



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

EL CREDITO Y LA COBRANZA EN CLIENTES
"ABARROTEROS MAYORISTAS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :

RICARDO CAZARES ONTIVEROS

ASESOR: M.C.E. ROSA MARIA OLVERA MEDINA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2006



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).

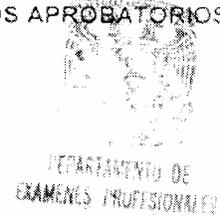
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

El crédito y la cobranza en clientes "Abarrotereros Mayoristas"

que presenta el pasante: Ricardo Cazares Ontiveros
 con número de cuenta: 8901164-9 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE,

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 22 de marzo de 2006

PRESIDENTE	<u>MCE. Rosa María Olivera Medina</u>
VOCAL	<u>MCE. Dulce María Gómez Reyes</u>
SECRETARIO	<u>MCE. Ma. de la Luz Ramos Espinosa</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>MCE. Olga Antonio Lugo</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Teresita Hernández Martínez</u>

AGRADECIMIENTOS,

Doy gracias a Dios por permitirme llegar con vida y poder lograr uno de mis objetivos, la conclusión de este trabajo.

Agradezco a mi familia por estar conmigo en todo momento, por su apoyo, cariño y comprensión, que me alienta a seguir adelante en el día a día para realizarme como hijo, hermano, padre, esposo y amigo.

Gracias a mi querida Universidad y a todos mis profesores, por transmitirme sus conocimientos durante los años de estudio y en forma especial para mi asesora de taller profesora Rosa Olvera Medina, por su valioso tiempo y ayuda en la terminación de esta investigación.

A todos mis compañeros y amigos, gracias por compartir su tiempo, conocimientos, experiencias, tristezas, alegrías y por ser parte de mi vida.

ÍNDICE.

Capítulo 1	El Crédito y sus características.	PAG.
1.1	Concepto de crédito	1
1.2	Origen y evolución del crédito	1
1.3	Los principales tipos de crédito	2
1.4	La importancia del crédito	3
1.5	Ventajas del crédito	3
1.6	Las ocho “C” del crédito	4
1.7	Obtención de información de crédito	5
1.8	Análisis de la información de crédito	6
1.9	Calificación de crédito	8
1.10	Periodo de crédito	8
1.11	Riesgo de crédito	11
1.12	Títulos de crédito	12
Capítulo 2	La cobranza y sus características.	
2.1	Concepto de cobranza	15
2.2	Técnicas de cobro más comunes	16
2.3	Métodos y procedimientos de cobranza	17
2.4	El cobro en las empresas que venden al mayoreo y menudeo	22
2.5	Personal responsable de cobranza	24
2.6	Política de cobro	24
2.7	Antigüedad de las cuentas por cobrar	25
2.8	Clasificación de las políticas de cobranza	26
2.9	Por qué las cuentas se vencen sin ser pagadas	27
Capítulo 3	Cuentas Incobrables.	
3.1	Presentación de las cuentas incobrables en los Estados Financieros ...	31
3.2	Estimación para cuentas incobrables	32

3.3 Otras cuentas de valuación	33
3.4 Cálculo de los gastos por cuentas incobrables	34
3.5 La moderación como norma en la valuación de cuentas por cobrar	34
3.6 Dos métodos para calcular el gasto por cuentas incobrables	35
3.7 Análisis de las cuentas por cobrar por antigüedades	36
3.8 Cálculo de cuentas incobrables como porcentaje de las ventas netas ..	38
3.9 Método para borrar un cuenta incobrable	39
3.10 Los descargos rara vez coinciden con los estimativos anteriores	42
3.11 Recuperación de cuentas anteriormente descargadas	42
3.12 Método de descargo directo para reconocer el gasto por cuentas incobrables	43
3.13 Saldo crédito en cuentas por cobrar	43
3.14 Ventas con tarjeta de crédito	44
3.15 Análisis de cuentas por cobrar	46
3.16 Cuentas por cobrar en ventas a plazos	46
3.17 Documentos por cobrar	47

Capítulo 4 La Empresa.

4.1 Definición	54
4.2 Clasificación	54
4.3 Características generales de las empresas	57
4.4 La microempresa	58
4.5 Organización empresarial	60
4.6 Factores externos que influyen en el desarrollo de la micro y pequeña empresa	62
4.7 Entorno actual de la empresa en México	68

Capítulo 5 Empresas de Mayoristas “Abarroteros”.

5.1 Antecedentes de Mayoristas “Abarroteros”	71
--	----

5.2	Evolucionar para sobrevivir en los Mayoristas “Abarroteros”	77
5.3	Tendencias internacionales del comercio detallista	82
5.4	Especialización y productividad fortalezas del mayorista brasileño . . .	86
5.5	Tecnología de punta, indispensable para competir	90
5.6	Diplomado de alta dirección para el sector mayorista	93
5.7	Exitoso y participativo V congreso de capacitación del mayorista	94
5.8	Consejo directivo del sector mayorista 2005-2006	95
5.9	Protocolo de una empresa familiar	96
 Capítulo 6 Colgate – Palmolive y su historia en México		99
 Caso práctico		105
 Conclusiones		130
 Bibliografía		132

RESUMEN.

El presente trabajo ha sido desarrollado con la finalidad de ayudar a los lectores, a conocer un poco más la importancia del crédito y la cobranza en todas las organizaciones independientemente de la magnitud de las mismas. Esta investigación fue enfocada a negocios de los clientes “Mayoristas Abarroteros”.

Se habla del crédito, la cobranza, las cuentas incobrables proporcionando ejemplos de este tipo de negocios, que son importantes fuentes de trabajo para muchas personas y que a través de ellos se comercializan millones de toneladas de productos en toda la República Mexicana.

Por último, el caso práctico, es un ejemplo del proceso del otorgamiento del crédito que realiza una empresa transnacional con clientes del ramo abarrotero, iniciando con la solicitud de crédito del cliente, hasta el cobro de sus documentos, evitando de esta forma, las cuentas incobrables en más de un 95% si se realiza una buena investigación de los clientes.

INTRODUCCIÓN.

Justificación del tema: Dado que la tendencia universal en los negocios es el apalancamiento, un buen análisis y/o una correcta investigación de los clientes, garantizará la subsistencia, desarrollo y éxito de cualquier tipo de empresa.

Dicho lo anterior se elige a los Mayoristas “Abarroteros”, para su estudio, y como **antecedente**, tenemos a los dos más importantes de la República Mexicana Sahuayo y Decasa, organizaciones familiares, que se heredan de padres a hijos y a través de su historia han sido líderes en este canal de servicio. Iniciaron hace 64 años con el objetivo de ayudar a su economía familiar y con el paso del tiempo, fueron creciendo de manera importante.

Por otro lado este trabajo es desarrollado con la finalidad de ayudar a los lectores a conocer y comprender la importancia del área de crédito y cobranzas en la empresa, independientemente de la magnitud de la misma.

Se destacan las características principales de dicho departamento y de cómo se convierte en el flujo vital en combinación con el departamento de ventas para mantener y desarrollar el negocio. Una de las partes primordiales de análisis será el otorgamiento del crédito. Realizando una buena investigación de los clientes potenciales que van a ser sujetos de crédito, se evitará o minimizará el riesgo de las cuentas incobrables. El límite de crédito revolvente y los plazos de recuperación (días cartera) serán elementos a vigilar para garantizar una buena operación del negocio.

El presente estudio esta enfocado en empresas o negocios de Mayoristas “Abarroteros”, tal vez este tipo de clientes sean poco conocidos por muchas personas, sin embargo, son de suma importancia en México y en el Mundo. Estos clientes se encargan de la distribución y comercialización de todos los productos de empresas transnacionales, algunas de las más importantes: Procter & Gamble, Colgate Palmolive, Unilever, Gillete, Herdez, Jugos del Valle, Kraft Foods, Kellogs de México, BDF México, Johnson & Johnson, Gamesa, Gerber, etc. La distribución la realizan en toda la República Mexicana. Los clientes Mayoristas “Abarroteros”, compiten con las grandes

cadena transnacionales establecidas en nuestro país: Wal-mart, Sam's Clubs, Gigante, Comercial Mexicana, Chedraui, Costco, Carrefour, Sorianas, etc.

Es importante también observar, las estrategias que están implementando estos negocios, para no ser absorbidos por las cadenas de autoservicios, siendo inminente la actualización y modernización en sus negocios, así como el tener gente mejor preparada para los cambios que se presentan, cada vez más demandantes.

OBJETIVO.

Mostrar una forma eficiente y actual de cómo se realiza el otorgamiento del crédito a los clientes “Abarroteros Mayoristas” por una empresa transnacional, desde la investigación crediticia hasta concluir con el cobro de los documentos en el plazo establecido.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El método utilizado en la investigación documental fue el método de deducción.

El plan estratégico para el desarrollo de la investigación, es el siguiente:

- 1.- Objetivo.
- 2.- Tema.
- 3.- Listado de actividades:

Identificar asesores, elección del tema, planteamiento del problema, Justificación del tema, Elaboración del marco teórico, Determinación de objetivos, Diseño de investigación, Programa de trabajo, Investigación y recopilación de información, Estructuración del índice, Análisis y síntesis de la información, Redacción y captura inicial de la investigación, Correcciones al documento, Revisión final, Presentación.

CAPÍTULO 1

EL CRÉDITO Y SUS CARACTERÍSTICAS.

1.1 Concepto de crédito:

Es el término que se utiliza para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido el tiempo pactado por las partes involucradas en esta operación.

El crédito es la transferencia de bienes que se dan por una persona a otra, para ser devueltos a futuro, en un plazo señalado, y generalmente con el pago de una cantidad por el uso de los mismos.

El crédito no sólo puede otorgarse en dinero, sino también en especie y en la posibilidad de disposición del dinero.

1.2 Origen y evolución del crédito:

La palabra crédito viene del latín *creditum*, que significa tener confianza.

En sentido moral crédito es una buena reputación de que goza una persona.

En sentido jurídico crédito indica el derecho subjetivo que deriva de cualquier obligación y se contrapone al débito.

John Stuart Mill, en su *Economía Política*, definió al crédito como “el permiso para usar el capital de otro”. 1

Joseph French Johnson en *El Dinero y la Circulación* lo llama “el poder para obtener bienes o servicios por medio de una promesa de pago a una fecha determinada”. 2

1 ETTINGER, Richard P., GOLIEB, David E. (2004) *Créditos y Cobranzas*. México, Compañía Editorial Continental. p.26

2 *Idem.*, p.26

Charles Gide, nos dice que es “el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura”. 3

Kleinwachter, entiende por crédito “la confianza en la capacidad de prestación de un tercero”. 4

Una definición de las más ampliamente aceptadas, establece que el crédito es un derecho presente, a pago futuro.

1.3 Los principales tipos de crédito son los siguientes:

1.- Créditos comerciales, son aquellos que los fabricantes conceden a otros para financiar la producción y distribución de bienes

2.- Créditos a la inversión, utilizados por las empresas para financiar la adquisición de equipo.

3.- Créditos bancarios, son los que concede un banco, entre los que se podrían incluir los préstamos.

4.- Créditos al consumo o créditos personales, permiten a las personas comprar bienes y pagarlos a plazos.

5.- Créditos hipotecarios, destinados a la compra de bienes inmuebles, garantizando la devolución del crédito con el inmueble adquirido.

6.- Créditos que reciben los gobiernos al emitir deuda pública.

7.- Créditos internacionales, son los que concede un gobierno a otro, o una institución internacional a un gobierno.

3 ETTINGER, Richard P., GOLIEB, David E. (2004) Créditos y Cobranzas. México, Compañía Editorial Continental. p.27

4 Idem., p.27

1.4 La importancia del crédito.

La importancia de este instrumento ha aumentado en los últimos años a medida que se van realizando más transacciones mediante operaciones de crédito y cada vez menos con dinero en efectivo. Los adelantos en las técnicas informáticas han favorecido la utilización de tarjetas de crédito y débito, al tiempo que crecían las operaciones comerciales entre empresas utilizando instrumentos crediticios.

1.5 Ventajas del crédito.

1.- La utilización del crédito también permite utilizar las complejas operaciones que llevan a cabo las empresas modernas sin necesidad de utilizar dinero. Las operaciones se realizan mediante documentos escritos, entre los que destacan las letras de cambio, órdenes de pago, cheques, pagarés de empresa y bonos. Éstos son en general, títulos y valores, que por ley pueden transferirse al igual que el dinero. Cuando el usuario de un título no desea que el acreedor sea una persona distinta a la que ha designado en el documento, escribe sobre el documento la anotación “no negociable”, de forma que el título no es transferible.

2.- Fortalecimiento de la función bancaria; la función social de las instituciones de crédito se ve fortalecida al dotarlas con un nuevo instrumento que les permite realizar en forma más adecuada su actividad de intermediarios profesionales en el mercado de dinero y del crédito.

3.- Crecimiento del desarrollo regional; se origina al fusionarse sociedades medianas y pequeñas, propiciando un incremento en el número de bancos que ofrezcan en el interior del país, servicios integrados.

4.- Fomento del ahorro interno; la oferta de servicios variados por parte de instituciones de crédito que antes no los proporcionaban, contribuye a fomentar el ahorro interno del país y a financiar su desarrollo.

1.6 Las Ocho “C” del crédito.

Los analistas de crédito usan con frecuencia las ocho “C” del crédito para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

Cada una de estas “C” se describe a continuación:

1.- Reputación (del inglés character): el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financiera, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.

2.- Capacidad: la posibilidad del solicitante para rembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.

3.- Capital: la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.

4.- Garantía colateral (del inglés collateral): la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponible, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de los activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.

5.- Condiciones: el ambiente de negocios y económico actual así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo, si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

6.- Cobertura: seguros que tiene la empresa o que exige a su cliente para compensar las posibles pérdidas por cuentas incobrables.

7.- Consistencia: Duración, constancia y permanencia del cliente en los giros mercantiles y actividad que desarrolla.

8.- Categoría: Este factor determina la denominación de cliente bueno, regular, malo, dudoso o nuevo, con base en la investigación de la conducta del mismo en relación con la empresa.

El analista de crédito centra su atención, sobre todo, en las dos primeras “C” (reputación y capacidad), porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas “C” (capital, garantía colateral y condiciones) son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito.

1.7 Obtención de información de crédito.

Cuando un cliente desea que una empresa le otorgue condiciones de crédito, el departamento de crédito comienza el proceso de evaluación pidiendo al solicitante que llene varias formas que requieren información, referencias de crédito y financieras. A partir de la solicitud la empresa obtiene datos adicionales sobre otras fuentes. Si concedió un crédito anterior al mismo solicitante la empresa contará, con su propia información sobre el historial de pago de éste. Las principales fuentes externas de información de crédito son las siguientes:

Estados Financieros.

Al requerir al solicitante de crédito los estados financieros de años anteriores, la empresa analiza las condiciones de liquidez, actividad, deuda y rentabilidad de la empresa solicitante.

Oficinas de intercambio de información de crédito.

Los datos que se obtienen a través de estas oficinas de intercambio contienen información sustentada en hechos y no en análisis. Por cada información se cobra una cuota.

Centrales de información de crédito directa.

A menudo, las asociaciones comerciales nacionales, regionales o locales funcionan como cámaras de compensación para proporcionar información de crédito a las empresas suscritas. Otro procedimiento consiste en establecer contacto con los proveedores que venden al solicitante y obtener información sobre el historial de pago de éste.

Investigación bancaria.

El banco de la empresa puede solicitar información de crédito al banco del solicitante; sin embargo, los datos obtenidos podrían ser vagos, a menos que el solicitante ayude a la empresa a obtener la información. Por lo general, el banco del solicitante proporciona un cálculo del saldo de efectivo de la empresa; por ejemplo, el banco podría indicar que el solicitante mantiene normalmente un saldo de “cinco cifras” en su cuenta de cheques.

1.8 Análisis de la Información de crédito.

Con frecuencia, las empresas establecen procedimientos que utilizarán en el análisis de crédito, es decir, en la evaluación de los solicitantes de crédito. A menudo, no sólo deben determinar la solvencia de crédito de un cliente, sino también la cantidad máxima de crédito que éste es capaz de mantener. Una vez hecho esto, la empresa establece una línea de crédito, es decir, la cantidad máxima que un cliente puede adeudar a la empresa en cualquier momento. Esta línea de crédito es similar a una línea de crédito concedida por un banco a un prestatario a corto plazo. Las líneas de crédito eliminan la necesidad de investigar el crédito de un cliente importante cada vez que realice una compra considerable.

Procedimientos.

Los estados financieros y el libro mayor de cuentas por pagar del solicitante de crédito se usan para calcular su “período promedio de pago”. Este valor se puede comparar con las condiciones de crédito otorgadas a la empresa en ese momento.

En el caso de clientes que solicitan grandes cantidades de crédito, es necesario efectuar un análisis detallado de la liquidez, actividad, deuda y rentabilidad de la empresa, con el uso de los estados financieros.

Aspectos económicos.

Los procedimientos básicos que el departamento de crédito usa para evaluar la solvencia de un cliente que solicita crédito para una transacción específica y la de un cliente regular que desea establecer una línea de crédito son prácticamente los mismos; la única diferencia es la profundidad del análisis. Sería poco prudente que una empresa gastara \$100.- para investigar la solvencia de crédito de un cliente que realiza una sola compra de \$40.-, pero \$100.- por una investigación de crédito sería una buena inversión en el caso de un cliente que podría efectuar compras de \$60,000.- anuales. Desde luego, los procedimientos de selección de crédito de la empresa deben considerar los beneficios y los costos por obtener y analizar la información de crédito.

El problema de la pequeña empresa.

La administración de las cuentas por cobrar es uno de los problemas financieros más importantes que enfrentan las empresas pequeñas, ya que carecen del personal y de los procesos necesarios para tomar decisiones de crédito informadas. Además, ansían incrementar sus volúmenes de ventas mediante la concesión de crédito, por lo que a veces incurren en créditos de cobro dudoso. Con frecuencia los clientes de crédito de las empresas pequeñas son otras empresas locales, dirigidas por amistades personales, lo que dificulta la negativa del crédito. Sin embargo, la decisión de crédito debe tomarse con base en principios de negocios y financieros sólidos. Por supuesto, es mejor causar algunas molestias a un cliente de crédito potencial que tener cuentas incobrables excesivas que pongan en riesgo a la empresa.

1.9 Calificación de crédito.

Las decisiones de crédito al consumidor implican un gran grupo de solicitantes similares, cada uno de los cuales representa una pequeña parte de los negocios totales de la empresa. Estas decisiones se toman mediante técnicas impersonales computarizadas. Una técnica popular es la calificación de crédito, un procedimiento por medio del cual se obtiene una calificación que mide la capacidad de crédito general de un solicitante, calculada como un promedio de calificaciones derivadas de características importantes de crédito y financieras. La calificación de crédito se usa con frecuencia para grandes operaciones con tarjetas de crédito, como las efectuadas por empresas petroleras y tiendas departamentales.

1.10 Periodo de Crédito.

Es el plazo total otorgado a un cliente para pagar el crédito que le fue concedido.

Las condiciones de crédito incluyen la duración del periodo durante el que se aplicará un descuento (si hay alguno) por pronto pago; por ejemplo, existen políticas de cuentas por cobrar comunes, como venta al contado, neto a 30 días y 2/10 neto a 30 días entre otras.

Venta al contado. Si la política de la empresa es vender al contado, obviamente no otorga crédito comercial. No habrá costos de cobranza ni de capital, puesto que no se ha invertido dinero para financiar las cuentas por cobrar. Es obvio que tampoco habrá costos por morosidad o incumplimiento, de manera que el costo total de la política de ventas al contado es igual a cero.

Neto a 30 días. La condición "30 neto" implica un descuento no otorgado, en su caso, no tomado. El pago completo es pagadero el día 30 a partir de la fecha de la factura. Si la empresa concede crédito a 30 días, incurre de inmediato en diversas clases de costos:

- El de capital necesario para financiar las cuentas por cobrar durante 30 días.
- Los de cobranza, como facturación, contabilidad y sueldos de administración de crédito.

2/10 neto a 30 días. Aquí el cliente puede optar por:

- a) Comprar los artículos y no aprovechar el descuento.
- b) Comprar los artículos y aprovechar el descuento por pronto pago.

En este caso es como si la empresa tuviera dos grupos distintos de clientes: uno de éstos no aprovecha el descuento y será tratado igual que los que están sujetos a la política del neto a 30 días; sin embargo, la adopción del descuento de 2% por pronto pago significa que se da un descuento de 2% si la cuenta es pagada dentro de los primeros 10 días a partir de la fecha de facturación. Es necesario examinar los beneficios y costos adicionales asociados con el descuento para determinar la utilidad de la política de 2/10 neto a 30 días y compararla con otras alternativas.

Obtener información del solicitante.

En el momento de la posible venta, la empresa puede solicitar un estado financiero, que es una de las fuentes de información más útiles para el análisis de crédito. Aunque cabe destacar que son preferibles los estados auditados a los estados provisionales. Existen numerosas agencias mercantiles que ofrecen clasificaciones e informes de crédito. Entre las más conocidas se encuentra ASECOEM, la cual brinda sus servicios a suscriptores de un amplio número de empresas mercantiles). Las clasificaciones indican al analista la magnitud estimada del capital contable y proporcionan una evaluación del crédito de empresas de un tamaño en particular. Además, la agencia suministra informes que contienen una breve historia de la empresa, la cual se basa en una encuesta con los proveedores y otras fuentes confiables.

Otra fuente de información es la verificación del crédito a través de los bancos. El banco donde el solicitante tiene su cuenta puede proporcionar información sobre el saldo promedio de efectivo, los convenios de préstamos, la experiencia y, en ocasiones, información financiera.

Con frecuencia la información de crédito se intercambia entre empresas que venden al mismo cliente, por lo que una empresa puede obtener una verificación mercantil preguntando a otros proveedores sobre algún cliente en especial.

En ocasiones, el departamento de crédito realiza evaluaciones de calidad de la administración de una empresa y por propia experiencia puede decidir si se le otorga crédito o no al cliente bajo examen. Estas evaluaciones son muy importantes, pues corresponden a la primera de las famosas ocho C del crédito.

Una vez evaluados los factores considerados por las ocho "C" del crédito, los solicitantes de crédito pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- Cliente bueno. Es el que, en forma habitual, paga en la fecha convenida.
- Cliente regular. El que paga sus facturas fuera de la fecha convenida.
- Cliente malo. Es aquel que en forma frecuente se atrasa en sus pagos. NO avisa los motivos de su atraso y, generalmente. NO cumple lo que promete.
- Cliente nuevo. Quién aún no ha efectuado operaciones con la empresa.

Análisis de la información.

La recopilación de la información y su análisis están estrechamente relacionados. Si la información inicial muestra algún porcentaje de riesgo, el analista deberá obtener más información para poder tomar la decisión sobre el otorgamiento del crédito. Ya con los estados financieros en su poder, el analista debe llevar a cabo un profundo estudio de diversas razones, como por ejemplo la rotación de inventarios y cuentas por cobrar, la prueba del ácido, el periodo promedio de pago, la razón de pasivo a capital contable y la razón de cobertura del flujo de efectivo.

Además de analizar los estados financieros, el analista debe de tomar en cuenta la solidez financiera de la empresa, el carácter de la misma y su administración, así como otros asuntos importantes para después determinar la capacidad del solicitante para hacer frente al crédito comercial.

Decisión de crédito y línea de crédito.

Una vez que el analista de crédito ha reunido la información y la ha analizado, puede decidir sobre el otorgamiento o no del crédito; por ejemplo, en una venta inicial la primera decisión que se debe tomar es si conviene o no embarcar las mercancías y conceder el crédito, pero si se producen ventas posteriores es conveniente para la empresa establecer una línea de crédito, la cual marca el límite máximo de deuda que se le puede conceder al solicitante. En resumen, este límite representa la exposición máxima de riesgo que la empresa puede permitirse para conceder una cuenta.

1.11 Riesgo de crédito.

Se puede conceder crédito a un cliente, a pesar de las reservas en cuanto a su solidez financiera, si éste otorga una garantía colateral suficiente para satisfacer las reclamaciones en caso de incumplimiento. El producto que se entrega a un cliente se puede usar como garantía colateral. Por ejemplo, mediante el sistema de consignación, se retiene el derecho (de propiedad) sobre el producto hasta que el cliente lo vende con una comisión. Puesto que se conserva la propiedad, se puede recuperar en el momento en que el cliente muestre demasiada inestabilidad.

Cuantificación del riesgo.

El director de finanzas desarrolla cierta intuición que le permite evaluar la aceptabilidad de los clientes potenciales, pero también se han desarrollado técnicas que permiten establecer con más precisión el riesgo que representa cada uno de ellos.

Si se analiza el riesgo que ofrece cada cliente comparando sus indicadores con los estándares establecidos, se les podrá clasificar en diversas categorías. Habrá algunos que tendrán 5% de probabilidades de no pagar, otros tendrán 10%, otros 15 y así sucesivamente hasta llega a las categorías más altas de riesgo. Naturalmente, primero debe otorgarse crédito a la categoría que presente menos riesgo y luego, de resultar costeable, a la que sigue.

1.12 Títulos de crédito.

Definición de los títulos de crédito.- La ley mexicana dice en su artículo primero que los Títulos de Crédito son cosas mercantiles, los define como “los documentos necesarios para ejercitar el derecho que en ellos se consigna”. 5

Letra de cambio. Es un Título de Crédito que contiene la orden incondicional que una persona llamada girador da a otra llamada girado, de pagar una suma de dinero a un tercero que se llama beneficiario, en época y lugar determinados.

Datos que debe contener:

- Lugar y fecha en que se expide.
- Plazo en que debe pagarse.
- Orden incondicional al girado para efectuar el pago.
- Lugar donde debe cubrirse el documento.
- Mención de ser letra de cambio, escrita en el texto del documento.
- Nombre del beneficiario a cuya orden debe hacerse el pago.
- Cantidad que debe cubrirse, en número y letra.
- Concepto por el cual se extiende el documento (valor recibido, valor en cuenta etc.)
- Firma del girador
- Nombre y dirección del girado o pagador.

Pagaré. Es un Título de crédito que contiene la promesa incondicional del suscriptor de pagar una suma de dinero en lugar y época determinada a la orden del tomador.

Requisitos del pagaré:

- Mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento.
- Promesa incondicional de pagar una suma de dinero.
- Nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago, la persona en cuyo favor se expide el pagaré recibe el nombre de tomador o beneficiario.

5 LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO, y sus reformas del 27 de Agosto de 1932, expedida en México. p. 65

- Época y lugar del pago, el pagaré puede expedirse a la vista, a cierto tiempo vista, a cierto tiempo fecha o a día fijo. Si el pagaré no menciona la fecha de su vencimiento se considera pagadero a la vista. Cuando no se indica el lugar de pago, se tiene como tal el domicilio del suscriptor del título.
- Fecha y lugar en que suscribe el documento.
- Firma del suscriptor.

Cheque. Es un Título de Crédito en virtud del cual una persona llamada librador, ordena incondicionalmente a una institución de crédito, que es el librado, el pago de una suma de dinero a favor de una tercera persona llamada beneficiario.

Requisitos del cheque.

- Tener fondos disponibles en poder de la institución de crédito, y que la institución haya autorizado al librador para expedir cheques a cargo de ella.
- Mención de ser cheque inserta en el texto del documento.
- Lugar y fecha en que se expide.
- Orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- Nombre del librado. El librado es una institución de crédito.
- Lugar de pago.
- Firma del librador. Persona que expide el cheque.
- Beneficiario. Persona en cuyo favor se expide el cheque.

Cheques especiales:

1.- Cheque cruzado: Es el cheque que el librador o el tenedor cruza con dos líneas paralelas trazadas en el anverso y sólo puede ser cobrado por una institución de crédito.

2.- Cheque para abono en cuenta: El librador o el tenedor puede inscribir en el cheque la cláusula “para abono en cuenta”, a fin de prohibir su pago en efectivo. Este cheque sólo puede pagarse por el librado, abonando el importe del cheque en la cuenta que lleve o abra el tenedor. El cheque no es negociable a partir de la cláusula mencionada.

3.- Cheque certificado: Recibe este nombre el cheque en el que el librado declara que existen en su poder fondos suficientes para pagarlo. El librado está obligado a hacer la certificación cuando lo solicite el librador, antes de la emisión del cheque. La certificación no puede ser parcial ni extenderse en cheques al portador. El cheque certificado no es negociable.

4.- Cheque de caja: Los cheques que las instituciones de crédito expiden a cargo de sus propias dependencias se llaman cheques de caja. Estos cheques deben ser nominativos y no negociables, y se expiden para pagar los sueldos de empleados de la institución y toda clase de obligaciones cuando no se requiere hacer el pago en efectivo.

5.- Cheque de viajero: Estos cheques son los que expiden las instituciones de crédito a su propio cargo y son pagaderos por su establecimiento principal o por las sucursales que tienen en la República o en extranjero. Los cheques de viajero son nominativos y el que paga el cheque debe certificar la firma del tomador cotejándola con la firma de éste que aparezca certificada por el que haya puesto los cheques en circulación.

Acciones. Las acciones en las que se pone el capital social de una sociedad anónima estarán representadas por títulos nominativos, que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio. Se registrarán por las disposiciones relativas a valores literales, en lo que sea compatible con su naturaleza y no sea modificado por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

CAPÍTULO 2

LA COBRANZA Y SUS CARACTERÍSTICAS.

2.1 Concepto de cobranza:

La cobranza se cataloga como la realización de las cuentas por cobrar, hacer efectivo el crédito que se ha concedido con anterioridad por parte de una empresa.

“... También se le conoce como la fase final de una venta ya que ésta no se puede considerar realizada si no ha sido cobrada ...” 6

“... La cobranza es el conjunto de gestiones encargadas de hacer efectivo el crédito ...” 7

Dentro de las operaciones de servicio, las instituciones de crédito y principalmente los bancos de depósito, están facultados para recibir de su clientela, documentos para su cobro, mediante una comisión que resulta atractiva para los clientes en comparación con lo que éstos gastan haciéndolo a través de sus cobradores; además, el factor psicológico es determinante cuando interviene una institución de crédito, se ha demostrado que el público se preocupa por mantener una imagen favorable ante los bancos y de esta manera se logra menor porcentaje de cuentas incobrables y menores gastos de administración por concepto de cobranza.

Cuando el banco efectúa el cobro de los documentos, generalmente lo acredita a la cuenta de cheques del cliente, una vez deducida la comisión correspondiente.

Los saldos de estas cuentas representan el importe de todos los documentos cuyo cobro gestiona la dependencia. Estas cuentas sólo se mueven con los importes totales de los documentos; por los abonos no se hace movimiento alguno. La cobranza puede ser de plaza o fuera de la plaza.

6 ETTINGER, Richard P., GOLIEB, David E. (2004) Créditos y Cobranzas. México, Compañía Editorial Continental. p. 294

7 Documento facilitado por el IPN, p. 5

Objetivo:

La cobranza tiene como fin efectuar los cobros de créditos concedidos.

2.2 Técnicas de cobro más comunes.

1.- Cartas. Después de cierto número de días, la empresa envía una carta amable, que recuerda al cliente su cuenta vencida. Si no la paga dentro de cierto periodo de tiempo después de que se envió la carta, la empresa manda otra más exigente; después de ésta se envía aún otra más.

2.- Llamadas telefónicas. Si las cartas no tuvieron éxito, se llama por teléfono al cliente para solicitar personalmente el pago inmediato. Esta llamada se dirige al departamento de cuentas por pagar del cliente. Si éste tiene una excusa razonable, se podría prolongar el periodo de pago. Una llamada del abogado del vendedor podría ser necesaria si todos los recursos anteriores fallan.

3.- Visitas personales. Esta técnica es mucho más común en el nivel de crédito al consumidor, pero los proveedores industriales también la pueden emplear con eficacia. El envío de un vendedor local o un empleado de cobranzas, para confrontar al cliente, puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz, pues el pago se podría efectuar en el mismo lugar.

4.- Agencias de cobro. Una empresa podría encargarse de la recolección de las cuentas incobrables a un abogado o a una agencia de cobro. Los honorarios por este servicio son comúnmente bastante altos; la empresa podría recibir menos del 50% de las cuentas cobradas de esta manera.

5.- Acción Legal. La acción legal es el paso más estricto del proceso de cobro; es una alternativa al uso de una agencia de cobro. La acción legal directa no sólo es costosa, sino también puede conducir al deudor a la bancarrota, lo que reduciría la posibilidad de que realizara negocios futuros que garantizaran el pago final de la cantidad vencida.

Las técnicas presentadas siguen el orden que comúnmente sigue el proceso de cobro.

2.3 Métodos y procedimientos de la cobranza.

Efectuar las cobranzas es la mira u objeto final y fundamental de toda negociación. Las investigaciones, las compras, la fabricación, las campañas de publicidad, el financiamiento necesario, la administración del personal, las ventas y todas las demás actividades que pueden formar parte del manejo de cualquier organización comercial, todo puede quedar reducido a nada, a menos que se puedan cobrar las diversas cantidades de dinero que deban los clientes.

Existen en uso diferentes sistemas. Muchos negocios comerciales siguen con el sistema adoptado sin sentir la necesidad de mejorarlo; otras consideran conveniente cambiarlo, pero titubean en emplear métodos que resultan poco claros para ellos.

Las tres etapas de la cobranza.- La actividad en cualquier sistema de cobranza se realiza a través de tres etapas: recordatorio, insistencia y acción drástica. Antes de explicar estas etapas y técnicas que se usan, debe explicarse primeramente la práctica de enviar estados mensuales, que constituye el paso preliminar en el procedimiento de cobranzas.

El estado mensual.- La práctica común, tanto en organizaciones mercantiles como en las de comerciantes al menudeo, consiste en enviar al cliente un estado mensual de su cuenta. Tales estados sirven como recordatorio de la cantidad adecuada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud. También evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.

En una gran organización, el departamento de contabilidad prepara estados mensuales prescindiendo del tiempo en que el saldo no ha sido pagado, su forma depende de los métodos de contabilidad usados. Generalmente, muestran el saldo vencido durante meses anteriores y una lista detallada de las facturas y créditos del mes. En la mayor parte de las compañías, el departamento de contabilidad envía únicamente aquellos estados que muestran saldos no vencidos; los que tienen cuentas

vencidas y no pagadas son devueltos al departamento de cobranzas para ser manejados de acuerdo con los procedimientos de cobranza de la compañía.

Algunos de los más comunes son los siguientes.

1.- Recordatorio, el primer paso en la actividad de cobranza es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin haberse hecho el pago correspondiente.

Usualmente, transcurren varios días entre las fechas de vencimiento de su cuenta y de recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Dicho recordatorio puede ser un estado o factura por duplicado, marbetes, cartas, tarjetas impresas o estado divididos en períodos y recordatorios.

El primer paso en la actividad de cobranza es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente. Usualmente, transcurren varios días entre las fechas de vencimiento y de recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Puede ser un estado o factura por duplicado, marbetes engomados, cartas, tarjetas impresas o estados divididos en periodos y recordatorios.

2.- Insistencia, el procedimiento de insistencia se basa en una serie de cartas. La primera es muy moderada, usualmente más enérgica que un recordatorio. El tono de las cartas crece progresivamente y es cada vez más firme; los intervalos entre ellas son progresivamente más cortos. Las cartas de cobranza que consiguen dinero y mantienen la buena voluntad del cliente, requieren experiencia, estudio y reflexión.

Insistencia por teléfono. Muy a menudo las cartas de cobro son ignoradas. Muchos ejecutivos de crédito usan el teléfono para conseguir alguna respuesta del cliente después de que varias cartas han fallado para obtener contestación. Se dan cuenta que el teléfono acelera sus cobranzas, es económico y ahorra tiempo. Algunos acreedores emplean el teléfono aun para recordatorios y prescinden de las cartas totalmente.

El teléfono con propósitos de cobranza tiene varias ventajas: es personal y directo; usualmente proporciona rápido a la persona interesada y consigue su atención. La llamada telefónica ofrece al deudor y al acreedor una oportunidad de discutir las razones para la falta de pago; el acreedor puede adaptar su procedimiento de cobranzas al caso particular con poca dificultad. La cobranza por teléfono es flexible; la llamada puede ser un recordatorio amable o una demanda enérgica según las circunstancias. Las cartas de recordatorio con el mayor tacto pueden ser consideradas como un insulto por el deudor, pero una voz amable puede difícilmente ser mal interpretada.

Llamadas a larga distancia para acelerar los pagos vencidos son particularmente efectivas porque enfatizan la importancia y urgencia de la comunicación. Los resultados generalmente justifican los gastos. Muchos establecimientos mercantiles han adoptado el empleo del teléfono para el primer esfuerzo de cobranza. La notificación de pedidos no aceptados cuando las cuentas están vencidas, se lleva siempre a cabo por algunas casas mayoristas, una mayorista en drogas informa que éste es el único recordatorio que necesita para la cobranza de sus cuentas atrasadas.

Puede hacerse un registro de la conversación telefónica como se hace con cualquier esfuerzo de cobranza. Los avisos deben ser bastante completos para rechazar las razones dadas por la falta de pago, las promesas hechas por el deudor, y cualquier otra información que será útil en subsecuentes acciones de insistencia sobre la cuenta.

El teléfono tiene la siguiente desventaja: el deudor que ha fallado puede prometer enviar su pago “en el momento” y no hacerlo. Tales deudores son un problema especial y debe ser tratado como tal. El teléfono ayuda, aun en este caso, identificando a los que insisten en la demora.

3.- Acción drástica, si los recordatorios y las insistencias fracasan en las cobranzas de una cuenta vencida y no pagada, el gerente correspondiente (de cobranzas) debe recurrir a la acción drástica. Le queda únicamente dos recursos: cobrar mediante letras de cambio, o bien a través de una agencia o de un abogado.

Cobranzas mediante letras de cambio. En la mayoría de los negocios, girar una letra de cambio contra un cliente para cobrar una cuenta es efectuar un paso drástico y hostil. El gerente de cobranzas no gira contra un cliente hasta que se da cuenta de que el cobro mediante métodos drásticos es imposible, y no hay esperanza de llegar a un acuerdo ventajoso con él. Esta decidido en otras palabras a perderlo.

Una letra de cambio debe ser acompañada por una carta de instrucciones para el banco que va a cobrarla. La carta debe solicitar al banco que si cobra, remita las ganancias; si el deudor no acepta pagarla debe indicársele qué hacer con la letra, o bien sea, que la devuelva con una anotación del porque no la paga el deudor, o bien, autorizando al banco para que ponga la letra en manos de un abogado en la ciudad de residencia del deudor, seleccionado por el acreedor para cobrar la cuenta, después de transcurrir un número específico de días.

El gerente de crédito debe avisar al cliente que la cobranza se hará por medio de una letra de cambio, varios días antes de que realmente se envíe dicha letra al banco para efectuar el cobro. El cliente tiene derecho a este aviso ya que su crédito establecido se ve afectado por esa acción drástica. Frecuentemente el citado aviso es suficiente para incitar al deudor a que pague. Sabe que una letra de cambio librada contra él de un proveedor puede estorbar la obtención de futuras facilidades de crédito por parte del banco. Sabe también que éste puede ser requerido para contestar preguntas de otros proveedores acerca de él.

En el momento que la letra de cambio es realmente enviada al banco, el acreedor debe informar al deudor la acción tomada para que pueda prepararse para pagarla cuando le sea presentada.

Una cuenta no debe ponerse en manos de un abogado o agencia de cobranzas sino hasta que se hayan agotado otras medidas y el acreedor este preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor. Es bien sabido que la cuenta más antigua es la más difícil de cobrar y por esta razón, cuando las circunstancias lo justifican, el acreedor no debe vacilar en realizar esta acción final drástica.

Cobranza por medio de un abogado. Cuando a un abogado se le da una cuenta, debe ser instruido para proceder inmediata y enérgicamente para cobrarla. Un buen abogado encargado de cobranzas, se enterará de una demanda (o reclamación) tan pronto la reciba. De inmediato intentará cobrar la deuda totalmente y si no le es posible, realizará un convenio favorable a su cliente. Un juicio es el último recurso; es costoso, puede ser difícil comprobar la deuda y obtener un fallo, y además, al fallo judicial puede serle tan difícil el cobrar como al principio de la deuda. Naturalmente, el abogado aconsejará a su cliente cuándo debe llevar un caso a la corte, pero la última decisión debe adoptarla el propio cliente.

Sin embargo, los buenos abogados en este ramo, no siempre están disponibles. En pequeñas comunidades, es a menudo difícil obtener resultados satisfactorios con abogados locales. Muy frecuentemente estos últimos son vecinos y amigos del deudor; permiten que una demanda se prolongue demasiado sin que se dé un paso decisivo para cobrar. En tales casos el acreedor puede encontrar dificultad para obtener información regular acerca del progreso de la cobranza; puede ser más conveniente contratar a un abogado de un pueblo más grande o de una ciudad adyacente.

El acreedor usualmente pone su demanda en manos de un abogado en su propia ciudad, quien a su vez, la transmite a otro abogado residente en la ciudad del deudor. No se incurre en ningún gasto extra; ambos abogados se reparten los honorarios. El uso de un segundo abogado es especialmente conveniente cuando la cantidad que origina la demanda es pequeña, porque un abogado es probablemente más rápido si la demanda le es transmitida a él por el otro abogado para quien actúa, o espera actuar, que si la recibe (la demanda) como una simple solicitud del acreedor.

El monto de los honorarios del abogado varía en las diferentes localidades y cambia de vez en cuando, pero la tarifa usual es un porcentaje de la cobranza que el abogado realice con éxito. El porcentaje es más alto en demandas de pequeñas cantidades que en el de las grandes. Los honorarios en un juicio, generalmente no se deducen de la cobranza.

Agencias de cobranzas. Muchos gerentes de crédito prefieren los servicios de una agencia de cobranzas en lugar de un abogado. Una agencia, antes de remitir una cuenta a su abogado correspondiente, usualmente escribe una serie de cartas en demanda de pago. Los servicios ofrecidos por las agencias de crédito mercantil y crédito al detallista, también algunas de ellas operan como agencias de cobranzas. Estas son dignas de confianza y el gerente de crédito no duda acerca de su responsabilidad; sin embargo, algunas agencias irresponsables aparecen de vez en cuando y el gerente de crédito debe investigar cualquiera de éstas, antes de confiarle alguna cuenta vencida.

Colocar alguna cuenta para su cobranza en una agencia importante o un despacho mercantil es un aguijón que induce a pagar casi a todos los deudores que pueden hacerlo. El deudor sabe que si no paga una cuenta, el público de su negocio puede conocerlo y su crédito establecido sufrirá consecuencias, quizá irreparablemente. Los deudores obstinados a menudo pagan antes de que el acreedor decida turnar una cuenta para su cobro. Si el deudor no puede pagar, el colocar una cuenta para su cobro por una agencia puede deducir cualquier oportunidad de liquidación total de la cuenta. Si el deudor es insolvente o casi insolvente, otros acreedores, sabiendo que uno de sus clientes ha sido requerido por una agencia de cobranzas, puede precipitarse a cobrar sus propias cuentas. Si el resultado es la bancarrota, como es casi seguro que suceda, la participación de cada acreedor puede ser mucho menos que el monto real adeudado. Por consiguiente, muchos acreedores rehúsan colocar sus cuentas para su cobro si la cobranza del deudor de ninguna manera es prometedora.

2.4 El cobro en las empresas que venden al mayoreo y menudeo.

Hablando en términos generales, los mismos principios básicos que se aplican al cobro de las cuentas de un mayorista o fabricante, son aplicables a los problemas de cobro de un detallista. Al extender créditos a los tres tipos de negocio, están gobernados por las mismas consideraciones, y por tanto, los métodos adoptados para asegurar el pago son bastante parecidos.

En todos los casos debe tenerse especial cuidado en procurar no ofender al cliente, y, sin embargo, conviene acostumbrarle a pagar rápidamente. El sistema de

cobro de los detallistas difiere, sin embargo, algo de los correspondientes a otros comercios, y estas diferencias se deben principalmente a que los detallistas se preocupan menos de investigar los créditos de sus clientes que los requerimientos de los mayoristas o fabricantes. Esta dejadez tiene como resultado que el detallista se encuentre con un alto porcentaje de riesgos y de pagos morosos, situaciones que no puede evitar.

El detallista está estrechamente ligado con sus clientes, por lo general los ve con frecuencia, lo que no ocurre al mayorista o fabricante. Este último no establece contacto con sus clientes más que al final de cada año. La frecuencia con que el detallista se relaciona con sus clientes puede ser causa de que sea mayor la cantidad de crédito que les otorgue, pero también puede convertirse en una importante ayuda para asegurar el pago de las cuentas debidas. Los detallistas ordinariamente, conceden a sus clientes mucho más tiempo para pagar sus facturas que los mayoristas y fabricantes a los suyos. Como la cuantía es mayor en los créditos de los mayoristas y fabricantes, las condiciones de dichos créditos están más definidas que en el caso de los detallistas.

Casi todos los clientes de los mayoristas y fabricantes son también hombres de negocios, y, por tanto, comprenden la importancia de mantener su crédito pagando sus deudas rápidamente. Esto supone un arma eficaz para el mayorista o fabricante, que debe emplear en las cuentas de cobro.

Los detallistas casi nunca pueden utilizar esta arma, o temen hacerlo para no ofender a los clientes.

Los fabricantes y mayoristas emplean frecuentemente las letras de cambio para el cobro de sus cuentas, pero estos efectos no son tan empleados por los detallistas al hacer sus cobros. Cuando las cuentas pasan a fallidas, los fabricantes y mayoristas adoptan en muchas ocasiones la táctica de acordar con el deudor el pago de una parte; pero esto no suelen hacerlo los detallistas, porque si emplean esta norma con frecuencia, pueden lograr que sus clientes se acostumbren a tomar esto como cosa habitual y le originen grandes pérdidas.

2.5 Personal responsable de la cobranza.

Este personal varía de acuerdo con el tamaño y la importancia de la empresa. La cobranza es una función cuya importancia es tal, que toda venta o prestación de servicios remunerados de cualquier empresa no será completa si no se efectúan los cobros de los mismos en el tiempo establecido.

Por lo general, cuando se concede un crédito a un cliente por la venta de un artículo determinado se originan las cuentas por cobrar que son "... Los créditos a favor de la empresa, documentados o en cuenta corriente, provenientes de ventas de mercancía o servicios de préstamos a pagos por cuenta de terceros y de otros " 8

Es decir que las cuentas por cobrar pueden variar de acuerdo a los negocios por su magnitud y por su volumen de producción, siendo éste un factor para que sea eficaz la labor del personal de cobranzas.

2.6 Política de cobro.

La política de cobro de la empresa consiste en sus procedimientos para recuperar las cuentas por cobrar, cuando éstas se vencen. La eficacia de esta política se evalúa, en parte, observando el nivel de gastos por deudas de cobro dudoso. Este nivel depende no sólo de la política de cobro, sino también de la política de crédito de la empresa. Si uno supone que el nivel de deudas de cobro dudoso, atribuible a la política de crédito, es relativamente constante, se espera que el aumento de los gastos de cobranza reduzcan las deudas de cobro dudoso.

Los gastos de cobranza adicionales no reducirán las pérdidas por deudas de cobro dudoso lo suficiente como para justificar el desembolso de fondos. Entre los procedimientos que se utilizan con mayor frecuencia para evaluar las políticas de crédito y cobro están la razón del periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar.

2.7 Antigüedad de las cuentas por cobrar.

La antigüedad es una técnica que indica la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que ha estado pendiente durante un periodo de tiempo específico. Esta técnica requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos basados en el momento de su origen. Esta división se realiza en periodos de un mes, retrocediendo tres o cuatro meses.

Suponga que Abarrotera Pacífico otorga a sus clientes condiciones de crédito de 30 días. El balance general de la empresa, del 31 de Diciembre del 2002, muestra que existen \$200,000.- en cuentas por cobrar. Un análisis de este saldo de cuentas por cobrar conducen al desglose siguiente:

Días	Momento Actual	De 0 a 30	De 31 a 60	De 61 a 90	Más de 90	
Mes	Diciembre	Noviembre	Octubre	Septiembre	Agosto	Total
C x C	\$60,000.-	\$40,000.-	\$66,000.-	\$26,000.-	\$8,000.-	\$200,000.-
% del total	30	20	33	13	4	100

Como se supone que Abarrotera Pacífico ofrece a sus clientes 30 días para pagar sus cuentas, a partir del fin del mes en que la venta se realizó, las cuentas por cobrar del mes de Diciembre que permanezcan registradas en los libros de la empresa se consideran corrientes. Las cuentas por cobrar de Noviembre tienen entre cero y treinta días de estar vencidas, las de Octubre tienen entre 31 y 60 días de estar vencidas, etc.

La tabla muestra que el 30 por ciento de las cuentas por cobrar de la empresa es corriente, el 20 por ciento tiene un mes de retraso, el 33 por ciento tiene dos meses de retraso, el 13 por ciento tiene tres meses de retraso y el 4 por ciento tiene más de tres meses de retraso. Aunque los pagos parecen ser generalmente lentos, una irregularidad notable en estos datos es el porcentaje elevado de las cuentas por cobrar de Octubre. Esto indica que ocurrió algún problema en Octubre. La investigación podría señalar que el problema se debió a la contratación de un nuevo gerente de crédito, la aceptación de una cuenta nueva que hubiera realizado una compra

importante aún no pagada o una política de crédito ineficaz. Cuando surge una discrepancia de este tipo, el analista debe determinar su causa.

2.8 Clasificación de las políticas de cobranza:

Las políticas de cobranza se clasifican en estrictas y liberales, y operan de la siguiente manera:

- 1.- Crédito liberal - cobranza estricta
- 2.- Crédito estricto - cobranza liberal
- 3.- Crédito liberal - cobranza liberal
- 4.- Crédito estricto – cobranza estricta

La experiencia ha demostrado que de los cuatro grupos anteriores son las primeras políticas las que se encuentran con mayor uso, especialmente en los negocios de ventas al menudeo y en los establecimientos de servicios. A menudo el profesional se encuentra involucrado con la tercera política. La cuarta ha aparecido en las transacciones de crédito que implican préstamos en efectivo por bancos y por compañías financieras.

El acreedor debiera reconocer que en tanto que sus clientes vean el crédito como un servicio más bien que como un privilegio mutuo, sus problemas de cobranza pueden ser molestos. Cuando el cliente piensa principalmente en el crédito como una transacción comercial, los problemas de cobranza del acreedor tienden a simplificarse; se disminuye el sentimentalismo; el acreedor no es tan temeroso al insistir en el pago por miedo de incurrir en la mala voluntad de sus clientes.

Íntimamente relacionado con este punto de vista se encuentra el hecho de que los acreedores se están dando cuenta que la transacción de crédito sólo se completa hasta que el deudor hace el pago total; puede esperarse el pago más rápidamente si la deuda es reciente; deben respetarse las condiciones una vez que se establecen entre el deudor y el acreedor; los clientes que son lentos para pagar no solamente cuestan más dinero por los esfuerzos de cobranzas, sino que a menudo se vuelven renuentes para

volver a las escenas de sus actividades de compras a crédito, hasta que liquidan su deuda anterior.

Al reconocer que generalmente la falta de voluntad es una razón más importante para no pagar, más que una incapacidad, muchos acreedores se han dado cuenta que es inteligente iniciar las pláticas con los clientes nuevos de crédito en el entendimiento de que se espera un pronto pago y de que se hará todo lo posible para cobrar cualquier adeudo en que se incurra.

Se ha mostrado que las cuentas bien abiertas están “medio cobradas”, y que es vitalmente importante en la fecha en que se abre la cuenta hacer hincapié con el cliente sobre la importancia del pronto pago.

2.9 Por qué las cuentas se vencen sin ser pagadas.

El acreedor puede usualmente determinar por qué un cliente falla en sus pagos, consultando: (1) el registro de compras y pagos en el auxiliar; (2) el archivo de crédito del cliente; (3) la información proporcionada por los agentes de ventas y (4) intercambio de informes o discusiones de grupos de comerciantes. Una vez que la razón es conocida, el cliente puede generalmente ser clasificado dentro de once grupos. Tal clasificación ayuda al acreedor a escoger la técnica de cobranza. Los once grupos son:

1.- Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta.

Este grupo no ofrece ningún problema real de cobro. Una explicación de las condiciones de venta trae una remesa de fondos puntual. Normalmente, la casa vendedora asume la responsabilidad por no haber explicado completamente las condiciones de venta antes de que surja la mala interpretación.

2.- Clientes que pasa por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes. Un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo.

3.- Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta. Los minoristas, particularmente, pertenecen a este grupo. Obtienen una cuenta

por unos cuantos pesos y la retienen con la intención de incluir el monto cuando paguen la siguiente mensualidad. No se dan cuenta del problema que esa práctica ocasiona a los departamentos de contabilidad y de crédito del vendedor. Una amable carta explicando las dificultades a menudo consigue la cooperación del cliente. Es difícil quitar este hábito al minorista, y el departamento de crédito al detallista usualmente lo tiene presente como una de las inevitables experiencias del trabajo de crédito.

4.- Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo. Los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas vencidas de las cuentas del acreedor coinciden con el auge de temporada de su propio negocio, y hacen esperar al acreedor cuando estos períodos no coinciden. Estos casos usualmente surgen de un déficit del capital operativo. La política general del acreedor es indulgente con esta clase de deudores, pero debe mantener una cobranza continua sobre el cliente. El acreedor debe tener presente que el deudor paga a quienes presionan la cobranza antes que a los acreedores poco severos.

5.- Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio. Las condiciones locales, huelgas o desastres naturales frecuentemente reducen la cobranza del comerciante impidiéndole cumplir sus propias obligaciones. En tales casos la política de cobro del acreedor es comparativamente indulgente, y espera hasta que el deudor tiene para sobreponerse a su incapacidad temporal para pagar.

6.- Clientes que siempre se atrasan. Estos son los que fuerzan demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales, o son compradores y cobradores deficientes, reduciendo así su capital operativo disponible. El gerente de cobranzas debe adoptar una política firme contra estos deudores, aun a riesgo de perderlos como clientes.

7.- Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero. Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables en la cobranza. El acreedor debe emplear medidas firmes contra estos deudores, aun a riesgo de contrariarlos. Frecuentemente, una política de alerta

constante y enérgica de cobranza convierte este tipo de deudores en clientes de puntualidad aceptables para pagar.

8.- Clientes que se han sobre-extendido a sí mismos. Estos son los que ocasionan la mayor parte de los problemas de crédito al detallista. Son honestos, pero optimistas, y hacen compras excesivas. Cuando tienen una emergencia, como enfermedad, muerte de un familiar, o pérdida de trabajo, no pueden pagar prescindiendo de sus buenas intenciones. Estos clientes son así necesariamente por sus bajos ingresos. El término medio de las familias que están predispuestas a gastar más de lo que representan sus ingresos.

9.- Clientes que tienen descuentos no ganados. Cada caso en este grupo es un problema de cobranza por separado. Las tácticas de cobranza dependen de las circunstancias que intervengan en cada caso. Otro serio problema con el que los acreedores en crédito mercantil tienen que tratar, es la práctica de llevar descuentos no ganados. El descuento en efectivo es un premio dado al deudor por pagar en determinado tiempo, usualmente en diez días o en el décimo día del siguiente mes a partir de la fecha del contrato. El deudor tiene derecho a este descuento solamente cuando paga dentro del tiempo señalado. No obstante, a muchos deudores que hacen su remisión de diez a sesenta días después de que el periodo de descuento ha pasado, aún se les deduce el descuento. El objeto del descuento en efectivo es inducir al pago inmediato; no garantizar el contar con estos descuentos, frustra el verdadero propósito por el que se permite el descuento en efectivo.

10.- Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes. El gerente de cobranzas no tiene otra alternativa que usar métodos drásticos de cobranza contra la mayoría de los clientes de este grupo. Si no puede cobrar mediante letra de cambio, coloca la cuenta inmediatamente en manos de un abogado de cobranzas.

11.- Clientes que deliberadamente cometen fraude. Un juicio contra los deudores en este grupo es difícil para cobrar, pero un abogado o agencia de cobranza puede algunas veces hacerlo a través de métodos enérgicos. La detección y

prosecución del fraude crediticio es uno de los deberes profesionales del acreedor. Debe informar a las agencias de coacción legales sobre cualquier cliente de quien se sospeche de fraude. Solamente a través de la vigilancia de los acreedores es posible que el deudor fraudulento quede fuera del negocio.

CAPÍTULO 3

CUENTAS INCOBRABLES.

Una firma que vende sus mercancías o servicios a crédito, inevitablemente encontrará que algunas de las cuentas por cobrar a clientes resultan incobrables. Independientemente de lo completa que pueda ser la investigación que el departamento de crédito haga sobre sus clientes, siempre surgirán algunas cuentas incobrables como resultado de errores de juicio o debido a situaciones que no fue posible anticipar. Entre otras cosas, un pequeño valor en cuentas incobrables representa la prueba de una buena política de crédito. Si el departamento de crédito se vuelve demasiado cauto y prudente al catalogar a sus clientes, puede llegar a evitar todas las pérdidas por malos clientes; pero al proceder de esta manera también puede llegar a perder negocios productivos rechazando cuentas que podrían ser aceptables.

3.1 Presentación de las Cuentas incobrables en los Estados Financieros.

Uno de los principios fundamentales de la contabilidad es que los ingresos deben identificarse con los gastos para obtener tales ingresos.

Los gastos de cuentas incobrables se originan en la venta de mercancías a crédito a clientes que dejan de pagar sus cuentas. Tales gastos, por tanto, se causan en el año el cual se efectúan las ventas, no obstante que la incobrabilidad de las cuentas sólo pueda determinarse al año siguiente. Una cuenta por cobrar originada en una venta a crédito en el año 2000, cuya incobrabilidad se descubre durante el año 2001, representa un gasto del año 2000. Si los gastos de cada año por concepto de cuentas incobrables no logran estimarse y reflejarse en la hoja de balance y en el estado de ingresos de fin de año, tales estados financieros serán altamente deficientes.

Como ilustración, supóngase que la firma Zepeda Hnos. hubiera iniciado sus negocios en enero 1, 2000, y que la mayor parte de los gastos, de sus ventas del año hubieran sido a crédito. En diciembre 31, de ese mismo año, las cuentas por cobrar ascendían a \$200,000.00. En esta fecha la gerencia revisó el estado de las cuentas por cobrar, dando especial atención a las cuentas vencidas. Esta revisión indicó que la

parte cobrable de los \$200,000.00 en las cuentas de clientes ascendía aproximadamente a \$195,000.00. En otras palabras, la gerencia estimó que los gastos por cuentas incobrables correspondientes al primer año de operaciones ascendía a \$5,000.00. En diciembre 31, de ese año debe hacerse el siguiente asiento de ajuste:

Gastos por cuentas incobrables.....	\$5,000.-
Estimación para cuentas incobrables.....	\$5,000.-

Para registrar gastos estimados por cuentas incobrables para el año 2000.

La cuenta Gastos por cuentas incobrables, creada por la parte débito del asiento anterior, se cierra contra la cuenta Resumen de ingresos de la misma manera que cualquier otra cuenta de gastos. La Estimación para cuentas incobrables que aparece acreditada en el asiento anterior se reflejará en la hoja de balance como una deducción del valor nominal de las Cuentas por cobrar. Esta cuenta tiene la función de reducir las Cuentas por cobrar a su valor realizable en la hoja de balance, tal como aparece en la siguiente ilustración:

Zepeda Hnos.

Activo corriente:

Efectivo.....	\$75,000.-
Cuentas por cobrar.....	\$200,000.-
Menos estimación para	
Cuentas incobrables.....	\$5,000.- \$195,000.-
Inventario.....	<u>\$100,000.-</u>
Total activo cuenta corriente	\$370,000.-

3.2 Estimación para cuentas incobrables.

No existe un medio para decir de antemano cuáles cuentas de clientes serán cobrables y cuáles de ellas quedarán sin valor alguno. Por tanto, no es posible acreditar la cuenta de ningún cliente en particular para reflejar un estimativo total de las pérdidas por créditos en el curso del año. Tampoco es posible acreditar la cuenta de

control Cuentas por cobrar en el mayor general. Si se acreditara la cuenta de control Cuentas por cobrar con el valor de los gastos estimados por cuentas incobrables, dicha cuenta jamás cuadraría con el total de las numerosas cuentas de clientes que aparecen en el mayor subsidiario. Por tanto, la única alternativa viable consiste en acreditar una cuenta separada denominada “Estimación para cuentas incobrables con el valor que se considera incobrable”.

Las cuentas incobrables se han clasificado en cinco grupos: 1) activo, 2) pasivo, 3) derecho del propietario, 4) ingresos y 5) gastos. La Estimación para cuentas incobrables quedará indicada por su posición en la hoja de balance. Esta Estimación aparece entre los activos y se utiliza para reducir un activo (Cuentas por cobrar) de su valor bruto al valor neto realizable. Desde el punto de vista de clasificación de cuentas, la Estimación para cuentas incobrables se incluye, por tanto, en la categoría de los activos.

La Estimación para cuentas incobrables se describe algunas veces como una cuenta de activo por el contra, una cuenta compensatoria, una cuenta complementaria de activos, una cuenta de activo negativo y, más frecuentemente, como una cuenta de valuación. Todos estos términos se derivan del hecho de que la Estimación para cuentas incobrables es una cuenta con saldo crédito que se combina con la cuenta de activo para producir el valor por el cual debe presentarse adecuadamente un activo en la hoja de balance.

Otros nombres utilizados para la cuenta Estimación para cuentas incobrables, son Estimación para cuentas malas, Estimación para cuentas dudosas. Algunas veces se utiliza también la cuenta Gastos por cuentas malas como título alternativo para los Gastos por cuentas incobrables.

3.3 Otras Cuentas de valuación.

La Estimación para cuentas incobrables tiene mucho en común con la cuenta Depreciación acumulada ó Deducción por depreciación, que aparece en la cuenta de balance como una deducción de las cuentas de activos depreciables, como edificios o equipo de oficina. Tanto la cuenta Estimación para cuentas incobrables, como la cuenta

Depreciación acumulada, se crean mediante asientos de ajuste, y se basan en cálculos, que en valores determinados de manera precisa. En ambos casos el lado débito del asiento de ajuste afecta una cuenta de gastos (Gastos por cuentas incobrables o Gastos de depreciación).

En algunos aspectos estas dos cuentas de valuación desempeñan funciones completamente diferentes. La Estimación para cuentas incobrables sirve para reducir las cuentas por cobrar a su valor neto realizable. La cuenta Depreciación acumulada no tiene la función de reducir el edificio a su valor neto realizable, sino simplemente mostrar que parte del costo original ha expirado y se ha registrado como un gasto. El término valor realizable no constituye un concepto significativo en la contabilización de planta y equipo debido a que se supone que estas propiedades no están para la venta sino que han de utilizarse en la operación del negocio.

3.4 Cálculo de los gastos por cuentas incobrables.

Antes de cerrar las cuentas y de preparar los estados financieros al final del periodo contable, debe hacerse un estimativo de los gastos por cuentas incobrables. Este estimativo generalmente se basa en la experiencia anterior, quizás modificada de acuerdo con las actuales condiciones del negocio.

Si se tiene en cuenta que la Estimación para cuentas incobrables constituye necesariamente un estimativo y no un cálculo preciso, el factor de juicio personal puede desempeñar un papel preponderante en la determinación del volumen de esta cuenta de valuación. Existe un amplio grado de razonabilidad dentro del cual puede fijarse el valor de dicha cuenta. La mayor parte de los empresarios pretende que la Estimación sea lo suficientemente adecuada para cubrir las posibles pérdidas. El término adecuada, cuando se utiliza en esta frase, sugiere la idea de un valor ligeramente superior al valor mínimo probable.

3.5 La moderación como norma en la valuación de cuentas por cobrar.

Mientras mayor sea la Estimación establecida para las cuentas incobrables, menor será el valor neto de las cuentas por cobrar. Algunos contadores y algunos

ejecutivos de empresa tienden a favorecer una valuación de activos tan conservadora que difícilmente puede respaldarse con lógica. Los contadores necesariamente toman decisiones bajo condiciones inciertas. La moderación o conservatismo en la preparación de una hoja de balance implica la tendencia a resolver las dudas en la valoración de activos, mediante su presentación a los valores mínimos, en lugar de establecer los valores de una manera puramente objetiva. Desde un punto de vista teórico, la doctrina de la moderación en la hoja de balance es difícil de respaldar; pero desde el punto de vista de los gerentes de bancos y demás personas que utilizan los estados financieros como base para conceder préstamos, la moderación o conservadurismo en la valoración de activos ha sido por largo tiempo considerada como una política deseable.

Supóngase que la hoja de balance de Abarrotera Alfa, presente valores optimistas y exagerados para los activos de su propiedad. Supóngase igualmente que esta “inmoderada” hoja de balance se presentara al gerente de un banco para respaldar una solicitud de préstamo. El banco estudiaría la hoja de balance y haría un préstamo a Abarrotera Alfa, confiando en los valores que presenta dicho estado financiero. Posteriormente, el banco descubre que es imposible cobrar el préstamo y que los activos sobre los cuales basó su decisión estaban altamente sobrestimados en la hoja de balance. El banco indudablemente considerará que el carácter altamente optimista de la hoja de balance fue el responsable parcial de su pérdida. Las experiencias de esta naturaleza han llevado a los bancos, como grupo, a recomendar la conveniencia de usar la moderación en la valoración de los activos.

Al considerar el argumento sobre la moderación en la hoja de balance, también es importante indicar que el estado de ingresos se afecta con los estimativos de gastos por cuentas incobrables. El acto de contabilizar una estimación para cuentas incobrables relativamente alta implica el correspondiente castigo contra los gastos. La fijación de valores mínimos de activo en la hoja de balance tiene el efecto compensatorio de fijar en un mínimo el ingreso neto del año corriente.

3.6 Dos métodos para calcular el gasto por cuentas incobrables.

La estimación para cuentas incobrables constituye un estimativo del gasto que ha de asumirse. Para hacer el estimativo anual de cuentas incobrables se utilizan

ampliamente dos enfoques alternativos. Un método consiste en ajustar la cuenta de valuación a un nuevo saldo igual a la parte que se considera incobrable en las cuentas por cobrar existentes. Este método se conoce como el enfoque basado en la hoja de balance y se apoya en el análisis de las cuentas por cobrar por antigüedad. El asiento de ajuste toma en consideración el saldo existente en la cuenta Estimación para cuentas incobrables.

El método alternativo requiere un asiento de ajuste calculado con base en un porcentaje de las ventas netas del año. Este método puede ser considerado como el enfoque basado en el estado de ingresos para estimar las cuentas incobrables. El método basado en el porcentaje de las ventas hace énfasis en la parte de gasto del ajuste y prescinde de considerar cualquier saldo existente en la cuenta de valuación. Sin embargo, si se llegara a acumular un saldo sustancial en la cuenta de Estimación, quizás fuera apropiado modificar la cifra del porcentaje aplicado a las ventas.

3.7 Análisis de las cuentas por cobrar por antigüedades.

Una cuenta que lleva tiempo de vencida es observada con sospecha. Ese hecho sugiere que el cliente no quiere o no puede pagar. El análisis cronológico de las cuentas se conoce con el nombre de “análisis por antigüedad”.

Este análisis de cuentas por cobrar presenta a la gerencia un cuadro útil del estado de los cobros y de las probabilidades de pérdidas en los créditos. Casi la mitad del total de las cuentas por cobrar están ya vencidas. Surge aquí la pregunta “¿Cuánto llevan de vencidas?”, la cual queda respondida en la línea de abajo del análisis por antigüedad. Alrededor del 29% del total de cuentas por cobrar está compuesto por cuentas que llevan de 1 a 30 días de vencidas; otro 12% lo componen aquellas cuentas que llevan de 31 a 60 días de vencidas; alrededor del 3% correspondiente a cuentas que tienen de 61 a 90 días vencidas, y alrededor del 5% del total está formado por cuentas que llevan más de tres meses de vencidas. Sí se prepara un análisis de esta naturaleza al final de cada mes, la gerencia se mantendrá continuamente informada sobre la tendencia de los cobros y podrá tomar una acción adecuada para aflojar o apretar las políticas de crédito. Además, se dispone de un patrón para medir la eficiencia de quienes tienen la responsabilidad de los cobros.

Análisis de cuentas por cobrar por antigüedades

Diciembre 31, 2004

Tiempo de vencidas

Cliente	Total	No vencidas	1 – 30 días	31 – 60 días	61 – 90 días	Más de 90 días
Lagunitas	\$500	\$500				
Abeja	\$150			\$150		
Sajal	\$800	\$800				
Cristal	\$900				\$800	\$100
Lupita	\$400	\$400				
Otros	\$32,250	\$16,300	\$10,000	\$4,200	\$200	\$1,550
Totales	\$35,000	\$18,000	\$10,000	\$4,350	\$1,000	\$1,650
Porcentajes	100	51	29	12	3	5

Mientras más retrasada se halle una cuenta, menor es la posibilidad de cobrarla en su totalidad. En armonía con este principio puede utilizarse el análisis de cuentas por cobrar por grupos de antigüedad como base para determinar el valor que razonablemente debe agregarse a la Estimación para cuentas incobrables. Para efectuar esta determinación es conveniente estimar el porcentaje de gastos probables para cada grupo de antigüedad de cuentas por cobrar. Este porcentaje, cuando se aplica al valor en pesos de cada grupo, da el gasto probable de cada grupo. Sumando los posibles gastos de todos los grupos de antigüedad, se obtiene el saldo requerido en la cuenta Estimación para cuentas incobrables. El cuadro siguiente reclasifica en grupos los totales que figuran en la ilustración precedente, e indica la manera de calcular el total de gastos probables por concepto de cuentas incobrables.

	valor	% que se considera Incobrable	Protección para Cuentas incobrables
No vencidas aún	\$18,000	1	\$180
1-30 días de vencidas	\$10,000	3	\$300
31-60 días de vencidas	\$4,350	10	\$435
61-90 días de vencidas	\$1,000	20	\$200
90 días o más de vencidas	\$1,650	50	\$825
Totales	\$35,000		\$1,940

Este resumen indica que se requiere una protección de \$1,940 para cuentas incobrables. Antes de efectuar el asiento de ajuste es necesario tener en cuenta el saldo existente en la cuenta de valuación. Si la Estimación para cuentas incobrables tiene actualmente un saldo crédito de, digamos, \$300, el asiento de ajuste sería por \$1,640 con el fin de elevar la cuenta al saldo requerido de \$1,940. Este asiento es como sigue:

Gastos por cuentas incobrables.....	\$1,640.-
Estimación para cuentas incobrables.....	\$1,640.-
Para elevar la cuenta de valuación al gasto estimado como probable de \$1,940.-, calculado así:	
Saldo crédito actual en la cuenta de valuación.....	\$300.-
Provisión del periodo para cuentas incobrables.....	\$1,640.-
Nuevo saldo crédito en la cuenta de valuación.....	\$1,940.-

3.8 Cálculo de cuentas incobrables como porcentaje de las ventas netas.

Un enfoque alternativo preferido por algunos contadores para hacer la provisión para cuentas incobrables consiste en calcular el cargo a gastos por cuentas incobrables con base en un porcentaje de las ventas netas del año. La pregunta ahora no es “¿Qué tan alta debe ser la deducción de valuación para presentar nuestras cuentas de clientes por su valor realizable?”, sino “¿A cuánto asciende el gasto por cuentas incobrables que puede identificarse con el volumen de ventas del presente año?”. Este método puede

ser considerado como el enfoque basado en el estado de ingresos para estimar las cuentas incobrables.

Como ejemplo, supóngase que por varios años los gastos de cuentas incobrables hayan alcanzado un promedio del 1% de las ventas netas (ventas brutas menos devoluciones y rebajas y descuentos en ventas). Al final del año corriente, antes de los asientos de ajuste, aparecen los siguientes saldos en las cuentas del mayor:

	Dr	Cr
Ventas		\$1'060,000.-
Devoluciones y rebajas en ventas	\$40,000.-	
Descuentos en ventas	\$20,000.-	
Estimación para cuentas Incobrables		\$10,000.-

Las ventas netas del año actual ascienden a \$1'000,000.- 1% de este valor asciende a \$10,000.- El saldo existente en la cuenta Estimación para cuentas incobrables debe descartarse al calcular el valor del asiento de ajuste, puesto que el método basado en el porcentaje de las ventas netas enfatiza la relación entre el gasto por cuentas incobrables y las ventas netas y no la valuación de las cuentas por cobrar en la fecha del balance. El asiento sería:

Gastos por cuentas incobrables.....\$10,000.-
 Estimación para cuentas incobrables.....\$10,000.-

Para registrar gastos por cuentas incobrables a razón del 1% sobre las ventas netas del año. (0,01 x \$1'000,000.-)

Si una compañía efectúa, tanto ventas de contado como ventas a crédito, puede ser conveniente excluir las ventas de contado y calcular el porcentaje de gastos por cuentas incobrables únicamente sobre las ventas a crédito.

3.9 Método para borrar una cuenta incobrable.

Cuando se determina que la cuenta de un cliente específico es incobrable, debe descartarse como activo y procederse a su descargo en libros. Borrar una cuenta significa reducir el saldo de la cuenta del cliente a cero. El asiento de diario para lograr

esta reducción consiste en un crédito a la cuenta de control Cuentas por cobrar en el mayor general (y en la cuenta del cliente en el mayor subsidiario) y un débito a la cuenta Estimación para cuentas incobrables.

Refiriéndonos nuevamente al ejemplo de Zepeda Hnos. las cuentas del mayor, después de hacer el asiento de ajuste por cuentas incobrables estimadas en diciembre 31, 2000, quedaron así:

Cuentas por cobrar.....	\$200,000.-
Menos: estimación para cuentas incobrables.....	\$10,000.-

Supongamos ahora que en enero 27, del año siguiente, un cliente llamado Guillermo Flores se declarará en quiebra y que una cuenta por cobrar a él por \$1,000.- hubiera quedado sin valor. La firma Zepeda Hnos. debería hacer el siguiente asiento:

Estimación para cuenta incobrables.....	\$1,000.-
Cuentas por cobrar,	
Guillermo Flores.....	\$1,000.-

Para borrar la cuenta de Guillermo Flores

Por considerarse incobrable.

La parte importante que debe observarse en este asiento es que el débito se hace contra la cuenta Estimación para cuentas incobrables y no contra la cuenta de Gastos por cuentas incobrables. El gasto estimado se carga a la cuenta Gastos por cuentas incobrables al final de cada periodo contable; pero cuando se determina que una cuenta por cobrar deja de tener valor alguno y se procede a su descargo, el procedimiento no constituye un gasto adicional sino que simplemente confirma nuestro cálculo anterior del gasto. Si la cuenta Gastos por cuentas incobrables se cargara, primero con las pérdidas estimadas por créditos, y posteriormente se volviera a cargar con las pérdidas comprobadas sobre créditos, estaríamos cargando doblemente la cuenta Gastos por cuentas incobrables aparecen como sigue:

Cuentas por cobrar

2000		2001	
Dic. 31	\$200,000.-	Ene. 27(Descargo de G. Flores)	\$1,000.-

Estimación para cuentas incobrables

2001		2000	
Ene. 27 (Descargo de G. Flores)	\$1,000.-	Dic. 31	\$10,000.-

Obsérvese que el valor neto de las cuentas por cobrar no sufre cambio alguno mediante el descargo de la cuenta de Guillermo Flores contra la Estimación para cuentas incobrables.

Antes de borrar

Cuentas por cobrar	\$200,000.-
Menos: estimación para cuentas incobrables	<u>\$10,000.-</u>
Valor neto de cuentas por cobrar	<u>\$190,000.-</u>

Después de borrar

Cuentas por cobrar	\$199,000.-
Menos: estimación para cuentas incobrables	<u>\$9,000.-</u>
Valor neto de cuentas por cobrar	<u>\$190,000.-</u>

El hecho de que el descargo de una cuenta por cobrar contra la Estimación para cuentas incobrables no cambie el valor neto de activo de las cuentas por cobrar, demuestra que cuando se borra una cuenta no hay que registrar gasto alguno en libros. Este ejemplo confirma el punto acentuado anteriormente en el presente capítulo: las pérdidas por cuentas malas pertenecen al periodo en el cual se efectuó la venta y no a los periodos en que posteriormente se descubre la incobrabilidad de la cuenta.

3.10 Los descargos rara vez coinciden con los estimativos anteriores.

El valor total de cuentas por cobrar descargadas durante un año determinado muy rara vez coincide con el valor estimado y anteriormente acreditado a la Estimación para cuentas incobrables.

Si los valores descargados por incobrables resultan inferiores al valor estimado, la Estimación para cuentas incobrables continuará mostrando un saldo crédito. Si los valores que se borran como incobrables son mayores que el valor estimado, la Estimación para cuentas incobrables quedará con un saldo débito, el cual debe eliminarse mediante un ajuste al final del periodo.

3.11 Recuperación de cuentas anteriormente descargadas.

De vez en cuando ocurre que en una cuenta borrada por considerarse sin valor, es posteriormente cobrada en su totalidad o parcialmente. Tales cobros se denominan a veces recuperaciones de cuentas malas. El que el descargo fue erróneo; por tanto debe revertirse dicho descargo.

Supóngase, por ejemplo, que se hubiera borrado una vieja cuenta de Hugo Ruiz, por \$400 mediante el siguiente asiento:

Estimación para cuentas incobrables.....	\$400.-
Cuentas por cobrar, Hugo Ruiz.....	\$400.-

Para borrar la cuenta por cobrar de Hugo Ruiz.
por considerarse incobrable.

En alguna fecha posterior el cliente, Hugo Ruiz, paga la cuenta en su totalidad. El asiento para restablecer la cuenta de Hugo Ruiz será el siguiente:

Cuentas por cobrar, Hugo Ruiz.....	\$400.-
Estimación para cuentas incobrables.....	\$400.-

Para revertir el asiento que borraba la cuenta de Hugo Ruiz.

En el diario de ingresos de caja debe hacerse un asiento separado para registrar el cobro de H. Ruiz. Este asiento debitará Efectivo y acreditará Cuentas por cobrar.

3.12 Método de descargo directo para reconocer el gasto por cuentas incobrables.

En lugar de hacer asientos de ajuste para registrar el gasto por cuentas incobrables con base en estimativos, algunas compañías simplemente cargan a gastos las cuentas incobrables en el momento en que se establece una incobrabilidad. Este método no pretende identificar los ingresos con sus respectivos gastos. El gasto por cuentas incobrables se registra en el periodo en el cual se establece la incobrabilidad de las cuentas individuales, en lugar de registrarse en el periodo en que se efectúa la venta.

Cuando se utiliza el método de descargo directo, las cuentas por cobrar aparecen en la hoja de balance por su valor total, sin necesidad de utilizar cuenta de valuación. Por lo tanto, las cuentas por cobrar no aparecen expresadas por su probable valor realizable.

En la determinación del impuesto sobre la renta bajo las actuales normas del impuesto federal, tanto el método de descargo directo como el método de estimación de gasto por cuentas incobrables son aceptables. Desde el punto de vista teórico-contable, el método basado en la estimación para cuentas incobrables es mucho mejor, puesto que permite identificar los gastos con sus respectivos ingresos, ayudando así a efectuar una medición lógica del ingreso neto.

3.13 Saldo crédito en cuentas por cobrar.

Las cuentas de clientes en el mayor subsidiario de cuentas por cobrar normalmente tienen saldos débitos; pero de vez en cuando pueden llegar a tener saldos

créditos. Esto puede ocurrir debido a pagos en exceso, pagos por anticipo o devoluciones de mercancías. Los saldos créditos en el mayor deben acompañarse de la anotación "Cr.", para distinguirlos de las cuentas que normalmente tienen saldos débitos.

Supóngase que la cuenta de control Cuentas por cobrar en el mayor general tuviera un saldo débito de \$9,000.- respaldado por las siguientes cuentas individuales de clientes en el mayor subsidiario:

49 cuentas con saldos débitos.....	\$10,000.-
1 cuenta con un saldo crédito.....	<u>\$1,000.-</u>
Saldo débito neto de las 50 cuentas de clientes.....	<u>\$9,000.-</u>

Una de las normas básicas en la preparación de estados financieros es que los activos y los pasivos deben presentarse por sus valores brutos en lugar de netearse uno contra otro. Por tanto, el valor que debe aparecer bajo cuentas por cobrar en la hoja de balance no es el saldo de \$9,000.- de la cuenta control, sino el total de \$10,000.- correspondiente a las cuentas por cobrar que tienen saldos débitos. La cuenta de \$1,000.- con saldo crédito representa un pasivo y debe aparecer como tal, en vez de ocultarla mediante su combinación con un activo. La presentación de balance correcta debe ser la siguiente.

Activo corriente:

Cuentas por cobrar.....\$10,000.-

Pasivo corriente:

Saldos créditos en cuentas de clientes.....\$1,000.-

3.14 Ventas con tarjeta de crédito.

Muchos negocios al por mayor evitan el riesgo de las cuentas incobrables efectuando ventas a crédito a aquellos clientes que utilizan tarjetas de crédito bien conocidas, tales como American Express, Banamex o Bancomer. Cuando un cliente

hace una compra utilizando una de estas tarjetas, el minorista adquiere una cuenta por cobrar a la compañía que patrocina la tarjeta de crédito, en lugar de una cuenta por cobrar al cliente. La compañía que patrocina la tarjeta paga prontamente al comerciante y redime la factura de ventas. Al fin de cada mes, la compañía patrocinadora de la tarjeta de crédito factura al usuario todas las cuentas que ha redimido durante el mes. Si el usuario de la tarjeta deja de pagar el valor adeudado, es la compañía patrocinadora de tarjeta la que sobrelleva la pérdida.

Mediante las ventas a crédito a través de compañías patrocinadoras de tarjetas de crédito, los comerciantes reciben el dinero más prontamente y se evitan el gasto por cuentas incobrables. También, los minoristas evitan el gasto de investigar el crédito de los clientes, llevar mayores subsidiarios de cuentas por cobrar y efectuar la cobranza a los clientes. Sin embargo, las compañías patrocinadoras de tarjetas de crédito no redimen las facturas de venta por su valor total de la venta. El convenio entre el comerciante y la compañía patrocinadora de la tarjeta autoriza a esta última un descuento sustancial (generalmente entre el 3 y el 7% del valor de la factura de venta).

Cuando un comerciante hace ventas a usuarios de tarjeta de crédito, puede registrar, por su valor neto, las cuentas por cobrar a la compañía patrocinadora de la tarjeta, y debitar una cuenta de gastos por el monto de la comisión de la tarjeta. Estos débitos compensarán el crédito a la cuenta Ventas por el precio al detalle de las mercancías o servicios. Para ilustrar éste procedimiento, supóngase que el Almacén Julio venda una cámara fotográfica por \$200.- a un cliente que utiliza la tarjeta de crédito Banamex. El asiento contable sería el siguiente.

Cuentas por cobrar:

Banamex.....	\$190.-
Gastos de descuentos por tarjeta de crédito.....	\$10.-
Ventas.....	\$200.-

Registro de la venta a un cliente que utiliza tarjeta de crédito Banamex y el gasto por descuento del 5% que carga Banamex.

El Almacén Julio puede luego enviar la factura de ventas a Banamex y recibir el inmediato pago en efectivo de \$190.- La cuenta de gastos, Gastos de descuentos por

tarjeta de crédito, debe incluirse entre los gastos de venta en el estado de ingresos del Almacén Julio.

Un procedimiento contable alternativo, que conduce al mismo resultado, consiste en registrar la cuenta por cobrar a la compañía patrocinadora de la tarjeta de crédito por su valor total de la venta (\$200.- en el ejemplo anterior). Cuando se recibe el pago de \$190.- de la compañía patrocinadora de la tarjeta de crédito, el cobro se registraría mediante un débito a Efectivo por \$190.-, un débito a Gastos de descuento por tarjeta de crédito por \$10.- y un crédito a Cuentas por cobrar, Banamex por \$200.-

3.15 Análisis de cuentas por cobrar.

¿Qué monto razonable en pesos deben tener las cuentas por cobrar en un negocio que efectúe ventas anuales a crédito por \$1'200,000.-? La comparación del valor promedio de las cuentas por cobrar, con las ventas a crédito durante el periodo, indica cuánto tiempo se requiere para convertir en dinero las cuentas por cobrar. Por ejemplo, si las ventas anuales a crédito por \$1'200,000.- se efectúan a un nivel uniforme durante el año, y si las cuentas por cobrar al final del año ascienden a \$200,000.-, podemos apreciar a simple vista que las cuentas por cobrar representan una sexta parte de las ventas del año, es decir, 60 días de ventas en cartera. La gerencia naturalmente desea utilizar eficientemente el capital de que dispone la empresa y por lo tanto, está interesada en una pronta "rotación" de las cuentas por cobrar. Si las condiciones de pago ofrecidas por la firma del ejemplo anterior fueran, por ejemplo de 30 días neto, la existencia de una cartera igual a las ventas de 60 días merecería cierta investigación.

3.16 Cuentas por cobrar en ventas a plazos.

Una venta a plazos puede o no requerir el pago de una cuota inicial. Para determinar el valor total en pesos que ha de cobrarse en una serie de plazos, usualmente se agregan al "precio de venta de contado" del producto, altos cargos por concepto de intereses. El vendedor, por lo general, conserva el derecho a recuperar la mercancía en caso de que no se cobraran los plazos según los términos del contrato. La mercancía recuperada se registra por su valor corriente y no por su costo original ni por la parte que falte por cobrar de los plazos.

Aún cuando el periodo de cobro de una venta a plazos a menudo se extiende a 24 o 36 meses, las cuentas a plazos por cobrar se consideran como activo corriente si sus plazos corresponden a condiciones acostumbradas dentro de la industria.

3.17 Documentos por cobrar.

Definición de un documento por cobrar.

Es la denominación genérica de una cuenta que cubre letra y pagaré. En consecuencia, un documento por cobrar puede consistir en un pagaré o una letra de cambio firmada por un cliente a favor de una persona o una compañía. Un pagaré o una letra de cambio constituyen una promesa incondicional escrita que una persona natural o jurídica extiende a otra, mediante cuya firma el aceptante o girado se compromete a pagar a la presentación o en una fecha futura determinada, cierta suma de dinero a la orden o al portador.

La persona que firma un pagaré o una letra y que, por tanto, promete efectuar el pago, se denomina el aceptante o girado. La persona a quien debe hacerse el pago se denomina el girador o beneficiario del pago.

Definición del término interés.

Comercialmente el interés constituye un cargo hecho por el uso del dinero. Para el acreedor (girador o beneficiario de una letra o un pagaré), el interés constituye un ingreso. Para el prestatario (aceptante o girado de una letra o un pagaré) el interés constituye un gasto.

Cálculo de intereses.

Una fórmula utilizada en el cálculo de intereses es la siguiente:

$$\text{Capital} \times \text{tasa de interés} \times \text{tiempo} = \text{interés}$$

A menudo expresada como:

$$C \times R \times T = I$$

Las tasas de interés por lo general se expresan dentro de una base anual. Por ejemplo, el interés sobre un pagaré de \$1,000.- a un año, con interés del 12%, se calcula en la siguiente forma:

$$\$1,000.- \times 0.12 \times 1 = \$120.-$$

Si el plazo del pagaré fuera únicamente de cuatro meses, en lugar de un año, el cargo por intereses sería de \$40.-, calculado de la siguiente forma:

$$\$1,000.- \times 0.12 \times 4/12 = \$40.-$$

Si el plazo del pagaré estuviera expresado en días, el cálculo de los intereses debe hacerse con base en el número exacto de días. Como un punto de conveniencia, no obstante, se ha establecido la costumbre de considerar el año comercial como de 360 días. Supóngase, por ejemplo, que en junio 10 se extendería un pagaré a 75 días por \$1,000.- con el 12% de intereses. El cargo por intereses se calcularía de la siguiente manera:

$$\$1,000.- \times 0.12 \times 75/360 = \$25.-$$

El capital o valor nominal del pagaré (\$1,000), más los intereses (\$25) dan un total de \$1,025.-, y este valor (el valor al vencimiento) debe pagarse en agosto 24. El cálculo de los días transcurridos hasta la fecha de vencimiento se hace como sigue:

Días transcurridos en junio (30-10).....	20
Días transcurridos en julio.....	31
Días transcurridos en agosto hasta la fecha de vencimiento	<u>24</u>
Total días de plazo para el pagaré.....	<u>75</u>

Método de contabilización para documentos por cobrar.

En algunas líneas de negocios ocurre que rara vez se encuentran letras o pagarés por cobrar. En otros campos se encuentran frecuentemente y pueden constituir una parte muy importante del total de los activos. Las empresas comerciales que venden mercancías costosas y de duración relativamente larga, tales como automóviles y maquinaria agrícola, a menudo aceptan pagarés por cobrar de sus clientes. Muchas compañías obtienen también letras por cobrar para culminar arreglos sobre cuentas que llevan largo tiempo de estar vencidas.

Todas las letras y pagarés por cobrar se llevan generalmente en una sola cuenta del mayor general. No es necesario llevar un mayor subsidiario para esta clase de documentos debido a que ellos, cuando se archivan por fechas de vencimiento, constituyen la equivalencia de un mayor subsidiario y suministran cualquier información necesaria con respecto a vencimientos, tasas de interés, bienes pignorados y demás detalles. El valor debitado a documentos por cobrar es siempre el valor nominal del documento, sin tener en cuenta si la letra o pagaré devenga o no intereses. Cuando se cobra una letra o pagaré que ha devengado intereses, el valor del dinero recibido será superior al valor nominal del documento. El interés recaudado se acredita a una cuenta de intereses devengados, y únicamente se acredita a la cuenta documentos por cobrar el valor nominal del documento.

Asientos ilustrativos como ejemplo.

Supóngase que un cliente, Martín Lara, firma una letra a 90 días con el 6% de intereses para arreglar el saldo de una deuda en cuentas por cobrar por \$2,000.- El asiento por la obtención de la letra es como sigue:

Documentos por cobrar.....	\$2,000.-
Cuentas por cobrar,	
Martín Lara.....	\$2,000.-

Aceptamos letra a 90 días con el 6% de interés, contra el saldo en cuenta por cobrar.

El asiento 90 días después, para registrar el cobro de la letra, será el siguiente:

Efectivo.....	\$2,030.-
Documentos por cobrar.....	\$2,000.-
Intereses devengados.....	\$30.-

Cobramos de Martín Lara letra a 90 días con el 6% de interés correspondiente.

Cuando se recibe de un cliente una letra de cambio o un pagaré en el momento de efectuar una venta de mercancías a crédito, deben registrarse dos asientos contables como sigue:

Cuentas por cobrar, José Casas.....	\$1,500.-
Ventas.....	\$1,500.-

Registro de venta de mercancías a crédito.

Documentos por cobrar.....	\$1,500.-
Cuentas por cobrar, José Casas.....	\$1,500.-

Para registrar letra recibida del cliente.

Cuando se aplica este procedimiento, la cuenta del cliente en el mayor subsidiario de cuentas por cobrar suministra una historia completa de las transacciones celebradas con él, independientemente del hecho de que algunas de las ventas puedan haberse efectuado en cuenta abierta mientras que otras puedan haber requerido la firma de una letra. El tener una historia completa de todas las transacciones con un cliente en una sola tarjeta mayor puede ser de ayuda al tomar decisiones respecto a cobrabilidad o posteriores aumentos en el límite de crédito.

Cuando el girado incumple.

Se dice que un documento por cobrar ha sido incumplido por el girado cuando no ha podido ser cobrado a su vencimiento. La falta de pago de los intereses o del capital de un instrumento en el momento de su vencimiento se llama incumplimiento. Inmediatamente después del incumplimiento o no pago de una letra, el tenedor del documento debe hacer un asiento para transferir el valor adeudado, de la cuenta Documentos por Cobrar a una cuenta por cobrar del cliente.

Suponiendo que una letra por cobrar a 60 días al 6%, firmada por Adan Rosales no pueda cobrarse a su vencimiento, el tenedor de la letra debe efectuar el siguiente asiento:

Cuentas por cobrar,

Adán Rosales.....	\$1,010.-
Documentos por cobrar.....	\$1,000.-
Intereses devengados.....	\$10.-

Para descargar de efectos por cobrar letra al 6% en 60 días, no pagada por Adán Rosales, y cargar su valor en cuenta abierta.

El interés devengado sobre la letra se registra como un crédito a Intereses devengados y se incluye también en el valor cargado a la cuenta por cobrar del girado. El interés por cobrar sobre una letra vencida constituye un derecho tan válido contra el girado, como el capital de la letra. Si el capital es cobrable, presumiblemente el interés puede también ser cobrable.

Mediante la transferencia de los documentos por cobrar vencidos a la cuenta Cuentas por Cobrar, se logran dos cosas: primera, la cuenta Documentos por cobrar se limita a contener documentos corrientes que aún no se han vencido y, por tanto, se considera como un tipo de activo de alta liquidez. En segundo lugar, la tarjeta del mayor de cuentas por cobrar mostrará que se ha incumplido el pago de una letra y presentará una imagen completa de todas las transacciones efectuadas con el cliente.

Renovación de un documento por cobrar.

Algunas veces las dos partes que intervienen en una letra o pagaré convienen en que el documento debe renovarse en lugar de ser pagado en la fecha de su vencimiento. Si la vieja letra o el pagaré no devengan intereses, el asiento pudiera hacerse como sigue:

Documentos por cobrar\$1,000.-

Documentos por cobrar\$1,000.-

Letra de Rafael Bello a 60 días sin intereses, renovada hoy con nueva letra del 6% a 60 días

Como el asiento anterior no ocasiona cambio alguno en el saldo de la cuenta Documentos por Cobrar, puede surgir la pregunta de si el asiento es necesario. La renovación de un documento constituye una transacción importante que requiere la atención de la gerencia; se requiere un asiento en el diario general para registrar la acción tomada por la gerencia, y para suministrar una historia permanente de la transacción. Si no se hicieran asientos de diario para registrar la renovación de los documentos, podrían originarse confusiones respecto a si algunas de las letras y documentos contenidos en el saldo de la cuenta Documentos por Cobrar, son corrientes o incumplidos.

Ajustes por intereses al final el periodo.

Los Documentos por Cobrar adquiridos durante un periodo contable algunas veces vencen en el siguiente periodo. Los intereses se han venido devengando a través de la vida del documento, y este ingreso debe prorratearse entre los dos periodos contables con base en el tiempo. El interés devengado sobre Documentos por Cobrar hasta el final del periodo, deben contabilizarse mediante un asiento de ajuste que debite la cuenta de activo Intereses por Cobrar, y acredite la cuenta de ingresos, Intereses Devengados. Cuando se venza la letra o pagaré y se reciban los intereses en el periodo siguiente, el asiento que debe hacerse consiste en un débito a Efectivo, un crédito a Intereses por Cobrar por el valor de la acumulación y un crédito a Intereses Devengados por el resto del interés recaudado.

Descuento de documentos por cobrar.

Muchas organizaciones comerciales que obtienen Letras y Pagarés por Cobrar de sus clientes prefieren vender dichos documentos a un banco en lugar de tenerlos en su poder hasta su vencimiento. La venta de una Letra o un Pagaré por Cobrar a un banco, o a una compañía financiera a menudo se denomina descuento de un Documento por Cobrar. El tenedor de la letra o pagaré coloca su firma y sello detrás del documento (de la misma manera que endosa un cheque) y lo entrega al banco. El banco espera cobrar del aceptante de la letra el valor al vencimiento (capital más intereses) en la fecha de su vencimiento; pero si el girado incumple el pago, el banco puede exigir el pago del endosante.

Cuando un comerciante endosa una letra y la transfiere a un banco a cambio de dinero, está prometiendo pagar la letra si el girado incumple. Por lo tanto, el endosante es contingentemente responsable para el banco. Un pasivo contingente puede considerarse como un pasivo potencial que bien puede convertirse en un pasivo real o puede quedar eliminado totalmente por un evento subsiguiente. El evento subsiguiente, en el caso de un documento por cobrar descontado, es el pago (o el incumplimiento) del documento por parte del aceptante. Si el aceptante paga, el pasivo contingente del endosante desaparece. Si el aceptante incumple, el pasivo contingente del endosante viene a convertirse en un pasivo real. En cualquiera de los casos el periodo de contingencia termina en la fecha de vencimiento del documento.

El descuento de Letras por Cobrar en un banco puede ser considerado por el comerciante como una alternativa para obtener dinero prestado mediante la expedición de su propio Documento por Pagar a favor del banco, naturalmente significaría la creación de un pasivo. La obtención de dinero mediante el descuento de un Documento por Cobrar crea únicamente un pasivo contingente.

CAPÍTULO 4

LA EMPRESA.

4.1 Definición.

“Empresa.- Grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”. Münch Galindo (1992). 9

4.2 Clasificación.

El avance social, cultural, tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas.

Clasificación de las empresas:

- Actividad o Giro.
- Origen del Capital.
- Magnitud de la Empresa.
- Criterio Económico.
- Constitución Legal.

Actividad o Giro.

De acuerdo a la actividad que desarrollen las empresas se catalogan en:

1 Industriales.- La actividad primordial es la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas.

2 Comerciales.- Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra venta de productos terminados.

3 Servicio.- Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Entre las empresas de servicios está la de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, hospitales, entre otras.

9 CARRASCO DÁVILA, Alan F., (2005), La micro y pequeña empresa mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, Julio 2005. p. 1

Origen del Capital.

Depende del origen de la aportación del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades. Las empresas pueden clasificarse en:

- 1.- Públicas.- En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado, y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- 2.- Privadas.- Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad puede ser lucrativa o altruista.

Magnitud de la Empresa.

El tamaño de la empresa depende de numerosos factores como:

- 1.- Financiero.- En base en el monto de su capital.
- 2.- Personal.- El número de empleados que laboran en una empresa es comúnmente el parámetro que se utiliza para definir la micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Se ha encontrado (Plaza & Janes, 1990), que <<Se considera pequeña empresa la que emplea menos de 50 personas, y mediana la que cuenta entre 50 y 250 empleados <<.

Producción.- El grado de maquinación del proceso de producción define el tamaño de la empresa. En una pequeña empresa por lo general la producción es artesanal y sí en ocasiones está mecanizada requiere aún de mucha mano de obra. La empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La gran empresa está altamente mecanizada y/o sistematizada.

Ventas.- Define al tamaño de la empresa con relación a la cobertura de mercado y monto de ventas.

Criterio Económico.

Las empresas pueden ser de acuerdo a un criterio económico:

- 1.- Nuevas: se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

2.- Necesarias: tiene por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

3.- Básicas: aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

4.- Semi-básicas: producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

5.- Secundarias: fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Constitución Legal.

La clasificación que la Ley Mercantil Mexicana hace de las sociedades mercantiles, según Puente y Calvo (1970) es:

- 1.- Sociedad en nombre colectivo.
- 2.- Sociedad en comandita simple.
- 3.- Sociedad de responsabilidad limitada.
- 4.- Sociedad anónima.
- 5.- Sociedad en comandita por acciones.
- 6.- Sociedad cooperativa.
- 7.- Sociedad e responsabilidad limitada de interés público.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, en sus artículo 1º. Fracción VI, último apartado, y 213 al 221, reconoce una categoría especial dentro de la clasificación de las sociedades: la sociedad de capital variable.

Categorías de Liles.

Patrick Liles clasifica en tres categorías a las empresas. En primer lugar las empresas que llama marginales, no poseen ningún rasgo diferencial o creatividad, nada qué les confiera una ventaja competitiva apreciable, por ejemplo, una agrupación de taxistas. En segundo lugar están las empresas que tienen algo diferencial, una cierta

personalidad que les da una ventaja competitiva; se trata generalmente de empresas fundamentadas en las habilidades de una persona o un grupo ejemplo de estas son: una empresa de consulta, una escuela de danza, etc., el crecimiento de estas empresas exige otro estilo y especialización. Una tercera categoría son las pequeñas con verdadero potencial; su característica común es haber descubierto algo (producto o servicio) realizando una aportación importante a la calidad de vida, un ejemplo es la creación de Apple Computer, Steven Jobs comenzó en un pequeño taller casero y en muy pocos años se convirtió en una empresa mundial.

4.3 Características generales de las empresas.

Función socioeconómica.

La importancia de la micro y pequeña empresa radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos de desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

Características de la micro y pequeña empresa:

- Componente familiar.
- Falta de formalidad.
- Falta de liquidez.
- Problemas de solvencia.

Sus recursos

En México las micros y pequeñas empresas comparten los siguientes rasgos: Operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.

Integración de sus actividades

- Ventas.
- Administración.
- Producción.

Diferentes tipos de empresas

- Las micro empresas familiares.
- Las micro empresas competitivas.
- Las micro empresas ligadas a consorcios.

En cuanto a su número de trabajadores y volumen de ventas:

- Micro industria
- Industria pequeña
- Industria mediana

4.4 La microempresa.

Las empresas desempeñan diversas funciones en nuestra sociedad como:

- Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- Crear los productos y servicios.
- Generar empleos.
- Contribuir al crecimiento económico.

La microempresa es una organización:

- Con propietarios y administración independientes.
- Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- Con una estructura organizacional muy sencilla.
- Que no ocupa más de 15 empleados.
- Que sus ventas anuales no sobre pasan los 20 millones de euros.

Análisis de la causa de origen de la microempresa.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo la

microempresa es la organización más popular. En México se cuenta con un 90% de microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y el 2% son grandes.

La proliferación de microempresas fue considerada como una ventaja durante y los años posteriores a la crisis financiera de Diciembre de 1994, debido a que este tipo de entidades repercutió de manera positiva en evitar elevadas tasas de desempleo, evitando con ello problemas sociales.

Problemas de la microempresa.

Las microempresas, se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos.

Las microempresas, para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente.

Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa.

La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirven de apoyo a la microempresa, es indispensable para las subsistencias de la misma.

Fomentar la formación del microempresario.

La empresa familiar, es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.

Se entienden aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.

La gran mayoría de las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, muchas de las que se denominan tiendas.

4.5 Organización empresarial.

Antecedentes.

En 1916 y debido a Henry Fayol (1841 – 1925) quien es considerado el verdadero padre de la administración, y a otros autores; surgía en Francia, la llamada Teoría Clásica de la Administración; caracterizada por su énfasis en la estructura, es decir, la Organización Formal.

Tipos de organización.

Organización informal: caracterizada por una actividad colectiva que no esta orientada específicamente hacia objetivos definidos de la empresa.

Organización formal: es la que determina los estándares de interrelaciones entre los órganos, definidos por medio de las normas, directrices y reglamentos de la organización; medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir con eficiencia sus objetivos.

Organización lineal: constituye la forma estructural más simple y más antigua. En esta existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.

Organización funcional: es el tipo de estructura que aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Organización lineal-staff: resulta de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, para tratar de incrementar las ventajas de ellas y reducir sus desventajas. Dentro de esta organización existen órganos de línea, esto es, órganos de ejecución; y de asesoría, es decir, de apoyo y consultoría, que mantienen relaciones entre sí.

Influencia del elemento humano: entre las necesidades fundamentales de una organización, sobresale la del elemento humano, recurso que es indispensable e

inestimable, ya que por medio del recurso humano se llegan a alcanzar los objetivos de la empresa tales como: productividad, rentabilidad, reducción de costos, ampliación del mercado, satisfacción de las necesidades de la clientela, etc. En pocas palabras sino fuera por ellos la empresa no podría subsistir y mientras la organización procure la satisfacción de su empleado en el trabajo, esta percibirá un mejor y total rendimiento a favor de la empresa.

Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren, puede ser:

- Obreros: calificados y no calificados.
- Oficinistas: Calificados y no calificados.
- Supervisores: vigilan el cumplimiento de las actividades.
- Técnicos: efectúan nuevos diseños de productos, sistema administrativo.
- Ejecutivos: ponen en ejecución las disposiciones de los directivos o dueños.
- Directores o Dueños: fijan los objetivos, estrategias y políticas, etc.

Es importante que el dueño o administrador de la empresa enfatice los siguientes objetivos:

- Obtener la máxima capacidad de todo el personal.
- Obtener la plena cooperación al servicio de la empresa.
- Coordinar intereses de la empresa y los trabajadores.

Organización financiera: aunada a la demanda de recursos humanos, existe la necesidad de recursos monetarios que permitan la adquisición o establecimiento de los bienes materiales, los cuales coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.

La función básica de la organización financiera, es la de estructurar el manejo del capital necesario en la empresa, para crear un producto o servicio, y distribuirlo si se pretende que la empresa subsista.

El primer propósito de toda organización es obtener utilidades. Al perseguir este objetivo, los administradores deben mantener los costos dentro de los límites. Dentro

de los controles financieros, están los presupuestos que son instrumentos importantes para controlar los costos.

4.6 Factores externos que influyen en el desarrollo de la micro y pequeña empresa.

Insumos.

Actualmente las micro y pequeñas empresas se enfrentan a graves problemas con relación a los insumos ya que debido a su escala de compra los costos de la materias primas son muy altos, los proveedores son más exigentes en cuanto a sus condiciones de pago y es escaso el poder de negociación con ellos en cuanto a los plazos de entrega ya que generalmente les dan preferencia a sus clientes más grandes. Por otra parte los inventarios que manejan los micros y pequeños empresarios son proporcionalmente mayores debido a su falta de proyección de lo que van a vender.

Las micro y pequeñas empresas necesitan que la materia prima o los insumos sean de calidad, que lleguen a tiempo, en forma ágil y eficiente lo cual representa un importante factor para concluir exitosamente con la distribución de los productos a los consumidores nacionales y extranjeros.

Sin duda alguna otro factor importante corresponde a calidad, la apertura comercial y la revolución de las comunicaciones han permitido que se comparen fácilmente las calidades disponibles en todos los mercados del mundo, con esquemas de normas internacionales cada vez más estrictas, así como sistemas de certificación de calidad que permitan otorgar una garantía de calidad a los consumidores de productos mexicanos, por lo que se ha vuelto indispensable crear una cultura de calidad en las micro y pequeñas empresas y apoyar en el financiamiento desde la asesoría técnica, la capacitación y la implementación de controles estadísticos a fin de lograr la calidad total en la empresa.

Otro aspecto fundamental es el diseño, ya que para poder presentar y vender mejor un producto se deben considerar sus características distintivas ya sea en su empaque o en la promoción de un servicio, poniendo especial énfasis en todos aquellos

productos en los que hay capacidad para exportar, así como los que enfrentan la competencia interna.

Mercado.

Por otra parte los micro productores y las pequeñas empresas necesitan tener una imagen, una identidad porque son ellos los más necesitados de diferenciarse para atender un determinado nicho de mercado ya que compiten contra las grandes corporaciones. Si las pequeñas, medianas y microempresas no logran esta diferenciación, sus posibilidades de sobre vivencia en el mercado son muy limitadas.

Hay muchas posibilidades y recursos para que un pequeño productor pueda posicionar sus artículos. No necesariamente la imagen se materializa en un logotipo, en una etiqueta; el concepto se transmite por un sistema de posicionamiento elemental que es la referencia de boca en boca.

En la imagen de las micro y pequeñas empresas el gran componente es el diseño, el talento y la identificación del por qué soy diferente a lo que producen las grandes corporaciones. El talento del empresario consiste en identificar cuál o cuáles son los factores que pueden constituirse en las ventajas comparativas, ya que éstas son las que le interesan al cliente. En muchos productos el factor precio no es lo que provoca la decisión de compra, muchas veces es la presentación o la funcionalidad.

La cuestión de cuánto se requiere de recursos económicos para posicionar la imagen, es más una decisión o una respuesta de inteligencia, de talento, que dé dinero. Hay muchos productos que se han posicionado pero no por la gran publicidad que hacen; esto tiene que ver con la segmentación de mercados, esa es la forma inteligente de invertir en posicionamiento.

Existen casos de micro productores y pequeños empresarios que están conscientes que esta es una inversión que no les va a descapitalizar y que sin embargo, que les va a dar muy buenos resultados en término de ventas y, por lo tanto, de ganancias. Invertir en diseño es muy rentable; lo importante no es pensar en si es caro el tener un nuevo envase o una imagen, sino, en si dicha inversión va a ser redituable.

Se puede tratar de establecer una imagen de productos que no tienen muchos componentes para ser exitosos por el producto mismo pero, tarde o temprano el consumidor reflexionará y el producto saldrá del mercado.

Clientes.

Las micro y pequeñas empresas son partícipes de una competencia por obtener el mayor número de clientes o usuarios, y el conocer las preferencias de su segmento de mercado les permite definir, quiénes son sus clientes, en dónde están, cómo los contactan y qué esperan de ellos o de su producto.

Sin lugar a duda la segmentación de mercado es una herramienta invaluable para que puedan quedarse con el pedazo más grande, o por lo menos sobrevivir. La investigación de mercados se ha convertido en un mal necesario, que hace cada vez más urgente comenzar a elaborar mínimo un estudio al año, en donde puedan ver cómo están posicionados en el mercado, cómo percibe el consumidor sus marcas y qué tan bien o mal evalúan el servicio.

Una micro y pequeña empresa tendría que evaluar el costo-beneficio para considerar el costo que implica realizar una investigación, sin embargo podrá recurrir a una encuesta concreta, que es de bajo costo y que le proporciona después de su interpretación, información clara y útil, siendo ésta la mejor manera de empezar con la cultura de la investigación con un diagnóstico para encontrar las fortalezas y debilidades en precios y estudiar cómo los ve el mercado.

Para una empresa mediana es una mínima de datos de acción, para las micro y pequeñas empresas es mucho más fácil actuar de forma rápida una vez detectados los errores, y ante la competencia de un mercado globalizado esa ventaja puede ser decisiva para establecer de manera efectiva la ecuación precio y calidad que son indispensables para el éxito de la compañía.

Los micros y pequeños empresarios deben tomar en cuenta que el mejor servicio que le pueden ofrecer a sus clientes es aquel que involucra un valor agregado para él, y que el producto o servicio no acaba con la venta, sino que continua en cada proceso

interno de la empresa, los micros y pequeños empresarios deben de promover una interacción activa con sus clientes, mantenerlos informados acerca de las novedades en sus productos y servicios y cualquier otro tema de su interés y considerar que es mucho más rentable vender más a un cliente existente que captar nuevos, ampliando de este modo la permanencia de sus clientes en el negocio.

Competencia.

Actualmente México se enfrenta a grandes retos en materia de competitividad y productividad por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con los insumos, el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología, el financiamiento, y otros aspectos que representan los retos a futuro que debe enfrentar este país.

Sin lugar a dudas la escala competitiva se ha convertido en una excelente oportunidad para las micros y pequeñas empresas ya que tienen la posibilidad de participar en nuevos mercados a los que cada productor en lo particular no podría acceder, y ahora con una marca en común y un buen canal de comercialización, será factible llegar. De esta forma ni la globalidad, ni el país lo permite “trabajar cada cual por su lado”, hoy se requiere asociarse para trabajar en conjunto, es necesario comprar, diseñar, recibir crédito y otorgar garantía en común.

El asociarse puede favorecer la permanencia y fortalecimiento de las micros y pequeñas empresas ya que de esta manera se incrementa su poder de negociación frente al gobierno para que se tomen en cuenta sus intereses comunes en cuestiones de salarios, legislación laboral, precios y tarifas, importación de maquinaria y otras, además al agruparse pueden obtener algunos servicios que están fuera de su alcance actuando aisladamente o que les resulten muy caros, así como realizar algunas actividades en común y de esta forma potenciar sus ventajas competitivas y aminorar sus debilidades.

Otro de los factores que influyen para que éstas empresas se vuelvan competitivas en otros países, son las alianzas estratégicas ya que constituyen un mecanismo eficaz para lograr la penetración en un mercado específico de algún

producto o servicio permitiéndole competir con una tecnología avanzada, contar con el soporte financiero necesario vía capital y créditos, los apoyos tecnológicos y / o comerciales que se requieren para lograr un posicionamiento adecuado del producto en ese mercado.

Se requiere también tecnología competitiva, por lo que es necesario crear una plataforma tecnológica en la planta productiva para dominar y perfeccionar el “cómo hacer las cosas”, a través de la búsqueda de tecnología adecuada, su compra y asimilación documentada, la capacitación del personal que la operará, el desarrollo y la innovación de la misma, que deberá actualizarse constantemente para conservar la eficiencia en los procesos productivos y calidad de los productos, de tal forma que la inversión se considere un factor estratégico dentro de la micro y pequeña empresa.

Es necesario hoy día disponer de recursos financieros, de sistemas de financiamiento y de asistencia técnica para adquirir, asimilar y desarrollar tecnología que incremente el nivel competitivo de productos, procesos y servicios.

Durante la “época de oro” de la red, mediados de 1999 y fines del 2001, se oyó mucho respecto a la relevancia que tendría Internet en el desarrollo de las micros y pequeñas empresas. Se consideraba que era una situación de ganar-ganar entre ambos, en el sentido que Internet era el medio ideal para que las micros y pequeñas empresas, que generalmente cuentan con recursos limitados, pudieran acceder a un universo de consumidores, ahora es una opción real para vender más.

El promocionarse en la red o tener un portal tiene muchas ventajas: permite que los negocios tengan un trato directo con los clientes, no sólo de México sino de cualquier parte del mundo, además puede acelerar el desarrollo de productos, acabar con planes ineficientes dentro de la cadena productiva y capitalizar los procesos de investigación y desarrollo.

La red logra establecer conexiones rápidas y personalizadas, es decir el portal puede contener toda la información de la compañía, servicios, productos, contacto y tener valores agregados como consejos especializados bajo solicitud,

recomendaciones, noticias o ligas a otros sitios de interés, la empresa puede incluso realizar ventas a través de su sitio en Internet lo que repercute directamente en la disminución de costos, es decir, se pueden eliminar gastos de escaparates, renta de un espacio físico, pago de luz, agua, etc.

Financiamiento.

“En México sólo una tercera parte de la población económicamente activa tiene capacidad para contratar un crédito en el Sistema Financiero Nacional y esta restricción es mayor para el financiamiento de la inversión empresarial. Es significativo que al finalizar el 2000, apenas 30% de las empresas mexicanas lograron contratar un préstamo bancario.

Entre los factores que más dificulta obtener el crédito bancario destacan las elevadas tasas de interés, en particular las garantías de crédito son barreras infranqueables debido a que los micros y los pequeños empresarios no disponen de inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real.

En estas condiciones es comprensible el surgimiento de las instituciones de micro financiamiento en México dedicadas a financiar proyectos productivos de las micro y pequeñas empresas con bajos niveles de capitalización y un acceso muy limitado a los mercados financieros cuyas características han estimulado la aparición de mecanismos novedosos de financiamiento y mercados informales de crédito, las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los bancos populares y otras instituciones micro financieras”. 10

Las instituciones micro financieras se han propuesto redefinir el papel de crédito en términos de una herramienta pedagógica que capacite a los acreditados en el uso adecuado de los recursos. El apoyo financiero a las unidades pequeñas de producción requiere de otros apoyos en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico.

“La carencia de créditos genera un círculo vicioso que es necesario superar de raíz mediante la eliminación de las principales barreras que impiden a las micro y

pequeñas empresas alcanzar el financiamiento. La relevancia social de esta problemática fue reconocida por el Presidente de la República Vence Fox y el Jefe de Gobierno del Distrito Federal Andrés Manuel López Obrador. El gobierno federal anunció acciones dirigidas a la reestructuración de la banca de desarrollo y la reactivación del crédito bancario, así como a instaurar un programa de micro financiamiento con los organismos de la banca popular cuyos alcances quedaron por debajo de las expectativas creadas por el mismo Presidente”. 11

4.7 Entorno actual de la empresa en México.

Antes de la Revolución Industrial, todos los negocios eran pequeños, sin embargo, desde la invención de la máquina de vapor, los grandes negocios han llegado a dominar muchas áreas de la industria y el comercio. En México la pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico del país, debido a que más del 95% de las empresas son pequeñas y medianas.

La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos de la nación, incluyendo actividades que no son comerciales, ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

México firmó el 17 de Diciembre de 1992 un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá y Estados Unidos de Norte América que entró en vigor el primero de enero de 1994.

El Tratado de Libre Comercio significa un reto para la empresa mexicana y más para la micro, pequeña y mediana, con el TLC las empresas se ven presionadas en producir artículos de calidad y por lo mismo buscan ser competitivas y aprovechar mejor

10 CARRASCO DÁVILA, Alan F., (2005), La micro y pequeña empresa mexicana, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 45, Julio 2005. p. 8

11 Idem, p. 9

sus recursos técnicos, humanos y financieros. Hace unos años el mediano conocimiento del mercado permitía a cualquier empresa nacional sobrevivir, actualmente las condiciones han cambiado y los pequeños errores pueden generar fatales resultados, esto obliga a utilizar nuevas técnicas y elevar el nivel de gestión empresarial.

Aplicar nuevas técnicas con la mira de dirigir el cambio en la organización implica capacitarse y elegir a gente competente y motivada para formar parte del grupo; para algunas empresas será más difícil adaptarse al cambio ya sea por su estructura o por sus miembros, pero lo más importante es que el dueño o líder este convencido y antes de iniciar cualquier cambio debe planear estratégicamente su rumbo; para no arriesgarse a un cambio impredecible.

Antes de iniciar cualquier cambio la pequeña y mediana empresa debe conocerse así misma, analizar su situación y evaluar sus puntos fuertes y débiles.

Nacional Financiera S.N.C. describe las principales características que definen la posición relativa de la Micro y Pequeña Empresa ante empresas de mayor tamaño y similares de otros países agrupándolos en fuerzas y debilidades. Según Martínez (2000).

Micro y Pequeña Empresa

Fuerzas	Debilidades
Alta generación de empleo.	Formación deficiente de cuadros directivos.
Facilitan la distribución del ingreso.	Rezago tecnológico.
Elaboran productos especializados.	Difícil acceso al financiamiento.
Fácil adaptación a los cambios del mercado.	Débil poder de negociación ante proveedores de materias primas, capital, crédito.
Flexibilidad y capacidad para satisfacer la demanda de consumo de los grupos medios.	Falta de información de procesos técnicos, de mercado y competencia.
Son proveedores importantes de la gran y mediana empresa.	Baja productividad y calidad de producto y servicio.
Flexibilidad de manejo de costos ante cambios en escalas de Producción.	Bajo nivel de agrupación.
	Baja capitalización (en las empresas con Menos de 5 trabajadores).

El tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) no ha sido tan benéfico para México como se vislumbraba, se puede observar en el país una invasión de franquicias por lo regular estadounidenses, México se está volviendo al estilo americano, pero eso no es todo, lamentablemente muchas empresas ya han cerrado; el TLC ha propiciado que la pequeña y mediana empresa perdiera mercado y que a su vez se enfrente a un mercado de exportación con grandes limitantes. Algunos industriales opinan que esto, se debe a que la empresa mexicana no estaba preparada para el TLC y ahora se ve obligada a prepararse para sobrevivir; hacen hincapié que uno de los principales desaciertos del TLC fue negociar de acuerdo a los intereses de las grandes empresas y no de las pequeñas.

CAPÍTULO 5

EMPRESAS DE MAYORISTAS “ABARROTEROS”.

5.1 Antecedentes de Mayoristas “Abarroteros”.

Como antecedentes de los Mayoristas “Abarroteros”, hablaremos de los dos más importantes de la República Mexicana, son grandes organizaciones familiares, que a través de su historia han sido líderes en este canal de servicio, negocios de tipo familiar que se van heredando de padres a hijos principalmente, los primeros comerciantes mayoristas, iniciaron como un negocio familiar hace 64 años con el objetivo de ayudar a su propia economía, con el paso del tiempo, fueron creciendo de manera importante, tanto que en nuestros días son fuente de empleo de muchas familias mexicanas.

Sahuayo es un grupo distribuidor de abarrotes de los más grandes en el país, una empresa familiar que trabaja para empresas familiares.

Toda empresa que inicia como un pequeño negocio familiar puede preservarse por generaciones, contando con dos elementos: calidad y calidez en el servicio.

Es ese el secreto que ha llevado a Sahuayo a ser uno de los grupos distribuidores de abarrotes más grandes del país.

Esta empresa nació como un negocio de la familia Villaseñor y a lo largo de 64 años ha logrado establecerse en diversos puntos del país.

33 sucursales sirven en la República Mexicana, con el más amplio surtido en abarrotes y perfumería al mejor precio, además de la cadena de minisuper Superpack, con venta de abarrotes en paquetes.

La organización Sahuayo, cuenta con una fuerza de ventas que contacta a más de 300 mil clientes, entre mayoristas, medio mayoristas y detallistas.

Dicha organización cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, opera 59 almacenes y tiendas Superpack a lo largo y ancho de la República Mexicana y cada cliente es

importante para la Organización Sahuayo; por lo tanto comparte el secreto que la ha mantenido a la cabeza de los distribuidores mayoristas abarroteros.

La apariencia es muy importante, se deben cuidar los detalles de la apariencia del negocio, independientemente del giro, sea tianguista, changarrero o abarrotero, se debe contar con una iluminación que permita al cliente apreciar los productos, que a su vez por sí solos invitan a adquirirlos.

Un factor muy importante en cualquier negocio es el acomodo de los productos en los anaqueles, la clasificación ideal es colocar los productos esenciales, que son los artículos de primera necesidad y que por consecuencia, son los de mayor rotación, abajo del estantero y es que a mucha gente no le gusta agacharse, pero al ser un producto necesario lo harán de cualquier forma, entonces los productos de poco manejo o novedades van arriba a la altura de los brazos y la cabeza, para invitar al cliente a comprarlos y facilitar que los tome.

Darle mejor atención a los clientes es un factor principal de cualquier negocio, crear un vínculo de cercanía con el cliente es indispensable, ponerse un poco en su lugar, para pensar un poco como él al atenderlo, esas acciones invitarán al cliente a regresar, aún cuando se establezcan más negocios similares en la zona, un negocio que atiende con frialdad a su cliente, termina por desaparecer.

Podría pensarse que el término empresa, sólo es aplicable a aquellos negocios que tienen un organigrama, con departamentos bien definidos: recursos humanos, control de calidad, contabilidad, administración, distribución, área comercial, planilla de empleados con ingresos millonarios, corporativos con lujosas oficinas, que se conocen a través de los medios de comunicación, sin embargo, el común denominador de los negocios mexicanos es que son familiares y un número significativo ha crecido, como es el caso de Sahuayo, uno de los más importantes en México.

Una parte del éxito es sin duda la visión, casos como éste que iniciaron con el objeto de solventar gastos familiares y personales, invirtiendo el capital familiar, con una infraestructura modesta, demuestran que se puede llegar a ser grande, negocios

iniciados tal vez, hasta en su propia casa llegan a convertirse en empresas proveedoras de trabajo y sustento para otras familias; el secreto está en la actitud de servicio y atención, en reconocer y tratar a su negocio como empresa sin importar su tamaño, mantener estrecho contacto con los clientes, observar y conocer a la competencia directa, aceptar la capacitación y dejar desarrollar las habilidades y conocimientos.

Es muy importante el planteamiento de objetivos en el corto y mediano plazo, en la disciplina con las finanzas, se enfatiza en la atención y el buen surtido son el secreto de la permanencia, lo dice una empresa que lleva 64 años de trabajo.

DECASA, una historia de éxito, Cortazar Guanajuato; con base en el sentido de responsabilidad, la audacia y la inteligencia de sus directivos, Desarrollo Comercial Abarrotero (DECASA), ha alcanzado una importante presencia a nivel nacional. A un cuarto de siglo de su fundación es la empresa líder en la comercialización y distribución de abarrotes.

Sin embargo, como en todas las empresas triunfadoras, el principio no fue fácil y llegar a la posición en que hoy se encuentra requirió de mucho trabajo, entrega y disposición para correr riesgos.

Su director general, Raúl Novoa Aguilera, ha logrado conjuntar un equipo en el que cada uno de sus integrantes, se ocupa en cumplir con su función, teniendo siempre como objetivo la calidad en el servicio del cliente.

“Contamos con personal altamente calificado, satisfecho y bien remunerado, para proporcionar a nuestros clientes atención y servicios personalizados de calidad total”. 12

Actualmente su plantilla laboral registra 958 personas.

“Nuestra misión corporativa es lograr el desarrollo integral de nuestro recurso humano a través de la productividad y calidad en el trabajo; ser una empresa rentable para los accionistas, proveedores y clientes, así como ser una entidad promotora del mejoramiento del entorno social”. 13

El director de esta empresa relata que desde los 12 años de edad empezó a trabajar en la tienda de su padre. Con el paso del tiempo conoció ampliamente el medio abarrotero y en 1980 inició en Cortazar Guanajuato, su propio negocio, a iniciativa de su progenitor. Sin embargo, no abrió una tienda, sino que directamente se avocó al mayoreo.

Eran épocas de una inflación galopante. Sin embargo, supo sacar provecho a las circunstancias aparentemente adversas, mientras otros comerciantes actuaban con justificado temor.

“Eran tiempos de inflación que se prestaban para que los errores que cometiera, se convirtieran rápidamente en aciertos. El peso valía cada día menos y lo que compraba mal, a los ocho días estaba bien comprado”. 14

Recuerda que el mismo compraba y vendía, y lo único que no hacía era el reparto. Con el tiempo montó una pequeña oficina y contrató a una persona para que le ayudara. Asentado en el mismo municipio de Cortazar, se surtía en la Merced y en la Central de Abasto de la ciudad de México y en otros puntos cercanos.

En ese tiempo había la facilidad de pagar con cheque y el monto era descontado de la cuenta en cinco o diez días, lo que permitía dar financiamiento a los clientes sin contar con capital, nada más teniendo mucho cuidado de depositar el dinero para cuando se hiciera el cobro.

13 V CONGRESO DE CAPACITACIÓN PARA MAYORISTAS, (2005). Enero-Febrero Número 5. Decasa, una historia de éxito. p. 21

14 Idem, p. 21

Siguiendo ese mismo manejo financiero, en 1994, cuando la empresa había crecido, vino una nueva devaluación. Los intereses bancarios se dispararon y muchos comerciantes se replegaron y decidieron liquidar sus créditos. Por el contrario, los directivos de DECASA decidieron conjuntamente solicitar más financiamiento a los bancos, debido a que los intereses seguían siendo menores a las tasas de inflación, conservando así un inventario adecuado y manteniendo la eficiencia del servicio a sus clientes.

El director insiste en la importancia de hacer equipo, tanto con sus colaboradores como con sus proveedores de la industria. Respecto a estos últimos, señala que trata de cumplir puntualmente con sus compromisos de pago y manejar los productos que a ambas partes les funcionan. Está siempre dispuesto a apoyarlos, en una actitud que ha sido bien correspondida.

Sin embargo, no todo es miel sobre hojuelas: “Definitivamente sí hay desgaste con los proveedores; ellos hacen su trabajo, ellos tienen que dar un número y nosotros tenemos que hacer el nuestro, pero procuramos siempre sacar algo positivo después de cualquier discusión”. 15

DECASA maneja 4 mil 800 artículos, casi el doble de los 2 mil 800 que moviliza su principal competidor, y surte a clientes de 21 estados del país, a través de sus centros de distribución:

Cortazar, la matriz, que cuenta con 22 mil 600 metros cuadrados de bodega con una operación de 25 años; Aguascalientes, con mil 500 metros cuadrados de bodega y un período de operación de siete años; Torreón, con 7 mil metros cuadrados, opera desde hace cuatro años, y finalmente, Guadalajara con 10 mil metros cuadrados de bodega, con apenas un año de operación.

En Cortazar –explica el director general de DECASA- atendemos los estados de Michoacán, Guanajuato, Querétaro, Hidalgo, Morelos y el Estado de México. En Torreón atendemos a Coahuila, Durango, Chihuahua y Nuevo León. En Aguascalientes atendemos Aguascalientes, San Luis Potosí y Zacatecas. Nuestra sucursal en Guadalajara, la más reciente, atiende Jalisco, Nayarit y Colima.

DECASA opera su propia empresa de transportes, la cual cuenta con un total de 155 unidades propias, lo que le permite una entrega ágil. Indica que el 80 por ciento de sus pedidos los entregan en 24 horas y sólo el 20 por ciento requiere 48 horas para llegar a su destino.

Respecto al comportamiento de los diferentes productos, existe también un control absoluto, que permite una adecuada toma de decisiones.

Novoa Aguilera detalla que en 2004, la participación de los proveedores en las ventas de DECASA fue la siguiente:

Procter & Gamble, 17.45 por ciento; Kimberly Clark, 10.70; Colgate, 9.15 por ciento; Nestlé, 6.10; Herdez, 5.49 por ciento; Unilever división de alimentos, 4.43; Copamex, 4.03; Unilever, división perfumería, 3.40; Kellogg's, 3.15, y Jonson & Jonson, 2.82 por ciento. La mayoría de ellos reportaron un crecimiento importante en su participación respecto al año anterior.

Las familias de productos que mayores ventas registraron en las estadísticas de DECASA fueron detergentes y lavatrastes, pañales desechables, papel higiénico, shampoo y acondicionadores, cereales, fibras y granulados; detergente para ropa, jabones de tocador, mariscos división sardinas y toallas femeninas.

No obstante ser afiliado a la ANAM (Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas), reconoce no estar tan cerca como debiera- “lo que uno quiere es más tiempo para la familia”-, el director general de DECASA la reconoce como la agrupación de mayoristas más importante del país. Destaca que la unión que se da en sus filas es

de gran ayuda para contrarrestar los efectos de la agresiva competencia que representan cadenas como Wal-Mart.

Como parte de las acciones de DECASA para apoyar al comercio abarrotero y aminorar los efectos negativos de la competencia de las grandes cadenas, Novoa Agujera señala que la empresa apoya a los establecimientos y autoservicios medianos de ciudades pequeñas con servicios de marketing.

Les orientas para que su mercancía esté bien presentada, haciendo labor con los proveedores para poder ofrecer precios competitivos y para brindar un mejor servicio a su clientela.

Desafortunadamente esta labor de apoyo de DECASA no alcanza todavía a llegar a los pequeños establecimientos, los que no compran por mayoreo, los cuales han resultado seriamente afectados por los grandes capitales extranjeros. Su estructura no abarca hasta ese trato, sin embargo, su director general afirma que constituye un reto ampliar la estructura de la empresa para brindar ese servicio a los pequeños comerciantes.

5.2 Evolucionar para sobrevivir en los Mayoristas “Abarroteros”.

Agrupaciones como la ANAM deben promover la capacitación del detallista y el Grupo Herdez está dispuesto a participar y apoyar esa labor.

Así lo estableció Roberto Gonzalez Rosas, Director Ejecutivo de Grupo Herdez, al participar con el tema “Necesidad de la evolución de la tienda tradicional”, en el V Congreso de Capacitación de la ANAM, que se realizó en la ciudad de México.

Apoyando en cifras estadísticas y gráficos, planteó el panorama general de la tienda tradicional y advirtió sobre los factores que la amenazan, al tiempo que sugirió algunos cambios en los hábitos y en el desempeño de los detallistas.

Mencionó que el autoservicio surgió en nuestro país hace alrededor de medio siglo y su formato comenzó a cambiar los hábitos de consumo del público de las ciudades en que se estableció, tales como Guadalajara y Monterrey.

Aunque en sus orígenes sólo se instalaban en grandes urbes, cada día es mayor su presencia en localidades medianas y pequeñas. Indicó que desde su nacimiento, el autoservicio ha mantenido una tendencia de crecimiento, debido a la aplicación de grandes inversiones y principalmente, a que se ha modernizado y se ha diversificado.

De acuerdo con los cuadros presentados por el ejecutivo de Herdez, actualmente, las tiendas tradicionales en localidades con menos de 15 mil habitantes prácticamente no tienen competencia, le sigue los minisupers y los supermercados, pero a medida que la localidad crece su nivel de participación se reduce.

En ciudades cuya población está entre 15 mil y 25 mil habitantes, la participación de la tienda es menor, situación que se acentúa en localidades de más de 250 mil habitantes, en donde el autoservicio tiene la mayor participación y sigue creciendo.

González Rosas mencionó que se dice que por cada tienda de autoservicio que se abre, entre cinco y diez tiendas tradicionales cierran o cambian de giro. Incluso, -agregó- se dice que muchos detallistas se surten en el supermercado o en los clubes de precios, aprovechando las agresivas ofertas de productos líderes de gran volumen.

Aclaró que se podría pensar que esta situación no importa al industrial, ya que él seguirá vendiendo, pero no es así, por lo menos en el caso de Herdez, que reconoce la importancia de la función del mayoreo no obstante que el 50 por ciento de sus ventas corresponde al autoservicio.

“Productos líderes se han hecho gracias a la gran distribución a lo largo y ancho de la República Mexicana que los mayoristas han logrado. Una de las condiciones para que un producto sea líder es ponerlo al alcance de un mayor número de consumidores y esta tarea la han hecho muy bien los mayoristas.

Las grandes inversiones en campañas publicitarias no tendrían valor sin una adecuada distribución. Cuando estos dos factores se logran, las posibilidades de éxito aumentan. Por eso digo que los grandes líderes del mercado han contado con el apoyo del sector mayorista para lograr su éxito”. 16

Planteó que la competencia del detallista con el autoservicio no debe ser necesariamente a través de precios bajos, sino que es conveniente explotar algunas otras ventajas.

El ejecutivo de Herdez mencionó que por el tipo de productos que venden y el público, al que están dirigidas, las tiendas de conveniencia son la otra gran amenaza para los detallistas. Son un punto intermedio entre el autoservicio y la tienda tradicional.

Mencionó que es un formato –del cual existen entre cinco mil y siete mil establecimientos- que vino a satisfacer las nuevas necesidades del cliente de la tienda tradicional. “Aquí tenemos un nicho de mercado dedicado a satisfacer los impulsos o deseos del consumidor de forma oportuna y rápida en un ambiente agradable. Esto es muy importante”. 17

Explicó que aunque “la conveniencia cuesta”, debido a que algunos precios son ligeramente más altos que en la tradicional, este tipo de establecimientos presenta diferencias importantes respecto a la tienda tradicional. “Conveniencia, enfoque de diferenciación, concentración, en fast food, bebidas, y algo muy importante, que ahora están ofreciendo a sus clientes el pago de servicios, que sin duda representan ingresos para ellos”. 18

Las tiendas de conveniencia –agregó- tienen variedad y surtidos y manejan productos y categorías; la tradicional ofrece pocas marcas y no todos los productos.

16 DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN PARA EL SECTOR MAYORISTA, (2005), Mayo-Junio No. 7, Evolucionar para sobrevivir, p. 16

17, 18 Idem, p. 16

Otro ángulo que destacó es el orden y la limpieza. “En algunas tiendas tradicionales sacan el producto, le soplan el polvo y lo entregan al consumidor. Eso funcionaba antes pero ahora ya no. El consumidor tiene otras comparaciones que hacer”. 19

“Las tiendas de conveniencia venden comida rápida; en las tradicionales venden tortas y sándwiches hechos a manos desnudas. Están sistematizadas y los detallistas siguen haciendo cálculos manuales. Las de conveniencia desarrollan ofertas y promociones; las tradicionales ocasionalmente tienen algún pilón”. 20

En promedio el detallista maneja dos marcas por categoría, no maneja estrategias por marcas ni portafolios de productos. El 50 por ciento de la tienda tradicional corresponde a bebidas; las golosinas conforman el 28 por ciento, los alimentos el 9 por ciento, seguido de productos de uso doméstico y de belleza.

González Rosas explicó que en las condiciones actuales, en la tienda tradicional compra la gente que vive más cerca, y adquiere lo que se le olvidó traer del autoservicio o porque algún producto de su despensa se acabó. Compran lo necesario para que llegue la quincena y puedan ir nuevamente a la tienda de autoservicio, apuntó.

En contraste, indicó que una de las ventajas del detallista es que en los supermercados y los clubes de precios sólo importa el aspecto económico, ya que no ofrecen servicio ni orientación directa y se limitan a ofrecer precios bajos.

El Director Ejecutivo de Grupo Herdez aceveró que la razón por la que el autoservicio y las tiendas de conveniencia luchan por conquistar al cliente de la tienda tradicional es muy simple: representa ventas anuales por 219 mil 221 millones de pesos, partiendo de los resultados estadísticos que indican que cada uno de los 500 mil “changarros” vende un promedio diario de mil 200 pesos.

19 DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN PARA EL SECTOR MAYORISTA, (2005), Mayo-Junio No. 7, Evolucionar para sobrevivir, p. 17

20, 21 Idem, p. 17

Para defender ese mercado aseguró que los detallistas requieren capacitación sobre administración, sistematización, portafolios de productos, manejo adecuado de inventarios y del capital del trabajo, así como información para que tomen conciencia de lo que está sucediendo en su ámbito. En ese plano es muy importante la labor del mayorista, por ser quien mantiene el contacto directo con el dueño de la tienda tradicional.

Explicó que requieren capacitación para que entiendan que el capital de trabajo es para el negocio y no para uso personal; que es importante que exista orden y limpieza en los establecimientos, que sus interiores y fachadas sean agradables, y que el uso de publicidad de los fabricantes les puede redituar beneficios.

Roberto González Rosas hizo mención especial de los detallistas que, en busca de una utilidad extra, “desbaratan” las promociones y ofertas que les brindan los fabricantes a través de el mayorista, olvidando que el consumidor va a encontrar esas ofertas en el supermercado y obviamente preferirá comprar ahí.

Como parte de las nuevas actitudes que puede adoptar el detallista, también sugirió la degustación de nuevos productos que tengan posibilidades de desarrollarse en ese canal. Es importante, pero para hacerlo se requiere que la tienda lo amerite, advirtió.

Ante todo lo expuesto, el Director Ejecutivo de Herdez aclaró que su propuesta no es que las tiendas tradicionales se conviertan en tiendas de conveniencia, sino que sean una opción intermedia, en la que no se sienta la diferencia respecto al autoservicio.

Precisó además que la llamada de atención para que la tienda tradicional se modernice no es pesimista sino realista. “Tenemos que darnos cuenta de las amenazas, de las oportunidades. Si son problemas, tienen una solución, pero hay que trabajarla. Siempre habrá una oportunidad para que este sector siga, pero que siga bien. No es fácil, cuesta tiempo y dinero”, dijo y concluyó: “Lo único que no podemos hacer es no hacer nada”. 21

5.3 Tendencias internacionales del comercio detallista.

México ocupa el lugar número 13 entre los mercados del comercio detallista más grande del mundo. El 35 por ciento de las ventas se realizan por medio de unas 15 cadenas –entre estas cuatro de las principales a nivel mundial-. Sin embargo padece un comercio informal que constituye “una enfermedad casi incurable” y representa 33 por ciento de las ventas totales que se realizan en el país, señaló Roberto Pedraza, gerente del Departamento de Asesoría en la Administración de Categorías, de S.C. Jonson.

Al presentar la ponencia titulada “Tendencias y objetivos del comercio detallista en el mundo”, durante el V Congreso de Capacitación para Mayoristas organizado por la ANAM, indicó que el canal de autoservicio va en ascenso en nuestro país.

Las proyecciones de Wal-Mart, que en 1999 tenía 8.2 por ciento del mercado, prevén que en 2007 alcanzará 14 por ciento. Otras cadenas globales como Home Depot y Cotsco tienen así mismo planes de expansión, y entre las nacionales, Soriana y Comercial Mexicana han tenido incrementos de 5 y 9 por ciento, respectivamente.

Más todavía la cadena departamental Liverpool registró el año pasado un crecimiento de 16 por ciento, mientras que Oxxo y las tiendas Electra lo hicieron en 22 por ciento; El Palacio de Hierro 10 por ciento; Sanborn’s al 9 por ciento; Cotsco al 8 por ciento; Casa Ley al 4 por ciento; Farmacias Guadalajara al 7 por ciento, y Carrefour crecía al 14 por ciento al momento en que salió del país y sus tiendas fueron adquiridas por Chedraui.

Roberto Pedraza precisó que México ocupa el lugar número 56 en cuanto a consumo per cápita, con mil 535 dólares, lejos de los 5 mil dólares que cada persona gasta en Taiwán, y de Corea, donde el gasto per cápita es de 2 mil 400 dólares por persona.

Señalo que las cadenas globales tienen una penetración muy importante en nuestro país y generan 15 por ciento de las ventas totales, todo lo cual perfila a México como un mercado relativamente consolidado con unos 15 detallistas, pese a que el comercio informal representa grandes problemas y dificultades de control.

La decimotercera posición de México como mercado detallista en el mundo es superada, entre otros, por Estados Unidos, Japón, China, Inglaterra, Francia, España, Canadá, Rusia, Australia, Brasil.

Estados Unidos es el mercado detallista más grande, seguido de Europa y Asia, Latinoamérica y Europa Central.

El gerente departamental de S. C. Johnson expuso de manera minuciosa las tendencias y el panorama general del comercio detallista alrededor del mundo, así como el funcionamiento de las diferentes modalidades de tiendas, en especial los llamados multimercados que trabajan en condiciones diversas, de las cuales existen unas 45 cadenas en todo el orbe y desarrollan cerca de 46 por ciento de toda la actividad en este rubro.

Habló también de las cadenas multinacionales, es decir aquellas que si bien están dentro de un mismo continente tienen actividad mundial, las cuales suman 30 y representan 21 por ciento de la actividad detallista.

Se refirió además a las cadenas nacionales, pues dentro de cada país operan tiendas de relativa importancia en términos económicos, y a cadenas que compran a otras y suelen defender su territorio de otras consideradas expansionistas, pues progresivamente aumentan su cobertura a nivel nacional.

En su exposición el gerente de S.C. Johnson mencionó aspectos relacionados con el funcionamiento de algunas de las 25 empresas detallistas más importantes del país. Resaltó la agresiva tendencia que presentan las llamadas tiendas de descuento, las cuales marcan la pauta en la estrategia de tratar de estar lo más cerca posible del consumidor, a partir de una serie de formatos, cuya patente se debe a Carrefour.

Se trata de tiendas que, podría decirse, plantean una especie de sustituto al día de compras en el supermercado, esto es, que ofrecen un grupo reducido de productos, con unas cinco áreas de exhibición, con énfasis en los productos líderes en cada una de las marcas. Los pasillos son reducidos, áreas muy limitadas para que pase un carro,

con góndolas muy bien definidas, básicamente para llenar las zonas de exposición, al hacer la reposición de productos.

Ejemplo de este tipo de tiendas es la cadena española Día fundada en 1979, misma que es ahora la de más rápido crecimiento no sólo en términos de facturación, sino también en número de tiendas y empleados. En la actualidad tiene 3 mil 700 tiendas con 22 mil empleados y 26 bodegas, y opera además en Grecia, Brasil, Turquía, Argentina, Portugal y Francia, con planes para entrar en otros muchos países.

Estas tiendas se especializan en descuentos, se enfoca especialmente a los alimentos de altísima calidad, con marcas líderes y los precios más bajos del mercado. Su red de establecimientos está integrada internacionalmente por inmuebles ubicados en puntos que facilitan el acceso, lo que le permite estar muy cerca de los consumidores y optimizar los costos en cada uno de los pasos del proceso de distribución.

Manejan un rango de mil 600 a dos mil productos, básicamente alimentos empacados, de higiene, cuidados de limpieza en el hogar, frutas, vegetales, carnes y carnes frías, y tienen además marca propia.

Mencionó también el caso de la cadena ARI, con características especiales en cuanto a distribución, con cuatro pasillos muy grandes, en los que únicamente se colocan paneles, sólo dos o tres personas trabajando dentro de la tienda, con un surtido -dentro del surtido básico del supermercado- muy limitado. Brindan atención a los “buscadores de tesoros”; es decir, esas personas que se dedican a buscar una oferta muy especial de productos, con características singulares, y que sólo van a esa tienda por lo menos una vez por semana porque saben que allí hay ese tipo de ofertas.

En esas tiendas no existen góndolas, tampoco gran cantidad de baños, pues están construidos como negocio básicamente en precios y tarifas. Precios bajos y alta calidad en los productos.

ARI trabaja fuertemente en Estados Unidos, con 40 por ciento de sus tiendas, aunque el 60 por ciento de ellas están en Alemania, y dada la saturación que este formato ha alcanzado en Europa la empresa ya experimente otros diseños para acercarse aún más al consumidor y estar más al día en cuanto a las demandas y necesidades del mercado.

Roberto Pedraza mencionó otros muchos tipos de tiendas y orientaciones del comercio en diversos países, incluidos los Super Center y las denominadas de categoría dominante. Finalmente mencionó algunos puntos importantes a satisfacer respecto al consumidor:

“El consumidor está esperando precios bajos, mejor servicio, el comportamiento de los productos dentro de la tienda, las ofertas, si tienen cajas más rápidas y se puede seleccionar entre un amplio surtido de productos, que sean productos frescos, que se puedan ofrecer otros formatos de tienda, que incluyan pescados, mariscos, carne, frutas y vegetales; distribución adecuada de los productos dentro de la tienda, que ésta se vea muy arreglada para el cliente, que es quien cubre el costo con el importe de sus necesidades” 22

Se refirió después a las llamadas tiendas de conveniencia, en las cuales se realiza un adecuado manejo de precios bajos, a pesar de una serie de factores que incrementan los costos, tales como el tener que mantener abierta la tienda 24 horas, la limpieza y el costo de la seguridad.

Estas tiendas se enfocan a las grandes marcas que por conveniencia el consumidor va a buscar en este tipo de establecimientos.

Por último habló de las tiendas por Internet, donde comprar suele ser más seguro que usar la tarjeta de crédito en un restaurante, pero que exige entre otras cosas que el

22 DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN PARA EL SECTOR MAYORISTA, (2005), Mayo-Junio No. 7, Tendencias Internacionales del Comercio Detallista, p. 20

cliente no sea atiborrado de publicidad, que se proteja su privacidad, que la navegación sea fácil y que exista un sistema de ayuda para evitar el “y ahora qué hago”.

Por último habló de las tiendas por Internet, donde comprar suele ser más seguro que usar la tarjeta de crédito en un restaurante, pero que exige entre otras cosas que el cliente no sea atiborrado de publicidad, que se proteja su privacidad, que la navegación sea fácil y que exista un sistema de ayuda para evitar el “y ahora qué hago”.

5.4 Especialización y productividad fortalezas del mayorista brasileño.

Con base en la fidelidad hacia el sector detallista, la especialización por segmentos y categorías, la productividad y la colaboración intrasectorial, el mayoreo brasileño enfrenta con éxito la actual realidad económica de ese país a pesar del acentuado empobrecimiento de la población.

Lo anterior fue expuesto a los socios de ANAM durante el V Congreso de Capacitación por el especialista brasileño Guilherme Tiezzi en la conferencia “ el mayorista en Brasil; el fortalecimiento del canal frente al autoservicio”.

Con 12 años de experiencia en planes y estrategias de mercadotecnia y ventas, Tiezzi es Director de Kom Internacional ABPL y Asociados, profesor del Instituto Brasileiro de Mercados de Capital de Sao Paulo y consultor de la Asociación Brasileña de Atacadistas (mayoristas) y Distribuidores (ABAD).

Indicó que en 2004 la economía brasileña obtuvo los mejores resultados de los últimos diez años al registrar un crecimiento de 5.2 por ciento, a pesar de lo cual la población reporta una reducción importante en su poder adquisitivo y padece un índice de desempleo de 11.3 por ciento.

La población de escasos recursos concentra 71 por ciento de las ventas del comercio detallista. 1994 a 2003 los puntos de venta crecieron en 36 por ciento, pero el número de habitantes atendidos por cada uno de ellos disminuyó 17 por ciento.

No obstante este panorama, las ventas del comercio detallista se han fortalecido por la alta productividad del mayorista, que ha hecho posible que el comerciante tradicional sea más competitivo frente al autoservicio. El consumidor ha comprado más en el comercio tradicional por cercanía, precios atractivos, ofertas y promociones, mejor atención y mayor calidad de los productos, señaló el especialista brasileño.

Explicó que el canal mayorista brasileño, que el año pasado mostró un crecimiento de 11.9 por ciento, trabaja de manera regionalizada, de forma muy diferente a la que opera en México, y apoya a los detallistas para que se conviertan sus establecimientos en mini-supers.

De acuerdo con datos de 2004, en América Latina, Brasil es el país en donde los pequeños supers tienen mayor presencia en el mercado, con 42 por ciento; 45 por ciento corresponde a los grandes supermercados y sólo el 13 por ciento se mantienen como tiendas tradicionales.

En cambio, en México el abarrotero tradicional representa el 47 por ciento, 7 por ciento son mini-supers y 45 por ciento son los grandes supermercados.

El autoservicio en Brasil está formado principalmente por las cadenas y representan casi el 40 por ciento de lo vendido por los detallistas. Los principales grupos suman más de mil puntos de venta.

Sobre la forma de trabajar del mayorista brasileño, Guilherme Tiezzi mencionó tres casos muy representativos el primero es el de Distribuidor Especializado por Categoría (DEC) que luego de haber nacido en 1999 ha logrado una buena aceptación tanto por la industria como por el detallista. Su área de acción es la de productos de cuidado personal.

Sus objetivos son el desarrollo de la categoría, la especialización regional, el manejo de una amplia combinación de productos (de 2500 a 4000) ser competitivos mediante la conformación de un portafolio de productos, flujo rápido de información, ventas fraccionadas y entrega en 24 horas, así como la optimización de costos.

Para ilustrar la importancia de este tipo de distribuidor especializado, el consultor de ABAD comentó que mientras en Brasil existen 600 marcas de shampoo, el mayorista común maneja 500 productos básicos de la categoría de artículos de cuidado personal, lo que hace evidente que no satisface las necesidades del detallista ni aprovecha todas las opciones que le ofrece la industria.

Tiezzi destacó que un aspecto fundamental de la labor de DEC es la generación de demanda a través de la comunicación visual y de layout, es decir una adecuada disposición de los productos en los establecimientos, para lo cual brindan asesoría al detallista.

En este rubro, explicó que del año 2000 a 2004, la cantidad de vendedores capacitados como consultores en layout pasó de mil a 2000. A su vez, estos asesores capacitaron hasta el año pasado a un total de cinco mil vendedores de seis mil establecimientos.

Explicó que entre 2002 y 2004 este tipo de mayorista es uno de los tres de mayor crecimiento; en sus cifras comparativas entre el 2003 y el 2004 registró un incremento de 103 por ciento en distribución numérica, 136 por ciento en ventas y 131 por ciento en la mezcla de producto que maneja.

Para este año el DEC sea impuesto como retos principales mantener el crecimiento de su facturación global por encima del 25 por ciento, y la facturación por cliente arriba de 10 por ciento.

En términos generales, el consultor de ABAD resumió las diferencias entre DEC y el mayorista tradicional de la siguiente manera:

El mayorista tradicional vende productos en general, pretende tener cobertura nacional, sostiene una estructura propia como flotilla de transporte y almacenes - con los gastos que ello representa -, tiene cultura de venta y ofrece una mezcla de productos especulativa.

En cambio, DEC está especializado en su categoría, opera a nivel regional y elementos como el transporte y los almacenes son “tercerizados” es decir, subcontratados, lo que reduce los costos, al tiempo que opera con vendedores autónomos. Además tiene cultura de servicio y mezcla de productos enfocada al canal detallista.

Tiezzi mencionó también el caso de la cadena IGA, la cual se asoció con 13 mayoristas en 1995 y crearon una marca propia llamada Alliance.

La marca propia, dijo, es una herramienta para lograr la fidelidad del cliente, del detallista y el autoservicio, porque se trata de una marca exclusiva de productos de calidad. Además genera un sentimiento de propiedad en los establecimientos que la manejan.

El expositor comentó que Gran Bretaña ocupa el primer lugar en cuanto a la existencia de marcas propias, con el 36.5 del total de su mercado; en Brasil representan el 5 por ciento y México no figura en las estadísticas.

Esta sociedad a logrado identificación y desarrollo de proveedores, desarrollo de diversos tipos de empaques, planeación de metas de venta formación de vendedores, generación de calidad en los servicios del vendedor o consultor y, algo muy importante, la negociación por volumen.

Actualmente Alliance reúne a 42 proveedores con 326 tipos de productos. Aunque no dio cifras precisas, Tiezzi señaló que de 2000 a 2004, su facturación creció 188 por ciento.

Para el presente año, tiene como metas llegar a 500 tipos de productos en 50 categorías, elevar de 85 mil a 100 mil sus puntos de venta, capacitar a mil 200 personas y que su facturación sea 25 por ciento mayor a la registrada el año anterior.

El tercer ejemplo con el que Guilherme Tiezzi ilustró la evolución del mercado mayorista en Brasil fue Martins.

Fundado en 1950, se trata de mayorista de entrega más grande, opera en 4 categorías: alimentos, farmacia, materiales de construcción y artículos electrónicos. Maneja una cartera de 175 mil clientes en todo Brasil, cuenta con 14 marcas propias exclusivas y posee una flota vehicular de más de mil unidades. Su plantilla de vendedores la forman cuatro mil 300 personas, además de tres mil 700 empleados.

El expositor aseguró que además ha servido de contrapeso a Carrefour, ya que mientras está cadena abre tiendas en las ciudades grandes, la primera atiende a los detallistas de las poblaciones pequeñas.

El aspecto más interesante de este gigante mayorista es la importante labor de capacitación que realiza desde 1990 a través de la Universidad Martins para el detallista.

En sus aulas se han capacitado más de cien mil personas, al igual que otras diez mil que lo han hecho a distancia. Además, sus consultores han entrenado en sus propias tiendas a 35 mil detallistas.

Tiene igualmente un aula virtual montada en una unidad móvil -un trailer-, que recorre el extenso territorio brasileño capacitando a abarroteros.

La exposición del consultor de la ABAD generó un gran interés entre los asistentes al V Congreso de Capacitación de ANAM, y , sin duda, les dejó, muchos temas para la reflexión.

5.5 Tecnología de punta, indispensable para competir.

Los mayoristas tienen que pensar como empresarios, deben revisar sus negocios y modernizar sus sistemas para estar en condiciones de competir con las cadenas de autoservicio.

Corresponde al presidente de la empresa SCA Consumidor México Centroamérica, Jaime Costa Lavin, un ejecutivo de reconocida trayectoria y vasta experiencia, expresar el punto de vista del proveedor.

Nuestro entrevistado ha dirigido importantes empresas como Pepsi Bottling Group, Maseca, Domeq México, Grupo Lala y Coca Cola FEMSA, lo cual nos habla de su conocimiento del medio y del peso de sus comentarios.

Comentó que luego de haber visitado a muchos mayoristas, encontró que aunque gran parte de los asentados en la ciudad de México y sus alrededores ya cuentan con modernos sistemas de control, eso no sucede en otras entidades.

“Se requieren sistemas, gente profesional y tecnología de punta, si no, la competencia con las cadenas de autoservicio va a ser muy difícil”, advirtió. ²³

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana, Costa Lavin señaló que el mercado mexicano tiene características muy específicas respecto a otros países, las cuales otorgan una importancia particular a la labor del mayorista.

Haciendo referencia a su paso como director general de empresas refresqueras, explicó que mientras en los Estados Unidos las ventas son en una proporción de 90 por ciento a los autoservicios y sólo el 10 por ciento a otro tipo de canales, en México la situación es inversa, ya que el 90 por ciento se destina a los abarroteros detallistas y únicamente el 10 por ciento llega a los supermercados.

De ahí agrego, la importancia del mayorista, quien es el que hace la labor de distribución que es de una gran utilidad para muchos fabricantes, los cuales no llegan hasta la tienda tradicional por lo costoso que les resulta.

Añadió que otra de las diferencias con otros mercados es que mientras Estados Unidos o en Europa existen pocos mayoristas pero muy grandes, en México opera un gran número de ellos, chicos, medianos o grandes. Esto exige un mayor esfuerzo de la

23 DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN PARA EL SECTOR MAYORISTA, (2005), Mayo-Junio No. 7, Tecnología de punta indispensable para competir, p. 10

24 Idem, p. 11

industria para lograr una buena relación con los mayoristas y un adecuado control de sus precios.

En este ambiente de competencia por el mercado, subrayó la importancia de que el mayorista tenga la inteligencia suficiente para mantener precios adecuados, que le permitan ser competitivos frente a las grandes cadenas y permanecer en su calidad de abastecedor del detallista.

SCA es una empresa sueca con sede en Estocolmo. Con una plantilla laboral de 50 mil empleados, es líder en venta de productos de papel en Europa y número dos en América.

Sus principales productos son los artículos para la higiene femenina de la marca Saba, los papeles higiénicos Regio, Google y Fleming, así como los pañales para incontinencia Tena, y se encarga de la producción de algunas tiendas de autoservicio manejan como marcas propias. Otro nicho importante, que significa el 30 por ciento de sus ventas totales, es el que corresponde a la fabricación de productos para bancos, restaurantes, hoteles e instituciones de gobierno.

En México, SCA cuenta con cuatro plantas, ubicadas dos en Ecatepec, Estado de México; Uruapan, en Michoacán, y en Zapopan, Jalisco.

Sus ventas en nuestro país se dividen en 55 por ciento a los mayoristas abarroteros y el 45 por ciento restante al autoservicio y a otros canales.

Al hablar sobre la gran aceptación que tienen sus productos en el mercado, Costa Lavin nos comentó que lo atribuye a que sus marcas están “en la cabeza de los consumidores” gracias a una adecuada publicidad, pero sobre todo, a saber qué es lo que el consumidor quiere y ponerlo a su alcance.

“Tenemos que darnos cuenta de que (en México) existe un alto porcentaje de personas que tienen un ingreso de menos de tres dólares al día; debemos buscar productos adecuados para esa gente, preguntarle qué es lo que quiere y cuánto puede

gastar” 24, explicó y agregó que por ello la estrategia de SCA se basa en la producción por segmentos, de acuerdo con los diferentes niveles de poder adquisitivo de la población.

A manera de ejemplo mencionó que en términos generales el precio de los pañales desechables es elevado, destinado para la clase media alta, por lo que su empresa analiza ya la posibilidad de fabricar una categoría a la que puedan acceder con más facilidad las clases de menos ingresos.

Se refirió también a los pañales para adultos, los cuales paulatinamente han ido penetrando en el mercado y “en los últimos cuatro años ha crecido en dos dígitos”. Consideró que esto se debe a la reducción de los índices de natalidad en las familias mexicanas y a que los avances en la medicina han ampliado las expectativas de vida, lo que hace que existan más personas de entre 55 y 75 años de edad, etapa en la que se presentan los problemas de incontinencia.

Finalmente Jaime Costa Lavin destacó la constante preocupación de SCA por el cuidado del medio ambiente, lo que le ha sido reconocido a nivel internacional.

Apuntó que actualmente la empresa importa de los Estados Unidos el 95 por ciento del desecho de papel que recicla y que emplea en la fabricación de sus productos, pero que ya está haciendo las negociaciones necesarias para captar los desechos generados en México.

Sin embargo subrayó que es muy importante que la sociedad mexicana tome conciencia de la necesidad de reciclar, como una de las muchas maneras de preservar el medio ambiente.

5.6 Diplomado de alta dirección para el sector mayorista.

Con gran éxito dio inicio el Diplomado de Alta Dirección para el Sector Mayorista que en su quinta generación ha despertado gran interés entre los socios de la ANAM.

En otras innovaciones, ahora los participantes cursarán en las instalaciones del Tecnológico de Monterrey Campus Santa Fe de la ciudad de México, cinco de los siete

módulos programados, y los dos restantes en las instalaciones de la industria proveedora del sector.

También en el presente Diplomado participa la Secretaría de Economía (SE) con el otorgamiento de recursos económicos a 25 razones sociales de la ANAM para la mejoría de sus procesos administrativos, contables, financieros y humanos.

Al inaugurar el Diplomado la directora de Capacitación y Consultoría de la SE, Beatriz Chávez Arias, exhortó a los presentes a multiplicar en sus lugares de origen los conocimientos que con el título “Reflexión y Cambio en la Cadena de Suministro”, se imparten a 43 alumnos que han sido organizados en dos grupos para un mayor aprovechamiento académico.

Precisó que esta especialización debe ser una ventana que beneficie a un mayor número de micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual es un objetivo de la dependencia federal que representa.

Con una duración de 126 horas de clase, en siete módulos de más de 17 horas de duración cada uno, desarrollado en un periodo de siete meses e impartido por especialistas del más alto nivel académico, el ITESM establece la presentación de un proyecto final para la acreditación del diplomado.

Los temas de los módulos a desarrollar son: La dirección profesional ante un mundo cambiante Dirección Estratégica; La empresa a largo plazo; El proceso comercial; La dirección de la empresa familiar; Eficiencias logísticas; El proceso financiero y Dirigiendo el cambio.

5.7 Exitoso y participativo V congreso de capacitación del mayorista.

La formación empresarial constituye uno de los elementos que, dentro de la estrategia de competitividad, fortalecerá y hará crecer las empresas, con lo cual se consolidará la red económica del país, manifestó Norma Mondragón, directora de contenido de la Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica de la Secretaría de Economía (SE).

Al inaugurar el V Congreso de Capacitación para Mayoristas, organizado por la Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas (ANAM) la funcionaria señaló también que la Secretaría de Economía, por medio del Fondo para la Pequeña y Mediana Empresa, apoya proyectos productivos de todo tipo, entre ellos los destinados a la formación empresarial, dada la trascendencia de la capacitación en el desarrollo económico.

Al evento que contó con una gran y entusiasta participación de comerciantes mayoristas de la República, asistieron importantes empresas patrocinadoras las cuales también montaron una exposición para la promoción de diversos productos.

Al dar la bienvenida a los participantes, Gabriel Garcés Islas, presidente saliente de la ANAM, comentó que sus integrantes dan empleo a 300 mil personas y representan cerca de la mitad del volumen de ventas de sus proveedores, quienes les entregan cada semana miles de toneladas de alimentos y productos básicos, que ellos se encargan de llevar a las pequeñas poblaciones del país por medio de 550 mil tiendas detallistas.

La mitad de la población no contaría con un abasto regular de productos de consumo si no fuera por el sistema de distribución que representan mayoristas y minoristas, para lo cual –expresó- debemos evolucionar y prepararnos en forma continua.

Como mayoristas debemos de proponernos de la mejor forma posible, capacitar al personal de nuestros negocios, siempre en busca de nuevas y mejores maneras de satisfacer a nuestros clientes, alerta a iniciativas de productos innovadores, dijo Garcés.

5.8 Consejo directivo del sector mayorista 2005-2006.

Durante el segundo día de los trabajos del quinto Congreso de Capacitación para Mayoristas Socios de la ANAM fue electo su nuevo Consejo Directivo, para el periodo 2005-2006, el cual quedó integrado por Enrique Rivera Cortés como Presidente: Eduardo Martínez Taylor. Vicepresidente: Antulio Nieto Sandoval, Secretario: Salutino Flores Vargas, Tesorero, y Salvador Álvarez Valdés, Guillermo Valdés Vega, Héctor

Jurado Sánchez, David Marcelo Chapa González, Gerardo Hannemam Rosas y José Antonio González Espinosa como Consejeros. El Comité de Vigilancia quedó constituido por Enrique Treviño Guerra, Carlos Ortiz Gil-González, Pablo Bárcena Alonso y Gabriel Garcés Islas.

En la XII Asamblea General Ordinaria de la ANAM, Gabriel Garcés Islas y los integrantes del Consejo Directivo durante el periodo 2004-2005 presentaron un amplio y detallado informe de actividades del organismo y de su estado financiero.

Al tomar posesión como Presidente de la ANAM, Enrique Rivera Cortés externo la invitación a los socios a participar de manera activa a través de sugerencias y recomendaciones que, dijo, serán fundamentales para el logro de los propósitos colectivos de la agrupación.

“La ANAM no es sólo su Mesa Directiva, somos todos los socios que la integramos y es de todos el compromiso y la oportunidad de continuar construyendo un grupo más sólido para el bien de nuestros negocios”. 25

5.9 Protocolo de una empresa familiar.

Los componentes básicos de una constitución pueden ser similares a los de un protocolo familiar, en primer lugar, hay una frase que resume la misión familiar y expresa los valores, los objetivos y los propósitos que guiarán las acciones de los miembros como un todo.

Muchas familias tienen lemas. Son la piedra angular de una constitución pero no es suficiente. Los lemas son declaraciones de intenciones. No dicen nada sobre cómo llegar al objetivo, ni cuáles son las reglas del juego.

25 DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN PARA EL SECTOR MAYORISTA, (2005), Mayo-Junio No. 7, Consejo Directivo 2005-2006, p. 18

Un protocolo es más exhaustivo y define las líneas maestras para que la familia trabaje junta, incluyendo acuerdos específicos sobre empleo, retribuciones, propiedad de las acciones y herencia, venta de activos, acuerdos de compraventa y otros.

Un protocolo familiar puede sentar las bases de un consejo familiar, además de uno directivo, así como los varios lazos que se establecen entre ellos.

Especifica las responsabilidades y funciones básicas de cada foro, los criterios para formar parte y seleccionar los líderes, las reglas básicas de comportamiento y el orden del día que se seguirá en las reuniones.

A pesar de que cada protocolo familiar es único, podemos decir que hay ciertos rasgos en común que deben estar en su sitio para que la familia mantenga el control de la empresa. Una familia con una única rama de hijos necesitará entrar menos en detalles que una familia con varios grupos de primos ó un gran negocio segmentado.

Algunos protocolos ya son muy precisos en el momento de redactarse y otros añaden otros campos y una mayor especificidad a medida que la familia va creciendo. Algunas empresas familiares optan por crear un documento breve y no especialmente explicativo.

Los protocolos familiares aún son relativamente nuevos y escasos, a pesar de que muchas familias están creando acuerdos escritos que contienen elementos de protocolo. Hasta hoy, las únicas pruebas que tenemos sobre la efectividad y la utilidad de los protocolos, son los testimonios de las propias familias.

Por ejemplo: dos familias que comparten la propiedad de un negocio y disponen de un protocolo de más de una década, tienen una menor tasa de conflictos que podría haber acabado con su alianza empresarial.

Naturalmente redactar un documento de este tipo no es una garantía de éxito. Un protocolo será inútil, si los que firman no se lo toman en serio y no lo sitúan en el

centro del gobierno familiar. Tienen que asistir a las reuniones, seguir las normas y trabajar con el otro siguiendo el espíritu que emana de las frases del documento.

CAPITULO 6

COLGATE – PALMOLIVE Y SU HISTORIA EN MÉXICO.

Misión

Una Compañía comprometida con el cuidado de la gente, sus pertenencias y su medio ambiente, abasteciendo productos y servicios al consumidor de valor real para el mercado global.

Visión

Llegar a ser realmente la mejor compañía global de productos de consumo.

Valores

Cuidar

Trabajo en equipo global

Mejora continua

El 27 de Diciembre de 1925 se iniciaron las actividades de la compañía Palmolive, S. A., en México. En esas fechas, las fábricas Palmolive Peet, S.A. y Colgate, importaban y distribuían jabón a toda la República en forma independiente. En 1928, estas empresas se fusionaron y de ahí nació Colgate-Palmolive Peet, S.A., que de inmediato comenzó a fabricar y a comercializar los jabones Palmolive y la crema dental Colgate.

A lo largo de su historia, la compañía ha cambiado radicalmente la forma tradicional del lavado de ropa en los hogares mexicanos con la introducción de los detergentes en polvo; de igual manera, han sido los creadores de nuevas categorías de productos, como los suavizantes de telas, el detergente para ropa fina, los limpiadores líquidos, detergentes en polvo para trastes y recientemente los detergentes líquidos para trastes.

Se sienten especialmente orgullosos de haber revolucionado los medios de comunicación, fueron los primeros en transmitir novelas y programas de entretenimiento a través de la radio y la televisión en la década de los cincuenta.

Colgate Palmolive ha prosperado y llegado a ser líder en su ramo, en gran parte porque se ha renovado continuamente a través de los años, a medida que cambiaron las condiciones del mercado y las necesidades y hábitos de higiene de los consumidores.

La responsabilidad para fabricar productos de la más alta calidad y su habilidad para ofrecer día con día una amplia gama de productos, hacen que el público asocie el nombre de Colgate-Palmolive con integridad, calidad y confianza. Y son estas mismas cualidades las que se deben seguir ofreciendo a sus consumidores para proseguir su vibrante y creciente historia.

Hoy en día fabrica una enorme diversidad de productos, entre cremas dentales, jabones de baño, suavizantes de telas, detergentes para ropa fina, shampoo para el cabello, cremas para el cuerpo, lavatrastes en polvo y líquidos, fibras, línea para bebés, cepillos dentales, fragancias, desodorantes y enjuagues bucales, línea de estilizados para el cabello, entre otros, ocupando los primeros lugares en el gusto de los consumidores.

En Colgate-Palmolive están conscientes de que para mantener el éxito el factor más importante lo constituye el elemento humano, por encima de modernos procedimientos e instalaciones.

Se puede resumir y afirmar que el espíritu progresista de los directivos de esta empresa, la alta calidad de sus productos, y sobre todo el esfuerzo y la entrega del personal que labora o ha laborado en ella, han sido los elementos que le han permitido mantener un ritmo continuo de progreso, colocando a la compañía en la posición privilegiada en que hoy se encuentra.

Como comentamos, Colgate-Palmolive México nació en lo que aún era un país convulsionado, que con grandes dificultades iniciaba la reconstrucción de su economía y de sus instituciones.

Esta circunstancia no limitó los esfuerzos de empresarios que con gran visión apostaron por un país mejor. El tiempo les dio la razón y hoy la empresa muestra gran solidez y se encuentra en pleno crecimiento. Para que esto fuera posible se requirió de la participación esforzada de los integrantes de la gran familia Colgate-Palmolive. Ahí donde muchos vieron un gran peligro, Colgate-Palmolive vio el germen de una gran nación. El lema con el cual celebramos este importante aniversario de la empresa no podría ser más acertado 80 años de calidad y confianza en México.

Colgate-Palmolive ha experimentado múltiples transformaciones que la han llevado a convertirse en una de las empresas más importante del mundo en su género. Desde sus inicios la empresa se ha distinguido por la excelente calidad de sus productos y por ofrecer día con día una mayor cantidad y variedad de marcas, que los consumidores identifican como símbolos de integridad y confianza.

Hoy en día la empresa cuenta con dos grandes centros de producción en la República Mexicana, en los que se observan la más alta disciplina de trabajo y un cuidadoso cumplimiento de las normas de seguridad. La capacitación de sus empleados y operadores está basada en los más modernos criterios de desarrollo y promoción, lo cual les brinda la oportunidad de ser cada vez más capaces y de recibir mejores remuneraciones.

En la fábrica de Presa la Angostura que inició sus operaciones en 1950, Colgate-Palmolive puso en práctica modelos de producción, de capacitación, de control de calidad, de eficiencia y éstos tuvieron tan buenos resultados que hoy constituyen por sí mismos modernos manuales de operación.

Esta fábrica, que aún conserva la imagen típica de una construcción industrial de su época, en la que destaca la portada de su puerta principal en estilo art-déco, hoy cuenta, gracias a las transformaciones tecnológicas que ha experimentado, con

sofisticados equipos para la producción de jabones para tocador y en barra, cremas dentales, lavatrastes, brillantinas y demás productos.

Para cumplir con las metas de producción, más de 1500 personas trabajan en tres turnos ininterrumpidos. La fábrica esta dividida en áreas focalizadas, bajo un modelo de organización horizontal cuyo objetivo es optimizar los procesos y medir los resultados, de tal modo que la producción se vincula con la calidad total.

La producción, basada en una disciplina que a su vez se sustenta en el conocimiento y en el cumplimiento de las más estrictas normas, se establece a partir de los objetivos y las metas que la empresa en su conjunto define, en función de la demanda, de las expectativas y del lanzamiento de nuevos artículos.

De esta manera cada área cumple con su parte en un plan general, en el que están considerados el abastecimiento de materia prima, que debe sujetarse a las más estrictas especificaciones técnicas, el control de calidad para cada parte del proceso y la salida controlada de productos terminados. Cada uno de estos detalles requiere de análisis y observación constante.

Todas las áreas focalizadas tienen también sus metas de capacitación, calidad, seguridad e higiene y planes de mejora continua para alcanzar la máxima eficiencia y la mejor calidad del producto terminado.

Destacan en esta planta el área de cremas dentales, donde se utilizan modernos equipos acondicionados con avanzados elementos de robótica, así como las nuevas líneas de jabones y otros equipos que hacen posible un nivel de alta productividad.

Como prueba de lo que han sido sus excelentes logros, mencionaremos que de los laboratorios de Colgate-Palmolive han surgido fórmulas para la creación de nuevos productos. En la fábrica de la ciudad de México funciona actualmente un laboratorio de investigación y desarrollo que esta encargado de esta tarea para América Latina, compartiendo con el de Brasil la responsabilidad de la investigación global para la región. Esto es de singular importancia, ya que se trata de instalaciones científicas y

tecnológicas que colocan a México entre los países líderes en esta especialidad. Una muestra del desarrollo alcanzado en este rubro es que actualmente Colgate-Palmolive México produce la crema dental Colgate para el mercado norteamericano, y sus resultados son prueba del reconocimiento que la corporación tiene para la planta de México.

Mission Hills, inaugurada en un predio de 640,000 m² en las inmediaciones de San José Iturbide, Guanajuato, durante el gobierno del licenciado Vicente Fox Quesada, actual presidente de México, produce una parte importante de los artículos comercializados por Colgate-Palmolive México. Misión Hills está catalogada como un modelo de planta a seguir en la corporación. Su tecnología de punta le permite producir un alto porcentaje de las botellas que requiere, diseñar los moldes para los envases y poner en práctica el uso de herramientas como el flujo continuo de producción y el mantenimiento productivo total.

Mission Hills cuenta también con la sulfonación más moderna de América Latina, en la que se producen algunas de las materias primas esenciales en la fabricación de detergentes, limpiadores y shampoos, que además de cubrir la demanda interna le permiten la exportación a varios países.

Organizada sobre criterios de administración horizontal, la producción de la planta está dividida en seis áreas focalizadas. La planta opera durante todo el día con la participación de más de 1200 trabajadores y empleados. Aquí se elaboran gels, cremas, shampoos, aerosoles, desodorantes, Suavitel y los limpiadores líquidos Fabuloso y Ajax.

La automatización y la robótica desempeñan un papel vital. Las áreas focalizadas funcionan a plenitud aplicando uno de los modelos organizacionales más modernos, en donde el papel del líder constituye un factor determinante para la obtención de los mejores resultados. Esta concepción innovadora del trabajo aplicada por Colgate-Palmolive alcanza aquí sus formas más acabadas.

Están a la vista los logros de una fábrica en la que destacan, como ya dijimos, la automatización, el orden y la higiene. Llama la atención el sistema de integración vertical que hace posible un proceso completo, desde el diseño de las botellas hasta el llenado de las mismas; el régimen automático de empaçado en todas las máquinas; los dispositivos computarizados para el suministro de los líquidos, el taller de moldes y la planta de tratamiento de agua que cumple con las normas establecidas por la Comisión Nacional del Agua. No podemos dejar de mencionar aquí las áreas de control de calidad, la de seguridad y la de higiene.

El trabajo en Misión Hills ha rendido frutos en el corto plazo: a sólo tres años de fundada se le otorgó el premio “Guanajuato” a la calidad, en la categoría de empresa grande, y también recibió el “Safety Award”, reconocimiento que se le entregó por haber registrado un millón de horas sin ningún contratiempo en lo que se refiere a seguridad.

Misión Hills se distingue no sólo por su moderna estructura y por el uso de alta tecnología, sino también, y de manera especial, por la aplicación de diversas técnicas para el control y la prevención de la contaminación.

Misión Hills es una fábrica moderna de enorme éxito y prestigio, obtenidos gracias, al trabajo en equipo y a la excelente motivación de sus empleados, que le han permitido alcanzar una alta calidad en sus productos, la satisfacción plena de los clientes y un firme compromiso con el desarrollo y el crecimiento de la empresa y de México.

Presentación del caso práctico.

Una vez presentada la teoría, se expone el ejemplo de un cliente abarrotero mayorista de nuevo ingreso a una compañía, mostrando el proceso a seguir desde la investigación previa para otorgarle el crédito hasta concluir con el cobro de sus facturas una vez que fue aceptado.

A continuación se presenta relación de documentos necesarios para otorgar crédito a futuros clientes y siguiendo este orden mostraremos ejemplos de los mismos. Esta documentación conformara el expediente del cliente y es el soporte para un requerimiento legal por parte de la empresa otorgante del crédito.

Alta ante SHCP.	<input type="checkbox"/>
Acta constitutiva.	<input type="checkbox"/>
Pagaré \$ (Indicar el monto)	<input type="checkbox"/>
Copia de la identificación oficial de la persona que firmó el pagaré.	<input type="checkbox"/>
Relación de bienes con el registro público de la propiedad y el valor.	<input type="checkbox"/>
R.F.C.	<input type="checkbox"/>
Estados financieros.	<input type="checkbox"/>

EJEMPLO DE UN ACTA CONSTITUTIVA.

NUMERO 7,104 SIETE MIL CIENTO CUATRO.-----
 1999 XIV.----- LIBRO 6.-----
 En la Ciudad de Tototlán, Jalisco, siendo los 3
 tres días del mes de Febrero de 1999 mil novecientos
 noventa y nueve. Ante Mi. Licenciado J. JESUS CHAVEZ
 SALAZAR, Notario Publico Titular Número 1 Uno, de
 esta Municipalidad, comparecieron por su propio
 derecho los señores SERGIO SALAZAR LOPEZ, JAVIER
 SALAZAR LOPEZ, DAVID SALAZAR LOPEZ, FELIPE SALAZAR
 LOPEZ, EMERARDO BENJAMIN SALAZAR LOPEZ, JUAN SALAZAR
 LOPEZ, OSCAR RICARDO SALAZAR LOPEZ, JESUS CARLOS
 SALAZAR LOPEZ Y FERNANDO GUADALUPE SALAZAR LOPEZ:-
 Todos con las generales que se consignan al final de
 esta Escritura, y dijeron haber celebrado un
 CONTRATO DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD MERCANTIL, la
 cual llevará por nombre "LECHE 19 DIECINUEVE--
 HERMANOS", seguida de las palabras SOCIEDAD ANONIMA
 DE CAPITAL VARIABLE, o de sus abreviaturas S.A. DE
 C.V., de conformidad con el permiso de la Secretaría
 de Relaciones Exteriores que a continuación se
 inserta:-

 "Al margen izquiendo un sello con el Escudo
 Nacional que dice: SECRETARIA DE RELACIONES-----
 EXTERIORES, MEXICO, PERMISO 11000400 uno, uno, cero,
 cero, cero, cuatro, cero, cero.- EXPEDIENTE-----
 9911000398 nueve, nueve, uno, uno, cero, cero, cero,
 tres, nueve, ocho.- FOLIO 508 cinco, cero, ocho. En
 atención a la solicitud presentada por el C. R.-
 MARIA MADRID G., esta Secretaría concede el permiso
 para constituir una SA. DE CV. bajo la denominación
 "LECHE 19 DIECINUEVE HERMANOS, SA. DE CV. Este
 permiso quedará condicionado a que en los estatutos
 de la sociedad que se constituya, se inserte la
 cláusula de exclusión de extranjeros o el convenio
 previsto en la fracción I del artículo 104 del Código de Comercio".

EN ESTA HOJA SE PUEDE LEER EL REPRESENTANTE LEGAL, QUE ES LA MISMA PERSONA QUE FIRMA EL PAGARÉ.



LOPEZ.-----

--- Designando además como COMISARIO al señor
Licenciado JOSE LUIS SANCHEZ GARCIA.-----

--- Quienes aceptan su cargo y protestan su fiel y
leal desempeño, contando desde luego, con las más
amplias facultades previstas por la Cláusula Decima
Primera de los Estatutos.-----

--- Tanto el Presidente como el Comisario, estando
presentes, aceptan el cargo conferido y protestan su
legal desempeño, por tanto, se les discierne en
debida forma, toda vez que han garantizado su
desempeño, conforme a estos Estatutos.-----

--- TRIGESIMA TERCERA.- Para el caso de aumento o
disminución del capital social, podrá decidirse en
Asamblea Ordinaria.-----

-----CAPITULO SEPTIMO:-----

-----DESIGNACION DE APODERADO-----

-----Y DISPOSICIONES DE LA LEY.-----

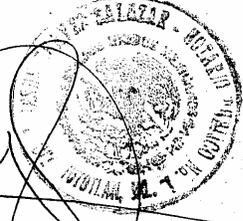
--- Así mismo, los accionistas constituidos en
Primera Asamblea acuerdan nombrar como Apoderado
General Judicial para Pleitos y Cobranzas y Actos de
Administración y de Dominio y para Suscribir Títulos
de Crédito en los terminos del Artículo 9o. noveno
de la Ley General de Títulos y Operaciones de
Crédito, al señor Licenciado SERGIO SALAZAR LOPEZ.-
quien podrá ejercitarlo para representar y-----
administrar los negocios de la sociedad, en los
términos de los 4 cuatro párrafos del Artículo 2207
dos mil doscientos siete del Código Civil vigente
del Estado de Jalisco y 2554 dos mil quinientos
cincuenta y cuatro del Código Civil del distrito
Federal en materia común y para toda la República en
materia federal, y del Artículo 9o. noveno de la Ley
General de Títulos y Operaciones de Crédito, que se

FINALIZACIÓN DEL ACTA CONSTITUTIVA.

--- J. JESUS CHAVEZ SALAZAR, Notario Público Lic. en el número 1 uno de ésta Municipalidad, CERTIFICO: ---
 --- Que la copia que antecede concuerda con el original que tengo a la vista y de donde se compulso a este fin.
 "Leche 19 Diecinueve Hermanos" S.A. de C.V.
 va en 13 hojas útiles.---DOY FE. ---
 --- Tototlán, Jalisco, a los 7 días del mes de Marzo del 2002.



[Handwritten signature]



Atotonilco el Alto, Jalisco, 17 diecisiete de febrero de 1999 mil novecientos noventa y nueve.- Presentado para suregistro a las 11.22 horas, registro a las 12.22 horas, bajo la inscripción número 2 del Tomo 6 Libro Iro. del Registro de Comercio.- Dejo a gregado un Segundo Testimonio del número 43 del apéndice de este libro.- Se hizo el pago correspondiente en recibo P-6862039



EL JEFE DE OFICINA No. 04
 LIC. JESUS G.M.O. GONZALEZ VERA

ESTE DOCUMENTO AMPARA LA CANTIDAD A PAGAR EN CASO DE UN REQUERIMIENTO LEGAL POR INCUMPLIMIENTO DE PAGO.

PAGARÉ

Bueno por: \$2'000,000.00 de pesos M.N.

POR VALOR RECIBIDO, por medio del presente Pagaré, el suscrito. Leche 19 Diecinueve Hermanos, S.A. de C.V., representada por Sergio Salazar López (en adelante el "Deudor"), promete incondicionalmente pagar a la orden de Colgate Palmolive, S.A. de C.V., o a su causahabiente, cesionario o endosatario (en adelante el "Colgate") la suma principal de \$2'000,000.00 (DOS MILLONES PESOS 00/100 MONEDA NACIONAL) a la vista.

La "Fecha de Pago" significa el período de 30 días siguientes a la fecha en que el Deudor haya recibido la mercancía entregada por Colgate.

En caso de que el Deudor no pague en la Fecha de Pago, la totalidad de cualquier suma principal que el Deudor deba pagar a Colgate conforme a este Pagaré, el Deudor pagará, a la vista, intereses moratorios sobre la cantidad vencida y no pagada, computados desde el día siguiente a la Fecha de Pago de dicha cantidad hasta el día en que dicha cantidad insoluble se pague en su totalidad, a una tasa de interés anual calculada a la tasa anual resultante de sumar el Margen Aplicable a la Tasa de Referencia.

Los intereses a que se refiere el presente Pagaré se computarán sobre la base de un año de 360 (trescientos sesenta) días y por el número de días calendario que deban transcurrir durante el período de cálculo, incluyendo el primer día pero excluyendo el último de dichos días.

Para los propósitos de este Pagaré, los siguientes términos tendrán el significado que se indica a continuación:

"Margen Aplicable" significará, cinco puntos porcentuales.

"Tasa de Referencia" significa el promedio de las tasa de rendimiento anual neto equivalente a la de descuento, en colocación primaria, de los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES) a plazos de veintiocho (28) días capitalizada o, en su caso la equivalente, correspondiente a la última subasta realizada inmediatamente antes de la Fecha de Pago, que dé a conocer el Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante avisos en los periódicos de mayor circulación en el país.

El Deudor, por medio del presente renuncia irrevocablemente en este acto a cualquier diligencia, presentación, demanda, protesto, notificación o aviso de cualquier clase en relación con este Pagaré. La falta de ejercicio por Colgate de cualesquiera de sus derechos conforme a este Pagaré, en cualquier instancia, no constituirá una renuncia a tales derechos.

Todos los pagos que deban hacerse conforme a este Pagaré, serán efectuados en la fecha en que dichos pagos sean exigibles, sin compensación, deducción o defensa alguna, antes de las 12:00 p.m., hora de la ciudad de México, D.F. en las oficinas de Colgate ubicadas en Presa la Angostura No. 225, Col. Irrigación, C.P. 11500, México D.F., mediante abono en la cuenta que le indique Colgate al Deudor, en Pesos Moneda Nacional, libremente transferibles y en fondos inmediatamente disponibles en el mismo día.

Todos los pagos de principal e intereses sobre este Pagaré se harán sin compensación o contra-reclamación y estarán libres de y sin deducción de cualquier retención para o a cuenta de cualesquier impuestos, gravámenes, imposiciones, derechos, recargos, penas o cualesquiera otros cargos similares presentes o futuros de cualquier naturaleza impuestos por los Estados Unidos Mexicanos o cualquier subdivisión política o autoridad fiscal de los mismos.

El presente PAGARÉ será interpretado de conformidad con y será regido por las leyes de los Estados Unidos Mexicanos.

Para lo relacionado con este PAGARÉ, el Deudor señala como su domicilio el ubicado en:

Hidalgo Poniente 279

Col Centro

Tototlan, Jalisco CP 47730

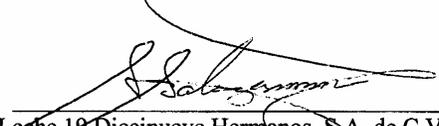
TEL. 391 916 0992

El Deudor se somete expresamente a la jurisdicción de los tribunales competentes de la Ciudad de México, Distrito Federal para efectos de cualquier juicio, acción o procedimiento que se derive o se relacione con este PAGARÉ, y por el presente renuncia a la jurisdicción que le pudiese corresponder con motivo de su domicilio presente o futuro o por cualquier otra causa.

El Deudor conviene en reembolsar a la vista, todos los costos y gastos razonables de un tenedor de este PAGARÉ, que se incurran en relación con la ejecución del mismo, incluyendo, sin limitación, los honorarios de abogados y gastos razonables en relación con los mismos.

Este PAGARÉ consta de (dos) páginas impresas por ambos lados de una hoja, cada uno de los cuales ha sido firmada por el Deudor.

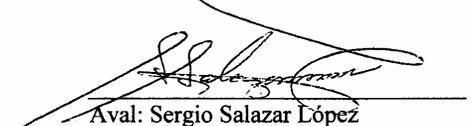
México D.F., a 17 de Octubre del 2005.



Leche 19 Diecinueve Hermanos, S.A. de C.V.

Representada por: Sergio Salazar López

POR AVAL, el suscrito garantiza solidaria e incondicionalmente el pago total y oportuno del monto de principal y intereses adeudados conforme al presente PAGARÉ.



Aval: Sergio Salazar López

ESTE DOCUMENTO ACREDITA CON FOLIO OFICIAL EL REGISTRO DE LEY ANTE LA SHCP.

SH CP **SAT**
Servicio de Administración Tributaria
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL

CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTE
LDD990210TE4

NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL
LECHE 19 DIECINUEVE HERMANOS
SA DE CV

FOLIO **E 6607812**
JAL-22/02/99-E
1otHH4RWfxg

Leche 19 Diecinueve Hermanos, S.A. de C.V.
Balance General al 31 de Mayo de 2005

ACTIVO	PASIVO																																																																																												
<p>ACTIVO CIRCULANTE</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>BANCOS</td><td style="text-align: right;">12,830,259.46</td></tr> <tr><td>CLIENTES</td><td style="text-align: right;">12,961,735.96</td></tr> <tr><td>INVENTARIOS</td><td style="text-align: right;">49,573,673.30</td></tr> <tr><td>DEUDORES DIVERSOS</td><td style="text-align: right;">2,579,092.56</td></tr> <tr><td>IVA ACREDITABLE</td><td style="text-align: right;">6,639,911.12</td></tr> <tr><td>IVA ACREDITABLE BODEGA</td><td style="text-align: right;">4,098,070.05</td></tr> <tr><td>IVA ACREDITABLE SUPERMERCADO</td><td style="text-align: right;">433,250.31</td></tr> <tr><td>IVA ACRED. SUPER OCOTLAN</td><td style="text-align: right;">599,536.21</td></tr> <tr><td>ANTICIPO A PROVEEDORES</td><td style="text-align: right;">(321,496.12)</td></tr> <tr><td>SALDOS A FAV. DE IVA ACREDITABLE</td><td style="text-align: right;">14,248,066.76</td></tr> <tr><td>SALD. A FAVOR IVA PEND. SOLICIT</td><td style="text-align: right;">337,300.44</td></tr> <tr><td>IVA ACREDIT. PROV. NO PAGADO</td><td style="text-align: right;">2,638.03</td></tr> <tr><td>DOCTOS. X COBRAR AFILIDAS C.P.</td><td style="text-align: right;">1,308,743.31</td></tr> <tr><td>CONSTRUCCION EN PROCESO</td><td style="text-align: right;">7,019,031.02</td></tr> <tr><td>Total ACTIVO CIRCULANTE</td><td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">112,309,812.41</td></tr> </table> <p>ACTIVO FIJO NETO</p> <p>ACTIVO FIJO HISTORICO</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>TERRENOS</td><td style="text-align: right;">8,131,946.00</td></tr> <tr><td>EDIFICIOS</td><td style="text-align: right;">7,503,470.97</td></tr> <tr><td>MOB. Y EQUIPO DE OFICINA</td><td style="text-align: right;">623,597.16</td></tr> <tr><td>MAQ. Y EQUIPO</td><td style="text-align: right;">21,863,571.00</td></tr> <tr><td>EQUIPO DE TRANSPORTE</td><td style="text-align: right;">39,103,690.77</td></tr> <tr><td>MOB. Y EQUIPO DE COMPUTO</td><td style="text-align: right;">1,092,518.97</td></tr> <tr><td>PROGRAMAS COMPUTO</td><td style="text-align: right;">453,611.00</td></tr> <tr><td>Total ACTIVO FIJO HISTORICO</td><td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">78,772,405.87</td></tr> </table> <p>DEPRECIACION ACUMULADA HISTOR</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>DEPREC. EDIFICIOS</td><td style="text-align: right;">(740,744.99)</td></tr> <tr><td>DEPREC. MOB. Y EQUIPO DE OFICI</td><td style="text-align: right;">(73,955.95)</td></tr> <tr><td>DEPREC. MAQ. Y EQUIPO</td><td style="text-align: right;">(4,287,248.95)</td></tr> <tr><td>DEPREC. EQUIPO DE TRANSPORTE</td><td style="text-align: right;">(17,846,737.43)</td></tr> <tr><td>DEPR. MOB. Y EQUIPO DE COMPUT</td><td style="text-align: right;">(361,733.18)</td></tr> <tr><td>DEPRECIACION PROGRAM COMPUTO</td><td style="text-align: right;">(57,711.28)</td></tr> <tr><td>Total DEPRECIACION ACUMULADA HISTOR</td><td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">(23,368,131.78)</td></tr> </table> <p>Total ACTIVO FIJO NETO 55,404,274.09</p> <p>ACTIVO DIFERIDO</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>ANTICIPOS DE ISR</td><td style="text-align: right;">403,976.30</td></tr> <tr><td>ANTICIPOS IMPAC</td><td style="text-align: right;">602,359.00</td></tr> <tr><td>GASTOS DE INSTALACION</td><td style="text-align: right;">18,308.70</td></tr> <tr><td>AMORTIZ. GASTOS INSTALACION</td><td style="text-align: right;">(854.83)</td></tr> <tr><td>Total ACTIVO DIFERIDO</td><td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">1,023,789.17</td></tr> </table> <p>SUMA DEL ACTIVO 168,737,876.67</p>	BANCOS	12,830,259.46	CLIENTES	12,961,735.96	INVENTARIOS	49,573,673.30	DEUDORES DIVERSOS	2,579,092.56	IVA ACREDITABLE	6,639,911.12	IVA ACREDITABLE BODEGA	4,098,070.05	IVA ACREDITABLE SUPERMERCADO	433,250.31	IVA ACRED. SUPER OCOTLAN	599,536.21	ANTICIPO A PROVEEDORES	(321,496.12)	SALDOS A FAV. DE IVA ACREDITABLE	14,248,066.76	SALD. A FAVOR IVA PEND. SOLICIT	337,300.44	IVA ACREDIT. PROV. NO PAGADO	2,638.03	DOCTOS. X COBRAR AFILIDAS C.P.	1,308,743.31	CONSTRUCCION EN PROCESO	7,019,031.02	Total ACTIVO CIRCULANTE	112,309,812.41	TERRENOS	8,131,946.00	EDIFICIOS	7,503,470.97	MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	623,597.16	MAQ. Y EQUIPO	21,863,571.00	EQUIPO DE TRANSPORTE	39,103,690.77	MOB. Y EQUIPO DE COMPUTO	1,092,518.97	PROGRAMAS COMPUTO	453,611.00	Total ACTIVO FIJO HISTORICO	78,772,405.87	DEPREC. EDIFICIOS	(740,744.99)	DEPREC. MOB. Y EQUIPO DE OFICI	(73,955.95)	DEPREC. MAQ. Y EQUIPO	(4,287,248.95)	DEPREC. EQUIPO DE TRANSPORTE	(17,846,737.43)	DEPR. MOB. Y EQUIPO DE COMPUT	(361,733.18)	DEPRECIACION PROGRAM COMPUTO	(57,711.28)	Total DEPRECIACION ACUMULADA HISTOR	(23,368,131.78)	ANTICIPOS DE ISR	403,976.30	ANTICIPOS IMPAC	602,359.00	GASTOS DE INSTALACION	18,308.70	AMORTIZ. GASTOS INSTALACION	(854.83)	Total ACTIVO DIFERIDO	1,023,789.17	<p>PASIVO CIRCULANTE</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>ACREEDORES DIVERSOS</td><td style="text-align: right;">6,899,112.08</td></tr> <tr><td>IVA POR PAGAR</td><td style="text-align: right;">5,756,438.28</td></tr> <tr><td>IMPUESTOS POR PAGAR</td><td style="text-align: right;">60,444.24</td></tr> <tr><td>PROVEEDORES</td><td style="text-align: right;">35,627,938.62</td></tr> <tr><td>DOCTOS. X PAGAR AFILIADAS C.P.</td><td style="text-align: right;">43,575,677.09</td></tr> <tr><td>Total PASIVO CIRCULANTE</td><td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">91,919,610.31</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">CAPITAL CONTABLE</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td>CAPITAL SOCIAL</td><td style="text-align: right;">39,944,243.00</td></tr> <tr><td>RESERVA LEGAL</td><td style="text-align: right;">1,018,996.22</td></tr> <tr><td>RESUL. EJER. ANTERIORES</td><td style="text-align: right;">12,999,035.16</td></tr> <tr><td>RESULTADO DEL EJERCICIO</td><td style="text-align: right;">22,855,990.98</td></tr> <tr><td>Total CAPITAL CONTABLE</td><td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">76,818,265.36</td></tr> </table> <p>SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL 168,737,876.67</p>	ACREEDORES DIVERSOS	6,899,112.08	IVA POR PAGAR	5,756,438.28	IMPUESTOS POR PAGAR	60,444.24	PROVEEDORES	35,627,938.62	DOCTOS. X PAGAR AFILIADAS C.P.	43,575,677.09	Total PASIVO CIRCULANTE	91,919,610.31	CAPITAL SOCIAL	39,944,243.00	RESERVA LEGAL	1,018,996.22	RESUL. EJER. ANTERIORES	12,999,035.16	RESULTADO DEL EJERCICIO	22,855,990.98	Total CAPITAL CONTABLE	76,818,265.36
BANCOS	12,830,259.46																																																																																												
CLIENTES	12,961,735.96																																																																																												
INVENTARIOS	49,573,673.30																																																																																												
DEUDORES DIVERSOS	2,579,092.56																																																																																												
IVA ACREDITABLE	6,639,911.12																																																																																												
IVA ACREDITABLE BODEGA	4,098,070.05																																																																																												
IVA ACREDITABLE SUPERMERCADO	433,250.31																																																																																												
IVA ACRED. SUPER OCOTLAN	599,536.21																																																																																												
ANTICIPO A PROVEEDORES	(321,496.12)																																																																																												
SALDOS A FAV. DE IVA ACREDITABLE	14,248,066.76																																																																																												
SALD. A FAVOR IVA PEND. SOLICIT	337,300.44																																																																																												
IVA ACREDIT. PROV. NO PAGADO	2,638.03																																																																																												
DOCTOS. X COBRAR AFILIDAS C.P.	1,308,743.31																																																																																												
CONSTRUCCION EN PROCESO	7,019,031.02																																																																																												
Total ACTIVO CIRCULANTE	112,309,812.41																																																																																												
TERRENOS	8,131,946.00																																																																																												
EDIFICIOS	7,503,470.97																																																																																												
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	623,597.16																																																																																												
MAQ. Y EQUIPO	21,863,571.00																																																																																												
EQUIPO DE TRANSPORTE	39,103,690.77																																																																																												
MOB. Y EQUIPO DE COMPUTO	1,092,518.97																																																																																												
PROGRAMAS COMPUTO	453,611.00																																																																																												
Total ACTIVO FIJO HISTORICO	78,772,405.87																																																																																												
DEPREC. EDIFICIOS	(740,744.99)																																																																																												
DEPREC. MOB. Y EQUIPO DE OFICI	(73,955.95)																																																																																												
DEPREC. MAQ. Y EQUIPO	(4,287,248.95)																																																																																												
DEPREC. EQUIPO DE TRANSPORTE	(17,846,737.43)																																																																																												
DEPR. MOB. Y EQUIPO DE COMPUT	(361,733.18)																																																																																												
DEPRECIACION PROGRAM COMPUTO	(57,711.28)																																																																																												
Total DEPRECIACION ACUMULADA HISTOR	(23,368,131.78)																																																																																												
ANTICIPOS DE ISR	403,976.30																																																																																												
ANTICIPOS IMPAC	602,359.00																																																																																												
GASTOS DE INSTALACION	18,308.70																																																																																												
AMORTIZ. GASTOS INSTALACION	(854.83)																																																																																												
Total ACTIVO DIFERIDO	1,023,789.17																																																																																												
ACREEDORES DIVERSOS	6,899,112.08																																																																																												
IVA POR PAGAR	5,756,438.28																																																																																												
IMPUESTOS POR PAGAR	60,444.24																																																																																												
PROVEEDORES	35,627,938.62																																																																																												
DOCTOS. X PAGAR AFILIADAS C.P.	43,575,677.09																																																																																												
Total PASIVO CIRCULANTE	91,919,610.31																																																																																												
CAPITAL SOCIAL	39,944,243.00																																																																																												
RESERVA LEGAL	1,018,996.22																																																																																												
RESUL. EJER. ANTERIORES	12,999,035.16																																																																																												
RESULTADO DEL EJERCICIO	22,855,990.98																																																																																												
Total CAPITAL CONTABLE	76,818,265.36																																																																																												

Balance general o Estado de situación financiera, es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio a una fecha determinada.

Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados, es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

Leche 19 Diecinueve Hermanos, S.A. de C.V.
Estado de Resultados del 1o. de Enero al 31 de Mayo de 2005

VENTAS NETAS		
VENTAS PLANTA PRODUCTIVA	122,901,257.15	
SUPER TOTOTLAN	11,435,162.06	
BODEGA	46,139,249.54	
SUPER OCOTLAN	20,664,014.06	
BONIF. Y DESC. S/VENTAS	(1,938,814.37)	
VENTAS NETAS :		199,200,868.44
COSTOS DE VENTA		
COMPRAS	95,540,471.41	
BONIFI. Y DESC. S/CONMPRAS	(235,001.66)	
GASTOS DE FABRICACIÓN	16,115,698.07	
COSTO PLANTA PRODUCTIVA	111,421,167.82	
COSTO VENTA DE NARANAJADA	2,289,264.08	
COSTO DE VTAS BODEGA ABARROTES	25,735,525.78	
CTO VTA SUPER OCOTLAN	10,584,463.54	
CTO VTA SUPER TOTOLAN	6,626,005.36	
TOTAL COSTO DE VENTA		156,656,426.58
UTILIDAD BRUTA :		42,544,441.86
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS GENERALES	12,424.18	
GASTOS SUPER TOTOTLAN	1,648,073.08	
GASTOS SUPER OCOTLAN	2,013,844.81	
GASTOS DE ADMINISTRACION	4,567,585.70	
GASTOS DE VENTA	8,536,479.50	
GASTOS DE BODEGA	3,049,855.07	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		19,828,262.34
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO		
GASTOS FINANCIEROS	133,322.44	
PRODUCTOS FINANCIEROS	62,419.37	
TOTAL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO		70,903.07
OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS		
OTROS INGRESOS	194,134.68	
VENTAS DE ACTIVO FIJO	20,000.00	
OTROS GASTOS	3,420.15	
TOTAL OTROAS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS		210,714.53
UTILIDAD DEL EJERCICIO :		<u>22,855,990.98</u>

Leche 19 Diecinueve Hermanos, S.A. de C.V.
Anexo de Catálogo al 31 de Mayo de 2005

Cuenta	Nombre	Saldos Iniciales	Cargos	Abonos	Saldos Actuales
604-1001-004	INFONAVIT	36,184.22	43,235.72	0.00	79,419.94
604-1001-005	2% SOBRE NCMINAS	24,721.00	11,782.00	0.00	36,503.00
604-1004-000	DREPECIACION HISTORICA	61,996.57	0.00	0.00	61,996.57
604-1004-004	DEPREC. EQUIPO DE TRANSPORTE	61,996.57	0.00	0.00	61,996.57
604-1006-000	MANTENIMIENTO	560,295.73	146,305.52	0.00	706,601.25
604-1006-001	MANTTO. EDIFICIOS	22,000.00	40,029.23	0.00	62,029.23
604-1006-002	MANTTO. MOB. Y EQUIPO OFICINA	2,000.00	9,238.58	0.00	11,238.58
604-1006-003	MANTTO. MAQ. Y EQUIPO	2,885.15	0.00	0.00	2,885.15
604-1006-004	MANTTO. EQUIPO DE TRANSPORTE	515,661.58	97,037.71	0.00	612,699.29
604-1006-005	MANTTO. MOB. Y EQUIPO DE COMPUTO	17,749.00	0.00	0.00	17,749.00
604-1007-000	FLETES Y MANIOBRAS	150,578.35	9,261.39	0.00	159,839.74
604-1007-002	FLETE GEN INDUSTRIAL SA DE CV	11,525.36	3,292.96	0.00	14,818.32
604-1007-003	TRANSPORTES CASTORES DE BAJA CALI	8,258.09	658.00	0.00	8,916.09
604-1007-004	AUTO EXPRESS VEINTICUATRO HORAS S	10,031.06	0.00	0.00	10,031.06
604-1007-005	FLETE SEPSA SA DE CV	120,763.84	0.00	0.00	120,763.84
604-1007-016	ANA OFELIA LOPEZ RINCON	0.00	1,200.00	0.00	1,200.00
604-1007-017	ENLACES TERRENALES SA DE CV	0.00	90.43	0.00	90.43
604-1007-051	AUTO EXPRESS VEINTICUATRO HORAS,	0.00	4,020.00	0.00	4,020.00
604-1008-000	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,019,825.14	646,016.81	0.00	2,665,841.95
604-1009-000	SEGUROS Y FIANZAS	1,031,166.36	0.00	0.00	1,031,166.36
604-1010-000	IMPUESTOS Y DERECHOS	1,681.63	0.00	0.00	1,681.63
604-1011-000	CASSETAS (AUTOPISTAS)	39,402.67	5,920.69	0.00	45,323.36
604-1012-000	PAPELERIA	18,132.22	21,500.62	0.00	39,632.84
604-1013-000	TELEFONO	50,209.04	14,055.11	0.00	64,264.15
604-1013-001	PAGO TELMEX	23,115.02	7,099.00	0.00	30,214.02
604-1013-002	PAGO TEL. CELULAR	27,094.02	6,956.11	0.00	34,050.13
604-1014-000	GASTOS DE VIAJE	141,220.90	25,263.61	0.00	166,484.51
604-1014-001	TRANSPORTE	138,075.59	23,497.41	0.00	161,573.00
604-1014-002	HOSPEDAJE	427.36	811.97	0.00	1,239.33
604-1014-003	ALIMENTACION	2,717.95	954.23	0.00	3,672.18
604-1015-000	PUBLICIDAD Y PROMOCION	362,410.78	208,185.65	0.00	570,596.43
604-1019-000	ENERGIA ELECTRICA	37,837.37	8,227.52	0.00	46,064.89
604-1021-000	GASTOS VARIOS	99,129.00	21,872.22	0.00	121,001.22
604-1022-000	NO DEDUCIBLES	153,177.87	21,707.98	0.00	174,885.85
604-1025-000	LIMPIEZA	62,880.00	0.00	0.00	62,880.00
604-1026-000	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	4,200.00	0.00	0.00	4,200.00
604-1027-000	TENENCIA Y REFRENDO	113,037.00	0.00	0.00	113,037.00
604-1028-000	RECARGOS	2,422.28	0.00	0.00	2,422.28
604-1029-000	LIQUIDACION DE PERSONAL	15,500.00	0.00	0.00	15,500.00
604-1030-000	UNIFORMES P/ PERSONAL	44,037.01	0.00	0.00	44,037.01
605-0000-000	GASTOS DE BODEGA	2,814,926.73	234,928.34	0.00	3,049,855.07
605-1004-000	MANTENIMIENTO	75,187.19	0.00	0.00	75,187.19
605-1004-003	MANTTO. MAQ. Y EQUIPO	34,692.86	0.00	0.00	34,692.86
605-1004-004	MANTTO. EQUIPO DE TRANSPORTE	38,744.33	0.00	0.00	38,744.33
605-1004-005	MANTTO. MOB. Y EQUIPO DE COMPUTO	1,750.00	0.00	0.00	1,750.00
605-1005-000	FLETES Y MANIOBRAS	15,025.04	0.00	0.00	15,025.04
605-1005-001	HIGIENICOS Y DESECHABLES DEL BAJI	15,025.04	0.00	0.00	15,025.04
605-1006-000	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2,434,215.27	190,643.49	0.00	2,624,858.76
605-1009-000	CASSETAS (AUTOPISTAS)	32,206.48	4,734.59	0.00	36,941.07
605-1010-000	PAPELERIA	1,050.88	0.00	0.00	1,050.88
605-1011-000	TELEFONO	5,444.94	1,741.45	0.00	7,186.39
605-1011-002	PAGO TEL. CELULAR	5,444.94	1,741.45	0.00	7,186.39
605-1012-000	GASTOS DE VIAJE	482.91	0.00	0.00	482.91
605-1012-002	HOSPEDAJE	482.91	0.00	0.00	482.91
605-1017-000	ENERGIA ELECTRICA	166,590.23	37,808.81	0.00	204,399.04
605-1019-000	GASTOS VARIOS	17,012.78	0.00	0.00	17,012.78



Frugosa, S.A. de C.V.
 KM. 12.5 ANTIGUA CARRETERA MEXICO-PACHUCA 55340
 RUSTICA XALOSTOC, EDO. DE MEX.
 APARTADO POSTAL 14-722 C.P. 07000 MEXICO, D.F.
 TEL.: (0155) 56-99 19 99 FAX: (0155) 65-69-26-21
 R.F.C. FRU 950312-7W5
 http://www.jumex.com.mx

Centro de Distribución
 KM 19.5 ANTIGUA CARRETERA MEXICO PACHUCA
 CP53400 COL. TULPETLAC
 TEL.: (01 55) 56 99 19 99
 FAX: (01 55) 55 69 26 21



FACTURA 6100259174

ORIGINAL

FECHA	28.06.2005	PROVEEDOR No.	
CONDICIONES DE VENTA	368636	CONSIGNADO A:	368636
LECHE 19 DIECINUEVE HERMANOS SA CV. HIDALGO PONIENTE 122 CENTRO 47730 TOTOTLAN JAL	LECHE 19 DIECINUEVE HERMANOS SA CV. HIDALGO PONIENTE 122 CENTRO 47730 TOTOTLAN JAL	PEDIDO DEL CLIENTE	21300526
		FECHA DE PEDIDO	15.06.2005
		CLAVE AGENTE	CMD1 213
		PESO	28,080.00 KG
		CON. CHED.	3002
		PAG.	1 / 1

CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
17505	7501013118056JUMEX 24/335ML. LATA NECTAR DURAZNO	CA	1,440	161.74	232905.60
	Desc.x Producto 29.000- %				67,542.62-
17502	7501013118193JUMEX 24/335ML. LATA NECTAR MANZANA	CA	1,680	161.74	271723.20
	Desc.x Producto 29.000- %				78,799.73-
	Subtot. Posicion				358286.45
	Desc.to. Comerc: 6.00- % 358,286.45				21,497.19-
	IVA 15.00 % 336,789.26				50,518.39
	total				387307.65
TRESIENTOS OCHENTA Y SIETE MIL TRESIENTOS SIETE PESOS 65/100 M.N.			3,120	IMPORTE TOTAL	387,307.65

Contribuyente autorizado para imprimir sus propios comprobantes según oficio 374-A-1553 de fecha 15 de noviembre de 1998



RECIBIDO
 BODEGA MAYOREO
 FIRMA *Efraim Retuerto*
 FECHA 30/06/05
 ENTRADA No. 7794

IEPS: En el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre del 2002, los jugos y néctares NO quedan gravados: Artículo 3, Fracción XV. Jumex Sport y las bebidas de fruta no se gravan por utilizar 100% azúcar de caña: Artículo 8, Fracción I, Inciso f).

SI USTED PAGA ANTES DEL 19.07.2005 SE PODRA APLICAR UN DESCUENTO FINANCIERO DEL 4.00-% POR EL IMPORTE DE :
 IVA 13,471.57-
 TOTAL DESCUENTO 2,020.74-
 EL PAGO DE ESTA FACTURA SE HACE EN UNA SOLA EXHIBICION TOTAL A PAGAR 371,815.34

Frugosa, S.A. de C.V.
 KM. 12.5 ANTIGUA CARRETERA MEXICO-PACHUCA 55340 RUSTICA XALOSTOC, EDO. DE MEX.
 APARTADO POSTAL 14-722 C.P. 07000 MEXICO, D.F.
 Marque el banco a depositar:

BBVA Bancomer

CONVENIO CIE 22549
 GUIA CIE (BANCO DIGITAL)

Banamex
 Banco Nacional de México, S.A.

SUCURSAL CUENTA CONCENTRADORA 870 6416

EFFECTIVO S	
DETALLE DE DOCUMENTOS	
NUMERO DE CHEQUE	IMPORTE
CANTIDAD DE CHEQUE	SUMA
TOTAL DEPOSITO	

Ficha de Depósito
 REQUISITAR UNA FICHA POR CADA TIPO DE DEPOSITO

TIPO DE DEPOSITO	() CHEQUE MISMO BANCO Y/O EFECTIVO () CHEQUE OTROS BANCOS LOCALES () CHEQUE OTROS BANCOS FORANEOS
Num Referencia	213368636 6100259174

Favor de anotar aquí las facturas que liquida





DISTRIBUIDORA ALEN, S.A DE C.V

BLVD. DIAZ ORBAZ NO. 1000 LOS TREVIÑO
SANTA CATARINA, N.L. 66350
Tel: 01-81 81221000 Fax: 01-81-81221000
DAL-870217-PP5

Sucursal Guadalajara
Carr. Guad/El Salto Km. 24.5
Tlajomulco de Zuñiga
TLAJOMULCO DE ZUÑIGA, JAL.

FACTURA

12146660

El pago de la contraprestación se hara en una sola exhibición

CLIENTE	1312274 LECHE 19 DIECINUEVE HERMANOSS.A. DE C.V. HIDALGO PONIENTE No. 279 COL CENTRO TOTOTLAN LDD-990210-TE4 JA 47730 MEXICO	CONSIGNATARIO	LECHE 19 DIECINUEVE HERMANOSS.A. DE C.V. KM 1.5 CARRT TOTOTLAN-GDL TOTOTLAN LDD-990210-TE4 JA 47730 MEXICO				
	No. DE PEDIDO		FECHA PEDIDO	ALMACEN	L. PRECIOS	FECHA FACTURA	CONDICIONES DE VENTA
LUGAR DE EXPEDICION		VIA DE EMBARQUE		NOMBRE DEL VENDEDOR			
TLAJOMULCO DE ZUÑIGA,		CLIENTE RECOGE		RICARDO VEGA NAVARRO			

ARTICULO	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	PRECIO BRUTO	CVE. PROM	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD PROMOCION	VALOR TOTAL
0302	PINOL 500 ML, C-20 7501025403027	CJ	1,350	141.69	19	116.19	0	156,856.50

2361
2607105



RECIBIDO

BODEGA MAYORES
FIRMA 19/7/15
FECHA 19/7/15
ENTRADA No. _____

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES. CONTRIBUTIVAMENTE AUTORIZADO PARA IMPRIMIR SUS PROPIOS COMPROBANTES.



CEBILLO DE IDENTIFICACION FISCAL

DAL870217PP5
DISTRIBUIDORA ALEN SA DE CV

SE ENVIAN 0 TARIMAS CHEP

TOTAL UNIDADES **1,350**

EL PAGO DE ESTA FACTURA DEBERA HACERSE EN CHEQUE CRUZADO Y A FAVOR DE LA EMPRESA.

SUB-TOTAL 156,856.50

I.V.A. 23,528.48

IMPORTE TOTAL CON LETRA

(Ciento OchentaMil Trescientos Ochenta y Cuatro Pesos 98/100 M.N.)

IMPORTE TOTAL 180,384.98

SI USTED PAGA ANTES DEL: DD/MM/AA	DESCUENTO	SUBTOTAL	I.V.A	TOTAL
-----------------------------------	-----------	----------	-------	-------

C 3595627
N1 211020014
118x60x072

jimeneza

COPIA

Remisiones: 2150103

Alta del cliente y determinación del límite de crédito concedido por la compañía.

ADMINISTRADOR DE CLIENTES					
CLIENTE	LECHE 19 DIECINUEVE HERMANOS S.A. DE C.V. DOMICILIO: HIDALGO PONIENTE NO.279 C.P. 47730 TOTOTLAN JALISCO.				
Credit limit	500,000.00		Receivables	1,285,990.20	
Credit Account	248497				
Credit limit used	257.20	%	Credit exposure	1,285,990.20	
Risk Category	5				
Credit Rep Group	Ricardo Cázares Ontiveros				

Este estado de cuenta muestra las facturas del cliente que tienen su vencimiento durante el mes de Diciembre, se le dará el seguimiento para el cobro de cada uno de sus documentos, se informará al ejecutivo de ventas responsable de su cuenta y se hablará con la persona encargada de cuentas por pagar del cliente.

ESTADO DE CUENTA DEL CLIENTE										
CLIENTE: 248497		LECHE 19 DIECINUEVE HERMANOS S.A. DE C.V. DOMICILIO: HIDALGO PONIENTE NO.279 C.P. 47730 TOTOTLAN JALISCO.			FECHA DE REPORTE: 06/DIC/2005.					
NUMERO DE FACTURA	FECHA DE FACTURA	TIPO DE DOCUMENTO		IMPORTE DE DOCUMENTO	PLAZO	PORCENTAJE DE DESCUENTO	FECHA DE VENCIMIENTO	MONEDA	IMPORTE DE FACTURA	
2410622324	03/11/2005	I	1000473544	13,264.10	30	2	51205	MEX	13,264.10	
	Ref.no.:		2410622324							
2410622325	03/11/2005	I	1000473545	90,102.06	30	2	51205	MEX	90,102.06	
	Ref.no.:		2410622325							
2410628755	17/11/2005	I	1000496730	123,808.84	30	2	191205	MEX	123,808.84	
	Ref.no.:		2410628755							
2410629397	18/11/2005	I	1000504027	20,029.56	30	2	191205	MEX	20,029.56	
	Ref.no.:		2410629397							
2410629398	18/11/2005	I	1000504028	473,734.12	30	2	191205	MEX	473,734.12	
	Ref.no.:		2410629398							
2410631657	23/11/2005	I	1000522765	565,422.94	30	2	231205	MEX	565,422.94	
	Ref.no.:		2410631657							
2430177335	21/11/2005	NC	1000515730	371.42	30	2	211105	MEX	-371.42	
	Ref.no.:		2410628755							
	248497		*				TOTAL	MXP	1,285,990.20	
	248497				MXN	1,286,361.62				
						371.42				

ESTADO DE CUENTA DEL CLIENTE

**FECHA DE
REPORTE
06.12.05**

MX01

**CLIENTE
248497**

**LECHE 19 DIECINUEVE HERMANOS S.A. DE C.V.
DOMICILIO: HIDALGO PONIENTE NO.279
C.P. 47730 TOTOTLAN JALISCO.**

NUMERO DE FACTURA	FECHA DE FACTURA	TIPO DE DOCUMENTO	IMPORTE DE DOCUMENTO	PLAZO	PORCENTAJE DE DESCUENTO	FECHA DE VENCIMIENTO	MONEDA	IMPORTE DE FACTURA	
2410622324	03/11/2005	I	1000473544 2410622324	30	2	51205	MEX	13,264.10	
	Ref.no.: 03/11/2005	I	1000473545 2410622325	30	2	51205	MEX	90,102.06	
2410628755	17/11/2005	I	1000496730 2410628755	30	2	191205	MEX	123,808.84	
	Ref.no.: 18/11/2005	I	1000504027 2410629397	30	2	191205	MEX	20,029.56	
2410629398	18/11/2005	I	1000504028 2410629398	30	2	191205	MEX	473,734.12	
	Ref.no.: 23/11/2005	I	1000522765 2410631657	30	2	231205	MEX	565,422.94	
2430177335	21/11/2005	NC	1000515730 2410628755	30	2	211105	MEX	-371.42	
	Ref.no.: 248497								
	248497								
							TOTAL	MXP	1,285,990.20
				MX	1,286,361.62				
					371.42				
Total receivables:					1,285,990.20				
Per currency:					1,285,990.20				

- END OF THE DETAIL REPORT -

Dando seguimiento a los vencimientos del cliente se informa al ejecutivo de ventas y a su jefe, de las facturas por vencer durante el mes en curso por medio de correo electrónico y llamadas telefónicas para el cobro de cada uno de los documentos.

También llamamos a los responsables del área de cuentas por pagar, para recordarle que sus documentos están próximos a vencer y/o cobrarle los ya vencidos, así como aclarar diferencias en sus pagos por promociones y descuentos otorgados o improcedentes.

	Who	Date	Time	Size	Subject
★	Ricardo Cazares	17/11/2005	11:02 a.m.	5,521	Re: JUNTA DE CALE.
!	Lidia Castellanos	18/11/2005	11:41 a.m.	3,053	Alta de Cliente (Productos Meicanos el Triunfo SA de CV)
★	Sara Cazares	22/11/2005	06:22 p.m.	9,773	Nueva generacion con idiomas.
★	Francisco Palomares	23/11/2005	09:08 a.m.	152,716	Re: FACTURAS VENCIDAS DE IMPULSORA DE ABARROTES.
	Hernan Godinez	23/11/2005	04:58 p.m.	2,788,081	Aviso apertura z Villa
	Jesus Hernandez	23/11/2005	05:40 p.m.	52,170	RE: FACTURAS VENCIDAS Y POR VENCER DE ABASTECEDORA DE ABARROTES Z
	Ricardo Cazares	30/11/2005	07:47 p.m.	125,438	VENCIMIENTOS DE LECHE 19 HERMANOS.
!	Lidia Castellanos	01/12/2005	02:19 p.m.	10,561	Re: Alta de sucursales y matriz (Abastecedora de Abarrotes Z SA de CV)
	jasanchez	01/12/2005	03:56 p.m.	75,786	Re: alta hacienda a nombre de productos mexicanos al triunfo
★	Ricardo Cazares	02/12/2005	09:53 a.m.	2,681	Re: Nueva generacion con idiomas.
	Miguel A. Rocha	05/12/2005	11:55 a.m.	31,614	Re: Notas de Credito
	Miguel A. Rocha	05/12/2005	12:39 p.m.	37,411	Re: Notas de Credito
	Gerardo Perez	05/12/2005	06:22 p.m.	74,583	Re: Notas de Credito
	Rosy Olvera	05/12/2005	08:22 p.m.	53,987	directorio
	Valeria Navarrete	13/12/2005	10:28 a.m.	43,739,326	FOTOS FIESTA NAVIDAD
★	★ Daniel Marsili	15/12/2005	08:40 a.m.	115,849	New Performance Management and Development Process

En estos estados de cuenta bancarios, se puede observar la fecha de los depósitos realizados por el cliente, la cuenta y el importe pagado, así como la referencia del documento que paga.

28.12.2005										Deposits report.	
Colgate Palmolive, S.A. d											
Bank	Bank accou	Depos.date	Consecutive Number	Branch	Official number	Customer Referen	Amount	Curr.	Source	S	
Deposit bank BMD4											
Bank account number 522114											
Deposit date 02.12.2005											
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025901	0859	4170433552	4170433552	215,393.90	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025902	0993	2410621841	2410621841	79,871.93	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025903	0993	2410621838	2410621838	39,687.46	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025904	0128	2410621801	2410621801	5,208.01	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025905	0128	2410621803	2410621803	5,065.73	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025906	0466	2410621684	2410621684	126,096.33	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025907	0128	2410621800	2410621800	5,893.82	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025908	0157	2410620470	2410620470	132,000.00	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025909	0870	0	0	4,647,632.23	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025910	0281	2410619688	2410619688	387,623.91	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025911	0103	2410620541	2410620541	172,626.22	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025912	0870	0	0	71,525.18	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025913	0157	2410620470	2410620470	153,971.49	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025914	0519	2410620995	2410620995	231,610.31	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025915	0130	2410607325	2410607325	177,272.58	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025916	0216	2410621695	2410621695	21,418.15	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025917	0117	2410621417	2410621417	232,162.50	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025918	0094	2410622324	2410622324	12,998.82	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025919	0117	2410621418	2410621418	21,892.24	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025920	4467	2410620472	2410620472	53,958.86	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025921	0688	2410620314	2410620314	35,054.94	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025922	0596	2410623250	2410623250	100,969.76	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025923	4322	2410616565	2410616565	210,097.76	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025924	0130	2410607327	2410607327	80,678.53	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025925	0024	2410622325	2410622325	88,300.01	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025926	4348	2410621535	2410621535	157,763.50	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025927	4865	2410620807	2410620807	356,903.96	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025928	0815	2410622019	2410622019	93,357.75	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025929	0310	2410636822	2410636822	142.32	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025930	0310	2410636824	2410636824	630.41	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025931	4387	2410618594	2410618594	96,869.63	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025932	0596	2410623251	2410623251	232,220.79	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025933	0870	2410619746	2410619746	282,462.40	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025934	0310	2410636823	2410636823	304.13	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025935	0281	2410620457	2410620457	398,587.17	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025936	0859	310433654	310433654	80,000.00	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025937	4261	2410619767	2410619767	109,051.78	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025938	0519	2410658179	2410658179	96,884.83	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025939	0345	2410621467	2410621467	147,317.86	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025940	0315	2410622352	2410622352	602,948.40	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025941	0088	2410620469	2410620469	45,077.08	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025942	0130	2410607304	2410607304	80,336.85	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025943	0310	2410636820	2410636820	142.32	MXP	Automatic	R	
BMD4	522114	02.12.2005	000000000000025944	0130	2410606722	2410606722	387,629.91	MXP	Automatic	R	
Total Deposit date 02.12.2005							10,477,261.76	MXP	*		
Total Bank account number 522114							10,477,261.76	MXP	**		

28.12.2005

Deposits report.

Colgate Palmolive, S.A. d										
Bank	Bank account	Depos.date	Consecutive Number	Branch	Official number	Customer Referen	Amount	Curr.	Source	S
Deposit bank BMO4										
Bank account number 522114										
Deposit date 08.12.2005										
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026190	0024	2410628755	2410628755	120,969.10	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026191	0121	2410623308	2410623308	118,482.36	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026192	0819	2410620385	2410620385	148,343.00	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026193	4662	2410624125	2410624125	45,959.30	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026194	0024	2410629398	2410629398	464,259.29	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026195	0962	2410621178	2410621178	29,350.68	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026196	0870	0	0	1,124,881.20	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026197	4755	2410623808	2410623808	157,823.93	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026198	4473	2410624437	2410624437	164,638.30	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026199	4755	2410623797	2410623797	170,306.59	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026200	0963	2410623519	2410623519	19,823.20	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026201	4755	2410623809	2410623809	38,102.06	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026202	0007	2410624806	2410624806	27,943.59	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026203	0870	0	0	1,029.13	MRP	Automatic	P
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026204	0066	2410623563	2410623563	87,655.93	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026205	4322	2410620060	2410620060	199,963.64	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026206	4473	2410624485	2410624485	35,118.03	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026207	0384	2410623208	2410623208	15,435.74	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026208	0384	2410623930	2410623930	10,654.49	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026209	4755	2410624132	2410624132	268,615.52	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026210	0637	2410623991	2410623991	435,684.00	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026211	0384	2410623209	2410623209	4,697.48	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026212	0384	2410623927	2410623927	5,628.58	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026213	4483	2410620356	2410620356	42,410.06	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026214	0384	2410623947	2410623947	96,364.91	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026215	0024	2410629397	2410629397	19,628.98	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026216	4755	2410623886	2410623886	16,494.06	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026217	0384	2410623929	2410623929	6,351.63	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026218	0558	2410624169	2410624169	48,534.34	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026219	0519	2410621490	2410621490	17,022.73	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026220	4755	2410622385	2410622385	23,573.80	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026221	0384	2410623948	2410623948	9,947.37	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026222	0637	2410623595	2410623595	116,884.00	MRP	Automatic	R
BMO4	522114	08.12.2005	000000000000026223	0673	2410623931	2410623931	31,415.81	MRP	Automatic	R
Total Deposit date 08.12.2005							4,125,992.83	MRP	*	
Total Bank account number 522114							4,125,992.83	MRP	**	
Total Deposit bank BMO4							4,125,992.83	MRP	***	
Overall total							4,125,992.83	MRP	****	
Total number							34		****	

28.12.2005

Deposits report.

Colgate Palmolive, S.A. d										
Bank	Bank account	Depos.date	Consecutive Number	Branch	Official number	Customer Referen	Amount	Curr.	Source	S
Deposit bank BM04										
Bank account number 522114										
Deposit date 16.12.2005										
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026787	0562	2410628314	2410628314	21,839.00	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026788	0859	4640434958	4640434958	185,865.33	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026789	0870	2410007714	2410007714	141,586.36	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026790	0218	2410151598	2410151598	54,880.93	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026791	4261	2410625933	2410625933	160,357.84	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026792	0937	2410628330	2410628330	69,020.42	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026793	0021	2410628008	2410628008	388,203.65	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026794	4164	2410626593	2410626593	114,335.28	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026795	4181	2410628065	2410628065	78,210.76	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026796	0488	2410626087	2410626087	88,463.39	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026797	0519	2410623418	2410623418	27,384.20	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026798	0859	3290434951	3290434951	198,875.66	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026799	4467	2410635938	2410635938	12,022.52	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026800	0870	0	0	117,393.22	MKP	Automatic	P
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026801	0796	2410628056	2410628056	85,275.08	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026802	0870	0	0	2,071,613.62	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026803	4492	2410627270	2410627270	263,920.13	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026804	0581	2410620315	2410620315	30,689.01	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026805	0562	2410628313	2410628313	70,000.00	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026806	0870	0	0	48,799.05	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026807	4261	2410625934	2410625934	9,600.58	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026808	0103	2410628694	2410628694	40,610.09	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026809	4390	2410628456	2410628456	90,540.11	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026810	0281	2410626674	2410626674	181,659.40	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026811	0430	2410625157	2410625157	49,484.41	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026812	0024	2410631657	2410631657	554,114.38	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026813	0222	2410625949	2410625949	66,401.33	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026814	4467	2410635937	2410635937	23,851.80	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026815	0933	2410628475	2410628475	45,120.29	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026816	0151	2410628499	2410628499	8,948.45	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026817	4151	2410619576	2410619576	114,583.40	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026818	0151	2410628500	2410628500	300,611.64	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026819	0833	2410622140	2410622140	100,108.21	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026820	0151	2410628332	2410628332	63,981.03	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026821	4440	2410151598	2410151598	319,186.01	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026822	0815	2410632219	2410632219	31,856.66	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026823	0438	2410628493	2410628493	70,374.59	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026824	4609	2410630543	2410630543	19,579.07	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026825	0833	2410627272	2410627272	450,094.10	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026826	0819	2410642455	2410642455	142.30	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026827	0222	2410625945	2410625945	344,585.24	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026828	0216	2410626655	2410626655	108,879.87	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026829	0128	2410627398	2410627398	189,460.00	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026830	0445	2410627854	2410627854	13,639.82	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026831	0519	2410623418	2410623418	603.44	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026832	4467	2410635936	2410635936	41,280.00	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026833	0815	2410626720	2410626720	57,358.87	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026834	0937	2410628360	2410628360	142,930.85	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026835	0562	2410628313	2410628313	33,055.95	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026836	0383	2410625650	2410625650	29,264.75	MKP	Automatic	R
BM04	522114	16.12.2005	000000000000026837	0216	2410628624	2410628624	95,181.59	MKP	Automatic	R

**ANALISIS DE LA CARTERA AL CIERRE DE NOVIEMBRE DE 2005
REGION NORTE**

LIDER REGIONAL DE VENTAS: RUBEN PADILLA VILLAFUERTE

GERENTE DE AREA OSCAR DIEGO FLORES

TERR.	EJECUTIVO DE VENTAS	CURRENT	OVERDUE					O.C.	TOTAL
			1-30	31-60	61-90	91-180	+ DE 181		
1	ROBERTO ARRIAGA E.	201,302 109%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%	(17,342) -9%	183,960 100%
2	LUIS TENA G.	973,565 108%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%	(74,424) -8%	899,141 100%
3	PABLO BARRERA I.	6,491,506 124%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%	(1,259,259) -24%	5,232,247 100%
4	MANUEL OJEDA C.	36,481,087 94%	610,151 2%	698,150 2%	1,374,954 4%	2,616,334 7%	- 0%	(3,122,056) -8%	38,658,620 100%
5	MARIO SEGURA R.	9,966,166 99%	129,741 1%	8,511 0%	- 0%	145,645 1%	- 0%	(183,923) -2%	10,066,140 100%
TOTAL M13		54,113,626 98%	739,892 1%	706,661 1%	1,374,954 2%	2,761,979 5%	- 0%	(4,657,004) -8%	55,040,108 100%

**DESGLOSE DE SALDOS REGION NORTE
AL CIERRE DE NOVIEMBRE DE 2005**

TERR	CUENTA	RAZON SOCIAL	VENCIDO					TOTAL	OBSERVACION
			1-30	31-60	61-90	91-180	+DE 180		
1									
2									
3									
4	1046	ABASTECEDORA ZETA	\$75,331	\$590,892	\$886,897	\$2,616,334	\$4,169,454	Facturas y Diferencias	
4	1058	LIZBETH ABARROTERA	\$306,551	\$107,258			\$413,809	Descuentos	
4	7854	ABARROTERA CRISTALITOS	\$228,268		\$488,058		\$716,326	Descuentos	
5	1056	FARMACIA BENAVIDES	\$108,085	\$8,511			\$116,596	Diferencias en aclaracion	
5	1060	PERFUMES	\$21,657				\$21,657	Descuentos	
5	7790	SUPER FARMCIA				\$145,645	\$145,645	Promociones	
TOTAL			\$739,892	\$706,661	\$1,374,955	\$2,761,979	\$0	\$5,583,487	

RESULTADOS

A través de la presente investigación quedó evidenciado que la mayor parte de la información consultada se remite a métodos y procesos poco actualizados, fue complicado encontrar fuentes vanguardistas y sobre todo enfocadas puntualmente a nuestro objetivo:

“Mostrar una forma eficiente y actual de cómo se realiza el otorgamiento del crédito a los clientes “Abarroteros Mayoristas” por una empresa transnacional, desde la investigación crediticia hasta concluir con el cobro de los documentos en el plazo establecido”

Sin embargo, el objetivo se cumplió en su totalidad al demostrar con el caso práctico, el seguimiento que se debe dar a un cliente nuevo desarrollando el proceso de investigación, dándolo de alta, asignándole su límite de crédito de acuerdo a su capacidad de pago para hacer frente a las deudas con la organización, informándole de sus vencimientos oportunamente por medio de fax, correo electrónico, a través del ejecutivo de ventas y por vía telefónica para evitar el retraso en sus pagos.

Cabe destacar que las herramientas y los reportes utilizados son un ejemplo de lo que las empresas transnacionales aplican hoy en día y se pudo mostrar también, la importancia del sector Abarrotero Mayorista en México y como dichos negocios se van adecuando para competir con las grandes cadenas de autoservicios en un mundo globalizado.

Es importante mencionar que la información teórica sigue siendo la base y tan solo se va enriqueciendo con nuevas ideas que puedan ayudar a los ejecutivos de crédito y cobranzas a realizar sus funciones sin tener demasiados problemas en la recuperación de su cartera.

DISCUSION

En el trabajo desarrollado se han encontrado relaciones muy importantes, una de ellas la de más peso es la que se establece entre clientes y proveedores a través de la relación comercial; otra radica en la similitud del proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de cobranza en los diversos tipos de empresas.

Algunos autores coinciden en el proceso aquí mostrado para dar crédito y cómo recuperarlo basándose principalmente en la teoría, sin embargo, la presente investigación parte del ejemplo de una empresa transnacional -siendo esta una de las más importantes a nivel mundial-, mostrando su proceso de crédito y cobranza con los clientes "Mayoristas Abarroteros".

El proceso inicia con la solicitud de crédito elaborada por el cliente prospecto, posteriormente se continúa con la investigación del mismo con diferentes proveedores del ramo, una vez aceptada su petición de crédito por parte del proveedor se determina su límite de crédito y se procede con el surtimiento de pedidos; a partir de este momento se dará seguimiento a los vencimientos de los documentos generados por sus compras, analizando el comportamiento de sus pagos que nos llevará a los reportes de resultados que se presentan mensualmente a los directivos y a evaluar la continuidad del cliente dentro del negocio.

CONCLUSIONES

Como conclusión se enumeran algunos aspectos que pueden servir para mejorar y enfrentar el futuro de las diferentes empresas en México:

Planeación Estratégica: La alta dirección debe tener una visión de conjunto de los resultados que espera de su organización. La planeación estratégica consta de cinco etapas: analizar el presente, elegir el futuro, fijar objetivos, evaluar programas y controlar el plan a seguir.

Alianzas: Para enfrentar a una economía internacional, es necesario que los pequeños empresarios se integren, ya sea para comprar, adquirir créditos o para comercializar sus mismos productos; aprovechando las oportunidades de alianzas estratégicas y de coinversiones.

Capacitación: Una educación continua desarrolla el potencial y eleva el nivel de competencia de los empleados; tener gente capaz y entusiasta es la mejor inversión a largo plazo que puede hacer la empresa y uno de sus retos a parte de saber elegir a la mejor gente es saber conservarla dentro de la organización.

Apoyos: Es necesario que el empresario conozca los esquemas financieros que le ofrecen las distintas instituciones para allegarse de recursos.

Modernización: Con la ayuda de la tecnología industrial y la informática el empresario puede simplificar y optimizar sus procesos productivos, administrativos y de comercialización.

Creatividad: Ante la obligación de ofrecer, una mayor calidad al cliente y al mismo tiempo maximizar recursos bajo el menor costo y tiempo; se necesita un proceso de innovación y creatividad permanente.

Hasta el momento diferentes autores han manejado el otorgamiento del crédito y la cobranza desde un punto de vista muy general, en el presente trabajo se mostró a

detalle el otorgamiento del crédito de una empresa transnacional a un cliente “Mayorista Abarrotero”.

En el caso práctico las herramientas mostradas sirven de guía para cualquier tipo de negocio no importando la magnitud del mismo.

Dichas herramientas se consideran dentro de las más avanzadas hasta el momento ya que surgen de sistemas vanguardistas, los cuales son siempre sujetos de mejora continua.

El objetivo del presente trabajo se cumplió en su totalidad al mostrar un ejemplo real donde se utilizan todas y cada una de las herramientas del proceso del crédito y la cobranza.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.

BRIGHAM, Eugene F., HOUSTON, Joel F., (2001), Fundamentos de administración financiera, primera edición, Universidad de Florida, CECSA, pp.700-713.

ECO, Humberto., (2004), Cómo se hace una tesis, primera reimpression, Gedisa Editorial, pp. 13-233.

GIL MENDOZA, José I., GONZALEZ OZUNA, Marcia, (2001), Compilado por el equipo de consultores editoriales de Mc Graw-Hill, primera edición, Mc Graw-Hill, pp. 75-91.

GITMAN, Lawrence J., (2000), Principios de administración financiera, octava edición, San Diego State University, Prentice Hall, pp. 560-587.

GOLIEB, D.E., ETTINGER, R.P., (2004), Créditos y cobranzas, vigésima sexta reimpression, traducción de la quinta edición en ingles, CECSA, 25-344.

MERCADO, H. Salvador, (2003), Crédito y Cobranzas, primera edición, Macchi Grupo Editor de México, S.A. de C.V. pp. 1-483

MOSTI, Francisco H., (1996), Dirección y organización del crédito y la cobranza en el siglo XXI, segunda edición, CEDEC Editores, pp. 1-519.

ORTEGA CASTRO, Alfonso, (2002), Introducción a las finanzas, Mc Graw-Hill, pp. 273-300.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Rodolph W., JAFFE, Jeffrey., (2000), Finanzas corporativas, quinta edición, Mc Graw-Hill, pp. 879-895.

VAN HORNE, James C., (1997), Administración financiera, décima edición, Prentice Hall, Universidad de Stanford, pp. 402-421.

Revista V Congreso de capacitación para mayoristas, Enero – Febrero del 2005, Nueva Época, Año 2 No. 5.

Revista Diplomado en alta dirección para el sector mayorista, Mayo – Junio del 2005, Nueva Época, Año 2 No. 7.