



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

LA IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN  
UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE LACTEOS

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

ASESOR: C.P. JORGE LOPEZ MARIN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2005.

m 344793



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

\_\_\_\_\_ "La Importancia de las Cuentas por Cobrar en una Empresa  
Dedicada a la Venta de Lácteos".

que presenta la pasante: Imelda Ipiña Martínez  
con número de cuenta: 096568158 para obtener el título de :  
Licenciada en Contaduría

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

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 25 de Febrero de 2005

- PRESIDENTE C.P. Gonzalo Márquez Cervantes
- VOCAL C.P. Jorge López Marín
- SECRETARIO C.P. Rafael Cano Razo
- PRIMER SUPLENTE C.P. Marcelo Hernández García
- SEGUNDO SUPLENTE MCE. Olga Antonio Lugo

DEDICATORIA.

*A mis padres y hermana,  
a mi tío, a mis amigos y  
a los profesores que me formaron y enseñaron.*

AGRADECIMIENTOS.

*A Dios.*

*Por haberme permitido vivir, por darme salud, entendimiento  
e inteligencia y por ser la luz que guía mi camino.*

*A mis padres: Zacarias y Celia.*

*Por todo su amor, cariño y cuidados que me han brindado, por su  
esfuerzo, y dedicación para hacer de mi lo que hoy soy.*

*A mi hermana María de Jesús.*

*Por tu cariño, compañía y comprensión.*

*A mi tío Apolonio.*

*Por tu apoyo incondicional, por tus consejos y palabras para motivarme a seguir siempre adelante.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México.*

*Por haberme dado la oportunidad de pertenecer a una más de tus generaciones universitarias.*

*A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.*

*Porque hoy pertenezco a tu generación y gracias a los conocimientos adquiridos puedo desarrollarme profesionalmente.*

*A mis profesores.*

*Por todos los conocimientos que me transmitieron.*

*A mi asesor.*

*Por haber aceptado dirigir y compartir conmigo  
sus experiencias... mil gracias  
C.P. Jorge López Marín.*

*A mis amigos.*

*Por el apoyo brindado y los momentos que compartimos juntos.*

## ÍNDICE.

<b>Planteamiento del problema.</b>	i
<b>Objetivos.</b>	ii
<b>Introducción.</b>	iv
<i>CAPÍTULO 1. GENERALIDADES.</i>	1
1.1 Concepto de contabilidad.	2
1.2 La contaduría pública.	3
1.3 Principios de contabilidad generalmente aceptados.	5
1.4 Los estados financieros.	12
1.4.1 Limitaciones de los estados financieros.	13
1.4.2 Usuarios de la información financiera.	14
1.4.3 Contenido y requisitos.	16
<i>CAPÍTULO 2. EL CRÉDITO.</i>	18
2.1 Concepto.	19
2.2 Clasificación.	20
2.3 Evaluación del riesgo.	25
2.3.1 Las 8 Ces del crédito.	26
2.4 Políticas de crédito.	29
2.5 La solicitud de crédito.	35
2.6 La investigación de crédito.	39

---

<i>CAPÍTULO 3. LA COBRANZA.</i>	41
3.1 Concepto.	42
3.2 Objetivo.	42
3.3 Requisitos de la cobranza.	44
3.4 Factores internos y externos que afectan la cobranza.	47
3.5 Políticas de cobro.	49
3.6 Modalidades de procedimientos de cobro.	50
3.7 Análisis de antigüedad de saldos.	53
 <i>CAPÍTULO 4. DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.</i>	 55
4.1 Concepto.	56
4.2 Organigrama.	56
4.3 Informes.	58
4.4 Descripción de puestos.	61
 <i>CASO PRÁCTICO APLICADO A LECHERA, S.A. DE C.V.</i>	 66
 <b>Conclusiones.</b>	 112
 <b>Bibliografía.</b>	 116



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El buen control de las cuentas por cobrar en una empresa dedicada a la venta de lácteos es importante para cumplir su objetivo de obtención de utilidades.

La empresa Lechera, S.A. de C.V., ha tenido problemas en la administración de sus cuentas por cobrar, debido a la falta de análisis y controles que dio como resultado que la recuperación de las cuentas por cobrar sea cada vez más lenta.

El buen manejo y control de las cuentas por cobrar permite a la empresa seguir con sus operaciones normales, cumplir sus obligaciones a corto y largo plazo, disminuir pérdidas por cuentas incobrables y minimizar gastos de cobranza.

## OBJETIVOS.

### **Objetivo General.**

Analizar la cartera de clientes de la empresa Lechera, S.A. de C.V. que nos permita conocer sus fortalezas y debilidades para efectuar las mejoras pertinentes que incrementen la efectividad en su manejo.

### **Objetivos Particulares.**

1. Depurar y controlar la cartera de clientes de manera que disminuyan y se mantengan al mínimo las cuentas atrasadas.
2. Analizar los estados financieros de la entidad por medio del método de porcentos integrales para conocer su situación financiera.
3. Realizar el análisis de clientes por antigüedad de saldos para determinar el total de cartera vencida en saldo y porcentaje, con el fin de disminuir las cuentas atrasadas.

4. Determinar la rotación de cuentas por cobrar y el plazo promedio de cobro de la entidad.
5. Desarrollar la fórmula Du Pont para conocer la situación financiera de la entidad.
6. Determinar el punto de equilibrio de la entidad para conocer el importe de las ventas en pesos y unidades con las que no pierde pero tampoco gana.

Con base en lo anterior, ejercer una práctica de cobro y selección de clientes apegado a las políticas de la empresa que permita recuperar la cartera y conservarla al día.

## INTRODUCCIÓN.

Debido a la necesidad de las empresas de realizar ventas; no sólo de contado sino también de crédito, surge el tema del presente trabajo de tesis, que se basa en la importancia de la recuperación de las cuentas por cobrar, ya que del buen control de ellas, depende la empresa para obtener los ingresos necesarios con los que hará frente a sus compromisos con terceras personas.

En el capítulo 1 se menciona el concepto de Contabilidad, la Contaduría Pública y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Así como también el concepto de los estados financieros, sus limitaciones, los usuarios de la información financiera, su contenido y requisitos.

En el capítulo 2 se trata el concepto del Crédito, su clasificación, la evaluación del riesgo en su otorgamiento, las políticas, la solicitud y la investigación de crédito.

En el capítulo 3 se hace referencia al concepto de la Cobranza, su objetivo y requisitos, los factores internos y externos que la afectan, las políticas, modalidades de procedimientos de cobro y el análisis de antigüedad de saldos.

En el capítulo 4 se menciona el concepto del Departamento de Crédito y Cobranza, el del organigrama, los informes que presenta y la descripción de puestos.

Por último se realiza un caso práctico, donde se presenta la información financiera de la empresa Lechera, S.A. de C.V., la cual se analizará por medio del método de porcentos integrales para conocer su situación financiera, se realizará un análisis de clientes por antigüedad de saldos para determinar el total de cartera vencida en saldo y porcentaje, con el fin de disminuir las cuentas atrasadas. Además se determinará la rotación de las cuentas por cobrar y el plazo promedio de cobro, se desarrollará la fórmula du pont para conocer la situación financiera en general y se determinará el punto de equilibrio.

*CAPÍTULO 1.*

*GENERALIDADES.*

## 1.1 Concepto de Contabilidad.

**Contabilidad.** “Es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles ( bancos, industrias, comercios, e instituciones de beneficencia, etc. ).”<sup>1</sup>

**Contabilidad.** “Es la técnica integrada por los Métodos, Procedimientos, e Instrumentos aplicables para:

- Llevar a cabo el Registro, la Clasificación y el Resumen de los Efectos financieros que provocan las operaciones realizadas por la empresa, con el objetivo de
- Efectuar el Control de los Recursos de que dispone, y de las Operaciones que realiza, y
- Obtener Información Financiera para elaborar Estados Financieros.”<sup>2</sup>

**Contabilidad.** “Es una disciplina que tiene por objeto registrar las transacciones de carácter financiero, efectuadas por una entidad y, con base en dicho registro, suministrar información financiera estructurada en forma tal que sea útil a los administradores de la entidad y a otros interesados en ella.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Lara Flores, Elías. Primer curso de contabilidad. 14ava. Edición. Editorial Trillas. México 1999. Página 9.

<sup>2</sup> Méndez Villanueva, Antonio. Teoría y prácticas de contabilidad, Primer Curso. Edición del autor. México 2001. Página 13.

<sup>3</sup> Hatzacorsian Hovsepian, Vartkes. Fundamentos de contabilidad. 2da. Edición 5ta. reimpresión. Editorial ECAFSA. México 2000. Página 6.

**Contabilidad.** “Es el análisis, clasificación y registro de los hechos y operaciones realizadas por una entidad, para informar respecto a: 1) Qué se hizo; 2) Cómo se hizo; 3) Qué resultado se obtuvo; 4) A qué situación se llegó. Información necesaria para la toma de decisiones.”<sup>4</sup>

En mi opinión, la contabilidad es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar, las operaciones realizadas por una entidad, con el fin de obtener información para la toma de decisiones.

## 1.2 La Contaduría Pública.

“Puede definirse a la Contaduría Pública como la disciplina profesional de carácter científico por cuanto que adopta el método de la ciencia, mas no porque se considere ciencia, que fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas.”<sup>5</sup>

A la Contaduría Pública, le corresponde satisfacer la necesidad de obtener y comprobar información, referente a la obtención y aplicación de los recursos materiales manejados por las entidades económicas y que se caracterizan por ser valuales en términos monetarios. Dicha información, obtenida por medio de la

---

<sup>4</sup> Paz Zavala, Enrique. Introducción a la contaduría. 8ava. Edición. Editorial ECAFSA. México 1997. Página 115.

<sup>5</sup> Elizondo López, Arturo. Proceso contable 1. 2da. Edición. Editorial ECAFSA. México 2000. Página 14.



contabilidad y comprobada por la auditoría, recibe el nombre de **información financiera**, en virtud de que las **Finanzas**, término de donde toma su nombre, constituye una disciplina que se encarga del estudio de la obtención y aplicación de los recursos.

La Contaduría Pública persigue dos objetivos primordiales:

1. Obtener información financiera, para ofrecer elementos de juicio a la administración de las entidades, para decidir sobre las actividades futuras, a la vez que ejercen un control sobre sus recursos.
2. Comprobar la confiabilidad de dicha información, para verificar que ha sido obtenida correctamente, de acuerdo con sus lineamientos teórico-prácticos.

### 1.3 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

#### 1.3.1 Principios Contables Básicos.

Según el Boletín A1, los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros. A continuación se definen cada uno de los principios de contabilidad generalmente aceptados:

**Entidad.** La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

A la contabilidad, le interesa identificar la entidad que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades. Se utilizan para identificar una entidad dos criterios: (1) conjunto de recursos destinados a satisfacer alguna necesidad social con estructura y operación propios, y (2) centro de decisiones independiente con respecto al logro de fines específicos, es decir, a la satisfacción de una necesidad social. Por tanto, la personalidad de un negocio es independiente de la de sus accionistas o propietarios y en sus estados financieros sólo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente económico independiente. La entidad puede ser una persona física, una persona moral o una combinación de varias de ellas.

**Realización.** La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Las operaciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica, se consideran por ella realizados: (A) cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos, (B) cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes o (C) cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

**Periodo contable.** La necesidad de conocer los resultados de operación y situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por tanto cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

**Valor histórico original.** Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras deberán ser modificadas en caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras

por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considerará que no ha habido violación de este principio; sin embargo, esta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

**Negocio en marcha.** La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

**Dualidad económica.** Esta dualidad se constituye de:

- 1) Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines y,
- 2) Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades. El hecho de que los sistemas modernos de registro aparentan eliminar la necesidad aritmética de mantener la igualdad de cargos y abonos, no afecta al aspecto dual del ente económico, considerado en su conjunto.

**Revelación suficiente.** La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

**Importancia relativa.** La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

**Comparabilidad.** Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la información debe ser justificado y es necesario advertirlo claramente en la información que se presenta, indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables. Lo mismo se aplica a la agrupación y presentación de la información.

### **1.3.2 Principios relativos a estados financieros en general.**

El Boletín B1, define el objetivo y las características y limitaciones de los estados financieros de los negocios. Los Estados financieros de empresas no lucrativas pueden tener objetivos, características y limitaciones particulares, que no se tratan en este Boletín.

#### **Objetivo.**

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha. De aquí se desprende que los estados financieros básicos comprenden el balance general, los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera y las notas que son parte integrante de los mismos.

#### **Características.**

Las características de los estados financieros deben ser las que corresponden a la información contable, tal como se indican en el Boletín A1 Esquema de la teoría básica de la contabilidad, que son:

- 1) Utilidad.- Su contenido informativo debe ser significativo, relevante, veraz y comparable, y deben, además, ser oportunos.
- 2) Confiabilidad.- Deben ser estables (consistentes), objetivos, y verificables.
- 3) Provisionalidad.- Contienen estimaciones para determinar la información, que corresponde a cada periodo contable.

En base a estos principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros básicos son:

1. El balance general, que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
2. El estado de resultados, que muestra los ingresos, costos y gastos y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.
3. El estado de variaciones en el capital contable, que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo.
4. El estado de cambios en la situación financiera, que indica como se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo.

Las notas a los estados financieros, son parte integrante de los mismos, y su objeto es complementar los estados básicos con información relevante.

### **Limitaciones en el uso de los estados financieros.**

El usuario de los estados financieros debe tener presente, entre otros, los siguientes conceptos:

Las transacciones y eventos económicos son cuantificados con reglas particulares que pueden ser aplicadas con diferentes alternativas. Los estados financieros los mostrarán de acuerdo con la aplicación de la alternativa seleccionada.

Los estados financieros proporcionan información expresada en moneda, de las transacciones efectuadas por la empresa y de su situación financiera resultante de esas transacciones. Sin embargo, la moneda es únicamente un instrumento de medición dentro de la contabilidad, y deberá considerarse que tiene un valor que cambia, en mayor o menor grado en función de los eventos económicos.

Por lo tanto, se obtiene información cuantificada de los eventos económicos que han afectado a la empresa, pero los estados financieros, especialmente el balance general, no pretenden presentar cual es el valor del negocio, sino que únicamente presenta el valor, para el negocio, de sus recursos y obligaciones cuantificables. Sin embargo los estados financieros no cuantifican otros elementos esenciales de la empresa, tales como los recursos humanos, el producto, la marca, el mercado, etc.

Asimismo por referirse a negocios en marcha, por estar basados en varios aspectos en estimaciones y juicios hechos para efectuar los cortes contables o



periodos, y por el hecho de que se preparan con base a reglas particulares de valuación y de presentación, los estados financieros no pretenden ser exactos.

#### **1.4 Los Estados Financieros.**

Por estados financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada ó futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un periodo determinado.

Son el vehículo de comunicación de una entidad, comprenderlos es fundamental para administrar una empresa y saber como esta operando. Son reportes informativos de carácter eminentemente numérico en los cuales se presenta el resumen de las operaciones realizadas.

Son, también, el punto de partida para la realización de análisis más profundos que servirán de apoyo en la toma de decisiones y como base en la elaboración de planes de acción internos.

### 1.4.1 Limitaciones de los estados financieros.

Los estados financieros en su totalidad no son completos, exactos, ni definitivos, por las siguientes razones:

- a) Son informes provisionales y no definitivos, debido a que la ganancia o pérdida real de una empresa sólo puede determinarse hasta el momento en que se liquida. La vida de la empresa se corta convencionalmente para presentar los estados financieros, los cuales adquieren el carácter de: “Provisionales”.
- b) En su formulación intervienen el criterio personal de quienes los elaboran, así como los postulados y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- c) Son exactos matemáticamente pero no en cuanto a los valores que presentan, ya que el concepto de valor es el precio que se produce en cambio o precio de mercado. Los estados financieros se formulan suponiendo que el negocio sigue su marcha y por lo mismo, los activos de la empresa están valuados a su costo histórico.
- d) Los estados financieros se muestran en unidades de moneda, en nuestro caso en peso mexicano, el cual no permanece estable, por lo que los estados financieros, reflejan valores de fechas diferentes.

- e) Los estados financieros no muestran todos los factores que determinan la situación financiera y el resultado de sus operaciones, pues existen algunos que no son susceptibles de medirse en dinero, tales como; el crédito y prestigio comercial de la empresa, la lealtad y honradez de sus empleados, etc.

### **1.4.2 Usuarios de la información financiera.**

De acuerdo al C.P. Arturo Elizondo López, los usuarios de los estados financieros, están representados por personas físicas o morales, interesadas en la marcha financiera de las entidades económicas. Los cuales se clasifican en internos y externos, según participen o no directamente en el desarrollo de la entidad.

#### **Usuarios internos.**

**Propietarios.** Los dueños, socios o accionistas requieren conocer la redituabilidad de su inversión.

**Funcionarios.** Los directivos necesitan elementos de juicio para tomar decisiones acertadas que encaminen a la entidad hacia el logro de sus objetivos.

**Trabajadores.** Los empleados y obreros demandan información financiera que les permita verificar el correcto reparto de utilidades.

**Usuarios externos.**

**Acreedores.** Los proveedores, instituciones bancarias y en general todos los acreedores de la entidad económica requieren de datos para el otorgamiento, ampliación o suspensión de créditos.

**El estado.** Las autoridades hacendarias necesitan información financiera para verificar el pago de los impuestos. También interesan al estado, datos para la formulación de cuadros estadísticos.

**Inversionistas.** Los inversionistas potenciales consideran la conveniencia de invertir con base en la información que les proporcionan los estados financieros.

### 1.4.3 Contenido y Requisitos.

#### **Contenido.**

Los estados financieros deben contener lo siguiente:

- **Encabezado.** Se indica el nombre de la empresa o nombre del propietario, se indica el estado financiero al que se refiere y la fecha de formulación.
- **Cuerpo.** Se escribe el nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que forman los estados financieros.
- **Pie.** Deben ir las firmas del contador que lo realizó y autorizó, así como del propietario del negocio, y las notas a los estados financieros.

#### **Requisitos.**

Existen requisitos mínimos que deben tomarse en cuenta para la elaboración de los estados financieros, dentro de los cuales destacan los siguientes:

- a) El léxico que se emplee, así como la forma de presentación deberá ser lo más sencillo posible, de tal manera que sean comprensibles, aún para aquellas personas que no estén familiarizadas con la técnica contable.

- b) Simplificar las cifras a su expresión más significativa: unidades, decenas, centenas, millares, etc., con el objeto de facilitar la lectura, comprensión y significado de su contenido.
  
- c) Realizar comparaciones, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual, en cada uno de sus rubros, para facilitar la función de dirección.
  
- d) La forma de presentación deberá hacerse de acuerdo con las características e intereses particulares de cada entidad.
  
- e) Elaborarse oportunamente conforme a las fechas de formulación previamente establecidas.
  
- f) La distribución de ejemplares se realizará según instrucciones de la dirección.

*CAPÍTULO 2.*

*EL CRÉDITO.*

## 2.1 Concepto.

“ La palabra crédito se deriva etimológicamente de la palabra latina “credo”, la cual significa creo y a su vez ésta es el resultado de la combinación de otras dos que son “crad” que en sánscrito quiere decir confianza y del latín “do” que es otorgar. Es decir, que crédito quiere decir otorgar confianza, por ello el riesgo le es consubstancial porque no todas las personas responden de igual manera a la confianza que se les otorga.”<sup>6</sup>

“ El término crédito proviene del latín *credium*, de *credere*, tener confianza, aún cuando no existe una definición generalmente aceptada, podemos definir la operación de crédito como la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de la confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.”<sup>7</sup>

“Crédito es confianza; en negocios, es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.”<sup>8</sup>

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 291 señala, que “en virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en

---

<sup>6</sup> Molina Aznar, E. Víctor. Estrategias para otorgar créditos sanos. 1ra. Edición. Grupo Editorial ISEF. México 2000. Página 39.

<sup>7</sup> Villaseñor Fuente, Emilio. Elementos de administración de crédito y cobranzas. 3ra. Edición. Editorial Trillas. México 1999. Página 11.

<sup>8</sup> P. Ettinger. Richard y E. Golieb, David. Créditos y cobranzas. 14ava. Edición. Compañía Editorial Continental. México 1996. Página 26.



los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen”.

En mi opinión, el crédito es la confianza otorgada a una persona física o moral al entregarle un bien, un servicio o una cantidad de dinero, a cambio de su promesa de pago, en un plazo de tiempo determinado.

## **2.2 Clasificación.**

Debido a la diversidad de operaciones en que se utiliza el crédito, a las circunstancias y variables de cada una, se hace necesario establecer una clasificación que facilite su investigación, estudio y práctica. La siguiente clasificación se establece atendiendo al uso que se hace de él, a los documentos que respaldan la operación, a las condiciones de pago y por el sujeto que interviene.

### Clasificación del crédito según su uso.

- **Crédito de inversiones.** Es aquel por virtud del cual se adquieren activos fijos, terrenos, edificios, maquinaria y otros equipos a cambio de la promesa de la empresa de reembolsarlo en un tiempo futuro. El dinero para este propósito no se obtiene ordinariamente de los bancos, debe venir de inversionistas externos.
  
- **Crédito bancario.** “Aquel que opera en plazos y con características diversas a fin de satisfacer al máximo las necesidades del usuario, de ofrecerle financiamientos adecuados y oportunos que lo apoyen y no le representen una carga adicional para sus actividades individuales y comerciales.”<sup>9</sup>
  
- **Crédito al consumidor.** “Es el que una empresa concede a su clientela al entregarle productos o servicios a cambio de recibir su valor, con o sin interés pactado u oculto, en una fecha futura y no en el acto de la entrega del bien o la prestación del servicio.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Herrera Avendaño, Carlos E. Fuentes de financiamiento. 1ra. Edición. Sistemas de información contable y administrativa computarizados, S.A. de C.V. México 1998. Página 8.

<sup>10</sup> Villaseñor Fuente, Emilio. Op. Cit. (7). Página 21.

**Clasificación del crédito sobre la base de los documentos que respaldan la operación.**

- **Documentos de crédito bancario y comercial.** Esta clasificación se establece en atención al respaldo que, para garantizar las operaciones realizadas, se deriva del documento que justifica la transacción. Con esto nos referimos a la potencialidad de cobro entrañada por la posesión de documentos que acreditan la operación realizada. En el primer grupo está la letra de cambio avalada, a las características del documento en sí se adiciona la garantía de quien firma por aval, respaldando el cumplimiento de la obligación. La letra simple mantiene la fuerza ejecutiva derivada de tal documento cambiario, pero no la garantía emanada del aval. Por no contar con la misma potencialidad de cobro que la letra avalada, se ha clasificado en segundo término.
- **Documentos de crédito de inversiones.** En relación al crédito de inversiones es normal estipularlo por medio de bonos negociables, pagarés a largo plazo o por medio de pagarés hipotecarios.

### Clasificación del crédito en atención de las condiciones de pago.

- **Crédito normal o contado comercial.** Es el crédito pactado cuando el deudor conviene en liquidar lo comprado en un período de 30 días (puede variar 60, 90 días). Tiene como característica especial la inexistencia de un interés aceptado y casi nunca lo respaldan títulos de crédito.
  
- **Crédito a plazos.** Consiste en dividir el vencimiento de una obligación nacida de la adquisición, compra o uso de un bien o servicio, en varias partes con fechas de vencimiento distintas, separadas entre sí por iguales períodos de tiempo. Por lo general a esta modalidad se le adiciona una tasa de interés previamente pactada entre el vendedor y el consumidor.
  
- **Crédito fijo con límite renovable o revolving.** Esta concepción crediticia fija al deudor un límite de crédito para las compras o adquisiciones que pueden realizar, el crédito concedido se satura cuando el valor de los bienes o servicios adquiridos por el cliente, llega al límite autorizado y la cuenta queda cerrada por más adquisiciones hasta que el deudor efectúa un pago, a partir de éste pago vuelve a quedar abierta la cuenta por el mismo valor de pago efectuado. Normalmente este tipo de cuentas tienen períodos cortos de vencimiento (30, 60 y 90 días), por lo general este tipo de crédito no causa intereses al cliente, pues la empresa otorgante utiliza el mismo plazo que a ella le proporcionan sus proveedores, obligándola para

alcanzar el buen éxito de sus operaciones, a llevar un estricto control y una rotación adecuada de sus inventarios.

- **Crédito prendario.** Es aquel crédito que además de la garantía de un título de crédito está respaldado por un bien.

#### **Clasificación del crédito por el sujeto.**

- **Crédito público.** Es para uso del estado, comprende todos los créditos otorgados a instituciones gubernamentales, a los estados, municipios y al gobierno federal.
- **Crédito privado.** Es el que otorgan o ejercen los particulares, su manejo y ejecución están reglamentados por la ley, y regidos por las condiciones operativas y de mercado.
- **Crédito mixto.** Es la combinación y concurrencia de los dos tipos de crédito público y privado.

### **2.3 Evaluación del riesgo.**

Otorgar crédito implica riesgo, no existen bases sólidas en que se pueda soportar la decisión de crédito, la buena fe del deudor de pagar, además de una adecuada investigación, son considerados como puntos clave para soportar la decisión de crédito, aunque se reconoce que esta pudiera rendir resultados positivos a corto o largo plazo, o provocar que la recuperación de la cuenta se lleve a cabo con problemas. Por ello la gerencia de crédito y cobranza al elaborar las políticas y las condiciones para el otorgamiento del crédito, deben tomar en cuenta que el riesgo marcha paralelamente al otorgamiento del crédito, ya que prevalece al momento de otorgar el crédito y durante todo el tiempo que transcurre hasta su liquidación. El no aceptar ningún riesgo o no otorgar un crédito llevaría a las empresas a vender de contado, no debemos olvidar una verdad ya conocida; a mayor riesgo mayor rentabilidad. Una de las principales funciones del gerente de crédito es analizar y determinar el grado de aceptación o cantidad de riesgo en cada caso, al considerar una cuenta nueva o la ampliación de un límite de crédito establecido.

### 2.3.1 Las 8 Ces del crédito.

“Procedimiento mediante el cual la gerencia de crédito de una empresa, evalúa, juzga y determina el grado de riesgo de crédito por conceder, aplicando los factores: carácter, capacidad, capital, colaterales, condiciones, cobertura, consistencia y categoría o clasificación de clientes.”<sup>11</sup>

- **Carácter.** Se refiere a los antecedentes de cumplimiento de pago del cliente para cumplir con sus obligaciones contractuales y morales, esta evaluación del carácter del cliente se basa en su historial de pago y en los procesos legales en su contra. El carácter de un individuo es el agregado de cualidades morales y mentales que lo identifican, así definido el carácter se considera crediticio cuando estas cualidades se combinan para hacer a alguien conciente de sus compromisos de crédito y deudas.
- **Capacidad.** La capacidad en crédito significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento, se mide a través de las razones de liquidez y endeudamiento.
- **Capital.** Es la solidez financiera del solicitante de crédito, de acuerdo con su situación patrimonial, la evaluación del capital del solicitante se mide a través de las razones de pasivo a capital y rentabilidad.
- **Colaterales.** Son todos los activos con los que cuenta el solicitante y que pueden ser ofrecidos como garantía en caso de incumplimiento del crédito.

---

<sup>11</sup> Perdomo Moreno, Abrahám. Administración financiera del capital de trabajo. 2da. Edición. Ediciones Pema. México 2001. Página 166.

A fin de evaluar el colateral de un solicitante, la información se toma del balance general en el renglón de activos, en avalúos del mismo y verificando que no existan demandas legales en contra de los mismos.

- **Condiciones.** Se refiere al impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa, tales como: el entorno legal y político que engloba a la empresa del cliente y que afecta su capacidad de pago. La confianza en el crédito en parte depende del desenvolvimiento económico, que siempre entraña riesgo.
- **Cobertura.** Se refiere a los seguros y fianzas que tiene la empresa, o que exige a su cliente, para compensar las posibles pérdidas por cuentas incobrables.
- **Consistencia.** “Duración, constancia y permanencia del cliente, de conformidad a los giros mercantiles y actividad que desarrolla.”<sup>12</sup>
- **Categoría.** “Se refiere a la clase de cliente bueno, regular, malo, dudoso y nuevo, como resultado de la investigación de la conducta basada en sus relaciones con la empresa. Estableciendo la clasificación de la siguiente manera.”<sup>13</sup>
  - Cliente bueno: Es aquel cliente cumplido que genera pagos en la fecha convenida o pactada.

---

<sup>12</sup> Perdomo Moreno, Abrahám. Op. Cit. (11). Página 166.

<sup>13</sup> Ibidem.



- Cliente regular: Se refiere a aquellos clientes que pagan no en la fecha convenida, pero cuando se va a atrasar en el pago nos avisa con anticipación para después cumplir con su pago.
- Cliente malo: Es aquel que frecuentemente se atrasa en sus pagos, por lo general no se toma la molestia de avisar que no pagará y por consiguiente no cumple con sus promesas de pago, también se le conoce como cliente moroso.
- Cliente dudoso: Es aquel tipo de cliente que tiene antecedentes y por lo mismo no podemos considerarlo como bueno, regular o malo.
- Cliente nuevo: Es aquel que por primera vez va a efectuar operaciones con la empresa.

Es indispensable tomar en cuenta todos los factores descritos anteriormente para apreciar con claridad el riesgo, pero hay ocasiones en que diversos factores pueden concurrir o faltar en grados variables, no se puede pensar que el capital sea el factor primordial para el otorgamiento de crédito. Más bien se considera como un sustituto de urgencia, ya que el crédito se otorga esperando que se efectúen los pagos consecutivos necesarios para cubrir el adeudo, o el pago hecho en su totalidad, de esta manera se efectuarán subsecuentes compras y pagos. Por tanto, la capacidad tiene mayor relevancia del capital, este asunto puede plantearse de la manera de pensar de algunos ejecutivos en donde afirman que si un individuo tiene la capacidad de pago, se le podrá obligar a pagar mediante acción legal.

## **2.4 Políticas de crédito.**

“Es la pauta que sigue una empresa, para determinar si debe concederse y el monto del crédito a un cliente.”<sup>14</sup>

Los directivos de crédito tienen la autoridad para dar créditos a los clientes, pero se corren riesgos al no existir lineamientos que cumplan y respalden las decisiones para el otorgamiento de créditos, por ejemplo: se corre el riesgo de descapitalizar a la empresa por el exceso de cuentas incobrables, ocasionando pérdidas. Las políticas dicen como debe procederse de manera general y aún en algunos casos o en situaciones particulares.

Toda empresa que efectúe ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente con las finalidades y políticas globales. En sentido estricto, sólo una empresa que efectúe ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito. Las políticas de crédito se interpretan y aplican a situaciones concretas, sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva, también pueden aplicarse a situaciones recurrentes, en donde no todas las decisiones de un ejecutivo de crédito caerán dentro del área de la política existente. Cuando se presenten nuevos tipos de situaciones, se deberá formular una nueva política.

---

<sup>14</sup> Perdomo Moreno, Abrahám. Elementos de administración financiera. 9na. Edición. Ediciones Pema. México 2001. Página 294.

Las políticas de crédito y cobranza afectan a la empresa en su conjunto, éstas deberán ser formuladas e implantadas oficialmente por el más alto nivel gerencial, con mayor frecuencia, serán el gerente de crédito y su personal los que determinen las políticas, consultando a los demás departamentos involucrados. También podrá nombrarse un comité, en el que participe el gerente de crédito y cobranza, el contralor y el director financiero. Cabe señalar que el modelo presentado anteriormente del comité se adaptará a las necesidades de cada empresa.

Los objetivos del establecimiento de las políticas de crédito son:

- ❖ Que el otorgamiento del crédito no quede al capricho del titular del departamento de crédito y cobranza o de otros ejecutivos de la empresa.
- ❖ Obtener a través de las ventas a crédito el máximo de utilidades posibles.
- ❖ Con las menores pérdidas posibles.
- ❖ Con el costo más bajo posible en cada operación.
- ❖ Al más bajo costo departamental.

Las principales variables que deben considerarse al evaluar la posibilidad de cambio en las políticas de crédito son:

**Volumen de ventas.** Al suavizar las políticas de crédito, las ventas aumentan, si se vuelven rígidas, las ventas disminuyen.

**Inversión en cuentas por cobrar.** El control o manejo de las cuentas por cobrar, constituye un costo para la empresa, básicamente atribuible a la pérdida de oportunidades de ganancias, resultado de la necesidad de congelar fondos en

cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea la inversión en cuentas por cobrar resultado de una política liberal mayor será su costo de manejo, cuanto menor sea la inversión en cuentas por cobrar resultado de una política restrictiva, menor será su costo de manejo.

**Gastos por cuentas incobrables.** La probabilidad de adquirir una cuenta mala como lo menciona el Dr. Gitman, aumenta cuando las políticas de crédito se suavizan y viceversa, en consecuencia las pérdidas por cuentas malas se espera que aumenten a medida que los estándares de crédito se hagan más flexibles y que disminuyan a medida que los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

Por lo que respecta a la toma de decisiones de si una empresa debe o no suavizar sus políticas de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Por tanto si la contribución adicional a las utilidades es mayor que los costos marginales, las políticas deben suavizarse, en caso contrario, deberán permanecer sin cambios.

Cuando se modifican las políticas de crédito en una empresa, de una manera drástica, sin previo aviso, puede llevarla a la quiebra o verse afectada en su situación financiera, además de interpretarse como falta de seriedad, esto provoca un desconcierto entre los clientes por ello deben ser debidamente estudiados, examinando las consecuencias, es por esta razón que es recomendable como primer paso, el elaborar un proyecto de cambios que sea discutido de forma exhaustiva por todas aquellas personas afectadas y una vez aprobado el documento final, debe difundirse dicha información a los interesados fijando una fecha para su entrada en vigor.

---

---

### 2.4.1 Factores a considerar al elaborar las políticas de crédito liberales y restrictivas.

La aplicación por parte del gerente de crédito y cobranzas de las políticas de crédito requiere del uso de criterio, tomar las políticas de crédito y aplicarlas con rigor o bien con liberalidad puede ser perjudicial para la empresa, desde luego tampoco se trata de aplicar las políticas de crédito al libre albedrío del gerente de este departamento. Sin embargo, tanto las condiciones internas como las externas obligan a su constante modificación, desde luego contando con la aprobación de sus superiores. Las políticas establecidas para un departamento de crédito pueden tomar las directrices conocidas como políticas liberales y políticas restrictivas, según la forma de otorgar los créditos. El adoptar una política liberal o restrictiva dependerá de la alta dirección o gerencia de crédito y la decisión se basa en una serie de factores y condiciones que se presenten en la empresa.

“Los factores que pueden influir en la aplicación liberal de la política de crédito son los siguientes.”<sup>15</sup>

- Cuando el efectivo disponible (caja/bancos) de la empresa sea bajo y tenga un pasivo alto que venza a corto plazo (60 a 90 días próximos).
- Cuando la empresa tiene inventarios excesivamente elevados.
- Cuando los precios en las mercancías descendan.

---

<sup>15</sup> Villaseñor Fuente, Emilio. Op. Cit. (7). Página 28.

- Cuando se desea crear un mercado de productos nuevos.
- Cuando en el tipo de industrias se requieran gastos de mercado elevados.
- Cuando se tiene que operar con fuertes volúmenes, con una alta carga fabril, con la necesidad de mantener un alto volumen de ventas para evitar pérdidas.
- Cuando declina la demanda del producto o es temporal.
- Cuando el tipo de industria esté sujeto a cambios periódicos en el estilo o diseño de los productos, y corra el riesgo de sufrir fuertes pérdidas en mercancías en existencia que se queden sin vender.
- Debido a adelantos técnicos o nuevos inventos, que provoque que los productos se vuelvan obsoletos.
- Cuando la empresa se aproxime a su estación principal de ventas y su posición financiera no sea lo bastante fuerte para sostener el inventario que quede hasta la próxima temporada de ventas altas.
- Cuando la empresa pertenezca a un giro cuya competencia haga necesaria una política de crédito más liberal para obtener más clientes.
- Cuando las condiciones económicas generales sean favorables.
- Cuando exista una fuerte competencia.

Los factores que afectan una política restrictiva de crédito son:

- Cuando la situación financiera de la empresa sea desfavorable, tanto que no pueda asumir riesgos de crédito y tenga que vender sólo a los clientes más fuertes y sólidos.
- Cuando no sea posible elevar los inventarios y estos se encuentren en niveles bajos.
- Cuando exista una fuerte demanda del producto y no se pueda incrementar la producción para surtir los pedidos, a no ser en un largo período de tiempo.
- Cuando se vende un producto que dependa de un buen volumen de ventas, rotación rápida y constante del inventario, teniendo un pequeño margen de utilidad y que la política deba ser vender solamente a clientes seguros que acostumbren pagar a corto plazo.
- Cuando las condiciones económicas en general sean desfavorables.
- Cuando las condiciones económicas para los clientes sean desfavorables y la posibilidad de pérdidas por cuentas incobrables sea alta.
- Cuando se produzcan artículos con características específicas por el cliente y no pueda ser vendido a otros clientes.

- Cuando el pedido del cliente requiera diseños costosos, reparación, herramientas o más máquinas especiales.
- Cuando el producto elaborado tarde mucho en fabricarse.

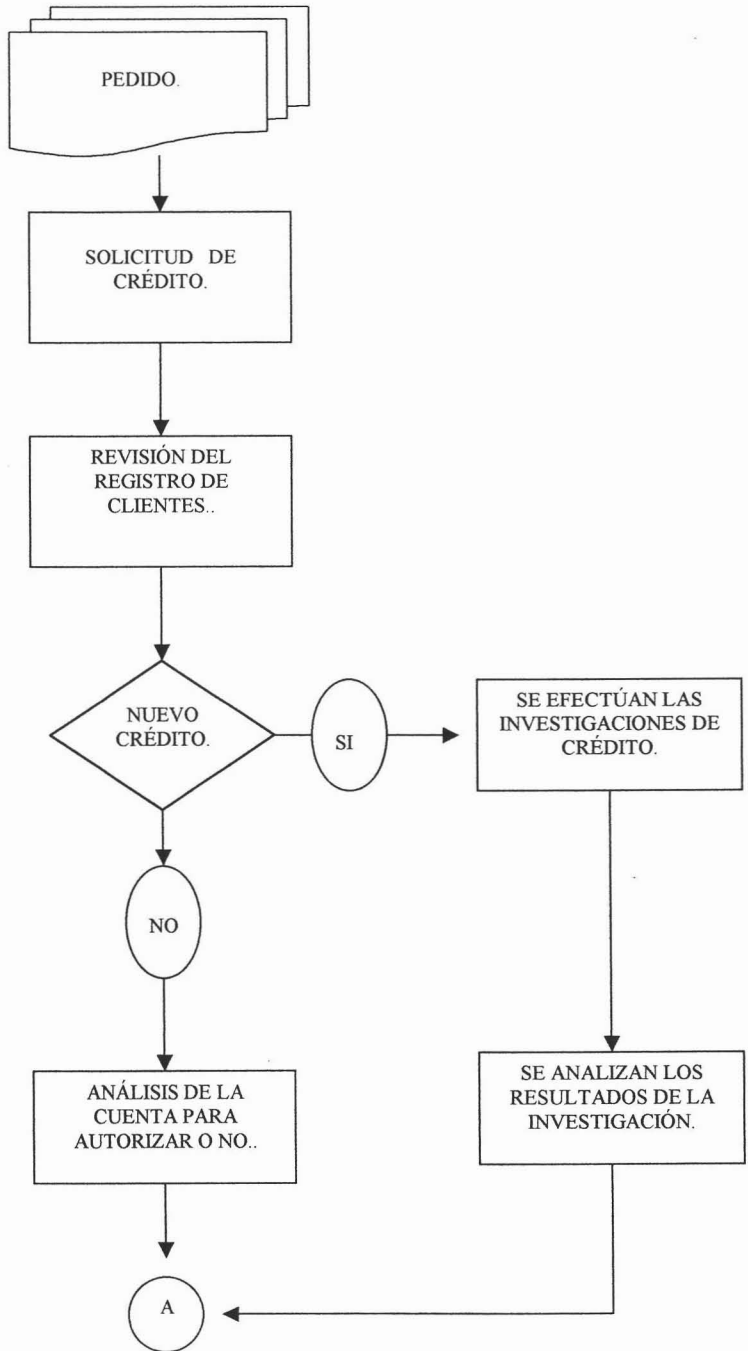
## 2.5 La solicitud de crédito.

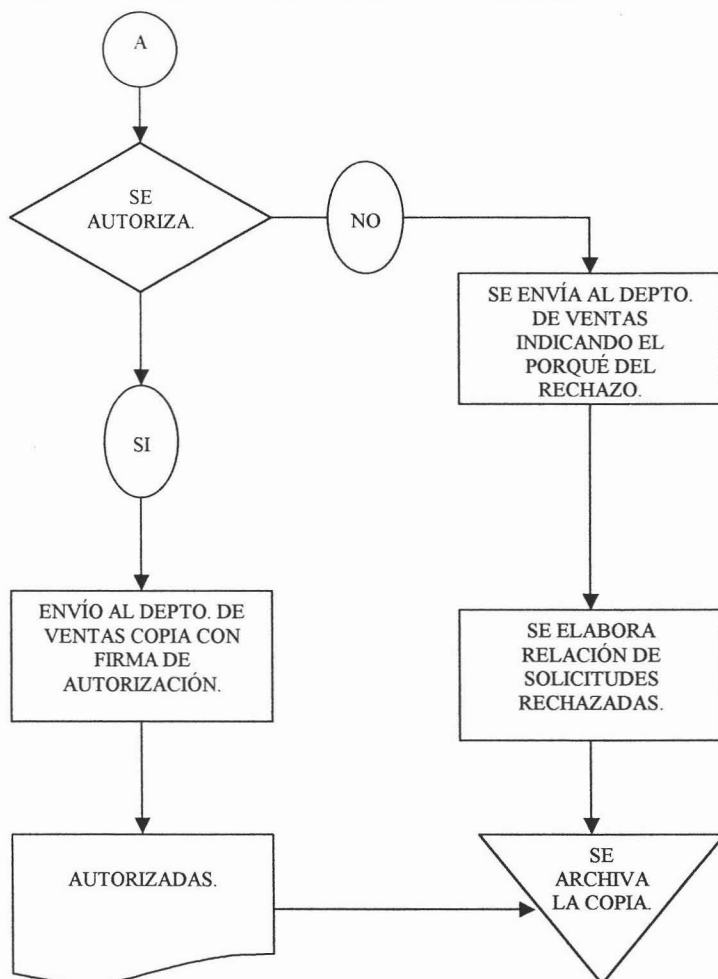
“Con base a éste documento se inicia por así decirlo, el proceso de crédito que a continuación se describe”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Villaseñor Fuente, Emilio. Op. Cit. (7). Página 118.







La solicitud de crédito nos provee de datos que una vez comprobados, permiten conocer al solicitante de crédito, ya que proporciona los elementos de juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones de crédito solicitado. No existe un formato de aceptación general en su presentación, contenido y

extensión, los datos y extensión del documento deben basarse en las necesidades de la empresa, a continuación se mencionan algunos de los datos que debe contener:

1. Nombre de la empresa.
2. Nombre de los principales socios de la empresa, dirección y teléfono.
3. Dirección del establecimiento.
4. Registro federal de contribuyentes.
5. Breve descripción del giro de la empresa.
6. Antigüedad de la empresa.
7. Capital social.
8. Si cuenta con algún tipo de seguro y monto.
9. Monto del crédito solicitado.
10. Un mínimo de tres referencias comerciales de empresas que le otorguen crédito, mencionando nombre, dirección y teléfonos.
11. Un mínimo de tres referencias bancarias, mencionando nombre del banco, dirección, teléfonos y ejecutivo de cuenta.

Dentro de toda empresa, las solicitudes de crédito deberán ser turnadas para su estudio, aprobación o desaprobación, según sea el caso; al departamento de crédito y cobranza. Se señala, que el principal objetivo de la solicitud de crédito, es valorar la capacidad de crédito del solicitante, verificar los datos proporcionados por él y conocer la historia como sujeto de crédito.

## 2.6 La investigación de crédito.

Para otorgar un crédito sano, debe haber una adecuada y completa investigación previa, lo que constituiría la base para la recuperación de la cartera. Los problemas de la lenta recuperación de la cartera, tienen su origen cuando por descuido involuntario, negligencia o exceso de confianza se omite alguno de los requisitos fijados para el otorgamiento de créditos.

### 2.6.1 Fuentes de investigación de crédito.

“La investigación puede darse por dos tipos de fuentes.”<sup>17</sup>

❖ **Informes de crédito directo.**

❖ **Informes de crédito indirecto.**

La fuente de informes de crédito directo, tiene su origen dentro de la empresa de manera interna, entre ellos encontramos los siguientes:

- El pedido.
- La solicitud de crédito.
- La correspondencia o publicaciones confiables que se tengan en los archivos de la empresa.

---

<sup>17</sup> Molina Aznar, E. Víctor. Op. Cit. (6). Página 79.

- Los antecedentes que tenga el departamento de crédito y cobranza, ya sea el propio vendedor que se encargo de atenderlo y el mismo cobrador.
- Toda clase de registros que posea el departamento de crédito y cobranza.
- La información que posea el entrevistador del cliente.

La fuente de informes de crédito indirecto tiene su origen fuera de la empresa o de forma externa, entre ellos tenemos:

- Los banqueros.
- Los proveedores.
- Los competidores.
- Los familiares, amigos y conocidos del solicitante de crédito.
- Las agencias o personas dedicadas a la investigación del crédito.
- Publicaciones del diario oficial de la federación, boletines financieros.
- El arrendador del local en el que estuvo o está establecida la empresa o persona física.
- Los abogados y auditores.
- Los avalúos que se llegaran a obtener.
- Los inversionistas.
- El dictamen del Contador Público.
- La situación que presentan las acciones de la empresa en bolsa de valores.

*CAPÍTULO 3.*

*LA COBRANZA.*

### 3.1 Concepto.

“La cobranza es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento.”<sup>18</sup> Para que el departamento de cobranza pueda llevar a cabo su función, necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente. Dentro de esas facultades, se encuentran las siguientes:

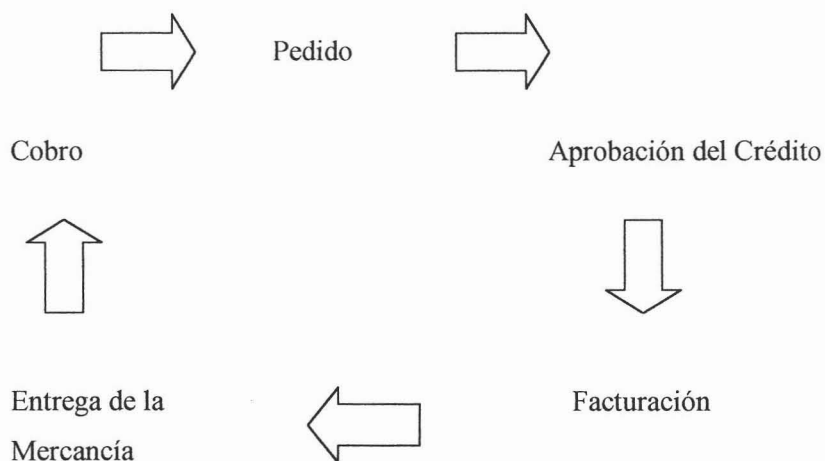
1. Enviar cartas de cobranza.
2. Notificar al departamento de crédito para que reduzca, suspenda o cancele el crédito otorgado a un cliente moroso, cuando a su juicio sea incosteable o peligroso seguir manejándolo.
3. Aceptar mercancías u otros objetos a clientes, para la recuperación parcial o total de sus saldos.
4. Turnar por la vía legal el cobro de las cuentas morosas que lo ameriten.

### 3.2 Objetivo.

El objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta, el cual se expresa de la siguiente manera:

---

<sup>18</sup> Montaña García, Agustín. Administración de la cobranza. 1ra. Edición. Editorial Trillas. México 1997. Página 58.



Ciertamente pueden existir pasos intermedios entre cada uno de los señalados, pero este cuadro muestra a grandes rasgos, el proceso de la venta tal como sucede normalmente en 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 con la atención recibida del personal de la empresa.



---

---

### 3.3 Requisitos de la cobranza.

“La cobranza debe reunir tres requisitos.”<sup>19</sup>

- **Adecuada.** El modo o estilo de la cobranza tiene que estar de acuerdo al tipo de cliente de que se trate.
- **Oportuna.** Se refiere a que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados.
- **Completa.** Es responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa.

Es muy frecuente que los clientes dejen pendientes de pago partidas de mediano o pequeño monto, con el objeto de que al paso del tiempo se olviden y se vean sujetas a un ajuste, o bien sean canceladas. Frecuentemente la atención se centra a las partidas de elevado monto y se van olvidando las pequeñas. Así con el paso del tiempo, terminan siendo pérdidas por cuentas incobrables. La responsabilidad del departamento de crédito y cobranza, es recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que sus finanzas sufran algún deterioro por no hacer una cobranza completa.

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 de todo el personal de la

---

<sup>19</sup> Molina Aznar, E. Víctor. Estrategias de cobranza en época de crisis. 1ra. Edición. Grupo Editorial ISEF. México 2000. Página 29.

empresa. Existe una frase que dice que en una empresa todo el mundo vende y así es, en la cobranza también se hace labor de ventas, pues si un cliente está terminando de cubrir su cuenta puede ser invitado para que visite el negocio por razón de alguna promoción especial, porque ya se tiene en existencia lo que deseaba adquirir, o bien porque se dejó en su mente una excelente imagen de la empresa debido a que se llevó a cabo con él una labor de cobro hecha con sentido profesional.

### **Bases para una buena cobranza.**

Las bases para una buena cobranza se fincan en tres puntos fundamentales:

#### **1) Una investigación de crédito bien realizada.**

Es difícil llevar a cabo una buena labor de cobranza si hubo una omisión al realizar la investigación correspondiente ya que podría, por ejemplo, haberse otorgado un crédito sin que el deudor tuviera la capacidad debida para hacer frente a sus compromisos. De ser así es evidente que la cobranza se dificultará pues tuvo un vicio de origen.

#### **2) Cumplimiento de los tratos de venta y postventa.**

Otra base es el cumplimiento de los tratos hechos con los clientes. Es casi imposible que un deudor se muestre pagador todo el tiempo si el agente de ventas que lo atendió le prometió cosas que después no se cumplieron. Con suma frecuencia el vendedor se compromete a abastecer el producto o servicio en fechas festivas; sin embargo, a veces no se puede cumplir por

diversas circunstancias, y la respuesta del cliente es la de atrasar los pagos, llegando incluso a la cancelación del pedido.

### **3) Cobrar cobrando.**

Para recuperar una cuenta por cobrar sólo puede hacerse cobrando, hay que insistir una y otra vez en ello bajo el supuesto de dejar en el deudor las puertas abiertas para operaciones futuras. Generalmente se inicia la labor de cobro con mucha energía, sin embargo, poco tiempo después se va abandonando esta tarea hasta que llega el momento en que las gestiones para recuperar una cuenta no continúan, o bien, lo son de manera esporádica y sin la energía adecuada al caso.

### **Consecuencias de no cobrar o hacerlo a destiempo.**

No cobrar o no hacerlo a tiempo tiene las siguientes consecuencias:

- Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos créditos.
- Se pierde el respeto de los clientes, ya que al no haber labor de cobranza piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.
- Existe la posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable, o bien se recupere lentamente.

- Se dificulta el manejo interno del departamento de cobranza ya que quedan cuentas sin saldarse, incrementándose su número.
- Cuando la recuperación de las cuentas no se efectúa o no se hace a tiempo, la empresa proveedora tiene que pagar intereses a los bancos y el dinero por cobrar pierde capacidad de compra debido a la inflación. Además los clientes no suelen pagar los intereses normales, mucho menos los moratorios.

### **3.4 Factores internos y externos 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, sí al menos para explicarla y además adoptar las medidas adecuadas para subsanar los problemas con anticipación debida evitando que la empresa llegare a encontrarse 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 una cobranza lenta, la pérdida de algunas cuentas o el recurrir a procedimientos legales de cobro, dentro de los factores internos que afectan la cobranza están los siguientes:

- La mala calidad del 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 respecto a las características y los beneficios de los bienes y servicios vendidos.
- Por no haberse prestado el servicio o si éste no fue satisfactorio para el cliente.
- Debido al mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal del departamento de crédito y cobranza.

Los factores externos pueden serlo de manera general o bien particulares. En el primer caso, se refieren a aquellos que afectan a todos los negocios y en el segundo, a una rama especial de empresas, los factores externos pueden ser los siguientes:

- Una situación económica mala en alguna o algunas regiones o todo el país.
- La agitación política prevaeciente en la población donde está asentado el negocio de un cliente, o en el ámbito nacional.
- Pérdidas producidas debido a los fenómenos meteorológicos.
- Explosión o incendio en el establecimiento de un cliente.
- Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial.

- Incumplimientos por parte de los proveedores de la empresa que llevan a ésta, a su vez, a no cumplir los tratos con sus clientes.

### 3.5 Políticas de cobro.

“Las políticas de cobro de una entidad, son los procedimientos que esta sigue para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento.”<sup>20</sup>

Tres puntos a considerar al elaborar las políticas de cobranza son:

1. Las condiciones de venta establecidas por la empresa, pudiendo variar en cuanto al plazo y los porcentajes de descuento.
2. Los plazos de cobro, que significa determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro.
3. La actitud de la empresa respecto a la aceptación o rechazo de pedidos complementarios de un cliente con saldos vencidos.

---

<sup>20</sup> J. Gitman, Lawrence. Fundamentos de administración financiera. Editorial Harla. México 2000. Página 226.

### **3.6 Modalidades de procedimientos de cobro.**

Normalmente se emplean varias modalidades de cobro, a medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Las modalidades de los procedimientos básicos de cobro se presentan a continuación:

➤ **Envío de estados de cuenta mensual.**

Se debe mantener enterado al cliente de sus saldos con la entidad, para que en el caso de algún error u omisión, se tenga tiempo de hacer aclaraciones sin que se venzan los documentos. Se puede incluir en el estado de cuenta partidas vencidas y las que están próximas a vencer.

➤ **Detener embarques.**

Cuando un cliente se atrasa en los pagos, un método para hacer que cumpla con las condiciones de crédito es detenerle momentáneamente la prestación de servicios o el envío de mercancías, según sea el caso, en tanto el gerente de crédito y cobranzas lleva a cabo una completa investigación del caso. Como resultado de ella, podría decidir suspenderle todos los embarques y la prestación de servicios hasta que su cuenta esté al día, o bien podría decidir seguirle despachando la mercancía o el servicio que requiere con el acuerdo de surtirle el

pedido actual contra reembolso más una suma determinada a cuenta de lo que adeuda. Por ello en caso de no tomar el acuerdo de suspender los embarques, no se debe comunicar la medida con anticipación ya que pondría en guardia al deudor. Desde luego que, el proceder de esta manera debe ser bien meditado por ser extrema, ya que se trata de una medida drástica y por lo mismo, nada grata a un cliente, pero si este ha dado motivos suficientes para adoptarla y su reacción es negativa y aún agresiva ante las gestiones insistentes de cobro, lo mejor es borrarlo de la lista de clientes.

➤ **La cancelación del crédito.**

Si el cliente por sistema proporciona cheques posfechados y resultan rechazados por el banco, por insuficiencia de fondos y para ser canjeados por efectivo resulta una tarea difícil porque el cliente es insolvente, no vale la pena continuar teniéndolo en la cartera, lo mejor es cobrarle a como dé lugar y cancelar el crédito.

➤ **Envío de cartas de recordatorio de pago.**

Es necesario enviar cartas de recordatorio de su adeudo con la entidad, si hace caso omiso, se le enviará otra carta con un carácter más exigente.



➤ **Las llamadas telefónicas.**

Se deben hacer recordatorios por medio de llamadas telefónicas, ya que hace posible tener trato directo con el personal de pagos del cliente y así obtener mejores resultados.

➤ **Visitas personales de los funcionarios de la empresa.**

Enviar a un empleado de cobranza o representante de ventas a visitar personalmente al cliente que no ha cumplido con su pago, logra en la mayoría de los casos un pago de contado e inmediato del adeudo. Si el cliente no paga el adeudo, en ese momento se debe buscar obtener los documentos (títulos de crédito), para asegurar el pago en una fecha futura con ciertos intereses.

➤ **El empleo de agencias de cobranzas.**

La entidad recurre a una agencia de cobranza o a un abogado para garantizar su pago mediante bienes que soporten el adeudo, aunque se tenga que pagar altos honorarios y recibir una cantidad menor a la adeudada.

➤ **Recurso legal.**

Cuando se llega a los extremos con los clientes, los cuales se niegan rotundamente a pagar su deuda, se recurre al recurso legal, pero esta técnica es riesgosa ya que se puede llegar a eliminar la posibilidad de intercambios comerciales o arreglos futuros, sin garantizar el pago de la deuda.

### **3.7 Análisis de antigüedad de saldos.**

Para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas de clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y que ya están vencidas. A esto se llama determinar la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar, en la mayoría de los negocios se hace cada mes, aún cuando puede llevarse a intervalos más cortos o más largos para llenar las necesidades particulares de cada empresa. La antigüedad de cuentas significa su separación en diferentes categorías; primero las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas, después las de 1 a 30 días vencidas, las de 30 a 60 días vencidas, las de 60 a 90 días vencidas y así sucesivamente.

El diseño de la antigüedad de saldos generalmente contiene la siguiente información:

- Número de cuenta del cliente.
- Nombre, razón o denominación social.
- Importe por vencer.
- Importe vencido de 30 a 60 días.
- Importe vencido de 60 a 90 días.
- Importe vencido de 90 a 120 días.
- Importe vencido a más de 120 días.

Los datos contenidos pueden variar dependiendo de las necesidades de cada empresa, los listados tienen una presentación horizontal y al final del listado se obtienen los totales por cada columna donde se puede conocer con toda precisión el estado de la cartera de los clientes. Se muestra un ejemplo a continuación:

LECHERA, S.A. DE C.V.

Estado de antigüedad de saldos al \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_.

600014 MARIA P. VILLALOBOS

TIPO DOCTO.	NÚMERO	SALDO TOTAL	SIN VENCER	SAL 30 A 60	DOS 60 A 90	VENCI 90 A 120	DOS MÁS DE 120
FACT	44666	100.00					100.00
FACT	48580	200.00				200.00	
FACT	48715	400.00			400.00		
FACT	48873	1,300.00		1,300.00			
FACT	49059	3,000.00	3,000.00				
TOTAL IMPORTE		5,000.00	3,000.00	1,300.00	400.00	200.00	100.00
TOTAL %		100	60	26	8	4	2

*CAPÍTULO 4.*

*DEL  
DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITO Y  
COBRANZA.*

## **4.1 Concepto.**

Es el departamento donde se lleva a cabo la función de otorgamiento de créditos sanos, y la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.

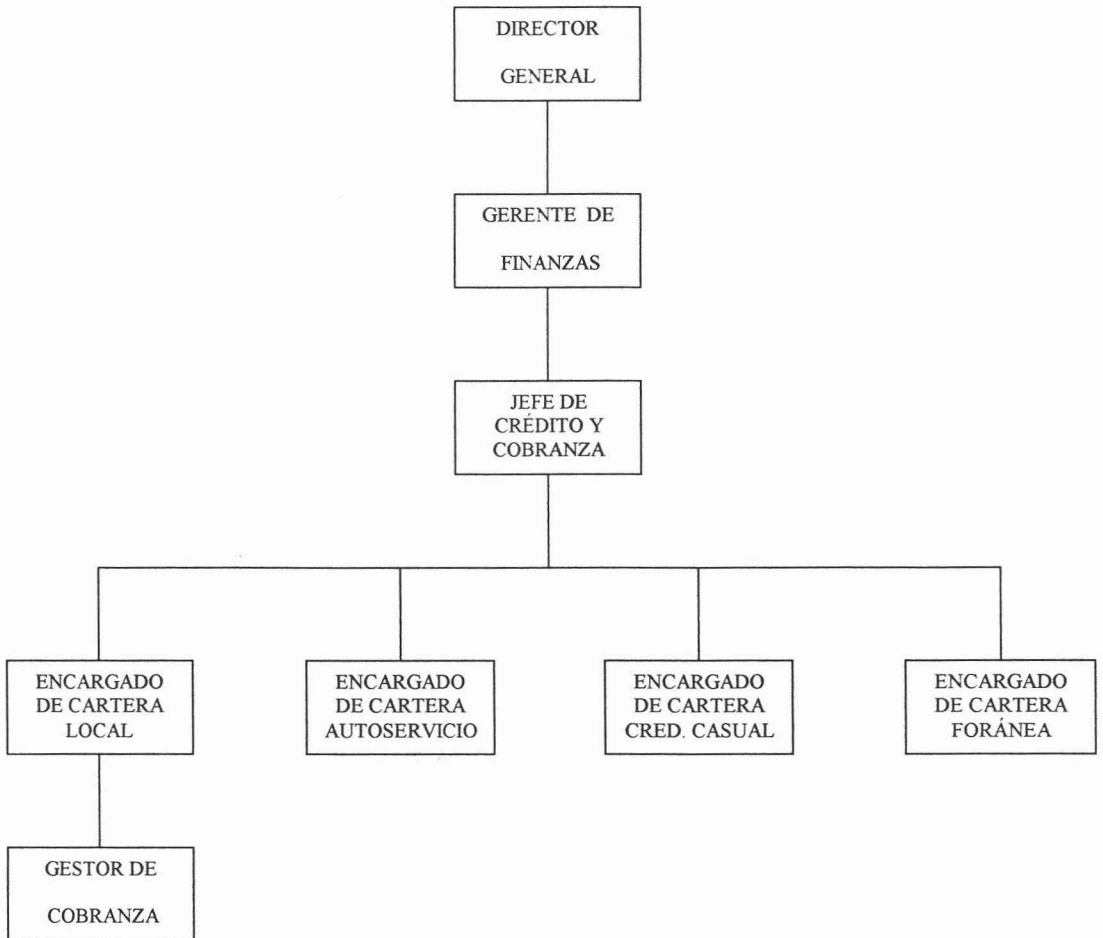
## **4.2 Organigrama.**

El organigrama es el esqueleto de la organización que se muestra de acuerdo a su estructura funcional, a sus líneas de comunicación y jerarquía.

El número de situaciones que se presentan para ubicar al departamento de crédito y cobranza dentro de las empresas es muy variado, aun cuando en todos los casos se le sitúa dentro del área financiera de ella. Hay que tener presente que su ubicación dependerá del criterio que prive en la empresa y al número de puestos intermedios entre el gerente de crédito y cobranza y la dirección general.

A continuación se presenta un cuadro donde se hace referencia a algunos de los lugares que ocupa el departamento de crédito y cobranza dentro del organigrama de las empresas.

**LECHERA, S.A. DE C.V.**  
**ORGANIGRAMA DE CRÉDITO Y COBRANZAS**



### **4.3 Informes.**

Dado que el departamento de crédito y cobranza forma parte de una organización, debe generar una serie de informes que permitan poner de manifiesto la marcha del mismo, así como para implantar las medidas que se consideren adecuadas al caso, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, tanto por lo que se refiere a esta área de la empresa, como toda ella en su conjunto.

No existe un patrón fijo de conducta en las empresas con relación al número y detalle de los informes que deben producirse, ya que varía de una a otra, sin embargo pueden señalarse los siguientes como los más comunes:

#### **Informes diarios de cobranza.**

Esta representado por el conjunto de efectivo recuperado por la empresa, cualquiera que fuere el conducto o el origen del mismo, desde luego, puede desglosarse de conformidad a las necesidades de cada empresa, como sigue:

- Por cobradores.
- Por zonas o rutas.
- Por bancos.
- Por abogados.
- Por vendedores.

- Por agencias de cobro.

Así mismo, puede elaborarse un estado comparativo con relación al año o años anteriores para ver la tendencia que sigue la cobranza.

Puede separarse también, en función de donde proviene como operaciones relacionadas al giro de la empresa, u otros conceptos como la venta de desperdicio, de activo fijo, etc.

Es necesario elaborar los siguientes reportes, los cuales son básicos para la toma de decisiones y el buen manejo de su departamento:

- ❖ Rotación de la cartera.
- ❖ Análisis de antigüedad de saldos.
- ❖ Cuentas de cobro difícil.

Es muy recomendable que mensualmente se elabore un informe acerca de las cuentas que han pasado a la categoría de cobro difícil, con la indicación del nombre del deudor, el número de la factura o bien del documento, su fecha de expedición y de vencimiento, su importe y los antecedentes.

Este informe habrá de servir para vigilar los acontecimientos y adoptar las medidas que se consideren prudentes de acuerdo a las circunstancias.



### **Deudores que hubieren caído en suspensión de pagos o quiebra.**

Este informe deberá elaborarse inmediatamente después de acontecido el suceso y obviamente se habrá de derivar de un informe anterior, aun cuando pudiera tratarse de una situación inesperada.

### **Cuentas o documentos que deberán de llevarse a los resultados.**

Dado que pueden llevarse a los gastos de la empresa aquellas cuentas y documentos por cobrar cuando se consume el plazo de prescripción que corresponda o antes, si fuere notoria la imposibilidad práctica de cobro, se deberá elaborar un informe de aquellas cuentas que deban recibir este tratamiento, así como las razones para ello.

### **Juicios en trámite.**

Dada la importancia que reviste lo relativo a los juicios en trámite, con mayor razón si se trata de asuntos de elevado monto, es recomendable informar mensualmente, o antes si se hace necesario, acerca del estado en que se encuentran, de otra manera se corre el riesgo de que, a falta de vigilancia sobre los mismos, se alargue el tiempo de su conclusión, o bien, se pierdan.

### **Destino de los informes.**

Estos informes deben hacerse llegar a aquellos puestos relacionados con las actividades del departamento de crédito y cobranza, como son:

- Dirección general.
- Gerencia de ventas.
- Contraloría.
- Dirección de finanzas.
- Dirección administrativa.

## **4.4 Descripción de puestos.**

“Es la descripción y el análisis de las funciones, responsabilidades del puesto, la autoridad que se otorga para el ejercicio de una función administrativa y las relaciones que un puesto mantiene con los demás de la empresa, refiriéndose únicamente al trabajo y no al trabajador.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Villaseñor Fuente, Emilio. Op. Cit. (7). Página 65.

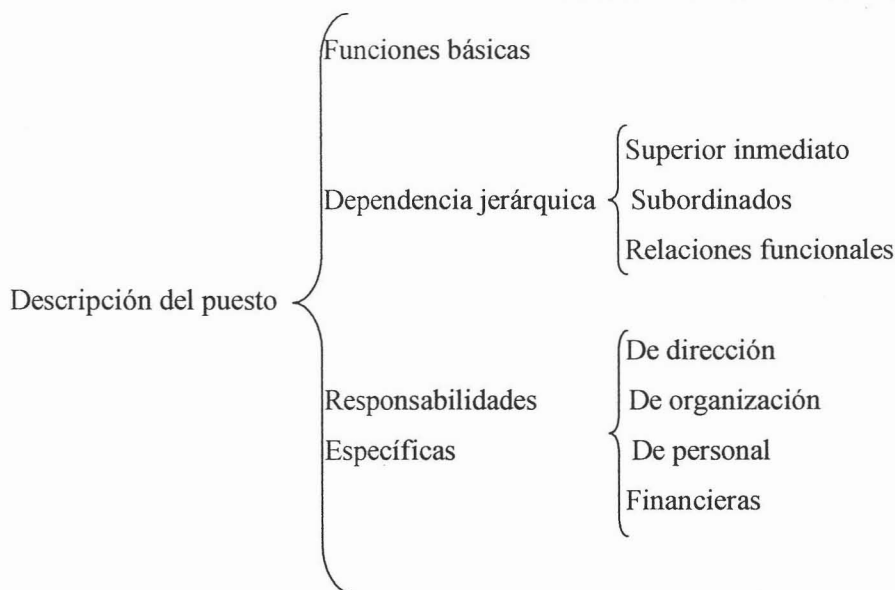
Hay una forma, si no estandarizada, por lo menos sí uniforme para la descripción de puestos:

1. Nombre del puesto descrito.
2. Departamento, área o dirección a la que pertenece.
3. Objetivo o función principal que debe cumplir.
4. Dependencia que tenga de otro puesto de manera directa y al que deberá informar el resultado de su gestión.
5. Los puestos que dependen de él, y que a su vez le informan de los resultados de sus actividades.
6. El puesto con los que debe coordinar sus actividades.
7. Una descripción general de las actividades a desarrollar, sin señalar la forma de hacerlas, ya que este aspecto corresponde al manual de procedimientos.

La descripción de puestos resulta ser de gran utilidad para el logro de los fines organizacionales, brindándonos la siguiente información:

- Desarrollo administrativo.
- Reclutamiento, selección y contratación.

La descripción de cada puesto del departamento de crédito y cobranza se basará en el cuadro sinóptico siguiente:



Recordamos primeramente que será necesario contar antes con un manual de descripción de puestos, pues así se sabrá los puestos existentes y las tareas asignadas a cada uno de ellos e incluso con la elaboración del manual de procedimiento se podría modificar el de puestos.

Los ejemplares del manual solo se deberán otorgar a las personas que ocupen los puestos en donde es realmente necesario, para evitar los innecesarios y simplificar efectivamente el trabajo.

### **Quién formula las especificaciones de puestos.**

Es recomendable que la especificación de puestos sea elaborada por la persona encargada del organismo, el jefe o gerente de personal y un psicólogo industrial, ya que en caso de no contar con éste, estamos dejando que las características de la vacante las fije el jefe inmediato únicamente.

El encargado de establecer la organización y descripción del puesto debe conocer los requerimientos, tanto de carácter físico como técnico, para desempeñar las actividades asignadas.

Por su experiencia, el jefe o gerente de personal sabrá qué profesiones y técnicas se requieren para cada puesto, además de la orientación del puesto según las políticas de la empresa, y por último el psicólogo industrial tiene conocimientos del nivel de inteligencia y la personalidad idónea según las especificaciones del trabajo y sus funciones.

Los datos básicos que debe contener la descripción de puestos son:

1. Título del puesto.
2. Preparación técnico-científica necesaria.
3. Experiencia (tiempo y tipo).
4. Sexo.
5. Edad.
6. Estado civil.
7. Antigüedad en la empresa (sólo para ascenso y promociones).
8. Requisitos físicos (tales como habilidades manuales, buena vista, etc.).

9. Requisitos intelectuales (coeficiente intelectual, adaptabilidad, sociabilidad, don de mando, etc.). Los altos ejecutivos deben de contar con un ejemplar de esta descripción de puestos para conocer las características y habilidades con que deben de contar sus colaboradores.

## CONCLUSIONES.

En la empresa Lechera, S.A. de C.V. se preparó el organigrama, descripción de puestos, diagrama para controlar la venta local, políticas de crédito y políticas de cobranza.

Al realizar el análisis de la información financiera de la entidad por medio del método de porcentos integrales observamos que:

El estado de situación financiera comparativo de 2002 y 2003 nos muestra:

La cuenta de bancos aumentó, lo que implica que se tiene más dinero para hacer frente a los compromisos con terceras personas con más facilidad.

La cuenta de clientes aumentó, lo que expresa que la entidad realizó más ventas de crédito cubriendo así un mercado mayor.

La cuenta de inventarios aumentó, lo que destaca una mayor producción utilizando los recursos de la empresa con más eficiencia.

La cuenta de proveedores disminuyó, lo que implica que las compras realizadas de materia prima se pagaron más rápido.

El rubro del capital contable aumentó; debido a que se generaron utilidades, pues el capital social permaneció igual.

Del estado de resultados comparativo de 2002 y 2003 se desprende:

El costo de ventas disminuyó, dando como resultado una producción mayor a un costo menor.

La utilidad bruta aumentó, lo que destaca un mayor rendimiento con respecto a las ventas netas.

Los gastos de operación disminuyeron, lo que implica que se generaron más ventas con gastos menores.

La utilidad de operación aumentó, como consecuencia de la disminución de los gastos de operación.

Debido a lo anterior, la utilidad neta después de I.S.R. y P.T.U. aumentó.

Al realizar el análisis de clientes por antigüedad de saldos comparativo del año 2002 y 2003, observamos que este último tiene una cartera de clientes más sana, debido a que:

Las cuentas por cobrar que están por vencer representan un porcentaje mayor a las del año 2002.

Las cuentas por cobrar a 30 días representan un porcentaje mayor a las del año 2002.

Las cuentas por cobrar a 60 días representan un porcentaje menor a las del año 2002.

Tanto las cuentas por cobrar a 90 y a 120 días representan un 0%, mientras que en el año 2002 existían saldos vencidos.

De lo mencionado podemos destacar que de un año a otro, las cuentas por cobrar aumentaron en saldo, y disminuyó el tiempo de cobro; es decir, que en el año 2002 tenemos cuentas vencidas a 120 días, mientras que en 2003 hay saldos vencidos a 90 días, que por su importe no representan un peligro para la empresa.



Todo lo anterior, trae como consecuencia de que se propusieron las siguientes medidas:

1. Una selección de clientes apegada a las políticas de la empresa en cuanto a montos y plazos.
2. El exigir y condicionar algunos créditos con avales y garantías.
3. El seguimiento sobre el recordatorio y control de cobros a clientes.
4. Medidas de presión a clientes cuyas facturas iniciaban el vencimiento y condicionadas a suspensión de nuevos surtidos de mercancía.
5. Revisión continua de políticas de crédito y cobranza.

Al determinar la rotación de las cuentas por cobrar obtuvimos como resultado que en 2002 la cartera de clientes con respecto a las ventas, se mueve más rápidamente que en 2003; debido a que se amplió el plazo de crédito a clientes preferenciales.

Al determinar el plazo promedio de cobro obtuvimos como resultado que en 2002 la cartera de clientes se recupera más rápidamente que en 2003; como consecuencia de lo anterior.

Al realizar el análisis de la información financiera mediante el desarrollo de la fórmula  $du\ pont$  observamos que:

El rendimiento obtenido por la inversión de propietarios es igual en 2002 y 2003.

La eficiencia total al generar utilidades con los activos disponibles es mayor en 2003.

La rentabilidad respecto a las ventas generadas es mayor en 2003.

La eficiencia en el uso de los activos para generar ventas es mayor en 2002.

La proporción de activos totales aportados por los acreedores de la empresa es menor en 2003; lo que implica que la entidad esta menos endeudada.

Al determinar el punto de equilibrio del año 2002 y 2003 percibimos que en 2003 se obtiene con 37,298,971.15 pesos y / o unidades en 280 días y en 2002 con 36,391,822.00 en 286 días.

Con base a lo implementado anteriormente, en el año 2003 la entidad estableció la mejora continua en las cuentas por cobrar, lo que la llevó a una mejor toma de decisiones, al aumento de productividad y eficiencia en la empresa.

Una venta a crédito se considera una venta realizada hasta el momento en que se cobra.

Del buen control de las cuentas por cobrar, depende que la entidad, obtenga los ingresos necesarios para hacer frente a sus compromisos con terceras personas.

De la recuperación de las cuentas por cobrar en forma adecuada, oportuna y completa, depende que la entidad, disminuya pérdidas por cuentas incobrables y minimice gastos de cobranza.

**BIBLIOGRAFÍA.**

Elizondo López, Arturo

“Proceso Contable 1”

2da. Edición. Editorial ECAFSA. México 2000.

Hatzacorsian Hovsepian, Vartkes

“Fundamentos de Contabilidad”

2da. Edición. 5ta. Reimpresión. Editorial ECAFSA. México 2000.

Herrera Avendaño, Carlos E.

“Fuentes de Financiamiento”

Ira. Edición. Sistemas de Información Contable y Administrativa  
Computarizados, S.A. de C.V. México 1998.

J. Gitman, Lawrence

“Fundamentos de Administración Financiera”

Editorial Harla. México 2000.

Lara Flores, Elías

“Primer Curso de Contabilidad”

14ava. Edición. Editorial Trillas. México 1999.

Méndez Villanueva, Antonio

“Teoría y Prácticas de Contabilidad, Primer Curso”

Edición del autor. México 2001.

Molina Aznar, E. Víctor

“Estrategias de Cobranza en Época de Crisis”

1ra. Edición. Grupo Editorial ISEF. México 2000.

Molina Aznar, E. Víctor

“Estrategias Para Otorgar Créditos Sanos”

1ra. Edición. Grupo Editorial ISEF. México 2000.

Montaño García, Agustín

“Administración de la Cobranza”

1ra. Edición. Editorial Trillas. México 1997.

Paz Zavala, Enrique

“Introducción a la Contaduría”

8ava. Edición. Editorial ECAFSA. México 1997.

P. Ettinger Richard y E. Golieb, David

“Créditos y Cobranzas”

14ava. Edición. Compañía Editorial Continental. México 1996.

Perdomo Moreno, Abraham

“Administración Financiera del Capital de Trabajo”

2da. Edición. Ediciones Pema. México 2001.

Perdomo Moreno, Abraham

“Elementos de Administración Financiera”

9na. Edición. Ediciones Pema. México 2001.

Villaseñor Fuente, Emilio

“Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas”

3ra. Edición. Editorial Trillas. México 1999.