



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN

**FINANZAS CORPORATIVAS. "ESTUDIO DEL CREDITO Y  
LA COBRANZA PARA LA RECUPERACION DE LA  
CARTERA VENCIDA EN UNA EMPRESA TEXTIL"**

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A :  
**ROGELIO UGALDE ANGEL**

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

SECRETARIA DE EDUCACION  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
CUAUTITLAN

SECRETARIA DE EDUCACION  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
CUAUTITLAN

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

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

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario  
Finanzas Corporativas: Estudio Del Crédito y La Cobranza Para La  
Recuperación De La Cartera Vencida En Una Empresa Textil.

\_\_\_\_\_

que presenta el pasante: Rogelio Ugalde Angel.

con número de cuenta: 9216284-0 para obtener el título de  
Licenciado En Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el  
EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

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

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 27 de Abril de 2004

**MODULO**

**PROFESOR**

**FIRMA**

II

C.P. Jorge López Marin.

III

C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera.

IV

M.en A.Rafael Mejía Rodríguez.

*[Firmas manuscritas]*

**Finanzas Corporativas. Estudio del Crédito y la Cobranza Para La  
Recuperación De La Cartera Vencida En Una Empresa Textil.**

## **Dedicatorias.**

### **A Dios:**

Agradeciéndole por todo  
Lo que me a dado y en  
Especial por prestarme vida  
Para lograr este objetivo tan  
Importante para mí.

### **A Mis Padres: Cirilo Ugalde Cardona. Petra Angel Segura.**

En forma de un pequeño agradecimiento por  
Todo el sacrificio que hicieron  
Ya que sin su infinito apoyo este  
Objetivo no sería posible.

### **A Mi Hija: Itzel Ugalde Meza.**

Que a sus dos grandes meses de edad  
Es una inspiración y una bendición en mi vida.

### **A la U.N.A.M. F.E.S. CUAUTITLAN.**

Por brindarme el calor de  
Sus aulas y el conocimiento que  
Enmarca a esta gran institución  
De la cual me sentiré eternamente  
Orgullosa de pertenecer.

## **Agradecimientos.**

### **A Mis Padres:**

**Cirilo Ugalde Cardona.**

**Petra Angel Segura.**

A Quienes me han heredado el tesoro más  
Valioso que puede dársele a un hijo: Amor

A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han  
Sacrificado gran parte de su vida para  
Formarme y educarme.

A quienes la ilusión de su vida ha sido  
Convertirme en persona de provecho a quienes  
Nunca podré pagar todos sus desvelos  
Ni aún con las riquezas más grandes del mundo  
Por esto y más..... Gracias.

### **A Marley Meza Zaragoza.**

Por todo su apoyo, amistad, amor  
Por acompañarme en las buenas y  
En las malas en el trayecto durante  
Y después de la universidad, te Amo.....Gracias

### **A mi Asesor:**

**C.P. Ramón Hernández Vargas.**

Por todo el apoyo, consejos, tiempo  
Fuera de la universidad, asesorías que  
Fueron muy importantes para lograr obtener  
Mi título profesional ..... Gracias

**A Mis Hermanos y Amigos:**

Por todo el apoyo que me han  
Brindado en las buenas y en las malas  
Por aquellos regaños, los desvelos juntos  
Terminando las tareas, y por muchas cosas  
Mas, pero principalmente por formar parte  
De mi vida..... Gracias.

**A todas las personas :**

Que directa o indirectamente  
Me apoyaron, con información,  
Consejos, asesorias, etc, para  
Lograr la conclusión  
Del presente trabajo... Gracias.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Analizar el crédito y la cobranza para la recuperación de la cartera vencida.

### **Objetivos particulares:**

1. - Estudiar las cuentas por cobrar y su importancia dentro de la empresa.
2. -Conocer como otorgar crédito en base a políticas perfectamente establecidas.
3. -Crear y trabajar con cuentas por cobrar sanas.
4. - Proponer políticas de crédito para el buen funcionamiento de las cuentas por cobrar.
5. -Establecer políticas de cobranza que maximicen la recuperación de la cartera vencida.
6. -Evaluar el comportamiento de las cuentas por cobrar.
7. -Interpretar la rotación de la cartera y plazo promedio de cobro.

## Índice

Dedicatorias.....	iv
Agradecimientos.....	v
Objetivos .....	vii
Introducción .....	x
Capítulo 1 Generalidades.	1
1.1 Administración.	2
1.2 Finanzas.....	5
1.3 Administración Financiera .....	6
1.4 Capital de trabajo .....	7
1.5 Capital neto de trabajo .....	8
1.6 Cuentas por cobrar .....	9
1.7 Importancia de las cuentas por cobrar en el capital neto de trabajo.....	12
Capítulo 2 El crédito en las cuentas por cobrar.	13
2.1 Conceptos básicos..	14
2.1.1 Crédito	14
2.1.2 Políticas.	15
2.2 Políticas de crédito..	16
2.3 Normas de crédito	18
2.4 Solicitud de crédito..	20
2.5 Obtención de la información y referencias.....	22
2.6 Análisis y otorgamiento de crédito.	25

Capítulo 3	La cobranza en las cuentas por cobrar.	30
3.1	Características de la cobranza.....	31
3.2	Objetivo de la cobranza.....	34
3.3	Factores que afectan la cobranza.....	35
3.4	Políticas de cobranza.....	36
3.5	Procedimientos de la cobranza.....	37
3.5.1	A través de cobradores.....	37
3.5.2	A través de los vendedores.....	38
3.5.3	Utilizando servicios bancarios.....	39
3.5.4	Por medio de abogados.....	40
3.5.5	Factoraje.....	41
3.6	Costo de investigación y de cobranza.....	43
3.7	Métodos de evaluación de las cuentas por cobrar.....	44
Caso Práctico: Estudio del crédito y la cobranza para la recuperación de la cartera vencida en la empresa " Textiles México", S.A. DE C.V.....		47
Conclusiones.....		75
Bibliografía.....		77

## **Introducción.**

Toda organización desde su nacimiento esta interesada en cubrir un mercado, y esto va a depender de su capacidad humana, productiva y financiera.

En la actualidad toda organización debe de tener una administración que visualice todos los posibles problemas que se pudieran suscitar, debido a la globalización económica de la cual están sujetas todas las economías del mundo.

Para poder hacer frente a estos posibles problemas, las empresas deben de estar fuertes en sus finanzas, un aspecto del cual muchas empresas padecen es en sus cuentas por cobrar, y su buena administración de éstas, pues son quienes generarán ingresos; y así poder realizar una planeación con más exactitud del futuro financiero de la empresa.

Es por ello que en el presente trabajo hablamos de las cuentas por cobrar y la recuperación de la cartera vencida, resumiendo esto en tres capítulos.

En el primer capítulo estudiamos los conceptos generales tales como la administración, las finanzas, administración financiera, también estudiamos brevemente al capital de trabajo y el capital neto de trabajo, donde se encuentran las cuentas por cobrar y a su vez, analizamos que es una cuenta por cobrar y cual es su importancia dentro del capital de trabajo.

De esta manera nos ubicamos en el campo en el que se encuentran las cuentas por cobrar, que son el punto medular en el presente trabajo.

Se desarrollo un capítulo dos, donde tratamos conceptos importantes como: El crédito, sus políticas y normas; a sí mismo se analizó que es una solicitud de crédito y su importancia en la obtención de información y referencias crediticias para que a su vez se realice un correcto análisis y justificado otorgamiento o rechazo del crédito.

En el tercer y último capítulo analizamos la cobranza, sus características, su objetivo, los principales factores que la afectan, al mismo tiempo que es una política de cobranza, los procedimientos , también revisamos los métodos de evaluación de las cuentas por cobrar y de esta manera obtenemos un buen control de éstas y con la correcta aplicación de la cobranza recuperamos la cartera vencida, cooperando con mayores Ingresos y con una cartera de clientes sana.

Se presenta un caso práctico donde se aplican los conceptos teóricos estudiados en los capítulos antes mencionados, en el que se analizará las cuentas por cobrar en una empresa textil.

# CAPÍTULO 1

## 1.1 Administración.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social, a partir de esto es posible conceptuar. Comúnmente se dice que la administración es algo a través de otros, sin embargo es conveniente emitir un concepto de la administración como una disciplina, para tener un concepto más formal de la misma se expondrán los conceptos de administración de diversos estudiosos del área.

*Henry Sisk y Mario Sverdlik.* "Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos."

*Robert F. Buchele.* "El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal."

*Isaac Guzmán valdivia.* "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados."

*José Antonio Fernández Arena.* "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."

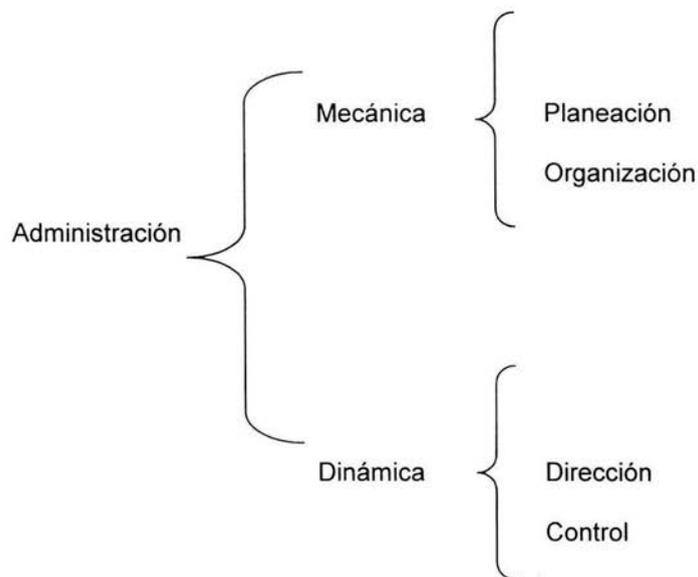
Analizando los diferentes conceptos se obtendrá uno que trata de conjuntar los conceptos anteriores.

*Administración.* "Es una ciencia social que tiene por objeto la satisfacción de necesidades por medio de un proceso y del esfuerzo humano coordinado."

Como anteriormente se menciono la administración emplea para alcanzar sus objetivos un proceso que se denomina proceso administrativo.

El proceso administrativo es el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.<sup>1</sup>

Las fases de las cuales está constituido este proceso son la fase dinámica y la fase mecánica, la primera se refiere a la parte teórica de la administración en la que se establece lo que se debe hacer es decir se dirige siempre hacia el futuro, la segunda se refiere a como manejar de hecho el organismo a administrar.



<sup>1</sup> Munch Galindo Lourdes Fundamentos de Administración 5ª edición México 1995 edt. Trillas.

## 1.2 Finanzas.

Las finanzas son el conjunto de técnicas que buscan optimizar los recursos financieros y monetarios de la empresa para maximizar su valor, también se dice que es la mejor utilización de los recursos propios y ajenos para la obtención de utilidades en una empresa.<sup>2</sup>

El campo de estudio de las finanzas se traza en lo siguiente:

- La inversión de los excedentes de efectivo.
- La adquisición de activos.
- La búsqueda de fuentes de financiamiento a corto, mediano y largo plazo.
- La cobertura de riesgos financieros tales como tipos de cambio, tasas de interés, precios de mercancías, etc.
- La formulación de planes financieros.
- La definición de estrategias financieras de la empresa.

La función financiera consiste en:

- Financiar la actividad económica obteniendo recursos a un costo mínimo esto es el financiamiento.
- Aplicar los recursos a los renglones más productivos de la empresa esto es la inversión.
- Recompensar a los accionistas por la aportación de la empresa esto es la rentabilidad.

---

<sup>2</sup> Diplomado en Finanzas. Facultad de Contaduría y Administración UNAM México 1996

### 1.3 Administración Financiera

Es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación de la información, para la toma de decisiones acertadas.<sup>3</sup>

El campo de estudio de la administración financiera es:

- Análisis financiero. Estudia y evalúa los conceptos y cifras del pasado de una empresa.
- Planeación financiera. Estudia y evalúa conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa.
- Ingeniería financiera. Desarrolla modelos que optimicen los recursos financieros y minimicen el riesgo.
- Control financiero. Estudia y evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera, para corregir las desviaciones y alcanzar los objetivos propuestos de la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.

---

<sup>3</sup>Diplomado en Finanzas. Facultad de Contaduría y Administración UNAM México 1996

#### 1.4 Capital de trabajo.

El capital de trabajo consta de las inversiones de una empresa en activos a corto plazo, es decir, efectivo, valores negociables, inventarios y **cuentas por cobrar**.

La administración de capital del trabajo se define como la parte de la administración financiera, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar con detalle, pagar el mejor salario al trabajador conforme al valor adquisitivo del consumidor, preservación ecológicas y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad y para tomar decisiones acertadas al determinar los niveles adecuados de inversión y liquidez del activo circulante, a sí como de endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo influidas por la compensación entre riesgos y rentabilidad.

### **1.5 Capital neto de trabajo**

La administración financiera del capital neto de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, las cuales comprenden los activos circulantes y los pasivos a corto plazo

La expresión algebraica del capital neto de trabajo es:

$$\text{CNT}=\text{AC}-\text{PCP}$$

Cuando el activo circulante excede al pasivo a corto plazo es igual al capital neto de trabajo positivo, que representa la porción del activo circulante financiada con fondos a largo plazo.

Capital neto de trabajo negativo es igual a la porción del activo circulante financiadas con pasivos a corto plazo, cuando el activo circulante es inferior al pasivo a corto plazo

## 1.6 Cuentas por cobrar

Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Origen.

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

- A cargo de clientes.
- A cargo de otros deudores.

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como Cuentas por Cobrar aun cuando no estuvieran facturados a la fecha de cierre de operación de la entidad.

En el segundo grupo, 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, 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.

#### 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.

#### Presentación en estados financieros.

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.

### 1.7 Importancia de las cuentas por cobrar en el capital neto de trabajo.

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante, representa el dinero que entrará a la empresa por sus actividades propias y de acuerdo a sus características.

Generalmente en las empresas que venden a crédito, las cuentas por cobrar representan una inversión muy importante, y es por ello que el buen ejercicio de la administración de éstas, su prioridad es que se recuperará en plazo esa inversión, y si no esa inversión perderá valor en cuanto pase el tiempo y no se recupere.

Una medida para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar en relación de la inversión al capital neto de trabajo y al activo circulante, se obtiene a través de una de las pruebas de liquidez:

Cuentas por cobrar a capital neto de trabajo =

Cuentas por cobrar netas

Capital neto de trabajo.

El resultado de esta fórmula representa la dependencia que el capital neto de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar, y es una medida que tiene las cuentas por cobrar en la estructura financiera del capital neto de trabajo

# CAPÍTULO 2

## 2.1 Conceptos básicos.

### 2.1.1 Crédito

La palabra etimológicamente tiene sus raíces en el latín *credo* que se forma de dos palabras a su vez, *caed* del sánscrito que significa confiar y *do* que denota colocar o poner, definiéndolo entonces como "colocar confianza."<sup>4</sup>

El diccionario Larousse ilustrado refiere que el crédito es "confianza, creencia otorgada a una persona digna de fe."<sup>5</sup>

"Es la capacidad para lograr un préstamo en efectivo o en mercancía para liquidarlo en una fecha futura, determinada mediante la promesa moral de hacer el pago oportuno"<sup>6</sup>

Tomando en cuenta los diferentes conceptos de los estudiosos del área se conceptualizará el crédito como "Es el poder obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro."

---

<sup>4</sup> González G. Fidel. Estrategias gerenciales para el área de crédito y cobranza, seminario México 1997.

<sup>5</sup> Diccionario Larousse ilustrado edición México 1991 Pág. 245.

<sup>6</sup> Agustín Montaña. Administración de la cobranza, segunda reimpresión, México 1994.

### 2.1.2 Política

La palabra política proviene del griego *politike* que significa “arte de gobernar una nación.”

Las políticas son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten en una y otra vez dentro de una organización.<sup>7</sup>

Generalmente este vocablo tiene dos acepciones, el primero que se utiliza en la burocracia gubernamental y que se refiere a la red de interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder, que no tiene nada que ver con las metas de un determinado grupo social y el segundo en el que se le considera una etapa del proceso de la planeación.

---

<sup>7</sup> Munich Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración edit. Trillas, México 1995

## **2.2 Política de crédito.**

La política es el conjunto de decisiones que comprenden las normas de crédito de una empresa, los términos en que se otorga o niega un crédito, los métodos empleados para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para controlar el crédito.

Las políticas sirven de guía para determinar como manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva. Pueden presentar una variedad de soluciones entre las cuales el ejecutivo de crédito tiene libertad para ejercitar su criterio.

Las políticas de crédito de una compañía se extienden al punto de ser aplicables a la mayoría de las situaciones presentadas en un largo periodo. Las políticas también tienen como propósito el aplicarse a situaciones recurrentes. No todas las decisiones que se esperan de un ejecutivo de crédito caerán dentro de la política existente.

Puesto que las políticas de crédito y cobranza afectan a la empresa en su conjunto, deberán ser formuladas e implantarlas oficialmente por el mas alto nivel gerencial, en ocasiones la responsabilidad de su formulación recaerá en la alta gerencia pero con mayor frecuencia y más recomendable será el gerente de crédito y su personal los que desempeñen un papel activo en la determinación de las políticas.

Las políticas de crédito y cobranza serán llevadas a la práctica con mayor efectividad cuando todos aquellos que se ven directamente afectados participen en su determinación.

En el mundo de los negocios de hoy un alto porcentaje de las políticas no son escritas, una política no escrita podría formularse con igual claridad que una política por escrito, pero con frecuencia se expresa con vaguedad o se presta a interpretaciones arbitrarias. La comprensión de una política no escrita depende de la comunicación oral o de la forma en que se infiera a través de las decisiones que tome el personal más antiguo del departamento de crédito.

La política escrita, como fuente de estabilidad y continuidad en la operación del departamento, es más útil que la no escrita. El expresar por escrito las políticas disminuye las posibilidades de este tipo de variaciones y cualquier cambio será consiente e intencional. La mayor probabilidad de contar con decisiones consistentes dentro del marco de una política escrita reviste especial importancia en las grandes y complejas organizaciones.

Una política claramente establecida es una valiosa ayuda en el entrenamiento y desarrollo del personal. Cuando una empresa desarrolle una nueva política de crédito y cobranza o reforme una ya existente deberá considerar varios factores cuya importancia relativa varía de empresa a empresa. Todos en conjunto establecen el contexto en el que deberá operar la política de crédito y cobranza.

### 2.3 Normas de Crédito.

Las normas de crédito se refieren a la solidez y a la dignidad crediticia que un cliente debe exhibir para aspirar a que se le conceda un crédito.<sup>8</sup>

Las normas de crédito se aplican para determinar cuales son los clientes que califican según los términos regulares de crédito y la cantidad de crédito que debería recibir. Los principales factores que se consideran cuando se fijan las normas de crédito se relacionan con la probabilidad de que un cliente pague lentamente o que talvez genere una perdida por ser la suya una cuenta incobrable.

Con otras palabras, las normas de crédito se refieren a la fuerza y a la dignidad de crédito que debe mostrar un cliente para calificar como sujeto de crédito. Si un cliente no satisface los términos ordinarios de crédito, podrá aun hacer compras a la empresa pero bajo términos más restrictivos.

La fijación de las normas de crédito requiere implícitamente de una medición de la calidad del mismo, y se relacionan con la probabilidad de que algún cliente incurra en el incumplimiento con respecto de sus obligaciones. Existen diversas formas para poder formarse una idea de la calidad del crédito una de ellas se conoce como sistema de las cinco "c" del crédito.

---

<sup>8</sup> Scott Besley, Fundamentos de administración financiera, México 2000

Sistema de las cinco "C" de crédito

*Carácter.*- se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones, este factor es de importancia considerable porque toda transacción de crédito implica una promesa de pago.

*Capacidad.*- La capacidad es el juicio subjetivo acerca de la habilidad del cliente para pagar sus cuentas. Se mide parcialmente con la observación física de sus plantas y de sus almacenes.

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

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

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

## **2.4 La solicitud de crédito.**

La solicitud de crédito es uno de los documentos más importantes en la administración del crédito.

Con base en este documento se inicia por decirlo el proceso de crédito, nos aporta los elementos, los datos, que una vez comprobados por una investigación, permiten conocer al solicitante del crédito, al proporcionarnos los elementos de juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones del crédito solicitado.

Aunque no existe un formato de captación general en su presentación, contenido y extensión, el estudio de la solicitud de crédito revela una serie de elementos fundamentales, concurrentes en la mayoría de los casos. Los datos y la extensión del documento deben basarse en el monto del crédito solicitado, y guardar una estrecha relación con él. Así un crédito alto o considerable exigirá una investigación exhaustiva del sujeto de crédito, en tanto que el crédito pequeño requiere una investigación más sencilla, y por lo tanto, la solicitud será menos amplia y con menor volumen de datos.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo puede ser el formato de la solicitud de crédito.

<u>SOLICITUD DE CRÉDITO CONFIDENCIAL</u>	
SPLICAMOS SE LLENE TOTALMENTE ESTA SOLICITUD CON EL FIN DE DAR MAYOR RAPIDEZ AL TRAMITE DE SU CREDITO.	
1	NOMBRE O RAZON SOCIAL _____
2	DOMICILIO _____
3	TELEFONOS _____
4	GIRO O RAMO DEL NEGOCIO. _____
5	SI ES SOCIEDAD QUE TIPO O CLASE. _____
6	CAPITAL SOCIAL INICIAL _____
7	CAPITAL SOCIAL ACTUAL _____
8	TIEMPO DE ESTABLECIDO EL NEGOCIO _____
9	CRÉDITO SOLICITADO _____
10	PROMEDIO MENSUAL DE COMPRAS _____
11	QUE CONSUME. _____
12	CONCEDEN CRÉDITO A SUS CLIENTES _____
13	A QUE PLAZO _____
14	FAVOR DE MENCIONAR TRES REFERENCIAS COMERCIALES CON SU DIRECCIÓN _____
15	FAVOR DE MENCIONAR TRES REFERENCIAS BANCARIAS CON SU DIRECCIÓN Y MONTO DE LÍNEA DE CRÉDITO. _____ _____
16	POSEEN BIENES RAÍCES, DESCRIBALOS CON SU DIRECCIÓN _____ _____
17	NOMBRE DE QUIEN ESTÁN REGISTRADOS LOS BIENES _____
18	IMPORTE DE SU ACTIVO FIJO NETO _____
19	NOMBRE DEL DIRECTOR GENERAL _____
20	NOMBRE DEL GERENTE GENERAL _____
21	NOMBRE DEL ENCARGADO DE COMPRAS _____
22	NOMBRE DEL ENCARGADO DE PAGOS _____
23	NOMBRE Y FIRMAS DE LAS PERSONAS AUTORIZADAS PARA SUSCRIBIR TÍTULOS DE CRÉDITO _____
24	DÍAS DE REVISION _____
25	DÍAS DE PAGO _____
26	CRÉDITO AUTORIZADO _____
NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE _____	
Vo.Bo. GERENCIA ADVA.	

Al analizar la solicitud de crédito el analista debe tener y aprovechar toda la información posible, para formarse una idea clara de la historia, situación financiera, y características del solicitante. El objetivo del análisis de la solicitud es valuar la capacidad de crédito del solicitante, verificar los datos proporcionados por él y conocer su historia como sujeto de crédito.

## **2.5 Obtención de información y referencias.**

Las fuentes de información para conocer los elementos de decisión son:

1. - Las referencias que ofrece el cliente. En el momento de solicitar la apertura del crédito, el cliente da a conocer en la solicitud la información que requiere la empresa, estas son diseñadas con mucho cuidado para que la información pueda corroborarse por cruzamiento de algunos puntos. Los ingresos informados pueden verificarse con la cantidad que paga de impuestos.

2. - Otros proveedores. Esta información se lleva gracias a la cooperación de otros ejecutivos de crédito al proporcionar datos del cliente en su empresa sobre la reputación con que se maneja, por lo cual este procedimiento, bien entendido ofrece la posibilidad de tener información fidedigna de otros proveedores del solicitante.

3. -Los agentes vendedores. En algunos casos se puede aceptar la información de los agentes para otorgar crédito. Esta información lleva un riesgo mayor del normal por que los agentes vendedores pueden deformar la información con el fin de incrementar sus ventas y así tener mejores comisiones.

4. - Las agencias de investigación crediticia. Los datos que aportan las agencias de información son uno de los mejores servicios, porque constituyen el producto de una investigación especializada y profesional, solo se debe tener la seguridad de que la agencia es de prestigio en el medio.

5. - Conocimiento personal. También es una fuente de información aceptable la que se tiene mediante el conocimiento personal del ejecutivo de crédito o de algún analista o dictaminador de crédito.

6. – Grupos de intercambio. En nuestro medio, cada día cobran mayor auge las asociaciones integradas por ejecutivos de crédito de un mismo tipo de industria o ramo comercial, aun cuando en este momento no son muchas. Este tipo de asociaciones se forman con la finalidad de intercambiar información y experiencias con los clientes, que en la mayoría de los casos son los mismos.

7. – Informe bancario. En términos generales, los bancos consideran que su obligación primera radica con sus depositantes; sin embargo cuando se expone de manera amplia y clara la naturaleza y el alcance de la solicitud de información, el banco proporciona datos que este en libertad de dar o cuando menos, da información parcial acerca del cliente, que aunada a otras fuentes se podrá formular una idea más clara del solicitante.

## 2.6 Análisis y otorgamiento del crédito.

Una de las herramientas más valiosas para la administración del crédito es el análisis e interpretación de los estados financieros. El otorgamiento de un crédito a las empresas o negociaciones es un proceso que en gran medida depende del análisis financiero emprendido para conocer la situación.

Para el ejecutivo de crédito el análisis de un estado financiero normalmente se realiza a fin de determinar la liquidez y la capacidad de pago de una empresa, por lo tanto este análisis es diferente del que realiza el inversionista, el propietario, y es similar al que realiza un banquero.

Se deben o no analizar los estados financieros dentro del proceso analítico del crédito, y en que medida deben efectuarse, lo determinará el monto de la operación de crédito en estudio.

Un análisis exhaustivo de crédito supone que todo hecho conocido en relación con los negocios de una empresa se tomará en consideración cuando se examine el informe financiero del posible sujeto de crédito.

Dentro del análisis de estados financieros, existen unos índices que nos darán una visión general de la situación financiera del posible cliente, con ello poder ver la viabilidad del sujeto de crédito.

Al utilizar los índices el funcionario de crédito evita la influencia del monto en las partidas de su análisis, toda vez que estas comparaciones se expresan en fracciones decimales o en tasas de rotación.

Para fines de crédito, las cuestiones financieras de las cuentas se reflejan a través de cuatro y hasta ocho índices cuidadosamente seleccionados, como indicativo de la solidez de la posición circulante y la rentabilidad de la operación. En caso de descubrir desproporciones, se utilizan índices complementarios para aclarar o confirmar la situación señalada.

A continuación se mencionan los índices más usuales para poder proporcionar un panorama financiero del sujeto de crédito, cabe hacer mención que entre más índices se tengan mejor será el análisis.

### **Índice de liquidez.**

Este índice se obtiene al dividir el activo circulante total entre el pasivo circulante:

$$\frac{\text{Activo circulante total}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \text{índice (o razón) de solvencia}$$

El activo circulante lo integran la suma del efectivo (caja y bancos), documentos y cuentas por cobrar menos la reserva para cuentas malas o incobrables, los anticipos a cuenta de mercancía, los inventarios de mercancía, los bonos, valores e inversiones pagaderos a la vista o a corto plazo pero nunca un valor que exceda de su mercado o convertibilidad real. La deuda circulante esta representada por el total de los pasivos con vencimiento máximo a doce meses de la fecha del balance. Y este índice nos dice por cada peso de pasivo cuantos pesos de activo lo respaldan.

**Índice de prueba de ácido**

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante total} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Este índice financiero nos indica la liquidez inmediata ya que en esta fórmula al activo circulante se le descuenta el importe de los inventarios ya por que su convertibilidad en efectivo es un poco mas tardada, y nos indica que por cada peso de pasivo cuantos pesos inmediatos lo respaldan.

**Utilidad neta a ventas netas.**

$$\text{Productividad de las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Esta razón se obtiene de dividir los ingresos netos de la empresa ya gravados entre las ventas netas, esto constituye una importante regla de medición para determinar la productividad del posible sujeto de crédito.

**Rotación de cuantas por cobrar a clientes.**

El resultado de dividir las ventas netas anuales a crédito entre el promedio de cuantas por cobrar nos da la rotación de las cuantas por cobrar.

$$\text{Rotación de cuantas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Y para conocer el plazo medio de cobro se divide 360 días del año entre la rotación de las cuentas por cobrar.

$$\text{Plazo medio de cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

La aplicación de los índices financieros para el otorgamiento de un crédito es de gran ayuda, para la toma de decisiones del funcionario de crédito y cobranza, ya que estas herramientas, proporcionan un panorama financiero que ayudaran a minimizar el riesgo que siempre se tiene al otorgar un crédito sea el monto que sea.

# CAPÍTULO 3

### 3.1 Características de la cobranza.

La cobranza es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las cuentas por cobrar en su totalidad en la fecha de su vencimiento, para evitar que la situación financiera de la empresa se vea afectada. Es por ello que la cobranza debe reunir las siguientes características:

- Adecuada.
- Oportuna.
- Completa.

Adecuada.

Con esto se quiere indicar que para cobrar bien, es preciso considerar al deudor de acuerdo al cumplimiento en sus pagos. No todos los clientes en una empresa actúan de igual manera, y por ello el trato hacia ellos no pueden estar sujetos a un criterio común. Si el cliente ocasionalmente se atrasa en sus pagos, sería un grave error que se le amenazara con un abogado, ya que esto acarrearía en última instancia que dejara de ser nuestro cliente.

Oportuna.

Es normal que tanto persona físicas como personas morales tengan pasivos contraídos con más de una empresa, y por eso sus compromisos financieros, en un momento dado, pudieran rebasar su capacidad de pago. De ahí la importancia de que la cobranza se efectúe el día y hora señalados, pues si se realiza después pudiera darse el caso de que algunos cobradores llegaran antes agotando los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos.

Completa.

Esta característica de la cobranza se refiere a que es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pendientes de pago partidas de mediano y pequeño monto, con el objeto de que al paso del tiempo se olviden de ellas y sean sujetas de un ajuste o bien sean canceladas.

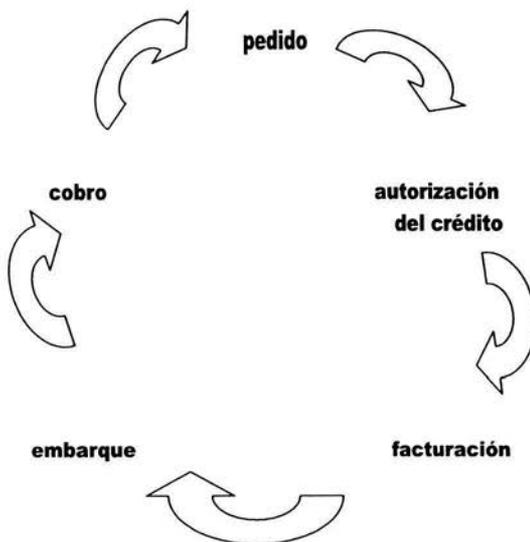
Dado que el departamento de crédito y cobranza de las empresas suele estar abrumado de trabajo debido tanto a las limitaciones de personal, de equipo y que los requerimientos financieros son mayores que las disponibilidades, es frecuente, por ello, que la atención se cierre en las partidas de mayor monto y se vayan olvidando las pequeñas.

Así con el paso del tiempo terminan siendo incobrables, o bien, al llegar a ser saldos muy antiguos, se termina no cobrándoselos a los clientes cargándolos a los resultados de la empresa. Igual cosa sucede con los descuentos por pronto pago que sé auto aplican los clientes, estas partidas, por ser pequeñas, también suelen hacerse viejas logrando a la postre que su cobro sea olvidado.

La responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas, es sin embargo recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que sus finanzas sufran algún problema por no hacer una cobranza completa.

### 3.2 Objetivo de la cobranza

El objetivo de la cobranza es recuperar el importe de las cuentas por cobrar en su vencimiento y cerrar el círculo de la venta, el cual se expresa de la siguiente forma:



Ciertamente pudieran existir pasos intermedios entre cada uno de los señalados, pero este esquema muestra a grandes rasgos el proceso de la venta tal como sucede en la mayoría de las empresas.

Cerrar el círculo de la venta por cerrarlo no es el objetivo único de la cobranza, ya que es posible lograrlo siendo agresivo y amenazador con el cliente, la consecuencia es que paga pero no vuelve a comprar. La cobranza debe ser hecha de tal manera que el cliente se sienta estimulado y por lo tanto satisfecho debido a la atención que recibió del personal de toda la empresa.

### **3.3 Factores que afectan la cobranza.**

Existen factores internos y externos que afectan la cobranza, y que deben tenerse presentes, si bien no para justificar la situación, si al menos para explicarla y además adoptar las medidas adecuadas para subsanar los problemas con la anticipación debida evitando que la empresa se llegue a encontrar en una situación financiera difícil.

Los factores internos se refieren a todo aquello que tiene origen dentro de la empresa y que se refleja en la cobranza lenta, pérdida por algunas cuentas, o bien la necesidad de acudir a procedimientos legales. Dentro de los factores internos que afectan la cobranza están entre otros, los siguientes:

- La mala calidad de producto que se ofrece a los clientes.
- Promesas indebidas no cumplidas por parte de los vendedores, o bien por parte del personal del departamento de crédito y cobranza.

- Por las falsedades de los vendedores debido a las características y los beneficios de los bienes y servicios vendidos.
- Debido al mal trato que sufren los clientes por parte del cobrador o de las personas del departamento de crédito y cobranzas.

### **3.4 Política de cobranza.**

La política de cobranza se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. La empresa necesita determinar la fecha y la manera en la cual la notificación de la venta a crédito se transmitirá al comprador, mientras más rápido reciba un cliente una factura, más pronto podrá pagar la cuenta.

Los descuentos en efectivo son la reducción en el precio de un artículo que se concede para fomentar su pronto pago, siempre y cuando se equilibren los costos y los beneficios, tales como atraer a los clientes que consideren que el descuento es un tipo de reducción de precio y el descuento debería reducir los días de venta pendientes de cobro.

### **3.5 Procedimientos de cobranza.**

La cobranza puede llevarse a cabo de diferentes conductos, de los más usuales dentro de las empresas son los siguientes.

- A través de cobradores.
- A través de los vendedores.
- Utilizando los servicios bancarios.
- Por medio de abogados
- Factoraje

#### **3.5.1 A través de los cobradores.**

La cobranza a través de los cobradores es, por así decirlo, la más perfecta pues quien la realiza está o debiera estar capacitado para llevar a cabo dicha tarea.

El cobrador es una persona clave dentro de la empresa ya que por sus manos pasan casi todos los recursos financieros. Sin embargo, no suele apreciarse su trabajo. En nuestro medio el cobrador suele ser un recogedor de cheques y de abonos, no llevando a cabo una adecuada labor de cobro. Simplemente se presenta con el cliente pregunta si hay pago, si lo hay, firma de recibido pero en caso negativo se retira y va a ver otro deudor, esta actividad no es de un cobrador profesional.

### 3.5.2 A través de los vendedores.

La cobranza a través de los vendedores tiene sus ventajas y sus desventajas.

**Ventajas:** Se pueden enunciar las siguientes:

- Cuando el vendedor es el que lleva a cabo la labor de vender y además efectúa la cobranza de la cuenta, al entrevistarse por el cliente tendrá el cuidado de levantar los pedidos de la manera más adecuada a las condiciones y necesidades de éste, pues de otro modo tendrá problemas para recuperar la cartera.
- Se reducen los pedidos que habrán de ser detenidos por el departamento de crédito y cobranza ya que pocos serán los que no reúnan los requisitos estipulados para ser aprobados.
- Se reducen los gastos de operación de la empresa pues no tendrá cobradores a su servicio, ya que esta labor la realizarán los propios vendedores.

**Desventajas:** se pueden enunciar las siguientes.

- La imagen del vendedor es diferente a la del cobrador y no es fácil encontrar reunidas en una misma persona las cualidades de ambos, de tal forma que, o vende bien y cobra mal, o viceversa.
- El vendedor que también cobra suele caer en la situación de dedicar tanto tiempo a una labor que termina descuidando la otra. Para evitar este último cuando el vendedor lleva a cabo la labor de cobranza, lo adecuado en su caso es dividir su comisión en dos partes una de ellas por la venta y otra por la cobranza de esta forma habrá de interesarse tanto en una como en otra labor.

### **3.5.3 Utilizando los servicios bancarios.**

Los bancos no realizan, en realidad una labor de cobranza, únicamente se limitan a revisar al deudor que pase a la institución a pagar un documento, dándole un tiempo para ello. Si el deudor paga, se le abona en cuenta lo recuperado al cuenta habiente, si no es así el banco devuelve el documento al cliente.

Este conducto para cobrar ayuda en el caso de cliente que está fuera de territorio normal de trabajo del proveedor. Sin embargo si el documento no es pagado, los bancos suelen tardar algunos días, primero, para notificar que el cobro no fue cubierto, y segundo, tardan tiempo en la devolución lo cual aprovecha el deudor para ganar indebidamente unos días mas de crédito.

#### **3.5.4 Por medio de abogados.**

Excepto que la cuenta o el documento por cobrar sea de elevado monto o que la empresa cuente con su propio departamento legal, la cobranza a través de abogados es en general, un fracaso ya que resulta simultáneamente lenta, prestándose algunos de ellos a servir no a su cliente sino al deudor, de ahí que sean muchas las empresas que adoptan mejor por llegar a arreglos amistosos con los clientes o bien perder el dinero antes que poner el asunto en manos de un abogado.

Para que la cobranza por medio de este profesionista sea efectiva, es recomendable que antes de amenazar al cliente con poner la cuenta en sus manos se elabore la demanda y de esta manera al decirle al cliente que se le dan 48 horas para que pague o se seguirá un tramite de cobro por la vía legal, cumplido este termino, si el cliente no paga se deberá presentar la demanda y proceder al embargo si esto fuera posible.

Amenazar por amenazar sin cumplir con lo dicho solo provoca que el cliente se burle de la empresa y particularmente del cobrador, por ello el formular anticipadamente la demanda, tiene la ventaja de que evita que el cliente se prepare ocultando la mercancía, etc.

### **3.5.5 Factoraje.**

El factoraje es una herramienta financiera, mediante el cual una empresa vende sus cuentas por cobrar a descuento a una institución generalmente no bancaria denominada factor, para reducir su ciclo de flujo de efectivo mediante la conversión de sus cuentas por cobrar en efectivo.

El factoraje entre otras cosas ofrece:

- Financiamiento ágil, de disposición inmediata y equilibrado en relación al volumen de ventas de la compañía cliente.
- Mejora la situación financiera y la posición monetaria porque evita endeudamientos que incrementan pasivos.
- Nivelan los flujos de efectivo y optimiza el manejo de la tesorería.
- Permite aprovechar oportunidades como descuentos por pronto pago.
- Ofrece soluciones dirigidas a la problemática financiera de las empresas mexicanas, fundamentalmente en lo concerniente a liquidez y capital de trabajo.

### **Clasificación del factoraje.**

- **Factoraje con recurso.** Es la modalidad más común en nuestro medio y se concreta mediante la cesión-venta a factor de sus cuentas por cobrar recibiendo a cambio el pago en efectivo de las mismas y los beneficios del sistema. Por la naturaleza propia de esta operación la cedente asume la responsabilidad sobre las cuentas por cobrar cedidas, pagando un porcentaje por costos del servicio.
- **Factoraje sin recurso.** Se concreta mediante la cesión-venta a factor de sus cuentas por cobrar, con descuento, recibiendo a cambio el pago en efectivo de las mismas y los beneficios del sistema, asumiendo factor el riesgo de la insolvencia de las cuentas por cobrar adquiridas.
- **Factoraje con cobranza delegada.** Este producto es similar al factoraje con recurso, pero delegando la cobranza a la cedente cuando las características de la operación así lo requieran.

- **Factoraje puro.** A este servicio factor absorbe el riesgo del crédito de las cuentas cedidas garantizando a la cedente la liquidación oportuna y segura de las mismas. Bajo esta modalidad, factor acepta la responsabilidad de liquidar sus cuentas por cobrar sea a la fecha de cobranza o con un vencimiento fijo predeterminado con el propósito de no distorsionar su estructura financiera por causa de clientes morosos.

### **3.6 Costo de investigación y cobranza.**

Este costo es la suma de los importes de todas las erogaciones que efectúa la empresa en el departamento de crédito y cobranza tales como son:

- Sueldos del personal de crédito y cobranza.
- Papelería.
- Teléfono.
- Depreciación del activo fijo que éste utilice.
- Investigaciones de crédito

### 3.7 Métodos de evaluación de las cuentas por cobrar.

Los métodos para poder valorar la posición de las cuentas por cobrar son las siguientes:

- Rotación de cuantas por cobrar.
- Plazo promedio de cobro.
- Antigüedad de saldos.

#### Rotación de cuentas por cobrar.

La rotación de las cuentas por cobrar se calcula con la siguiente formula:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Ejemplo.  $\frac{900,000}{360,000} = 2.66$ , esto indica que las cuentas por cobrar se han rotado 2.66 veces en un año.

**Plazo promedio de cobro.**

Este método se obtiene de dividir el índice de rotación de cuentas por cobrar entre 360 días del año, o según los días que se estén analizando un mes, un bimestre, trimestre, etc.

Ejemplo.             $\frac{360 \text{ días}}{2.66 \text{ (factor)}} = 135.33 \text{ días tardan en recuperar las cuentas por cobrar.}$

**Antigüedad de saldos.**

La antigüedad de saldos es un reporte que muestra el tiempo de las cuentas por cobrar han estado pendientes de cobro; el reporte divide las cuentas en periodos específicos lo cual suministra información acerca de la proporción de las cuentas por cobrar en plazo y atrasadas con base en plazo determinados..

Por lo regular, el formato estándar de estos reportes incluyen categorías clasificadas por mes, debido a que los bancos y analistas financieros solicitan que las compañías reporten sus cuentas por cobrar en esta forma. Sin embargo, se puede lograr mayor precisión y por lo tanto un mejor control de la información mediante el empleo de categorías más pequeñas para clasificar la antigüedad de los saldos de clientes, esto puede ser semanal, quincenal, según se necesite.

La aplicación de estos tres métodos nos darán valores que comparados con lo estipulado en las políticas de cada empresa se podrá evaluar la situación y la administración de las cuentas por cobrar.

# CASO PRÁCTICO

Caso Práctico:

“Estudio del crédito y la cobranza para la recuperación de la cartera vencida de TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.”

Antecedentes.

La historia de TEXTILES MÉXICO cuenta con más de 50 años de éxitos consolidados hoy por hoy, como el fabricante más importante de playeras y camisetas en México así como un importante exportador al resto de América y Europa.

Parte de este éxito se debe a la integración vertical de la empresa, la cual comienza con la hilatura misma, y termina con la confección de las prendas de la más alta calidad.

En una planta de hilatura localizada en Tlanepantla, Edo. de Méx. Que cubre más de 28,000 metros cuadrados, se reciben las pacas de algodón y se procesa para producir nuestro hilo y posteriormente tejerse todo esto bajo los procesos más modernos de manufactura y el control de calidad más estricto.

En su planeación estratégica tiene establecido lo siguiente:

**Misión.** Cubrir la necesidad de vestido con nuestros productos de algodón.

**Visión.** Ser el primer productor de playera en el mercado mediante nuestros diseños y productos de alta calidad y competitividad.

**Nichos de oportunidad.** Producir y diseñar otros productos de algodón, generar nuevas marcas de playera, para llegar a ser productor y vendedor de sus propias marcas y no maquileros.

**Sus fuerzas y sus debilidades.**

**Fuerzas:**

- Calidad del producto por encima de la competencia.
- Capacidad instalada suficiente.
- Planta de producción certificada con ISO 9000.
- Tienen a aumentar las exportaciones.

**Debilidades:**

- No hay capacitación para el personal.
- No hay trabajo en equipo entre departamentos.
- Se resisten a una reestructuración administrativa.
- No existe un sistema de información en línea entre todos los departamentos de la empresa.
- No hay generación de nuevos prospectos para clientes potenciales.
- Falta publicidad de los productos

### **Delimitación del Problema.**

En TEXTILES MÉXICO, en los últimos 2 años se han incrementado las ventas y no ha habido una buena recuperación de los créditos concedidos, en la actualidad cuenta con su cartera 62 % por vencer y 38% vencida, obteniendo con esto problemas financieros de solvencia y liquidez.

El problema financiero radica en la cartera vencida y esto trae como consecuencia una alta inversión en la cartera de clientes y problemas de solvencia y liquidez inmediata, con la buena administración del crédito y la cobranza disminuir los días cartera, a través de la recuperación de la misma y aplicando políticas de crédito y cobranza que no permitan la generación de cuentas morosas y a su vez recuperar la cartera vencida.

Para llevar a cabo el análisis se considera necesaria información correspondiente a:

- Saldos bimestrales.
- Cobranzas bimestrales.
- Ventas netas bimestrales.
- Antigüedad de saldos bimestrales.

A continuación se presenta la información de los ejercicios 2002 y 2003, proporcionada por el departamento de Contabilidad y Crédito y Cobranza.

## **TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.**

SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR EJERCICIOS 2002 Y 2003

<b>Bimestre</b>	<b>2002</b>
1	64,755,147
2	63,352,165
3	65,738,025
4	63,072,954
5	64,646,152
6	75,107,903

<b>Bimestre</b>	<b>2003</b>
1	72,784,430
2	75,988,034
3	79,867,128
4	77,537,709
5	78,776,259
6	84,565,339

**TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.**

## COBRANZA BIMESTRAL DE LOS EJERCICIOS 2002 y 2003

<b>Bimestre</b>	<b>2002</b>		<b>2003</b>	
1	\$	24,409,566	\$	19,148,912
2	\$	18,904,217	\$	15,052,141
3	\$	22,345,196	\$	22,160,566
4	\$	24,189,789	\$	22,405,050
5	\$	21,630,323	\$	23,764,971
6	\$	14,830,844	\$	16,725,600

## VENTAS NETAS BIMESTRALES DE LOS EJERCICIOS 2002 y 2003

<b>Bimestre</b>	<b>2002</b>		<b>2003</b>	
1	\$	9,924,923	\$	16,825,439
2	\$	17,501,235	\$	18,255,745
3	\$	24,731,056	\$	26,039,661
4	\$	21,524,718	\$	20,075,630
5	\$	33,203,521	\$	31,003,521
6	\$	28,292,596	\$	22,514,680

**TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.**  
**ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PERIODO 2002**

Bimestre	POR VENCER.	30	60	90	MAS DE 90	TOTAL
1	31,642,053	12,176,532	7,676,715	3,835,503	9,424,345	64,755,147
2	28,523,752	12,587,969	5,223,963	8,290,496	8,725,985	63,352,165
3	31,742,609	11,962,027	6,292,577	5,980,278	9,760,535	65,738,025
4	34,939,110	6,525,635	4,833,751	5,250,870	11,523,588	63,072,954
5	34,956,195	6,350,271	6,820,145	3,232,572	13,286,969	64,646,152
6	36,525,634	12,325,654	6,789,480	7,699,563	11,767,572	75,107,903
total	198,329,353	61,928,087	37,636,631	34,289,282	64,488,994	396,672,347
	50%	16%	9%	9%	16%	100%

**TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.**  
**ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PERIODO 2003**

Bimestre	POR VENCER.	30	60	90	MAS DE 90	TOTAL
1	34,613,307	12,522,912	12,473,276	4,294,456	8,880,479	72,784,430
2	36,651,008	13,181,018	12,112,352	6,063,041	7,980,615	75,988,034
3	35,833,858	15,425,262	10,589,678	10,521,652	7,496,678	79,867,128
4	41,383,013	13,900,507	7,159,092	7,458,274	7,636,823	77,537,709
5	43,912,456	14,122,916	7,383,903	4,612,849	8,744,135	78,776,259
6	52,365,215	11,657,409	8,500,870	4,690,900	7,350,945	84,565,339
total	244,758,857	80,810,024	58,219,170	37,641,173	48,089,674	469,518,899
	52%	17%	12%	8%	10%	100%

Con la información proporcionada por TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V. analizaremos las ventas, la cobranza y se determinará los días cartera con el objetivo de observar la tendencia de estos indicadores y así podremos formar un juicio de la situación de las cuentas por cobrar de TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.

Posteriormente se realizará un análisis de la antigüedad de saldos que guarda la cartera, para poder observar el comportamiento en cada uno de los plazos de crédito que otorga esta empresa. .

**TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C. V.**

SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR EJERCICIOS 2002 Y 2003

Bimestre	2002	2003	Variación	%
1	64,755,147	72,784,430	8,029,282	12%
2	63,352,165	75,988,034	12,635,869	20%
3	65,738,025	79,867,128	14,129,103	21%
4	63,072,954	77,537,709	14,464,755	23%
5	64,646,152	78,776,259	14,130,107	22%
6	75,107,903	84,565,339	9,457,436	13%

Fondos Permanentes y Flotantes

	2002	2003	Variación	%
F. permanentes	\$ 63,072,954	\$ 72,784,430	\$ 9,711,476	15%
F. flotantes	\$ 12,034,949	\$ 11,780,909	-\$ 254,040	-2%
ventas anuales	\$ 127,178,058	\$ 128,714,676	\$ 1,536,618	1%

En el ejercicio 2002 se muestra que la inversión en cuentas por cobrar permanente fue de \$ 63,072,954 que representa el 50% de la venta anual mientras que la parte flotante fue con un máximo de \$12,034,949 que representa el 9% de la venta anual.

Comparando con el año 2003 donde la inversión permanente creció en un 15 % obteniendo \$72,784,430; en la necesidad de fondos.

En la inversión flotante tenemos una disminución de 2% en relación al ejercicio anterior, obteniendo \$11,780,909, por lo tanto en los fondos permanentes se observa una mala estructura de las cuentas por cobrar, en los fondos flotantes una mejoría en su estructura al disminuir en 2%.

**TEXTILES MEXICO , S.A DE C.V.****COBRANZA BIMESTRAL DE LOS EJERCICIOS 2002 y 2003**

<b>Bimestre</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>variación</b>	<b>variación %</b>
1	\$ 21,409,566	\$ 19,148,912	-\$2,260,653	-11%
2	\$ 18,904,217	\$ 15,052,141	-\$3,852,076	-20%
3	\$ 22,345,196	\$ 22,160,566	-\$ 184,630	-1%
4	\$ 24,189,789	\$ 22,405,050	-\$1,784,739	-7%
5	\$ 21,630,323	\$ 23,764,971	\$2,134,648	10%
6	\$ 14,830,844	\$ 16,725,600	\$1,894,756	13%
total	\$123,309,935	\$119,257,240	-\$4,052,695	-3%

**VENTAS NETAS BIMESTRALES DE LOS EJERCICIOS 2002 y 2003**

<b>Bimestre</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>Variación</b>	<b>variación %</b>
1	\$ 14,924,932	\$ 16,825,439	\$1,900,507	13%
2	\$ 17,501,235	\$ 18,255,745	\$ 754,510	4%
3	\$ 24,731,056	\$ 26,039,661	\$1,308,605	5%
4	\$ 21,524,718	\$ 20,075,630	-\$1,449,088	-7%
5	\$ 23,203,521	\$ 25,003,521	\$1,800,000	8%
6	\$ 25,292,596	\$ 22,514,680	-\$2,777,916	-11%
total	\$127,178,058	\$128,714,676	\$1,536,618	1%

Al comparar el 3% de disminución de la cobranza anual contra el 1% de incremento en las ventas anuales, observamos que es un comportamiento regular.

**TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.**

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES, 2002 vs. 2003

**VENTAS NETAS BIMESTRALES****SALDO BIMESTRAL DE  
CUENTAS POR COBRAR****IGUAL FACTOR DE ROTACIÓN****60****FACTOR DE ROTACIÓN****IGUAL****DIAS CARTERA****PERIODO 2002****1**

VENTAS	14,924,923
SALDO C X C	64,755,147

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.23
<b>DIAS CARTERA</b>	<b>280.32</b>

**2**

VENTAS	17,501,235.00
SALDO C X C	63,352,165.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.28
<b>DIAS CARTERA</b>	<b>217.19</b>

**3**

VENTAS	24,731,056.00
SALDO C X C	65,738,025.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.38
<b>DIAS CARTERA</b>	<b>159.49</b>

**4**

VENTAS	21,524,718.00
SALDO C X C	63,072,954.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.34
<b>DIAS CARTERA</b>	<b>175.82</b>

**5**

VENTAS	23,203,521.00
SALDO C X C	64,646,152.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.36
<b>DIAS CARTERA</b>	<b>167.16</b>

**6**

VENTAS	25,292,596.00
SALDO C X C	75,107,903.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.34
<b>DIAS CARTERA</b>	<b>178.17</b>

**RAZON ANUAL**

VENTAS	127,178,057.75
SALDO C X C	75,107,903.42

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	1.69
<b>DIAS CARTERA</b>	<b>212.61</b>

## PERIODO 2003

1

VENTAS	16,825,439.00
SALDO C X C	72,784,430.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.23
DÍAS CARTERA	259.55

2

VENTAS	18,255,745.00
SALDO C X C	49,119,364.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.37
DÍAS CARTERA	161.44

3

VENTAS	26,039,661.00
SALDO C X C	74,605,257.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.35
DÍAS CARTERA	171.90

4

VENTAS	20,075,630.00
SALDO C X C	77,537,709.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.26
DÍAS CARTERA	231.74

5

VENTAS	25,003,521.00
SALDO C X C	78,776,259.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.32
DÍAS CARTERA	189.04

6

VENTAS	22,514,680.00
SALDO C X C	84,565,339.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

FACTOR	0.27
DÍAS CARTERA	225.36

## RAZON ANUAL

VENTAS	128,714,675.67
SALDO C X C	84,565,339.00

SUSTITUYENDO LOS DATOS EN LA FORMULA

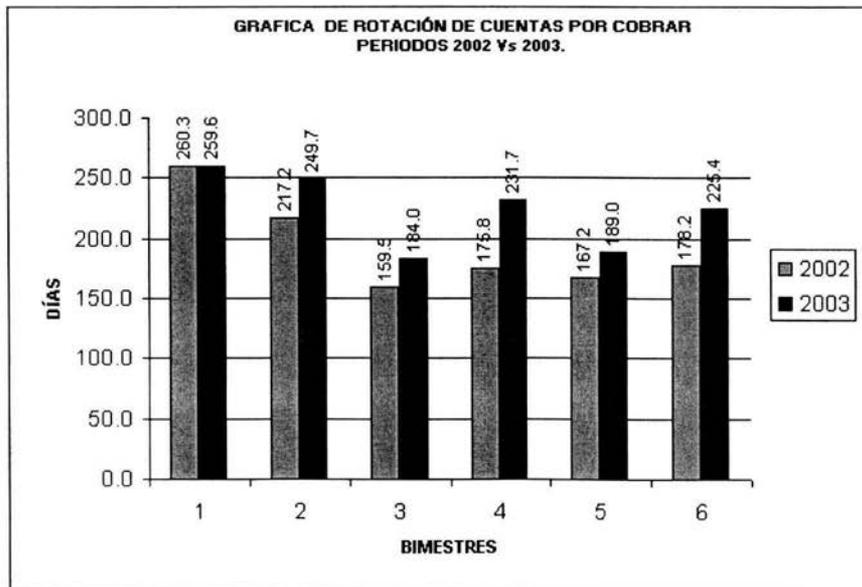
FACTOR	1.52
DÍAS CARTERA	236.52

**TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.**  
**ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DÍAS PERIODO 2002**

BIMESTRE	VENTAS	CTAS X COBRAR	FACTOR	ROTACIÓN DE CARTERA
1	\$ 14,924,932	64,755,147	0.23	260.3
2	\$ 17,501,235	63,352,165	0.28	217.2
3	\$ 24,731,056	65,738,025	0.38	159.5
4	\$ 21,524,718	63,072,954	0.34	175.8
5	\$ 23,203,521	64,646,152	0.36	167.2
6	\$ 25,292,596	75,107,903	0.34	178.2

**TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.**  
**ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DÍAS PERIODO 2003**

BIMESTRE	VENTAS	CTAS X COBRAR	FACTOR	ROTACIÓN DE CARTERA
1	\$ 16,825,439	72,784,430	0.23	259.6
2	\$ 18,255,745	75,988,034	0.24	249.7
3	\$ 26,039,661	79,867,128	0.33	184.0
4	\$ 20,075,630	77,537,709	0.26	231.7
5	\$ 25,003,521	78,776,259	0.32	189.0
6	\$ 22,514,680	84,565,339	0.27	225.4



En los bimestres que la empresa manifestó un atraso con respecto a su política de 60 días fueron todos los bimestres del 2002 y todos los bimestres del 2003, cabe mencionar que en el bimestre 3 y 5 del 2002 fueron los que observamos con menor ciclo de recuperación.

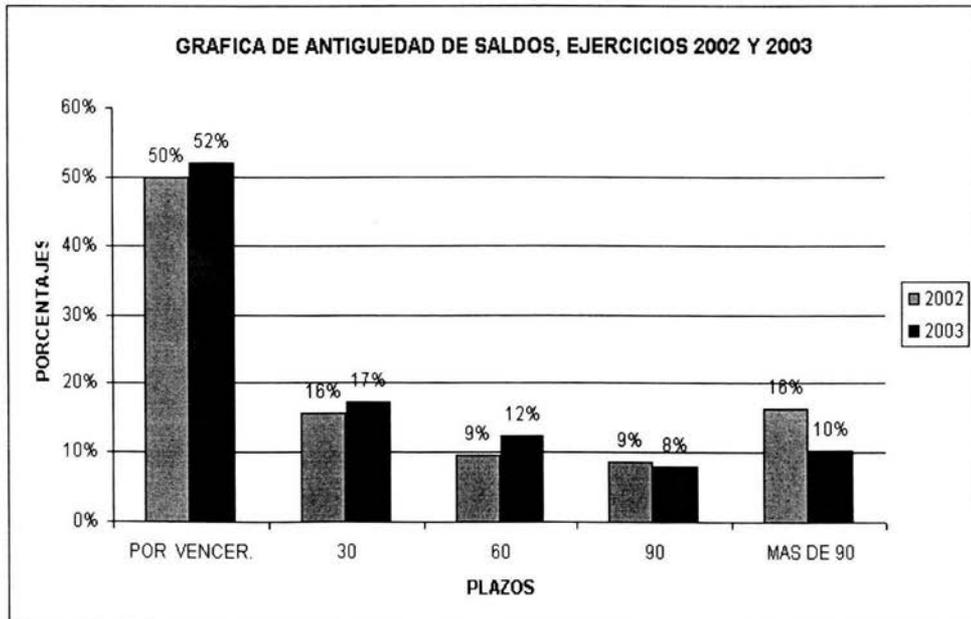
Los días cartera al 31 de diciembre empeoro del 2002 con 178.2 días a 225.4 días del 2003 que representa el 26% mas lo que es igual a 47.2 días.

**TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.**  
**ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PERIODO 2002**

Bimestre	POR VENCER.	30	60	90	MAS DE 90	TOTAL
1	31,642,053	12,176,532	7,676,715	3,835,503	9,424,345	64,755,147
2	28,523,752	12,587,969	5,223,963	8,290,496	8,725,985	63,352,165
3	31,742,609	11,962,027	6,292,577	5,980,278	9,760,535	65,738,025
4	34,939,110	6,525,635	4,833,751	5,250,870	11,523,588	63,072,954
5	34,956,195	6,350,271	6,820,145	3,232,572	13,286,969	64,646,152
6	36,525,634	12,325,654	6,789,480	7,699,563	11,767,572	75,107,903
total	198,329,353	61,928,087	37,636,631	34,289,282	64,488,994	396,672,347
	50%	16%	9%	9%	16%	100%

**TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.**  
**ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PERIODO 2003**

Bimestre	POR VENCER.	30	60	90	MAS DE 90	TOTAL
1	34,613,307	12,522,912	12,473,276	4,294,456	8,880,479	72,784,430
2	36,651,008	13,181,018	12,112,352	6,063,041	7,980,615	75,988,034
3	35,833,858	15,425,262	10,589,678	10,521,652	7,496,678	79,867,128
4	41,383,013	13,900,507	7,159,092	7,458,274	7,636,823	77,537,709
5	43,912,456	14,122,916	7,383,903	4,612,849	8,744,135	78,776,259
6	52,365,215	11,657,409	8,500,870	4,690,900	7,350,945	84,565,339
total	244,758,857	80,810,024	58,219,170	37,641,173	48,089,674	469,518,899
	52%	17%	12%	8%	10%	100%



El retraso de \$19,467,135 que observamos en el ejercicio 2002 en los rubros de 90 días y más de 90 días disminuyó a \$12,041,845 en el ejercicio del 2003, que representa un 38% menos.

Sin embargo es necesario buscar recuperar los \$ 12,041,845 por lo que se procede a ver en forma particular los clientes más importantes en el atraso.

ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CLIENTES MOROSOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003.

Clients	por vencer	30 días	60 días	90 días	mas 90 días	TOTAL	% S/TOTAL
WALL-MART	131,187	2,083,492	1,558,035	1,354,255	3,515,108	8,642,077	10.22%
CREACIONES D' SEN	758,235	21,402			1,523,654	2,303,291	2.72%
ALMACEN DE PLAYERAS, S.A. DE C.V.	941,334	204,638		1,152,352		2,298,324	2.72%
AGUSTIN ALMANZA	1,187,210	21,640		1,013,667		2,222,517	2.63%
GIGANTE		1,421,930	248,191		227,445	1,897,566	2.24%
DISTRIBUIDORA DE MEDIAS DE OCCIDENTE	1,090,391	341,457			425,860	1,857,708	2.20%
PLAYERAS Y CAMISETAS TRAVIEZO, S.A.	52,485	1,259,311			543,462	1,855,258	2.19%
COMISIONES TEXTILES DEL SURESTE	562,542	50,468		660,736		1,273,746	1.51%
MAXIMA COMERCIAL, S.A. DE C.V.	798,735				360,540	1,159,275	1.37%
SARA LEE KNIT PRODUCTS DE MÉXICO, S.A.	298,327		254,842	258,520	254,872	1,066,561	1.26%
M & O T-SHIRT DEL CARIBE, S.A. DE C.V.	152,452				254,125	406,577	0.48%
COMERCIAL MEXICANA				125,870	245,879	371,749	0.44%
MARTHA GUADALUPE HERNANDEZ P.		237,778		125,500		363,278	0.43%
***IMPORTE CLIENTES EN PLAZO	46,392,317	6,015,293	6,439,802			58,847,412	69.59%
TOTALES	52,365,215	11,657,409	8,500,870	4,690,900	7,350,945	84,565,339	100.00%
	62%	14%	10%	6%	9%	100%	

\*\*\*Aunque hay clientes importantes no se analizan por estar dentro de la política de la empresa.

Los clientes con saldos vencidos a más de 60 días como se ha mencionado es uno de los problemas de TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C. V. en el cuadro de los clientes más morosos muestra como está integrado ese saldo

Como se puede observar en el estado de antigüedad de saldos hay clientes que tienen saldo a más de 90 días que por lo que se observa en la antigüedad ya se le canceló su línea de crédito, puesto que ya no se les ha facturado, como es el caso de Comercial Mexicana y Martha Guadalupe Hernández.

Pero caso contrario se encuentran clientes que a pesar de tener saldos vencidos bastante considerables, se les sigue facturando, lo que provoca que estos saldos, por vencer y los de 30 días lleguen a estar en el rubro de más de 90 días.

También se observa que en dichos clientes se encuentra autoservicios como:

- Gigante.
- Wal-Mart de México.
- Comercial Mexicana.

En donde se muestran importes muy elevados y que se encuentran a más de 90 días, según el estado de antigüedad de saldos.

La administración de cuentas por cobrar en el sector de autoservicios es un poco conflictiva en la parte operativa, ya que generalmente este tipo de clientes se les factura un gran volumen y eso se presta para perder el control de la cuenta y no cuidar aspectos como son los desgloses de pagos, aclaraciones, facturas a revisión, notas de crédito, etc. Son clientes que a su vencimiento por lo regular siempre pagan.

En el caso de TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C. V. lo que posiblemente este pasando en este sector es una mala administración de este tipo de clientes y no se hayan aplicado todos sus pagos o descontado todas sus notas de crédito, facturas en aclaración, etc.

La gran problemática de la industria textil en México es que el 85% de esta industria esta en manos de un grupo de familias y por consiguiente el dueño de una empresa es primo del dueño de otra y a su vez es pariente de los dueños de otras empresas que en su mayoría se administran familiarmente.

Como en este caso se muestra:

- M & O T-shirt del Caribe.
- Creaciones D`sen
- Almacén de playeras
- Playeras y camisetas travieso

Que son cuatro de los clientes con saldo vencido al 31 de Diciembre del 2003 que sobrepasa \$1,000,000.00. y son amistades de los dueños de TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C. V.

Como se puede apreciar gran parte de la cartera se encuentra en amistades y en autoservicios.

### **Recomendaciones de Acción.**

Como Medidas correctivas para los Clientes más morosos , se propone para cada uno de los casos las siguientes acciones:

#### **Wal-Mart de México, S.A. y Gigante. S.A.**

- En el sector de clientes autoservicio. Una depuración de la cartera de estos clientes para verificar que todos sus desgloses de pagos y notas de crédito, estén aplicados correctamente , y para esto se recomienda que se efectúe un arqueo de las facturas físicas contra los registros del sistema con el fin de verificar las partidas que están pendientes de cobro, posteriormente que los movimientos que arroje corroborar que se encuentren programados para su pago, o se haga lo necesario para enviárselo al departamento de aclaraciones del cliente.
- Que las facturas sean entregadas a revisión lo más pronto posible ya que mucho de esto depende para no obtener retrasos en el cobro de las mismas.
- Estos clientes representan el 12.46% de la cartera total , es un porcentaje muy importante y cuando se tengan la cuentas depuradas, son clientes que se prestan para cobrarlas por factoraje con el fin de agilizar la cobranza.

#### **Comercial Mexicana.**

- En el caso de éste cliente del sector autoservicio se ha dejado de facturarle ya que se han terminado las negociaciones de ventas, pero se tiene un saldo pendiente de cobro el cual se recomienda que se realice un arqueo minucioso de esta cuenta con el fin de depurarla y en caso de que no se tenga conocimiento de que será liquidado el saldo pendiente, realizar lo necesario para solicitar la aclaración de dichos montos.

#### **M &O T-Shirt de Caribe.**

- Proponerle un descuento del 5% sobre el importe más antiguo, y un descuento del 2% sobre las nuevas facturas con el fin de estimular la pronta recuperación; los porcentajes de descuento están autorizados por el departamento de finanzas.

#### **Creaciones D'sen.**

- Este cliente es de mucha amistad por lo que no se le pueden frenar los pedidos se le propone al cliente que por cada peso que pague se le liberaran pedidos por 0.5 pesos con el fin de que la deuda mas antigua se vea reflejada con una disminución cada que se le facture.

#### **Almacén de playeras.**

- Es un cliente que esta creciendo considerablemente rápido su plazo de crédito fue otorgado en 30 días por ser nuevo, se propone otorgarle 60 días de crédito ya que ha demostrado ser solvente, y con este incremento en su plazo, se conseguirá agilizar la cobranza.

**Playeras y camisetas travieso.**

- Este cliente es de mucha amistad por lo que no se le pueden frenar los pedidos se le propone al cliente que por cada peso que pague se le liberaran pedidos por 0.5 pesos con el fin de que la deuda mas antigua se vea reflejada con una disminución cada que se le facture.

**Agustín Almanza.**

- Es un cliente que esta creciendo considerablemente rápido su plazo de crédito fue otorgado en 30 días por ser nuevo, se propone otorgarle 60 días de crédito ya que ha demostrado ser solvente, y con este incremento en su plazo, se conseguirá agilizar la cobranza.

**Distribuidora de medias de Occidente.**

- Proponerle un descuento del 5% sobre el importe más antiguo, y un descuento del 2% sobre las nuevas facturas con el fin de estimular la pronta recuperación; los porcentajes de descuento están autorizados por el departamento de finanzas.

**Comisiones textiles del Sureste.**

- Se propone un descuento del 5% por pronto pago con la finalidad de agilizar la cobranza, descuento de pronto pago autorizado por el departamento de finanzas.

**Máxima Comercial.**

- Se propone al cliente que por cada peso que pague se le liberaran pedidos por 0.5 pesos con el fin de que la deuda mas antigua se vea reflejada con una disminución cada que se le facture.

**Sara Lee Knit Products de México.**

- Este cliente goza de buena reputación crediticia y ha sido cliente por 35 años por lo que no se le pueden frenar los pedidos se le propone al cliente que por cada peso que pague se le liberaran pedidos por 0.5 pesos con el fin de que la deuda mas antigua se vea reflejada con una disminución cada que se le facture.

**Martha Guadalupe Hernández.**

- Es un cliente que ha caído varias ocasiones en atrasos considerables por lo que ya se tomo la decisión de cancelarle la línea de crédito, y se propone otorgarle un descuento del 5% sobre su saldo con el fin de estimular su pronta recuperación. Ya que esta cuenta se puede aplicar en la frase “ más vale un buen descuento que una cuenta en jurídico”.

Esperando que los clientes acepten las anteriores propuestas, se prevé una recuperación muy considerable de las cuentas morosas.

Para lograr una buena administración de las cuentas por cobrar, se debe hacer una revisión cautelosa de los procedimientos de crédito y Cobranza que se estén utilizando. Como mejoras a las políticas Generales, se proponen los siguientes puntos:

- Todo cliente nuevo o que haya dejado de hacer operaciones por más de un año se debe de investigar si es o no sujeto de crédito.
- Otorgar créditos a clientes cuya investigación arroje un grado de endeudamiento no mayor al 60 %.
- En caso de que los indicadores financieros arrojen cifras mayores al 60%, si se desea otorgar crédito será bajo un contrato y la firma de un pagaré por la cantidad de la línea de crédito a nombre de TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C. V. cuyos documentos quedarán en garantía de las operaciones a realizar.
- Si aún con el contrato no sé esta seguro de conceder crédito al prospecto se puede obtener el aval de un tercero que deberá dejar una prenda como garantía.
- Se detendrá la facturación a clientes que tengan saldos vencidos, con esto se evitará la antigüedad de los saldos.
- Se realizará cobranza antes, durante y después de vencido un crédito, esto es adelantarse a los vencimientos utilizando todas las herramientas con que se cuente, teléfono, fax, correo electrónico, etc.

- Se mantendrá una comunicación intensa con el departamento de ventas para indicarles que clientes tienen atrasos y colaboren en la recuperación.
- Se llevarán controles de días de revisión y pagos por cliente para que toda factura sea programada lo más pronto posible.
- Se realizarán depuraciones de cada cuenta por cobrar con la debida revisión del encargado del área.
- Se capacitará a las personas que estén encargadas de otorgar crédito y de cobrar, esta capacitación será frecuente y evaluada.
- Se cobrará comisión, como lo marca la ley del 20% sobre cheques devueltos, del cualquier cliente, efectuándole una nota de cargo por dicho importe.
- Los clientes que resulten conocidos, amistades de TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V. se manejarán con cautela pero negociando de tal forma que acepte en buenos términos nuestras disposiciones.
- Crear en el personal de crédito y cobranza un criterio de buen negociador para garantizar la mayor cobranza posible.
- Realizar reportes y análisis de la cartera de clientes mes con mes para poder atacar un saldo cuando este en 30 ó 60 días vencido y no cuando este a más de 90 días.
- Todo crédito concedido será bajo indicadores financieros y no sobre criterios autoritarios.

Con estas propuestas y un buen control se estima recuperar la cartera vencida y también se atacara el otorgamiento del crédito que es el origen de un saldo vencido.

Se deberá revisar periódicamente todos los cambios para llegar a tener una cartera de clientes lo mas sana posible, esto es evitar antigüedades de 90 ó más días, ya que si se cuenta con una recuperación mayor, esto se reflejará en la solvencia y liquidez de la empresa

### **Conclusiones del caso práctico.**

Con la información proporcionada por TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V., se realizaron varios análisis y comentarios dentro de los cuales sobresale que un alto porcentaje de cartera vencida se encuentra a más de 90 días de los cuales son clientes de autoservicios y clientes con parentesco de TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V.

Las medidas a tomar serán el endurecimiento de la política de crédito, otorgar crédito a quien no represente un riesgo financieramente hablando.

Negociar con cada uno de los clientes tengan o no parentesco que deberán respetar la política establecida, se negociarán descuentos, ya que más vale otorgar un descuento que una cuenta en jurídico por que esos casos son muy tardados y costosos.

Se analizará y revisará los saldos cada cierre de mes para actuar de inmediato.

Con estas medidas y convicción de los encargados de esta área se trabajará sobre los dos puntos problema de ésta, se recuperará la cartera vencida otorgando descuentos, negociando y se otorgará crédito a clientes calificados previamente.

Con esto se estima que mejorará la solvencia y la liquidez de TEXTILES MÉXICO, S.A. DE C.V., Obteniendo un mejor rendimiento.

### **Conclusiones**

- Las cuentas por cobrar a clientes en la mayoría de las empresas es uno de los rubros más importantes en su capital neto de trabajo; Es también uno de los elementos para generar riqueza en toda empresa.
- La buena administración de las cuentas por cobrar, si se tiene conocido que es el crédito y la cobranza, se rigen las operaciones por políticas a las cuales nadie se puede hacer algo fuera de ellas, pero la realidad en toda empresa es que tienen la idea de que las políticas se hicieron para violarlas, pero es el papel del administrador financiero realizar un análisis de las cuentas por cobrar, analizar la cobranza, las ventas, el periodo promedio de cobro, la antigüedad de saldos de cada uno de los clientes a su cargo, con estos indicadores se visualiza la situación de los saldos, y se tomarán decisiones correctivas en caso de necesitarlas.
- Cuando se cuenta con una cartera de clientes sana se puede proyectar financieramente la empresa con el mínimo de riesgo que esto implicaría, es por todo esto que la administración del crédito y la cobranza es un punto de vital importancia en toda organización.

## **Bibliografía**

Diccionario Larouse Ilustrado.

Edición México, 2001.

Diplomado en Finanzas.

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1997.

Estrategias Gerenciales Para el Área de Crédito y Cobranza.

Seminario Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

México, 1998

Ibáñez Brambilia Berenice.

Manual Para la Elaboración de Tesis.

Editorial. Trillas

Consejo para la enseñanza e investigación en psicología.

Segunda Edición, México 1995.

Mercado H. Salvador.

Cómo Hacer una Tesis.

Editorial. Limusa.

Segunda edición, México 2001.

Moreno Fernández Joaquín A.

Las Finanzas en las Empresas.

Editorial. IMCP.

Quinta Edición, México 1998.

Munch Galindo Lourdes.

Fundamentos de Administración.

Editorial. Trillas.

Quinta Edición, México 1995.

Scott Besley.

Fundamentos de Administración Financiera.

Editorial. McGraw Hill.

Duodécima Edición, México 2000