliente es informado del monto que debe por los bienes, esto debe hacerse de manera correcta y oportuna. Los aspectos más importantes de la facturación son asegurarse que todos los embarques hayan sido facturados, que ningún embarque haya sido facturado más de una vez y que cada uno sea facturado por el monto adecuado.

La facturación de los clientes incluye la preparación de una factura de ventas con varias copias y la actualización simultánea del archivo de operaciones de ventas, del archivo maestro de cuentas por cobrar y del archivo maestro del mayor para ventas y cuentas por cobrar. Esta información se utiliza para generar el diario de ventas y, junto con las entradas de efectivo y los cargos varios, permite la preparación del balance de comprobación de cuentas por cobrar.

Factura de ventas. Es un documento en que se indica la descripción y cantidad de bienes vendidos. Se prepara de forma automática en la computadora después que se captura el número del cliente, la cantidad, el destino de los bienes embarcados y las condiciones de venta. El original se envía al cliente y se conserva una o más copias.

Diario de ventas. Es un diario para registrar las operaciones de ventas. Se indican las ventas brutas para diferentes clasificaciones, tales como líneas de productos, la captura en cuentas por cobrar, cargos y abonos varios. Pueden incluir las devoluciones y rebajas sobre ventas.

Resumen del informe de ventas. Es un documento en el cual se resumen las ventas de un periodo. Incluye información analizada por componentes importantes tales como el vendedor, el producto y el territorio.

Archivo maestro de cuentas por cobrar. Es un archivo para registrar las ventas individuales, las entradas de efectivo y las previsiones de ganancias sobre ventas para cada cliente y para conservar los estados de cuenta de los clientes. El total de los saldos en cuenta individuales del archivo maestro es igual al balance total de las cuentas por cobrar del libro mayor.

Balanza de comprobación o relación de cuentas por cobrar. Es una lista de los montos que debe cada cliente en determinado momento. Se prepara directamente a partir del archivo maestro de cuentas por cobrar. Con frecuencia es una balanza de saldos vencidos, en la que se muestra la antigüedad de los componentes de las cuentas por cobrar de cada saldo del cliente a la fecha del informe.

Estado de cuenta mensual. Es un documento enviado a cada cliente en el que se indica el saldo inicial de cuentas por cobrar, el monto y la fecha de cada venta, los pagos en efectivo recibidos y el saldo final pendiente de pago.

3.3 Pruebas sustantivas en las cuentas por cobrar

Para la mayoría de las compañías la principal cuenta por cobrar es la relacionada con cuentas de clientes. Además, una compañía podrá tener cuentas por cobrar por documentos, intereses y préstamos.

3.3.1 Correlación de los riesgos inherentes y de control con el riesgo de detección

Tres tipos de operaciones importantes afectan el saldo de las cuentas por cobrar:

1. Ventas

2. Cobros en efectivo

3. Ajustes por ventas

Por lo tanto, las evaluaciones que realice el auditor del riesgo de control y del riesgo inherente relacionadas con estas transacciones deberán considerarse al determinar el riesgo de control y nivel aceptable de riesgo de detección para afirmaciones relacionadas con cuentas por cobrar.

3.3.2 Programa de auditoría

Al realizar pruebas sustantivas para cuentas por cobrar, el auditor se apoya principalmente en dos tipos de evidencias: 1. confirmaciones obtenidas directamente de los clientes y, 2. revisión de documentación que se origina en la organización del cliente.

A) Verificar la corrección aritmética de la relación de cuentas por cobrar y su concordancia con el saldo de la cuenta control del mayor general.

El punto de partida para pruebas de cuentas por cobrar es verificar la corrección aritmética de la relación de cuentas por cobrar que se obtiene del registro auxiliar de clientes. Esta relación podrá representarse por un listado manual o computarizado de saldos individuales de los clientes que aparecen en el registro auxiliar de cuentas por cobrar, y debe coincidir con la cuenta control de clientes que aparece en el mayor general. Cuando el riesgo de detección es elevado, la prueba podrá limitarse a determinar que coincida la relación con la cuenta control, examinando la relación respecto a partidas extraordinarias, y procediendo a inspeccionarlas. Cuando el riesgo de detección es bajo, el auditor podrá verificar la corrección de los saldos importantes de clientes examinando en detalle la cuenta del cliente.

TABLA 3.

PROGRAMA DE AUDITORIA PARA PRUEBAS SUSTANTIVAS DE
SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR

Ref. papel de trabajo	PRUEBA SUSTANTIVA	Hecho por	
		Auditor	Fecha
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que concuerde la relación de cuentas por cobrar obtenida de los saldos de las cuentas en el registro auxiliar de clientes con el saldo de la cuenta control de clientes. 2. Aplicar procedimientos analíticos. 3. Confirmar saldos de clientes. 4. Inspeccionar documentación que ampara las cuentas por cobrar 5. Realizar pruebas de corte de ventas. 6. Examinar cobranza posterior. 7. Cotejar la cédula de antigüedad de saldos con documentación de respaldo. 8. Comparar la presentación de los estados financieros con los principios de contabilidad generalmente aceptados. 		

Puesto que se incluyen todas las cuentas de los clientes, la relación de estos se utiliza ampliamente al llevar a cabo otras pruebas sustantivas de saldos de cuentas por cobrar. En algunas compañías, las cuentas de clientes también se analizan por antigüedad de saldos, o sea por el lapso en que las cantidades están vencidas y no han sido pagadas.

B) Aplicar procedimientos analíticos

Las siguientes relaciones financieras son utilizadas con frecuencia al aplicar procedimientos analíticos a cuentas por cobrar:

TABLA 4.

Relación financiera	Fórmula
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas promedio de cuentas por cobrar
Cuentas por cobrar con total de activos circulantes	Cuentas por cobrar/ total de activos circulantes
Margen de utilidad sobre ventas netas	Utilidad neta / ventas netas
Gasto por cuentas incobrables con ventas netas a crédito	Gasto por cuentas incobrables / ventas netas
Gasto por cuentas incobrables con cuentas realmente canceladas	Gasto por cuentas incobrables / cuentas por cobrar canceladas

La ausencia de fluctuaciones significativas al comparar cada una de las relaciones anteriores con los años anteriores, los resultados esperados y los datos de la industria, proporciona datos de evidencia que respaldan la razonabilidad del saldo de la cuenta. En contraste, una fluctuación importante requerirá de una investigación más a fondo por parte del auditor.

Los procedimientos analíticos pertenecen esencialmente a las afirmaciones de existencia y totalidad. Sin embargo, debido a las relaciones

financieras relacionadas con el gasto por cuentas incobrables, esta prueba sustantiva también proporciona evidencia acerca de la afirmación de valuación para cuentas por cobrar.

C) Confirmación para cuentas por cobrar

La confirmación de cuentas por cobrar involucra una comunicación directa y por escrito entre los clientes individuales y el auditor. Esta prueba sustantiva es ampliamente utilizada en auditoría. Las consideraciones relevantes al llevar a cabo esta prueba sustantiva son las siguientes:

- Que sea práctica y razonable.

La confirmación de cuentas por cobrar representa un procedimiento de auditoría generalmente aceptado. Se requiere siempre que las cuentas por cobrar sean parte importante de la posición financiera o resultado de las operaciones, y que sea práctico y razonable realizarla. En auditoría, práctico significa capacidad de realizarlo con los medios disponibles o con razón o prudencia; razonable significa sensible a la luz de las circunstancias que prevalecen. En casi todos los casos, el auditor tendrá estas características con el fin de poder llevar a cabo este procedimiento.

Sin embargo, existen dos circunstancias por las que el auditor podría ser capaz de confirmar las cuentas por cobrar. En primer lugar, los deudores podrían no estar capacitados para confirmar un saldo total si utilizan en sus controles el sistema de cuentas por pagar que muestra la cantidad adecuada para transacciones individuales, pero no la cantidad total adecuada a un acreedor. Esto es particularmente cierto en las dependencias gubernamentales. En algunos casos, el auditor pudiera ser capaz de sobreponerse a este problema confirmando operaciones individuales en lugar de confirmar saldos totales. En

segundo término, el cliente podrá prohibirle al auditor que confirme alguna o determinadas cuentas por cobrar. La prohibición completa habría de representar una limitación grave en el alcance del examen del auditor que generalmente conduce a que no se pueda dar una opinión (abstención de opinión) de los estados financieros. El efecto de una prohibición parcial deberá evaluarse con base en las razones que la administración tuvo al tomar la decisión y en si el auditor puede satisfacer por sí mismo esta situación por medio de otros procedimientos de auditoría.

- Confirmación.

Existen dos tipos de solicitudes de confirmación: la forma positiva, que requiere que el deudor conteste si está o no de acuerdo con el saldo, y la forma negativa, que requiere que el deudor conteste solo en caso de que no esté de acuerdo. La solicitud de confirmación positiva se hace generalmente en forma de carta por separado, pero podría hacerse estampando un sello descriptivo dentro del estado de cuenta mensual del cliente. En contraste, la solicitud negativa se hace bajo la forma negativa el hecho de no recibir respuesta alguna podría significar que el saldo presumiblemente esté correcto, cuando pudiera suceder que el cliente pasó por alto la solicitud o se negó a contestar respecto a las diferencias existentes.

La selección del tipo de solicitud de confirmación dependerá del auditor. Al decidir el contador considera el nivel de riesgo de detección aceptable y la composición de los saldos de cliente. La forma positiva se utiliza cuando el riesgo de detección es bajo o cuando los saldos individuales de los clientes son relativamente elevados. Cuando se presenta la situación contraria, se utiliza la forma negativa.

Una combinación de las dos formas se emplea con frecuencia en un mismo trabajo. Por ejemplo, en la auditoría de una empresa de servicio público, el auditor podrá elegir utilizar la forma negativa de solicitud para clientes residenciales y la forma positiva para los clientes comerciales. Cuando se utiliza la forma positiva, el auditor deberá, generalmente, proseguir con una segunda y en ocasiones con otra solicitud adicional para aquellos deudores que no contesten.

- Oportunidad y cantidad de solicitudes

La fecha de la confirmación y la cantidad de solicitudes son decisiones que debe tomar el auditor sobre la base del riesgo de detección. Cuando este riesgo es bajo, la fecha de confirmación habrá de ser la fecha del balance general. En contraste, cuando el riesgo de detección es elevado, la fecha de confirmación podrá ser de uno a dos meses anteriores a la fecha del balance general. En tal caso, el auditor deberá examinar cambios importantes entre la fecha de la confirmación y la fecha del balance general. El auditor podrá también elegir reconfirmar cambios extraordinarios a la fecha del balance general.

El riesgo de detección también afecta la cantidad de solicitudes a enviarse. Se selecciona una muestra más grande para confirmación cuando este riesgo es bajo que cuando es elevado. Las cuentas que con más frecuencia deban confirmarse podrán seleccionarse por la computadora, elegidas de tablas de números al azar o identificadas por el auditor sobre una base subjetiva. La muestra deberá ser lo suficientemente representativa como para justificar generalizaciones válidas acerca del universo total de cuentas de clientes.

- Control de solicitudes

El auditor deberá controlar cada paso en el proceso de confirmación.

Esto significa:

- Asegurarse de que el importe, nombre y domicilio que aparezcan en la confirmación correspondan con el detalle de la cuenta de clientes.
- Mantener custodia de las confirmaciones hasta en tanto no sean enviadas por correo.
- Utilizar su propio sobre de respuesta para las confirmaciones.
- Depositar personalmente las solicitudes de confirmaciones en el correo.
- Insistir en que las respuestas sean enviadas directamente del auditor.

La ayuda del cliente podrá aprovecharse en la preparación de las solicitudes condicionada a que los controles anteriores sean observados.

- Manejo de diferencias

Las confirmaciones inevitablemente contendrán algunas diferencias. El auditor debe describir todas las diferencias en los papeles de trabajo. Estos podrán atribuirse a partidas en tránsito a la fecha de confirmación, partidas en conflicto, errores e irregularidades. Todas las diferencias deben ser investigadas por el auditor, y la resolución que se les de se indicará en los papeles de trabajo.

- Evaluación de resultados

Los papeles de trabajo del auditor deberán contener un resumen de los resultados de la confirmación de cuentas por cobrar. El resumen deberá revelar la cantidad de confirmaciones enviadas para cada forma de confirmación (positiva o negativa) y la cantidad de respuestas recibidas. Para las confirmaciones positivas, el resumen deberá revelar

el porcentaje de los importes de cuentas confirmadas, y porcentaje de los importes de las cuentas por las que no se obtuvo respuesta alguna o que reportaron errores. Para las confirmaciones negativas, el resumen deberá reflejar el porcentaje de respuesta reportando diferencias. Con base en el resumen de la información, el auditor podrá determinar la suficiencia de la evidencia obtenida de esta prueba de detalles.

Cuando se reciban respuestas insuficientes o existan numerosas diferencias reportadas, el auditor podrá perder la capacidad de emitir un dictamen sin salvedades, a menos que los procedimientos alternos de auditoría, consistentes en revisar la documentación en el archivo de cuentas de clientes y cobros subsecuentes a la fecha del examen, sean aprovechados y aplicados más ampliamente.

- Aplicabilidad a las afirmaciones

La confirmación de las cuentas por cobrar pertenece a cada afirmación de estados financieros, excepto en lo que concierne a la presentación de estados y revelación. Esta prueba constituye la fuente primaria de evidencia para satisfacer la afirmación de existencia. Las contestaciones también proporcionan evidencia respecto a la corrección del saldo que deben los clientes. Por lo tanto, son útiles para satisfacer la afirmación de corrección aritmética. Una confirmación no es una solicitud de pago. Por lo tanto, esta prueba no se orienta a la afirmación de valuación. Sin embargo, las contestaciones podrán hacer referencia a partidas previamente pagadas o partidas en disputa que afectan la correcta valuación de la cantidad adecuada.

Un saldo confirmado proporciona cierta evidencia con respecto a la totalidad del saldo. La evidencia de la totalidad se encuentra restringida debido a que las cuentas por cobrar no contabilizadas no podrán

confirmarse, y a que es más probable que el cliente reporte errores de sobrevaluación que de subvaluación. La respuesta de confirmación es una constancia de endeudamiento que demuestra el derecho legal que tiene el cliente del auditor para poder cobrar (afirmación de derechos). Debe reconocerse la evidencia obtenida de las confirmaciones se restringe a las cuentas confirmadas.

- Cotejar cuentas por cobrar registradas con su documentación de respaldo

El archivo de cuentas de clientes llevado por el cliente deberá contener documentos como: órdenes o pedidos de los clientes, documento de embarque, facturas de venta, avisos de crédito y correspondencia. Estos documentos deben proporcionar evidencia de la existencia de la cuenta por cobrar. Este procedimiento deberá utilizarse para complementar el procedimiento de confirmación cuando no se obtenga respuesta de una confirmación positiva o cuando sea utilizada la forma negativa de la confirmación.

Esta prueba se relaciona primordialmente con la afirmación de existencia. Sin embargo, la documentación de respaldo también proporciona evidencia con respecto al derecho general que tenga el cliente (afirmación de valuación) y de que este tiene un derecho legal sobre su propio cliente para exigirle el pago (afirmación de derecho).

- Realizar la prueba de corte de ventas

La prueba de corte de ventas está diseñada para obtener una seguridad razonable de que las ventas y las cuentas por cobrar se encuentran registradas en el periodo contable en que fueron embarcados los artículos y de que los correspondientes asientos para inventarios y costo de ventas se efectúan en el mismo periodo.

La base para reconocer las ventas normalmente es la fecha de embarque. La prueba de corte de ventas generalmente se realiza a la fecha del balance general. La prueba implica:

- Examinar la documentación de embarque de varios días antes y después de la fecha de corte para determinar la fecha y términos de embarque.
- Cotejar en documentación de embarque con los registros de ventas y de inventarios para establecer que los asientos fueron contabilizados en el periodo contable correcto.
- Inspeccionar facturas por un periodo antes y después de la fecha del corte para asegurarse de la validez y propiedad de los embarques y asientos correspondientes.
- Investigar con la administración acerca de cualquier embarque por proveedores externos directamente a los clientes de la entidad que se audita y determinar la corrección de los asientos relativos.

Esta prueba proporciona evidencia con respecto a las afirmaciones de totalidad y existencia de las cuentas por cobrar. La evidencia se restringe a las transacciones examinadas.

- Examinar cobros subsecuentes

La mejor evidencia de cobrabilidad la construye la recepción de pagos que haga el cliente. Antes de que realmente reciba el dinero, la cobrabilidad de la cuenta tan solo puede estimarse. Entre la fecha del balance general y la conclusión del examen del auditor, se podrán obtener pagos relativos a cuentas por cobrar correspondientes al periodo contable anterior. La concordancia de tales cobranzas con los saldos pendientes a la fecha del estado establece la cobrabilidad de las cuentas.

Al realizar esta prueba, al auditor deberá reconocer el posible efecto de cobranzas que no pueden relacionarse con transacciones o saldos específicos.

El objetivo principal de esta prueba es proporcionar evidencia respecto a las afirmaciones de existencia y valuación. Esta prueba también proporciona evidencia acerca de la afirmación de totalidad cuando el cobro se relaciona con una venta que no se encontraba registrada a la fecha del balance general.

- Corroborar análisis de antigüedad de saldos con documentación de respaldo

En esta cédula se muestra la cantidad adeudada por un cliente y el lapso que ha transcurrido desde que se tiene este saldo. La corroboración de esta cédula con la documentación de respaldo proporciona una fuerte evidencia acerca de la afirmación de valuación. De manera más específica, esta prueba se centra en la corrección del saldo reportado por el cliente con respecto a la estimación para cuentas incobrables.

El alcance de la inspección lo determina el riesgo de detección del auditor respecto de la afirmación de valuación. Se realizará mayor inspección cuando el riesgo de detección sea más bajo que alto. Además de la inspección, el auditor deberá revisar la razonabilidad de los porcentajes utilizados para calcular las estimaciones de cobros dudosos para cada categoría de antigüedad.

Antes de llegar a una conclusión acerca de la adecuación de la estimación para cuentas incobrables, el auditor deberá realizar los siguientes procedimientos adicionales para cuentas vencidas:

- Examinar la correspondencia en el archivo del deudor
- Revisar estados financieros anuales publicados

- Efectuar investigaciones con agencias externas acerca de la clasificación de crédito de los clientes
- Revisar la correspondencia entre el cliente y agencias externas de cobro acerca de la situación de las cuentas que fueron turnadas para el cobro
- Comentar la cobrabilidad de una cuenta con el personal de administración adecuado

La provisión para cuentas malas es una estimación contable que hace la administración que involucra tanto las consideraciones objetivas como las subjetivas. La responsabilidad del auditor es juzgar la razonabilidad de la provisión y la adecuada corrección de la cuenta para la estimación. Al hacer esta evaluación, el auditor considera los riesgos de control asociados con cuentas malas.

- Comparación de los estados financieros con los principios de contabilidad generalmente aceptados

El auditor deberá conocer lo que disponen los principios de contabilidad generalmente aceptados acerca de los requisitos de presentación y revelación para estados financieros.

Estos requerimientos incluyen una adecuada identificación y clasificación. Un examen de los detalles de cuentas por cobrar revelará que incluyen cuentas por cobrar a empleados, funcionarios, compañías afiliadas y terceros relacionados, mismos que deberán segregarse en caso de representar saldos importantes. La misma fuente podrá revelar saldos acreedores en las cuentas de clientes que pudieran ameritar que se reclasifiquen como pasivos circulantes. Conforme los principios de contabilidad generalmente aceptados, deberá existir una revelación de las cuentas por cobrar que sirvan de colateral, estén dadas en garantía o por las que haya habido cesión de cartera. La evidencia de tales

actividades podrá obtenerse de una inspección de las actas de las juntas del consejo de administración y mediante investigaciones con la gerencia.

3.3.3 Auditoría de documentos por cobrar

Los documentos por cobrar podrán derivarse de la conversión de una cuenta por cobrar en un documento por cobrar y, de manera ocasional, directamente de una venta a crédito. Existen dos pruebas sustantivas que se aplican a documentos. De estas, el auditor podrá obtener evidencia adecuada con respecto a cada una de las afirmaciones relacionadas con los saldos de estas cuentas.

1. Inspeccionar documentos que se tienen a la mano

El auditor deberá inspeccionar todos los documentos que obren en poder del cliente. Este procedimiento se deberá realizar simultáneamente con los arqueos de efectivo y de valores negociables. Al examinar los documentos por cobrar, el auditor compara los términos y el valor nominal del instrumento con lo que aparece en los registros del cliente y con la relación de documentos que normalmente es elaborada por el cliente para el auditor. Este también deberá estar alerta en relación con documentos que se conservan más allá de sus fechas de vencimiento, documentos que contienen tasas de interés fuera de lo normal y documentos por cobrar que provienen de transacciones no comerciales, como los expedidos por funcionarios y por compañías afiliadas. La existencia de cualquiera de estos factores deberá señalarse en los papeles de trabajo al terminar la cobrabilidad de los documentos y su adecuada presentación dentro de los estados financieros.

Se espera que el auditor se asegure de que los documentos fueron expedidos a favor del cliente o fueron endosados a este. De manera similar, el auditor también inspecciona cualquier colateral que tenga el cliente como garantía para un documento. Si el colateral estuviera respaldado por valores, deberá examinarse este, para obtener evidencia de que el deudor tiene la propiedad legal.

- Confirmación de documentos por cobrar

Normalmente el auditor utiliza la forma de confirmación positiva para documentos y aceptaciones por cobrar. Las confirmaciones son enviadas, por lo general, al suscriptor o girador del documento o cualquier institución o persona que actualmente conserve el documento para el cliente. La solicitud de confirmación del suscriptor o girador deberá incluir la verificación de los términos, última fecha de pago de intereses, saldo vencido y una descripción de cualquier colateral. La confirmación para los tenedores está diseñada a fin de que determine la existencia del documento y las circunstancias relacionadas. Los documentos podrán ser conservados por terceros para cobro debido a que han sido descontados, vendidos, renovados, protestados o dados en garantía. A la confirmación de documentos por cobrar son aplicables las mismas afirmaciones que para la confirmación de cuentas por cobrar.

CAPITULO IV
EVALUACION DE LAS PRUEBAS PARA LA AUDITORIA EN EL PROCESO
DE VENTAS Y COBRANZAS

CAPITULO IV

EVALUACION DE LAS PRUEBAS PARA LA AUDITORIA EN EL PROCESO DE VENTAS Y COBRANZAS

4.1 Antecedentes de la empresa

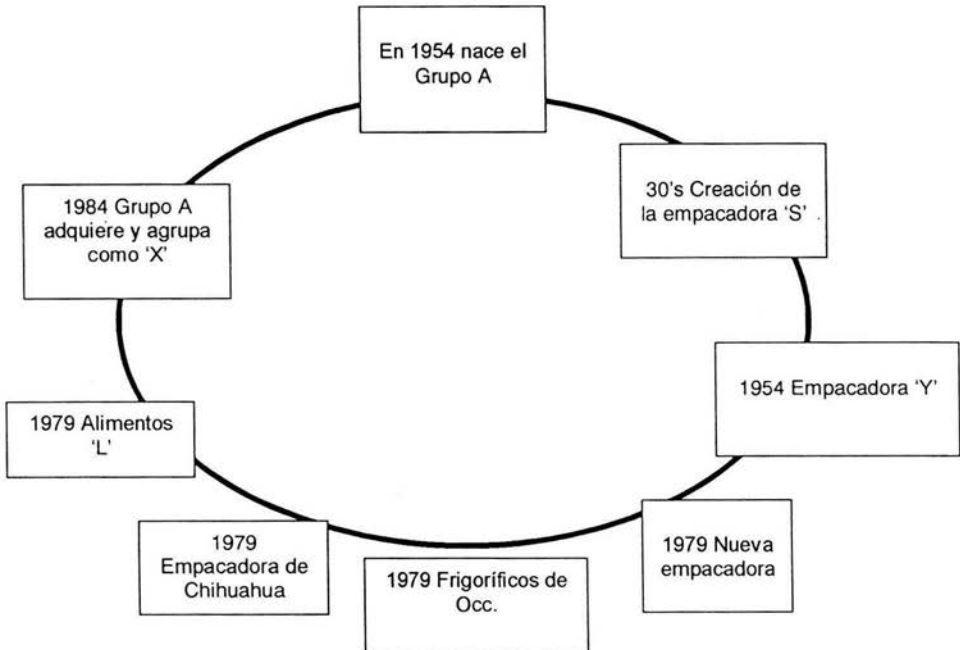
La historia de esta empresa surge en la década de los años 30's, cuando aparecen de manera independiente compañías productoras de carnes frías de tres marcas.

En 1954, en Xalostoc, Estado de México se funda una de las empacadoras que crea una de las marcas más reconocidas a nivel nacionalmente.

En 1979 el dueño de esta empacadora adquirió seis más ubicadas en Chihuahua, Monterrey, México y Guadalajara.

En 1984, un corporativo muy importante compra el conjunto de estas plantas y forma la empresa 'X' a nivel nacional.

ESQUEMA 1.



El giro de esta empresa es el procesamiento y distribución de alimentos en los ramos de:

- Congelados como son las comidas preparadas;
- Carnes frías, jamones y embutidos;
- Lácteos a los que pertenecen los yogures y quesos frescos.

Está conformada por seis regiones comerciales:

1. Pacífico Norte:

- Tijuana
 - Mexicali
 - Hermosillo
 - Obregón
 - Los Mochis
 - Mazatlán
 - Culiacán
2. Occidente
- Guadalajara
 - Morelia
 - Celaya
 - Irapuato
 - León
 - Aguascalientes
 - Colima
 - Tepic
3. Centro
- Acapulco
 - Toluca
 - Pachuca
 - Puebla
 - Guatemala
 - El Salvador
4. Norte
- Monterrey

- Saltillo
 - Torreón
 - Laredo
 - Reynosa
 - CD. Juárez
 - Chihuahua
5. Valle de México
- Xalostoc
 - Centeno
 - Tlanepantla
 - Los Reyes
6. Sureste
- Veracruz
 - Xalapa
 - Córdoba
 - Poza Rica
 - Coatzacoalcos
 - Villahermosa
 - Mérida

Cada región es administrada por un gerente UBN (Unidad Básica de Negocio); que estos a su vez le informan a un gerente nacional que se encuentra en el corporativo en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. A continuación se describirán la estructura de puestos de la región Sureste, específicamente el municipio de Boca del Río, Veracruz que es en donde se

ubicada la empresa a investigar. Cabe mencionar que cada región cuenta con la misma estructura.

El Gerente Comercial de Región se encarga de la supervisión y desarrollo del conjunto de sucursales que conforman la región. Abarca el nivel administrativo y el nivel ventas.

El Gerente de Ventas UBN administra un conjunto de sucursales dentro de territorio de la región (antes llamadas Gerencias de Zona) reportando al Gerente Comercial de Región los resultados administrativos y de ventas.

Encargado del funcionamiento de las sucursales a cualquier nivel; autoriza condonaciones de cheques rebotados, ofertas y cambios de precios, crédito a clientes, entre otras funciones.

El Jefe Suplente es el que cubre al Gerente UBN de cualquier zona, al no poder este realizar sus funciones.

El jefe administrativo se encarga de las operaciones contables como gastos, contratos con proveedores, manejo de alta a clientes, compra de activos, administra unidades de trabajo (equipo de reparto), organiza pago a proveedoras, contratos a trabajadores, por mencionar algunas.

El encargado del departamento de crédito y cobranzas recibe solicitudes de crédito de clientes, analiza el estudio socioeconómico de estos, maneja a los clientes que tienen crédito, organiza las cobranzas (facturas) que entrega a los vendedores para que sean recaudadas en la fecha establecida en la solicitud de crédito de cada cliente.

El jefe de almacén es el que se encarga de suministrar las rutas, maneja la logística de pedidos a CADÍ (Centro de Administración de la Distribución) para el abastecimiento del almacén, lleva el control de fechas de caducidad, frescura y calidad del producto con la rotación del mismo. A su cargo se encuentran los auxiliares de almacén que surten el producto solicitado para la venta diaria de las rutas.

El encargado del departamento de Caja recibe las liquidaciones de la venta diaria que hicieran las rutas, genera los depósitos bancarios, entrega contra recibos a proveedores para su posterior pago, además del pago a los trabajadores.

El jefe de ventas administra un determinado número de rutas (recorridos lógicos diarios y constantes de una unidad con el fin de cubrir una determinada zona geográfica optimizando tiempos y costos), éstas tienen que visitar un número establecido de clientes diarios, ya sea que realicen ventas de contado o de crédito además de asesorar, coordinar y atender los problemas que se presenten con los vendedores o con los clientes. Su propósito es propiciar una relación de confianza entre los mismos.

El vendedor titular atiende una ruta de ventas a fin de promover y realizar la venta al detalle por medio de visitas personales y constantes con los clientes que le correspondan.

El vendedor Jr. es solo un auxiliar del vendedor titular en la labor de ventas, su trabajo es la descarga del producto.

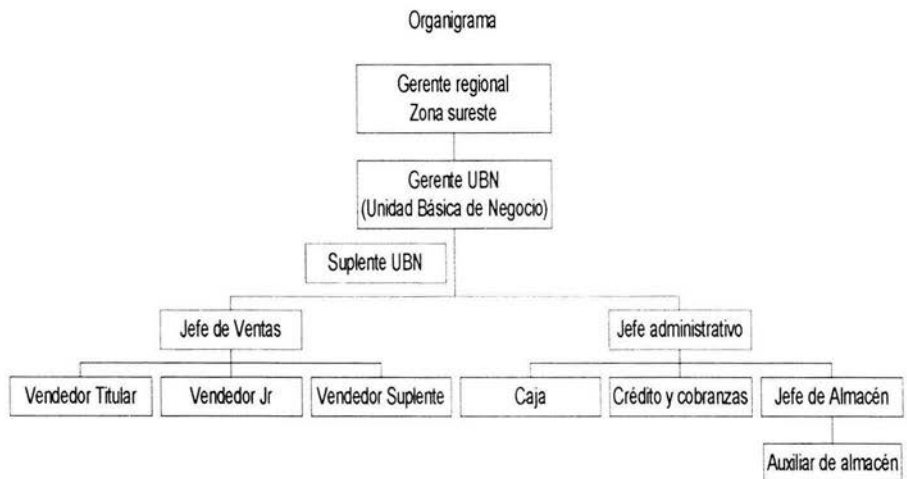
El vendedor suplente, sustituye las inasistencias, vacaciones e incapacidades del vendedor titular haciéndose cargo de una ruta de ventas.

La empresa 'X' cuenta con una fuerza de ventas de 28 vendedores, 3 jefes de venta y una persona encargada de desarrollo comercial capacitados para distribuir aproximadamente 329 toneladas mensuales de producto, las cuales en números ascienden a la cantidad de \$ 8' 225,000.00.

En esta sucursal, de cada jefe de venta dependen 8 vendedores titulares y 4 júnior, así como un vendedor suplente por cada jefe.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

ESQUEMA 2.



Se presentó una breve reseña acerca de la estructura de la empresa, describiendo puestos y funciones, a continuación se puntualizará en el departamento de crédito y cobranzas que será el objeto de estudio, ya que es donde se presentan varias complicaciones de las cuales se desea saber el punto de partida.

4.2 Análisis de la situación actual

El departamento de crédito y cobranzas se encuentra comprendido por una sola persona encargada de las diversas funciones que señala el manual de este departamento mencionadas a continuación:

1.- La operación con concesionarios se formalizará a través de un contrato de distribución y venta autorizado por la gerencia jurídico corporativa y firmado por un apoderado legal de ambas partes.

2.- Se contará con expediente de los clientes con crédito autorizado, que contendrá, cuando menos, la siguiente documentación:

- Solicitud de crédito.
- Perfil del cliente.
- Investigación por una compañía especializada (para aquellos clientes cuyo límite solicitado lo requiera).
- Autorización por el gerente de la sucursal, el gerente de zona o gerente regional según el importe solicitado, además del superintendente de crédito y cobranzas.
- Referencias comerciales y bancarias.
- Copia del registro federal de contribuyentes.

3.- El crédito a clientes lo autorizarán los siguientes funcionarios:

TABLA 3.

PUESTO	MONTO	PLAZO
Gerente venta sucursal	Hasta \$3,000.00	8 días máximo
Gerente venta zona	De \$3,001.00 a \$5,000.00	8 días máximo
Gerente venta regional	De \$5,001.00 en adelante debiendo exigir garantía prendaria o hipotecaria	15 días máximo

El director comercial detalle revisará y actualizará periódicamente los límites de autorización cuando alguna circunstancia interna ó externa lo amerite, informando de las modificaciones por escrito al director de administración, a los gerentes de ventas regionales y auditoria corporativa.

4.- Bajo ninguna circunstancia el vendedor ni el supervisor autorizarán crédito a clientes.

5.- El gerente de sucursal y gerente de zona son responsables de vigilar que los clientes no excedan el monto y plazo de créditos autorizados.

6.- El jefe administrativo CEDI es responsable de elaborar una minuta semanal de los clientes con atrasos en el pago de sus adeudos mayores a 15

días o de 2 facturas vencidas, y le enviará al gerente de ventas regional, gerente de ventas zona, gerente de ventas sucursal, contralor regional y gerente de auditoria corporativa.

7.- A los clientes con adeudos vencidos a más de 15 días se les aplicará el siguiente criterio para ventas futuras.

- Se les venderá solamente de contado.
- Se negociará su pago del adeudo atrasado a través de un convenio de reconocimiento de adeudo con garantía prendaria o hipotecaria, siendo esto responsabilidad del gerente o jefe de ventas.

8.- Antes de enviar las cuentas con algún abogado, el gerente de ventas zona y el superintendente administrativo zona realizarán todas las gestiones necesarias para lograr el cobro extra judicial del adeudo.

9.- Se aplicará el siguiente criterio a clientes con adeudos vencidos a más de 60 días:

- Se enviará con un abogado autorizado para la recuperación del adeudo.
- El abogado informará mensual y detalladamente el estado que guarda cada caso.
- En caso de existir imposibilidad práctica de cobro, se solicitará al abogado que emita un informe detallado de la situación, acompañado de los documentos soporte (dictamen de juez, actas de embargo, declaratoria de quiebra, etc.).
- Se efectuará el registro contable conducente.

13.- La contratación de abogados externos para tramitar la cobranza requiere del visto bueno de la gerencia jurídico corporativa, de la firma corporativa y de la firma del contrato de servicios profesionales avalado por ésta y firmado por un apoderado legal de ambas partes.

14.- El listado de cartera deberá mencionar y mantener actualizado los plazos y montos de créditos autorizados a cada cliente.

15.- El responsable de la cartera deberá tener bien soportada, custodiada y manejada cada partida reflejada en ésta.

16.- Cuando el cobro de las facturas se efectúe en otra plaza, se formulará una relación de envío de las mismas, que deberá estar sellada y firmada por quien las reciba y devuelva al remitente.

17.- Cuando se dejen facturas originales en revisión con clientes, deberá obtenerse un contra recibo sellado y firmado por éste, ó bien, copia simple de la factura sellada de recibido.

18.- La entrega de facturas o contra recibos a los vendedores para gestionar su pago deberá ampararse invariablemente con recibo firmado por aquellos.

19.- Al final del día, el responsable de la cartera recogerá a los vendedores todas las facturas y contra recibos que no se cobraron, además de las facturas originales por las ventas a crédito del día.

20.- El responsable de la cartera o el jefe administrativo de CEDI efectuarán arquezos periódicos y sorpresivos (por lo menos cada siete días) a los vendedores.

21.- La lista oficial de precios estará autorizada por el Director Comercial Detalle. Las ofertas las podrá autorizar el Gerente Sucursal, previo visto bueno formal del Gerente de Zona, mencionando su vigencia, y deberán enviarse oportunamente a las sucursales.

22.- Los precios que se apliquen a las operaciones de venta a crédito serán de acuerdo con la lista de precios para ventas a crédito.

23.- Descuento u oferta no incluido en la lista oficial estará autorizada formalmente por el Gerente de Ventas Regional.

24.- Las notas de cargo y notas de crédito que no se generen automáticamente deberán ser autorizadas por el Gerente Sucursal o Gerente de Ventas Autoservicio y por el Jefe Administrativo de CEDI.

25.- Las notas de crédito autorizadas deberán contener nombre, dirección y firmas de recibidas de su beneficiario.

26.- El contralor Regional ó Jefe Administrativo de CEDI realizarán visitas aleatorias a clientes para confirmar saldos.

27.- Los cargos y créditos que nuestros clientes apliquen a su adeudo deberán ser aclarados de inmediato y autorizados por el Gerente de Ventas Zona y Gerente de Ventas Regional.

28.- Los clientes autorizados para operar a crédito serán dados de alta en cartera inmediatamente .

29.- El contralor regional es responsable de elaborar oportunamente y depurar la conciliación mensual de cartera contra contabilidad.

El punto No. 5 resulta complicado cumplirlo en un cien por ciento, puesto que ninguna de las personas que tienen la autoridad para confirmar que los clientes no excedan del monto y plazo de su crédito, se encuentran en oficinas regionales y no en la sucursal donde se manejan directamente a los clientes a crédito, ya que no cuentan con el mismo sistema del departamento de cobranzas, lo anterior lo manejan vía mail, pero para tomar cartas en el asunto resulta atrasada la información, ya sea, para suspender la venta a un cliente o acortarle el plazo de crédito a este ya mencionado.

Otro de los problemas se encuentran en el punto No. 5 y 6 debido a que el personal responsable de elaborar la minuta semanal y entregarla al personal de ventas simple y sencillamente no la elabora por falta de atención del personal encargado de esta labor, por lo que se entorpece el nivel de créditos cobrables y pasan a ser vencidos.

Los puntos No. 5 y 7 es complicado llevarlo a cabo, ya que en la sucursal se manejan cuotas de venta, es decir hay que cumplir con un volumen mensual de venta. Los clientes que se manejan a crédito por lo general son los que más volumen compran por su liquidez, por lo que cuando tienen facturas vencidas de plazo de crédito, el vendedor por su voluntad y para no afectar su volumen de venta y, por ende su ingreso ya que trabajan

por comisión, sigue vendiéndole al cliente aunque tenga dichas facturas vencidas por largo tiempo.

Cuando se realiza un cobro en otra plaza solo se envía la copia del cheque y la copia de la factura firmada de recibido por el cliente, pero no se da el seguimiento debido por falta de conocimiento del personal encargado de realizar estas labores.

El punto No. 7 es de consideración; ya que se está dejando de dar capacitación sobre políticas de cobranza, lo que hace que el vendedor no tenga el conocimiento suficiente de los papeles que está manejando al realizar ventas a crédito, originado el olvido de la factura y el cobro de ésta, ya que cuando se le entrega una factura de cobranza al vendedor muchas veces éste la entrega al cliente para revisión dejándole el documento hasta por una semana, entonces, cuando cartera revisa el estado de cuenta del cliente se percata de que no ha sido realizado el cobro; el vendedor acude con el cliente y éste asegura que ya realizó el pago, que por esa razón tiene el documento en su poder y no se puede hacer ningún tipo de reclamación puesto que es error del vendedor haber entregado la factura sin recibir el monto de ésta. En estos casos el vendedor debe pagar el monto total de la factura, ya que es él, el responsable del documento y de realizar la cobranza.

Este es uno de los puntos que más entorpece la cobranza dentro del plazo pactado con los clientes a crédito. En el No. 19, el departamento de crédito y cobranzas hace entrega de las facturas a cobrar con un día de anticipación, es decir, entrega hoy lo que hay que cobrar mañana; cuando el vendedor regresa de ruta ya no se encuentra el responsable del departamento de crédito, por lo que el éste se queda en su poder con las facturas que no se

liquidaron, aunque visite nuevamente al cliente hasta una semana después, es entonces cuando se entrega la siguiente factura al vendedor y éste cobra la más reciente dejando la anterior para después, esto origina que el vendedor traiga consigo las facturas hasta por un mes o más, y la liquidación no sea realizada cuando es debido.

El manual anteriormente mencionado es obsoleto, no se ha revisado desde hace ya varios años, unos 18 aproximadamente.

La problemática anterior se deriva del manual de cuentas por cobrar de la empresa, además influye en un mal manejo de este departamento por falta de responsabilidad y puntualidad en cuanto a actualización de los procesos de operaciones del responsable.

A continuación se ejemplificará las antigüedades de saldos de algunos clientes, para demostrar que la empresa está perdiendo considerablemente liquidez por los plazos vencidos largos que afectan la directamente.

TABLA 4.

NUMERO DE				DESDE 1	DESDE 9	DESDE 16	DESDE 31	
CLIENTE	RUTA	TOTAL DEUDA	HASTA 0	HASTA 8	HASTA 15	HASTA 30	HASTA 31	DESDE 32
400957	501	\$8847		\$6069	\$10	\$2768		
400958	502	\$4623		\$4408	\$190	\$25		
400959	503	\$8292		\$8242		\$40		\$10
400960	504	\$4304		\$1064	\$2704	\$507		\$29
400961	505	\$1455		\$505	\$900	\$50		
400962	506	\$6479		\$5428	\$5	\$1046		
400963	507	\$3454		\$1289		\$153		\$2012
400964	508	\$4952		\$3462		\$876		\$614
400965	509	\$1766		\$1462	\$7	\$297		
400966	510	\$55362		\$917	\$303	\$9309		\$44833
400967	511	\$89002		\$4713		\$500		\$83789
400968	512	\$2557		\$1695				\$862
400969	513	\$3459		\$1956	\$153	\$159		\$1191
400970	514	\$32885		\$2864	\$10	\$664		\$29347
400971	515	\$11662		\$8996	\$2642	\$24		
400972	516	\$7515		\$3012	\$253	\$2576		\$1674
400973	517	\$3923		\$3580		\$125	12	\$206
400974	518	\$2476		\$110		\$2110		\$256
400975	519	\$9445		\$9238		\$207		
400976	520	\$2265		\$2265				
400977	521	\$80147		\$79939	\$9	\$199		
400978	522	\$12648		\$1057	\$11575	\$7		\$9
400979	523	\$9215		\$7532	\$9	\$482		\$1192
400980	524	\$1583		\$5	\$363			\$1215
TOTAL		\$368316	\$0	\$159808	\$19133	\$22124	\$12	\$167239

En la relación anterior de algunos clientes de la empresa 'X' se puede observar la cantidad de deudas que tienen con la misma, además de los plazos vencidos.

La empresa maneja plazos a 8, 15 y 30 días para liquidar la totalidad de la venta. En la tabla, se muestra que hay un gran número de clientes que tienen plazos vencidos a más de 30 días y aún con estos vencimientos siguen recibiendo producto por parte de los vendedores generando deudas acumulativas de un solo cliente, así como los días. Estos, al no cubrir su deuda, compran de contado; la empresa se justifica señalando que los vendedores trabajan por medio de bonos y comisiones de venta.

Por último, un punto no menos importante que causa problemas a la recaudación de las ventas, son los vendedores, ya que se ha dado el caso que por ser ellos los que manejan el dinero del cobro de las ventas huyen con él, es decir, por traer a veces grandes cantidades de efectivo y por no estar afianzados a la empresa, lo roban.

Cabe mencionar que antes de contratar los servicios de una persona para las ventas se realiza un estudio socioeconómico a cada uno, pero a pesar de que aprueben este estudio no se encuentran afianzados, por lo que la empresa corre el riesgo de que sea robada como se ejemplificó en el párrafo anterior.

En sí, ésta es la problemática de la empresa 'X' dedicada al proceso y a la distribución de alimentos en cuanto al departamento de cuentas por cobrar.

4.3 Técnicas a aplicar

La investigación de los puntos que causan un problema razonable a la empresa como es la liquidez, se realizará por medio de:

- Cuestionarios a algunas de las personas que laboran en la misma, incluyendo vendedores titulares y júnior. Los cuestionarios se aplicarán específicamente a diez vendedores. Se espera que con los resultados de estos obtener opiniones de ellos para conocer en realidad en dónde se encuentra el fallo de los procedimientos de las cuentas por cobrar, y cómo podrían mejorarse.

- Entrevistas a uno de los tres jefes de venta; responsable de ocho rutas, entre las que se encuentran tres foráneas y cinco locales, se espera conocer un resultado más específico con esta técnica, ya que se hará en un lapso de 10 a 12 minutos, con preguntas directas y claras para que la persona encargada de la supervisión de las ventas aclare en qué le afectan ese tipo de problemas y de dónde provienen.

4.4 Modelos de técnicas a aplicar

4.4.1 Entrevistas

Las entrevistas no llevan un modelo definido, ya que son interactuadas y hay veces en que se tiene que improvisar, pero siempre, antes de aplicarla se debió de haber realizado un listado de posibles preguntas a realizar. En

algunas ocasiones, quizá no se pregunten todas, en mucho depende de las respuestas que se vayan recibiendo.

A continuación se enlistan algunas preguntas que se realizará al responsable del departamento de crédito y cobranzas:

1. ¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿Cuáles son las funciones específicas de un jefe de venta?
3. ¿Dependen de usted otras personas?
4. ¿Cree usted que el departamento de crédito y cobranzas presente algún problema?
5. ¿Qué tipo de problemas?
6. En la empresa, ¿cuentan con manuales de cuentas por cobrar?
7. ¿Están actualizados?
8. ¿Los clientes se exceden del monto y plazo de créditos autorizados?
9. ¿Se detiene la venta al cliente que excede de los límites autorizados?
10. ¿Se elaboran reportes cuando el adeudo de los clientes excede a los 15 días o a 2 facturas vencidas?
11. ¿Cada cuándo y quién los elabora?
12. ¿Cuáles cree usted que son algunas de las desventajas que presenta la empresa en cuanto a la liquidación de sus ventas?
13. ¿Cambiaría usted algún procedimiento del departamento de crédito?
14. ¿Cómo responde el vendedor cuando una ruta es robada?
15. ¿Ha habido rutas desfalcadas?
16. Comentarios finales.

4.4.2 Cuestionarios

El cuestionario que se aplicará será muy sencillo de contestar. Se realizará a 10 de los vendedores de la empresa.

El modelo del cuestionario a aplicar es el siguiente:

Buenas tardes, le pedimos que nos preste un poco de su tiempo para realizarle este pequeño y rápido cuestionario para conocer algunas de sus opiniones en cuanto al manejo de los procedimientos de trabajo en la empresa en donde labora.

PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____

1. ¿ES ALTO EL NUMERO DE CLIENTES QUE VISITA A DIARIO?

2. ¿VISITA CLIENTES QUE LE COMPRAN A CREDITO?

3. ¿COMO LLEVA A CABO LA COBRANZA CON SUS CLIENTES?

4. ¿SUS CLIENTES, SON PUNTUALES EN SUS PAGOS?

SI

NO

5. ¿LLEVA CUENTAS POR COBRAR CON PLAZOS VENCIDOS?

SI

NO

6. ¿A CUANTO ASCIENDE EL PLAZO?

1 - 8

9 - 15

16 - 30

31 ó más

7. CUANDO LOS CLIENTES LE LIQUIDAN, ¿USTED ENTREGA EL PAGO INMEDIATAMENTE? ¿A QUIEN?

SÍ

NO

POR QUE?

8. ¿USTED NEGOCIA ADEUDOS CON LOS CLIENTES?

SI

NO

9. SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE SI, ¿QUIEN SE LO AUTORIZA?

10. ¿ LES PRACTICAN ARQUEOS?

SI

NO

11. ¿ENTREGA DIARIAMENTE LAS FACTURAS COBRADAS
Y NO COBRADAS AL RESPONSABLE DE CARTERA?

12. COMENTARIOS:

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO, NOS HA SIDO DE
GRAN AYUDA.

4.5 Análisis de resultados

Una vez efectuada la entrevista a uno de los tres jefes de ventas, se obtuvieron los siguientes resultados:

De los 24 vendedores titulares; cada uno es responsable de la venta, del dinero, del equipo de reparto y de las facturas de cobranzas; el jefe de ventas únicamente se encarga de administrar un determinado número de rutas que cubren zonas estipuladas de clientes, así como la de administrar al personal que trabajan en ellas y la cartera de cobranza de cada ruta.

Es en el departamento de cobranzas en donde surgen varios problemas; no se lleva buen control de éstas, la cobranza la realiza el vendedor, pero no se le da seguimiento, es decir, que si liquida la factura y no se la entrega a dicho departamento, este puede manejar el dinero y liquidar hasta uno o dos meses después.

Aunado a lo anterior, el manual de las cuentas por cobrar no ha sido renovado desde hace tiempo, por lo que muchos puntos del mismo se encuentran obsoletos; además de que no son entregados a los vendedores para que sean estudiados, simplemente acuden a un curso de capacitación para ventas.

Se desconoce la razón por la cual el manual no ha sido estructurado a tiempo presente y la de que no sean entregados a los vendedores para su estudio; provocando esto un mal manejo de las facturas pendientes de cobrar; trayendo como consecuencia la falta de liquidez a la empresa.

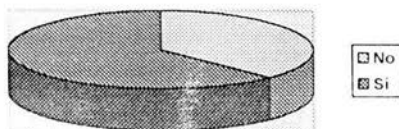
Se está trabajando en la posibilidad de mejorar dicha situación; cambiando al representante del departamento de cobranzas, actualizar a los vendedores, entre otras.

En relación a los cuestionarios, estos fueron aplicados a ocho vendedores titulares dependientes de los tres jefes de venta. Estos se seleccionaron al azar. Los resultados fueron los siguientes:

1. ¿Es alto el numero de clientes que visita a diario?

TABLA 5.

	Resultados	%
Sí	5	62.5%
No	3	37.5%
	8	100%



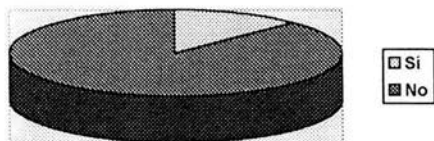
Los vendedores visitan a un determinado número de clientes diariamente; algunos de ellos hacen visitas a más personas. Lo anterior, se

debe a las zonas que tienen que cubrir, puesto que las rutas más largas ven menos clientes y las cortas a más.

2. ¿Visita a clientes que le compran a crédito?

TABLA 6.

	Resultados	%
Sí	1	12.5%
No	7	87.5%
	8	100%

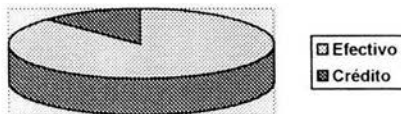


De acuerdo a los resultados obtenidos, solo un 12.5% de los vendedores visita a clientes que le compran productos a crédito.

3. ¿Cómo lleva a cabo la cobranza con sus clientes?

TABLA 7.

	Resultados	%
Efectivo	7	87.5%
Crédito	1	12.5%
	8	100%

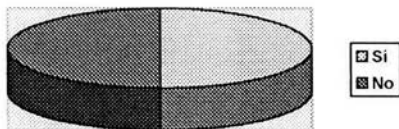


De la misma manera en que los clientes compran a crédito, éstos pagan dentro de un plazo fijado la totalidad de la factura; por el contrario, son la mayoría de los clientes los que pagan al momento.

4. ¿ Sus clientes son puntuales en sus pagos?

TABLA 8.

	Resultados	%
Sí	4	50%
No	4	50%
	8	100%

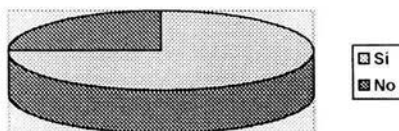


Algunos de los clientes que compran a crédito sí pagan en los días establecidos su deuda, pero por lo regular la otra mitad tiene atrasos en sus pagos.

5. ¿ Lleva cuentas por cobrar con plazos vencidos?

TABLA 9.

	Resultados	%
Sí	6	75%
No	2	25%
	8	100%

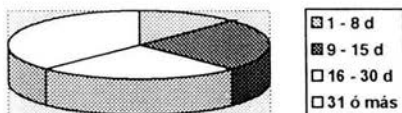


Se puede observar muy claramente que la mayoría de los clientes con compras a crédito no pagan a tiempo sus deudas, por lo que sus plazos han sido vencidos; una de estas razones afecta considerablemente la liquidez de la empresa.

6. ¿ A cuánto asciende el plazo?

TABLA 10.

	Resultados	%
1 – 8	1	12.5%
9 – 15	2	25%
16 – 30	2	25%
31 ó más	3	37.5%
	8	100%



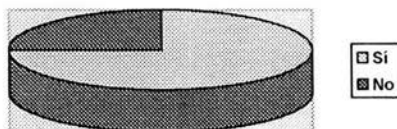
A pesar de tener suficientes días para cubrir la deuda de la compra, los clientes no cumplen con lo pactado de liquidar en el tiempo establecido.

7. Cuando los clientes le liquidan, ¿usted entrega el pago inmediatamente? ¿A quién?

TABLA 11.

	Resultados	%
Sí	6	75%
No	2	25%
	8	100%

La entrega del dinero lo recibe el responsable del departamento de crédito y cobranzas.



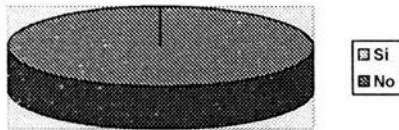
La mayoría de los vendedores contestaron que sí.

Los que contestaron que no, comentan que no lo hicieron porque la responsable de dicho departamento no se encuentra cuando ellos llegan a la sucursal.

8. ¿Usted negocia adeudos con los clientes?

TABLA 12.

	Resultados	%
Sí	0	0%
No	8	100%
	8	100%



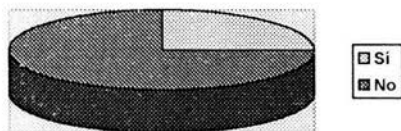
Todos los vendedores encuestados afirman no negociar el adeudo ni vender más producto a los clientes que no han liquidado la compra que realizaron en días anteriores.

9 . La respuesta a la pregunta no. 8 no aplica, ya que todos los vendedores contestaron que no negocian el adeudo a las personas que se les han vendido a crédito.

10. ¿Les practican arquezos?

TABLA 13.

	Resultados	%
Sí	2	25%
No	6	75%
	8	100%



Algunos de los vendedores comentan que sí se les han practicado arquezos. Estos han sido; uno, en cuanto a la cantidad de dinero que deben traer y el segundo en cuanto a la cantidad de producto. Por lo que deben coincidir las facturas y el dinero con el producto.

Algunos de ellos afirman que no se les han practicado ningún tipo de arquezos.

Por último, los vendedores afirman que les da temor manejar dinero en efectivo, ya que si por alguna razón lo llegan a extraviar, son ellos los que tienen que responder por él.

Comentan que el departamento de crédito y cobranzas debería de cambiar su sistema para que ellos no fueran del todo los responsables de

facturas y cobros, ya que para eso precisamente es que existe dicho departamento; además exponen que la persona encargada del mismo casi no se encuentra en la sucursal cuando ellos traen consigo algún cobro, es por esta razón que el dinero lo tienen que cargar ellos. Incluso que esta persona no les exige la entrega del mismo.

CAPITULO V
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y BIBLIOGRAFIA

CAPITULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y BIBLIOGRAFIA

5.1 Conclusiones

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas manufactureras consideran necesario ofrecer crédito.

Las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen y se crea una "cuenta por cobrar". Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá.

Como ya se ha descrito, un proceso de cobranza puede ser muy costoso en términos de gastos, ya sean inmediatos (al realizar el proceso de cobranza) o que simplemente la cuenta no pueda ser cobrada y se pierdan

todos los esfuerzos en tratar de hacer efectivo el cobro; en fin, en el proceso de cobranza los costos sólo terminan cuando la deuda se hace efectiva.

Hasta el momento, sólo se ha hablado de los costos resultantes de la concesión del crédito. Sin embargo, es posible vender a crédito y es posible fijar un cargo por el hecho de mantener las cuentas por cobrar que están pendientes de pago, entonces las ventas a crédito pueden ser en realidad más rentables que las ventas de contado. Esto especialmente en el caso de los productos de consumo de naturaleza durable (automóviles, ropa, aparatos eléctricos, etc., pero también en el caso de diversos tipos de equipo industrial). De lo cual se puede decir que algunas compañías que pierden dinero sobre sus ventas de contado, pueden obtener una recuperación en exceso de dichas a causa de los cargos derivados por mantener sus derivados por mantener sus ventas a créditos. Los cargos por el mantenimiento de las ventas a crédito pendientes de pago son de aproximadamente el 18% sobre la base de una tasa de interés nominal.

El crédito permite una mejor utilización de los capitales (las entidades de crédito suelen tener a disposición del aparato productivo y de los empresarios el ahorro de los particulares que han drenado y que se reinsertan así en el ciclo económico). Favorece la concentración de capitales y de empresas (es difícil que un empresario pueda hacer frente a la necesidad de inversión de su empresa recurriendo tan sólo a los fondos propios, es decir, a la autofinanciación). Estimula la producción, la capitalización y la formación del ahorro (sin el pago de la locación - los intereses -, la propensión al ahorro sería menor), y finalmente, evita el tener que recurrir a los medios de pago tradicionales (moneda metálica antaño, papel moneda en la actualidad).

El sistema de control interno es indispensable para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Las organizaciones se describen como objetos diseñados para cumplir ciertas funciones orientadas a lograr ciertos objetivos y gobernadas por reglas predeterminadas implícitas o explícitas en el diseño. Asimismo, tiene como característica la existencia de una estructura formalizada, con división horizontal del trabajo y diseño vertical de la autoridad, objetivos escritos y un futuro que es predecible en términos de una causa única o de un conjunto limitado de causas.

De acuerdo a lo planteado anteriormente esta empresa cuenta con serios problemas en el departamento de crédito y cobranzas; la persona responsable de dicho departamento por lo regular no se encuentra en la sucursal, no exige el cobro de las ventas; además de que se cuenta con un manual de cuentas por cobrar obsoleto en la mayoría de sus puntos y en los que sí aplican no son mostrados a los vendedores responsabilizándolos por los cobros, cuando estos deberían estar a cargo de la persona responsable de las cobranzas y no los vendedores. Todos estos problemas han ido afectando considerablemente la liquidez de la empresa.

5.2 Recomendaciones

El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementará las ventas. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito.

En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cualitativos como cuantitativos.

Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones.

La decisión crediticia se debe tomar basándose en antecedentes históricos o presentes.

Es necesario considerar en los análisis de crédito diferentes consideraciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas.

Después de haber realizado un análisis del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración.

En lo que se refiere a casos de garantía, debe tratarse en la mejor forma posible tener la mejor garantía y que tenga una relación con el préstamo de 2 a 1 esto con el fin de poder cubrir ampliamente el crédito.

Para contar con un buen sistema de crédito se deben analizar aspectos como, la utilización de Factoring en la cobranza o para tener liquidez inmediata, principales deudores, grado de concentración que existe en cada

uno de ellos, comportamiento pasado de esas cuentas, porcentaje de incobrabilidad de los últimos meses, comparación de la cartera de clientes con otras empresas del mismo sector, verificar la contabilización (podrían no incluir IVA), política de administración de las cuentas por cobrar (beneficios de mantener cuentas por cobrar, intereses vs. sus costos por la administración), se debe tener en cuenta que el volumen de las cuentas por cobrar depende del porcentaje de ventas a crédito, volumen de ventas y plazo promedio de ventas, políticas de crédito que se refiere a la forma de seleccionar a sus clientes, criterio de evaluación, condiciones de crédito: porcentaje de ventas a crédito, plazo, formas de reajustes de tasas de interés, formas o tipos de documentación, tipos de descuentos por pronto pago, garantías en caso de pedir, políticas de cobranza: de tipo prejudicial, que trato les dan a los clientes con retraso de 30 días o más, que tipo de acciones se toman, forma de cobranza, vía fax, cartas, etc., cobranza judicial, tipos de procedimientos, embargos, etc., evolución y tendencia de las cuentas por cobrar.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tienen que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El Factoring o Factoraje consiste en una relación contractual, en la cual el cliente (o cedente), transfiere al factor (persona que cobra) a cambio de una remuneración, sus cuentas por cobrar (o créditos comerciales) con el objeto de obtener liquidez anticipada para su capital de trabajo. Algunas de

las funciones de este método son la de optimizar sus activos circulantes convirtiéndolos en liquidez inmediata, es una ágil y eficiente alternativa de financiamiento, es flexible, pues se utiliza cuando se requiere, permite disminuir los costos asociados a la función de administrar cuentas por cobrar, mejorar indicadores financieros de su balance, no se registra como deuda directa, destinar sus líneas de crédito bancarias al comercio exterior y/o inversiones de capital, hacer una mejor selección de sus clientes de crédito, negociar descuentos con sus proveedores y otorga una mayor formalidad a la cobranza.

5.3 BIBLIOGRAFIA

*ARENS Alvin A.; "Auditoría: un enfoque integral"; Editorial Prentice Hall; 1999.

*BACON Charles A.; "Manual de auditoría interna"; Editorial UTEHA; 1995.

*BOSON E. / ESCOBAR T. / SIERRA G.; "Estados financieros"; Editorial Alfa omega; 1998.

*BOYNTON W./ KELL W./ ZIEGLER R.; "Auditoría moderna"; Compañía editorial Continental; México, 3era reimpresión, 1999.

*BRIMSON James; "Contabilidad por actividades"; Editorial Marcombo; 1997.

*DELFIESTE P./ GNOSPELIUS R./ JAENIDE H./ SULLIVAN J.; "Auditoría Montgomery"; Editorial Limusa; 4ta. Reimpresión, 2da. Edición, 2000.

*GARCIA Pelayo y Gross Ramón; "El pequeño Larousse ilustrado"; Editorial Larousse; México 2000.

*HERNANDEZ G./ MEZA M./ OROZCO L.; "Guía de auditoría"; Editorial McGraw Hill; México, 1998.

* Instituto Mexicano de Contadores Públicos; "Declaraciones sobre normas de auditoría: Codificación de normas y procedimientos de auditoría SAS 2 al 22";

*Instituto Mexicano de Contadores Públicos; "Guía de auditoria para empresas comerciales e industriales"; Equus Impresores; México 2000.

* Instituto Mexicano de Contadores Públicos; "Guía de auditoría y servicios relacionados"; Equus Impresores; México 1998.

*Instituto Mexicano de Contadores Públicos; "Normas y procedimientos de auditoria"; Equus Impresores; México 2001.

*Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados"; Equus Impresores; México 2000.

*KELL Walter G./ BOYNTON William C.: "Auditoría moderna"; Compañía Editorial Continental; México, 3era. Reimpresión, 1999.

*KENNEDY Ralph/ STEWART Yarwood; "Estados financieros: forma, análisis e interpretación"; Editorial Limusa; México, 7ma reimpresión, 1999.

*KIESO Donald/ WEYGANDT Jerry; " Contabilidad intermedia"; Editorial Limusa Wiley; 1999.

*KOONTZ H. / WEIHRICH H., "Elementos de administración" Editorial Mc Graw Hill; 2002.

*LEVIN R. / RUBIN D., "Estadística para administradores" Editorial Prentice Hall; 1996.

*"LEY del impuesto sobre la renta"; Dofiscal editores; México 2003.

*MAS J. / RAMIO C., "La auditoria operativa en la práctica" Editorial Alfaomega-Marcombo; 1998.

*PROUVOST Bernard, "Innovar en la empresa"; 2000.

*REYES Ponce Agustín, "Administración moderna" Editorial Limusa; 1992.

*ROBBINS Stephen, "Administración, Teoría y Práctica" Editorial Prentice Hall; 1997.

*RODRIGUEZ Darío, "Diagnóstico organizacional" Universidad Católica de Chile; 1999.

*RODRIGUEZ Valencia J., "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos" Editorial Ecafsa; 1989.

*RUE Leslie, "Administración, Teoría y Aplicaciones" Editorial Alfaomega; 1986.

*SANTILLANA González Juan Ramón; "Auditoría Santillana 2"; Editorial Ecafsa; México, 2000.

*SANTILLANA González Juan Ramón; "Auditoría Santillana 4"; Editorial Ecafsa; México, 1998.

*SOLDEVILA Emilio, "Teoría y técnica de la organización empresarial", 1998.