



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

---

---

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA**

**“ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE  
CUENTAS POR COBRAR PARA REDUCIR  
EL RIESGO DE INCOBRABILIDAD EN LAS  
EMPRESAS”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

***LICENCIADA EN CONTADURÍA***

PRESENTA

***MARÍA DE LOURDES REAL GÓMEZ***

**Director de tesis:** L.C. ADDA MARÍA AYECH ASSAD    **Revisor de tesis:** C.P. JAVIER FLORES ESTEVA

BOCA DEL RÍO, VER.

2009



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.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO I

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Planteamiento del problema.....	3
1.2	Justificación.....	5
1.3	Objetivos.....	6
1.3.1	Objetivo General.....	6
1.3.2	Objetivos Específicos.....	6
1.4	Hipótesis.....	6
1.5	Variables.....	6
1.5.1	Variable Independiente.....	6
1.5.2	Variable Dependiente.....	6
1.6	Definición de variables.....	7
1.7	Tipo de Estudio.....	8
1.8	Diseño.....	8
1.9	Población y Muestra.....	8
1.9.1	Población.....	8
1.9.2	Muestra.....	9
1.10	Instrumentos de Medición.....	9
1.11	Recopilación de Datos.....	9
1.12	Proceso.....	10
1.13	Procedimiento.....	11
1.14	Análisis de Datos.....	12
1.15	Importancia del Estudio.....	12
1.16	Limitaciones del Estudio.....	12

#### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1	Administración de cuentas por cobrar.....	13
2.1.1	Cuentas por cobrar.....	13
2.1.1.1	Definiciones.....	14
2.1.1.2	Antecedentes.....	14
2.1.1.3	Importancia.....	17
2.1.1.4	Clasificación.....	18
2.1.2	Objetivo.....	20

2.1.3	Análisis de la política de Crédito.....	20
2.1.4	Periodo de crédito.....	22
2.1.5	Duración del Plazo del Crédito.....	24
2.1.6	Análisis de los riesgos.....	27
2.1.6.1	Riesgo de crédito.....	27
2.1.6.2	Cuantificación del riesgo.....	28
2.1.7	Instrumentos de crédito.....	28
2.1.8	Capacidad para otorgar crédito.....	30
2.1.8.1	Solicitud de crédito.....	31
2.1.8.2	Análisis de la solicitud de crédito.....	33
2.1.9	Obtener información sobre la persona que solicita el crédito .....	34
2.1.9.1	Análisis de Estados Financieros.....	34
2.1.9.2	DUN & BRADSTREET.....	36
2.1.9.3	Oficinas de intercambio de información de crédito	38
2.1.9.4	Centrales de información de crédito directa.....	40
2.1.9.5	Investigación bancaria.....	40
2.1.9.6	Otras fuentes de información.....	41
2.1.9.7	Las ocho C del crédito.....	42
2.1.9.8	Método de Probabilidad.....	44
2.1.9.9	Método de capacidad financiera.....	44
2.1.9.10	Análisis de la información.....	45
2.1.9.11	Decidir sobre el crédito.....	46
2.1.9.12	Normas de crédito.....	46
2.1.10	Análisis de la política de cobranza.....	47
2.1.10.1	Política de cobranza.....	48
2.1.10.2	Procedimiento de cobro.....	50
2.1.10.3	Herramientas de cobranza.....	51
2.1.10.4	Control de clientes.....	54
2.1.10.5	Técnicas para mejorar la cobranza.....	56
2.1.10.6	Problemas normales de cobranza.....	56
2.1.10.7	Esfuerzos especiales de cobro.....	57
2.1.10.8	Evaluación de condiciones de crédito alterno.....	59
2.1.10.9	Tratamiento para clientes morosos.....	60
2.1.11	Proceso de cobranza después del aviso final.....	61
2.1.11.1	Arreglos o convenios voluntarios.....	62
2.2	Control Interno.....	66
2.2.1	Técnicas de control interno aplicables a cuentas por cobrar .....	67
2.2.1.1	Proceso de cuentas por cobrar.....	68
2.2.1.2	Naturaleza del proceso de cuentas por cobrar.....	68
2.2.1.3	Creación de las cuentas por cobrar.....	69
2.2.1.4	Administración de las cuentas por cobrar.....	70
2.2.1.5	Disponibilidad de las cuentas por cobrar.....	71

2.2.1.6 Políticas administrativas de las cuentas por Cobrar .....	72
2.2.2 Proceso de otras cuentas por cobrar.....	72
2.2.3 Objetivos específicos de control internos, técnicas de control aplicables y riesgos de incumplimiento.....	73
2.2.3.1 Objetivos específicos .....	73
2.2.3.2 Técnicas de control aplicables .....	75
2.2.3.3 Riesgos de incumplimiento .....	76

CAPÍTULO III  
CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO IV  
CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

## **INTRODUCCIÓN**

La presentación de este trabajo, "análisis de la administración de cuentas por cobrar para reducir el riesgo de incobrabilidad en las empresas" que se define como el estudio de los créditos que concede la empresa, ya que estas se utilizan para incrementar las ventas y es elemental saber decidir a quien se le otorga y a quien se le niega un crédito.

El objetivo consiste en que las empresas realicen estudios detallados antes de brindar un crédito, para determinar si la persona que lo solicita cuenta con la suficiente solvencia económica para liquidar su cuenta.

El interés del presente trabajo es para las empresas en general que recurren al crédito como instrumento para vender, por lo tanto es de interés empresarial.

Por lo cual es importante que se realice el análisis a dicho rubro con el fin de mejorar su manejo y administración, y que

a su vez la empresa no se vea afectada en el aspecto financiero, lo que incluso puede afectar su existencia.

Por lo anterior los temas a tratar son los siguientes:

En el Capítulo 1 se analiza lo relacionado con la metodología de la investigación en donde se especifican los objetivos de la misma.

El Capítulo 2 contiene el marco teórico en el cual se muestran qué son las cuentas por cobrar, cuándo conceder un crédito, las políticas del mismo, las políticas de cobro, así mismo como lo relacionado con el control interno de tal rubro. Lo cual servirá de marco de referencia al caso práctico.

El Capítulo 3 comprende el caso práctico, el cual se aplica a una empresa utilizando el análisis desarrollado en el capítulo anterior.

En el Capítulo 4 se encuentra el resultado de dicho análisis así como aquellas recomendaciones que se le puedan hacer a la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad las cuentas por cobrar representan un punto muy importante, ya que las empresas se ven en la necesidad de otorgar créditos a sus clientes, para aumentar sus ventas, por tal motivo las cuentas por cobrar se han convertido en un instrumento indispensable para las empresas.

No pueden existir cuentas por cobrar si con anterioridad, no se extendió un crédito y por lo tanto no puede realizarse una cobranza, si no existe en los registros de las cuentas por cobrar.

Se debe efectuar un estudio sobre las políticas relativas al otorgamiento de crédito, ya que es necesario conocer la situación crediticia de la persona a la cual se le otorga, de no ser así se corre el riesgo de que la cuenta se convierta en incobrable. Al no cobrar las cuentas pendientes con los clientes, la empresa presentará problemas de insolvencia, ya que a su vez no podrá cubrir sus deudas.

como sería el pago a proveedores, esto provoca que los mismos nos dejen de abastecer materiales necesarios para la producción, afectando considerablemente a la empresa.

Por lo tanto el otorgamiento de crédito es una de las decisiones más difíciles de tomar ya que al hacerlo erróneamente, esto podría ocasionar problemas financieros así como ver afectadas las utilidades de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo de podrá garantizar una adecuada recuperación de los créditos concedidos a los clientes?

## **1.2 Justificación**

La importancia de realizar un adecuado análisis de la administración de cuantas por cobrar radica en que siendo de los rubros de mayor importancia dentro del Activo Circulante de toda empresa y siendo después del efectivo en caja y bancos e inversiones del que se puede obtener mayor liquidez para que pueda continuar el sano funcionamiento normal de la empresa.

El estudio es crucial ya que se podrán preveer todos aquellos errores en los que se puede incurrir en el caso de no administrar adecuadamente las cuentas por cobrar, ya que al realizarse los cobros a tiempo se podrá contar con los recursos económicos necesarios para cubrir sus operaciones.

La realización del análisis a la administración de cuentas por cobrar es vital para la administración de la empresa en general ya que al contar con el capital suficiente se cubren deudas con acreedores que son una importante fuente de recursos para la empresa, así mismo a los proveedores ya que se contará con el efectivo para cubrir deudas con ellos, y a su vez sirve como incentivo, ya que con el pago oportuno los proveedores nos pueden conceder descuentos o bonificaciones y sobre todo se podrá conservar el prestigio crediticio de la empresa.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Analizar la administración de las cuentas por cobrar para las empresas.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Determinar el concepto y las características de las cuentas por cobrar.
- Realizar un análisis de las cuentas por cobrar.
- Identificar las características para el otorgamiento del crédito y la realización de la cobranza.
- Elaborar un estudio sobre la administración de las cuentas por cobrar.

### **1.4 Hipótesis:**

Analizando la administración de cuentas por cobrar en las empresas, se podrán reducir considerablemente los riesgos de cuentas incobrables.

### **1.5 Variables**

#### **1.5.1 Variable Independiente:**

Analizando la administración de cuentas por cobrar en las empresas

#### **1.5.2 Variable Dependiente:**

Se podrán reducir considerablemente los riesgos de cuenta incobrables.

## 1.6 Definición de variables:

Análisis.- “Descomposición de un cuerpo en sus principales constitutivos.”<sup>1</sup>

Administración.- “Es el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control.”<sup>2</sup>

Cuenta.- “Es un registro donde se anotan en forma clara, ordenada y comprensible los aumentos y las disminuciones que sufre un valor o concepto del activo, pasivo y capital.”<sup>3</sup>

Cobrar.- “Percibir una cantidad adecuada.”<sup>4</sup>

Empresa.- “Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de los factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.”<sup>5</sup>

Reducir.- transitivo “disminuir, aminorar, estrechar, acoetar, achicar.”<sup>6</sup>

Considerablemente.- “adj. Grande, cuantioso o importante”<sup>7</sup>

Riesgo: “Peligro, contingencia de un daño”<sup>8</sup>

Incobrable.- “adj. Dícese de lo que no se puede cobrar.”<sup>9</sup>

---

<sup>1</sup> Pequeño Larousse Ilustrado, Ed. Larousse, 14ª ed. año de edición 2008. pág. 203.

<sup>2</sup> Idem, pág. 189

<sup>3</sup> Ibidem pág. 246

<sup>4</sup> J. Dubrin Andrew, “Fundamentos de Administración”, 5 ed. pág. 3

<sup>5</sup> Romero Javier, “Principios de Contabilidad”, Mc Graw Hill, 2 ed. pág. 206

<sup>6</sup> Pequeño Larousse Ilustrado, Ed. Larousse, 14ª ed. año de edición 2008. pág. 487

<sup>7</sup> Idem, pág. 298

<sup>8</sup> Ibidem, pág. 495

<sup>9</sup> Ibidem pág. 366

### **1.7 Tipo de Estudio**

El trabajo de investigación fué de tipo descriptivo ya que se obtuvo un mayor conocimiento acerca de la administración de las cuentas por cobrar para reducir el riesgo de incobrabilidad en las empresas y se describieron las características más importantes del mismo, tal y como se presenta en la realidad.

### **1.8 Diseño**

El estudio fué Documental basado en (libros, revistas especializadas, etc.) y de Campo en donde se aplicó a una empresa mediante algún instrumento de medición como cuestionarios, entrevistas u observación.

### **1.9 Población y Muestra**

#### **1.9.1 Población**

El trabajo fué dirigido a todas las empresas que en general realicen ventas a crédito y necesiten conocer las situaciones bajo las cuales se otorgan.

La población son todas las empresas de la zona conurbana Veracruz - Boca del Río que se dediquen a "La venta de alimentos"

### **1.9.2 Muestra**

La muestra tomada es una empresa que se dedica a la venta de alimentos en la cual se desarrollará dicho análisis.

### **1.10 Instrumentos de Medición**

En esta investigación se utilizaron materiales e instrumentos de obtención de datos que ayudaron a realizar el estudio con las siguientes características, se aplicó un cuestionario con preguntas claras que permitieron contar con la información necesaria para el estudio que se realizó, así como entrevistas que se realizaron las cuales incluían un preámbulo acerca del tema, teniendo la finalidad de recabar los datos con los cuales se trabajaron y que sirvieron de soporte.

Para la elaboración de lo anterior se requirió de recursos de apoyo tales como:

- Computadora (Sony Vaio)
- Calculadora (Casio)
- Impresora HP

### **1.11 Recopilación de Datos**

Se realizó una revisión bibliográfica a través de las diferentes bibliotecas Universitarias, para contar con la información de diferentes libros respecto a la administración de cuentas por cobrar.

Por otra parte se necesitó la información respecto de la empresa, tal como el estudio del cuestionario y la entrevista que fueron aplicados, así como de los estados financieros y papeles que la empresa facilitó para el desarrollo del análisis.

- Se visitó a la empresa solicitando por escrito a los directivos la autorización para realizar el estudio en base a su compañía.
- Se solicitó la documentación que sirvió como base para realizar el trabajo, estos son los estados financieros.
- Se aplicó el cuestionario y la entrevista al personal encargado y que pudo proporcionar la información suficiente.
- Con base en la información tanto de bibliotecas como de la empresa se planeo el proceso a seguir para el desarrollo del análisis y evaluación de la información obtenida.

### **1.12 Proceso**

El proceso de investigación que se llevó a cabo fué el siguiente:

- Se recopiló la información de diferentes autores en las bibliotecas Universitarias para contar con información de diversas fuentes.
- Se solicitó información a la empresa.
- Se recabó la documentación que nos proporcione la empresa.

- Se ordenó la información y se planeó como se llevó a cabo el proceso de actividades.
- Se elaboró un cronograma de actividades, determinando actividades y tiempos.
- Se realizó el análisis en base a los datos obtenidos.

### **1.13 Procedimiento**

Los procedimientos que se llevaron a cabo durante el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

- Se localizaron los textos obtenidos durante la investigación y se ordenaron conforme se fueron utilizando.
- Se realizó una lectura de salteo, considerando las citas textuales que fueron necesarias.
- Se redactó la interpretación de los textos que se leyeron.
- Se ordenó el texto con las interpretaciones que se hicieron.
- Se acudió a la empresa para solicitar la información que se necesitaba para el desarrollo del análisis.
- Se obtuvo la información que nos proporcionaron, como son: estados financieros, entrevista y cuestionario.
- Se realizó un análisis de dicha información.
- Se efectuó una evaluación contando ya con la información necesaria.

#### **1.14 Análisis de datos**

Se revisaron las principales obras bibliográficas relacionadas con la administración de cuentas por cobrar que sean adaptables a la revisión a través de cuestionarios y entrevistas.

Se realizó el análisis de las cuentas por cobrar aplicando los métodos matemáticos tales la suma, resta, multiplicación y división así como el manejo de fórmulas lo que nos permitió determinar los resultados deseados.

#### **1.15 Importancia del Estudio**

La importancia radicó que en muchas empresas se realizan ventas a crédito y es por lo tanto elemental saber a quien se le está otorgando dicho crédito y teniendo conocimiento de su situación crediticia permite disminuir el riesgo de caer en cuentas incobrables.

#### **1.16 Limitaciones del Estudio**

La única limitante que existió al desarrollo de la presente investigación fué que en ocasiones el personal no estaba disponible y por lo tanto no se podía aplicar el cuestionario y la entrevista obligándonos a volver posteriormente a la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Administración de cuentas por cobrar**

##### **2.1.1 Cuentas por Cobrar**

La concesión de un crédito representa una inversión que se encuentra vinculada con la venta del producto o servicio, la mayoría de las empresas consideran las cuentas por cobrar como un instrumento de mercadotecnia para promover sus ventas y sus utilidades.

Al ser el otorgamiento de crédito a clientes un costo para la empresa, al mantener su dinero inmóvil en las cuentas por cobrar, la empresa pierde valor del dinero y tiene el riesgo de incumplimiento por parte de los clientes.

Primero por que los clientes no paguen y segundo la empresa corre los costos de manejo de las cuentas por cobrar. Así mismo es favorable no conceder crédito a clientes demasiado

riesgosos y que el importe del crédito sea tan considerable para la inversión.

#### **2.1.1.1. Definiciones**

Las cuentas por cobrar “son créditos que se otorgan a los clientes al concederles un tiempo razonable para que paguen sus compras después de haberlas recibido. Son aquellas que representan un crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantía que la promesa de pago en un plazo determinado” <sup>10</sup>

#### **2.1.1.2 Antecedentes**

- Origen

“Hay diferentes versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias, pero de una forma amplia podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especie siendo hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontramos los primeros signos de desarrollo crediticio. Sabemos que sus réditos fluctuaban entre el 40% y el 75%, y aún cuando parezcan elevados, se debe considerar que, por las circunstancias de aquella época, el prestamista corría grandes riesgos.

---

<sup>10</sup> Ortega Castro Alonso, “*Introducción a las Finanzas*”, Ed. McGraw Hill, México, 2008, pág. 272.

Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplían lo pactado con el acreedor, también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, y aún la pena de muerte, aunque el castigo más común era su venta en calidad de esclavo.”<sup>11</sup>

- Evolución

“Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. Su actividad era distinta, pues actuaban como cambista y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en extranjero, y se encargaban a su vez de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como los conocemos en la actualidad.

Los babilonios dejaron escritos hechos en tablillas de barro, que eran órdenes de pago con ciertos símiles a la actual letra de cambio.

En el comercio griego se institucionalizó un documento similar a la letra de cambio y a la carta de transferencia, tan utilizadas por los romanos.

Existen bases fehacientes de transacciones comerciales internacionales de pueblos antiguos como Siria, Cártago y Egipto.

---

<sup>11</sup> Villaseñor Fuentes Emilio, “*Elementos de la administración de crédito y cobranza*”, Ed. Trillas México, ed. 4ª, 2007, pág. 85.

Los griegos y los romanos utilizaron la letra de crédito para evitar el transporte material del dinero, pues en su caminar de población a población existían graves riesgos de frecuentes asaltos a las caravanas de mercaderes.

Por ello, cuando un mercader tenía que viajar, depositaba los fondos con el banquero de su ciudad, y éste le extendía un documento que pagaba su corresponsal en el sitio de destino.

El comercio marítimo incremento tremendamente el proceso evolutivo del uso del crédito. El movimiento de exportación e importación requirió dinero ajeno para desarrollar las transacciones en ultramar. Por lo tanto se originaron situaciones en las que el comerciante se asociaba con comisionistas, quienes proporcionaban fondos para realizar la travesía, y tenían obligaciones de acompañar las mercancías durante el viaje para encargarse personalmente de venderlas. Este tipo de comercio se desarrollaba como sociedad mercantil, en la cual prestamistas y comerciantes se convertían en auténticos socios y dueños de mercancías. Esta situación llevo a crear una combinación de préstamos de dinero y una especie de seguro, de tal manera que si la embarcación naufragaba, el deudor quedaba exento de la obligación de solventar el crédito.

Antecedentes del crédito en México

Los primeros vestigios del crédito en México se encuentran entre los aztecas. Al arribar los españoles a lo que hoy es el territorio de México, este se hallaba dominado en su mayor parte por la llamada Triple Alianza, integrada por el reino azteca, el de Texcoco o Acolhuacan y el de nómica de estos pueblos obedecía al patrón azteca, por esto, lo que se diga acerca de los habitantes de Tenochtitlan es, en líneas

generales, aplicable a los demás habitantes del territorio dominados por ellos.

Al finalizar el siglo XV, la economía de los aztecas había alcanzado un notable desarrollo; las transacciones comerciales, muy incrementadas, se realizaba no solo mediante truques, sino con verdaderas operaciones de compraventa, cuyos instrumentos de cambio eran distintos tipos de moneda que, aunque no acuñadas, desempeñaban el papel de éstas.

Las diferentes especies de moneda empleadas por los aztecas era: el cacao del consumo cotidiano, pequeñas telas de algodón exclusivamente para determinados artículos y las piezas de cobre muy parecidas a la moneda acuñada.

Así al estudiar los preparativos y el desarrollo de la conquista de la Nueva España se encuentran operaciones de crédito."<sup>12</sup>

### **2.1.1.3. Importancia**

Dado que las cuentas por cobrar son un agente de producción hace más productivo el capital al aumentar los bienes productivos y consumidos.

Es importante ya que con este se pueden transferir grandes cantidades de dinero a distancia. En si en el medio económico mexicano es necesario manejar crédito comercial y bancario para extender el desarrollo económico e industrial del país.

Las cuentas por cobrar son importantes por:

- Sirven para incrementar las ventas.

---

<sup>12</sup> Villaseñor Fuentes Emilio, "*Elementos de la administración de crédito y la cobranza*", Ed. Trillas México, ed. 4ª, 2007, pág. 92.

- Aumentar la producción de bienes y servicios, habiendo así una reducción de costos.
- Incrementar el consumo.
- Creación de más fuentes de trabajo.
- Desarrollo tecnológico beneficiado por el aumento en las ventas.
- Apertura de nuevos mercados.

#### **2.1.1.4 Clasificación**

La clasificación de las cuentas por cobrar de acuerdo con el riesgo en que incurre se divide en cuatro categorías principales:

- Cuentas Automáticas

Dichas cuentas incluyen a aquellos clientes con evaluaciones financieras más elevadas, normalmente se aplica en empresas más grandes dentro de la industria.

El nombre de automática se le denomina así ya que se aprueba de forma rápida, sin mayor necesidad de información, es decir, el crédito se otorga sin la necesidad de verificaciones de crédito, sin embargo se deberá tener cuidado con las cuentas de montos elevados, ya que en caso de insolvencia se vería el caso de reclasificar la cuenta en una pérdida.

- Cuentas Semi-Automáticas:

Son cuentas clasificadas que deben procesarse de forma automática cuando los pedidos caen en este límite de crédito, en caso de que el pedido supere el monto dicho pedido deberá

estar autorizado o rechazado por el gerente de crédito, mediante un estudio realizado sobre si dicho crédito se levantó por una visita que se le realizó al solicitante, o si dicho solicitante lo realizó debido a cambio de proveedor, así mismo podrá verificar con otras agencias de crédito.

- Cuentas No-Automáticas:

Son aquellos clientes que levantan pedido con poca frecuencia, es decir, clientes nuevos que aún no se conocen o aquellos que realizan su primera compra. Dentro de estas cuentas se encuentran aquellos clientes que tienen las siguientes características: situación financiera inestable, u historial malo de pago o utilidades negativas.

En el caso de un cliente que este dentro de estas cuentas se debe estudiar minuciosamente, ya que estas cuentas pueden ser muy rentables si el resultado de dicho análisis fuera favorable, ya que normalmente los clientes pueden dejar a la empresa con su cuenta.

- Cuentas Marginales:

Son aquellas cuentas integradas por empresas deterioradas financieramente o que tienen una administración deficiente. En esta cuenta se pueden encontrar compañías altamente calificadas pero que normalmente retrasan la realización de sus pagos, tales empresas para ser calificadas dentro de marginales deberán contar con las siguientes características: un historial malo de pagos, administración poco eficiente, no estar de acuerdo en proporcionar información de créditos, capital de trabajo inadecuado, problemas legales o fiscales, pérdida en la operación de la empresa, cambios sorpresivos en

la administración, así como la disminución de las ventas. En este caso las ventas se realizan en base a términos especiales para que resulte rentable, por lo cual se deben determinar con mucho cuidado y constantemente monitorearse.

### **2.1.2 Objetivo**

El objetivo de las cuentas por cobrar es estimular las ventas y ganar clientes. La administración de cuantas por cobrar es la encargada de:

- “Fijar el limite máximo de inversión en cuantas por cobrar
- Crear limites máximos por categoría de clientes
- Establecer condiciones de crédito en forma clara
- Evitar de todos los medios posibles contar con cartera vencida
- Reducir costo de cobranza”<sup>13</sup>

Evitar que el otorgamiento de descuentos por pronto pago se convierta en una carga adicional a los egresos por concepto de cobranza, ya que ello genera un costo no controlable.

### **2.1.3 Análisis de la política de crédito**

El problema principal en el que se encuentran muchas empresas con respecto a las políticas de crédito es que no cuentan con ellas, ya que la mayoría de los negocios dejan como responsable de dicho aspecto a los encargados de las ventas, para determinar quien es el solicitante que califica.

---

<sup>13</sup> Ortega Castro Alonso, “*Introducción a las Finanzas*”, Ed. McGraw Hill, México, 2008, Pág. 279.

La política de crédito podrá constar por escrito o bien será un convenio oral de las partes y deberán ser lo suficientemente generales para que sean aplicadas en diversos casos y situaciones, durante largos periodos de crédito.

Una política es un curso de acción orientado a alcanzar los objetivos propuestos. La política de crédito es aplicada propiamente a equilibrar los objetivos y las metas de la compañía así como aumentar las ventas, utilidades y el prestigio todo en coordinación además con las metas de crédito de proteger a la empresa o activos, rescatar las cuentas por cobrar y obtener una utilidad.

Dicha política debe establecer directrices respecto a:

- Pagos que se anticipen a la fecha de vencimiento.
- Cuentas de clientes que se retrasen para realizar los pagos.
- Cuentas malas.
- Líneas de crédito
- Fechas límite o de corte
- Descuentos no aprovechados
- Ordenes que son recibidas
- Cuentas marginales

Las políticas de crédito deben llevarse a la práctica en todas aquellas empresas que realicen ventas a crédito, siendo el objetivo de las mismas:

- Extender la actividad esperada.
- Centralizarse en cuentas inseguras.

- Establecer una cartera de clientes.

La empresa debe modificar sus políticas de crédito, buscando que se maximicen las utilidades que con dicha política se generan, hasta lograr que genere la política óptima la cual dependerá de las características de la empresa.

Resulta útil pensar en la decisión de otorgar crédito en términos de costo de mantenimiento y costo de oportunidad:

1.- Costo de mantenimiento: Asocian el otorgamiento de crédito y la inversión que se necesita en cuantas por cobrar, dichos costos comprenden el retraso de efectivo, la pérdida por las cuentas incobrables, y los costos de administrar el crédito.

2.- Costo de oportunidad: Son aquellas ventas que se pierden por negarse a conceder crédito, estos se ven disminuidos cuando se concede crédito.

#### **2.1.4 Periodo de Crédito**

El periodo del crédito es el plazo básico durante el cual se otorga el crédito, así como el lapso de tiempo en el que el cliente tiene que liquidar su cuenta. El plazo depende del giro de la empresa que por lo regular es de 30, 120 y 2/10 neto a 30 días. El periodo de crédito tiene dos componentes: el plazo neto del crédito y el periodo de descuento por pronto pago. El primero siendo el tiempo por el cual se otorgo dicho crédito y el segundo es de 10 días.

Existen 3 factores que la empresa debe considerar para establecer el periodo de crédito:

1.- Probabilidad de que el cliente no pague: para empresas que realizan negocios de alto riesgo se le deben establecer condiciones restrictivas de crédito.

2.- Tamaño de cuenta: el periodo del crédito dependerá del tamaño de la cuenta ya que la administración de cuentas chicas es más cara y estos no son tan importantes.

3.- Grado en que los bienes son perecederos: se brinda menos crédito si los valores colaterales de los bienes son bajos y no pueden almacenarse por periodos largos.

- Ventas al contado

Si la empresa opta por vender al contado, lo cual no genera un crédito se evitará todos aquellos gastos de cobranza ni de capital.

- Neto a 30 días

Este punto no implica un descuento otorgado, el crédito es remunerable el día 30 a partir de que se otorgo el crédito. Si la empresa concede este tipo de crédito incurren en gastos como:

- De Capital.
- De cobranza.

- 2/10 neto a 30 días

Este consiste en que se otorgará el 2% de descuento si se paga dentro de los 10 días, de no ser así el total a pagar a los 30 días sin descuento, en este caso el cliente opta por:

- Comprar artículos sin aceptar el descuento.
- Comprar artículos aceptando el descuento por pronto pago.

### **2.1.5 Duración del Plazo del Crédito**

Al otorgar crédito se esta financiando una parte del ciclo operativo de la empresa.

Hay diversos factores que influyen en el plazo del crédito.

- Productos perecederos y valor colateral
- Demanda del consumidor
- Costo, rentabilidad y estandarización
- Riesgo de crédito
- Tamaño de la cuenta
- Competencia
- Tipo de cliente

- Fecha de Facturación

Una factura es una cuenta escrita de los artículos enviados al cliente. Normalmente las facturas se realizan con la fecha en que se envían los productos al cliente y no la fecha en que estos lo reciben.

- Descuento por pronto pago

Normalmente cuando se realizan ventas a crédito los descuentos por pronto pago forman parte de los términos en los que esta se lleva a cabo. Las empresas lo brindan porque al ofrecerles a los clientes un descuento se acelera el pago de estos, así mismo que se reduce el monto de dicho crédito.

- Descuentos por volumen

Estos se dan normalmente para incrementar las ventas, por lo regular representan utilidades mayores en cantidad.

- Descuento en determinados artículos

Este descuento se otorga a productos que por lo regular tienen poca demanda o que por su calidad se recomienda hacerlo o por que al brindar descuento a dicho artículo esto sirva de gancho para vender otro.

- Compra mínima

El fin de la empresa siempre será obtener utilidades, por lo que al vender y realizar la facturación y el envío, los costos son grandes por lo cual la empresa determina un monto de compra mínima.

- Intereses moratorios

En la política se debe dejar claro este aspecto, ya que en ocasiones provocan problemas con los clientes, dependerá mucho de la organización de la empresa y de las políticas de trabajo que dichos intereses se cobren por atrasos consecutivamente o que solo se abonen a aquellas cuantas que ya han pasado por procesos legales.

- Pagos anticipados

La empresa recibe el monto de la mercancía antes de que esta sea entregada al cliente, normalmente como es un financiamiento para la empresa, esta opta por conceder un descuento dependiendo el costo de oportunidad.

- Pronto pago

Esta política promueve al cliente a que pague dentro de determinados días a partir de la fecha de facturación.

- Crédito comercial

Este está determinado por la cercanía o lejanía del cliente. Por lo cual debe determinarse el lapso de tiempo para que los clientes paguen.

- Oferta

Es el precio especial en el que se compra un bien, ya sea porque la compra se realiza en temporada en que hay poca demanda.

- Bonificaciones

Concedidas al cliente en casos excepcionales y siempre autorizados por la gerencia general, estas se pueden dar por faltante de mercancía en los envíos.

- Ampliaciones del crédito

Esto es que se aumente el porcentaje de crédito al cliente el cual dependerá de la forma en la que estos hayan realizado los pagos anteriores

- Disminuciones

La disminución será en el caso de que los clientes no realicen sus pagos de forma oportuna o bien de que la empresa se entere de que la situación financiera del cliente ya no es solvente.

- Reconsideraciones

El crédito puede ser reconsiderado por la empresa en el caso que el cliente realice los pagos de forma oportuna y satisfactoria para la empresa que le otorgo el crédito, y si los informes también sean satisfactorios.

### **2.1.6 Análisis de los riesgos.**

El riesgo crece por la falta de interés de pago del deudor para pagar; todo aquel factor que influya sobre las dos circunstancias disposición y capacidad. Por esto es importante que el funcionario encargado de la cobranza desarrolle esa capacidad de prever los riesgos medirlos y valuarlos. Por lo tanto para calcular dicho riesgos la empresa debe considerar la ganancia del negocio del solicitante antes de extender o negar el crédito, si ganancia es aceptable en relación con el riesgo de conceder el crédito, esté deberá aceptarse, cuando el riesgo se considera demasiado alto la gerencia determinará los términos y condiciones en que se podrá otorgar dicho crédito.

#### **2.1.6.1 Riesgo de crédito**

Se puede conceder crédito a un cliente, si este otorga una garantía colateral suficiente para hacer frente al importe del crédito en caso de incumplimiento de pago.

### **2.1.6.2 Cuantificación del riesgo**

El director de finanzas desarrolla cierta visión para aquellos clientes potenciales, así mismo se han desarrollado técnicas que establezcan con más precisión el riesgo que representa cada uno.

#### **Costo del Crédito**

Este será el cálculo del costo del comprador de no pagar a tiempo, por lo que se calculará la tasa de interés que se tiene por el préstamo. Lo que resulta una fuente de financiamiento muy cara, ya que la tasa de interés es muy alta.

### **2.1.7 Instrumentos de crédito**

Los instrumentos se dividen en 2 grandes grupos: promesa de pago y órdenes de pago. Cuentas de crédito abierto y pagarés representan promesas de pago. Los cheques y las letras de pago son órdenes de pago.

Los instrumentos de crédito se sub-clasifican en títulos negociables y no-negociables. El primero que normalmente son los pagarés, las letras de cambio y los cheques tanto los cheques como las letras de cambio pueden ser cobradas en el banco, como las el pagaré puede se podrán descontar o entregar en garantía de un préstamo obtenido del banco. En si los instrumentos negociables se dice que es aquel que consta por escrito, deberá de indicar la orden de pagar un monto fijo a una fecha determinada, deberá de ser

pagadera a la vista o a una fecha dada, podrá ser pagadera al portador o a favor de determinada persona o empresa.

Mientras tanto los títulos no-negociables siendo el principal la cuenta abierta en la cual el vendedor esta de acuerdo en entregar bienes o servicios al comprador siempre y cuando este se comprometa a realizar el pago en una fecha determinada, históricamente las cuentas abiertas siguen siendo la forma más sencilla de crédito implican los registros contables como diario y mayor en donde consta que se ha realizado la venta, su mayor ventaja es la flexibilidad ya que los plazos de este se pueden ampliar o cambiar, siendo su desventaja que no hay demostración por escrito de lo pactado en la venta

Cuando el crédito se otorga por cantidades grandes las empresas optan por hacer que los clientes firmen *pagarés* que es una promesa de pago de una cantidad de dinero determinada a una fecha en el futuro, para evitar conflictos de cobranza, siendo útiles para evidenciar el adeudo, pero a su vez el problema de este título de crédito es que son firmados después de que se entrega la mercancía y el cliente se puede sentir ofendido de que lo cataloguen como riesgo.

Los cheques son las órdenes de pago más comunes, ya que esta es una orden por escrito en la cual se le pide al banco que pague un determinado monto. Los cheques certificados son aquellos que tienen la garantía de que quien expide el cheque cuenta con los fondos suficientes para cubrir la deuda.

La letra de cambio es el título que expide el vendedor al comprador en el cual se hace constar la cantidad a pagar y la fecha en que esta se realizará, la mayoría de las ocasiones se recurre a este instrumento cuando la posición del comprador requiera que se cumpla con los términos de la venta.

Las aceptaciones bancarias son similares a las letras de cambio sin embargo estas se expiden a cargo del banco con el cual negocia el cliente en lugar que a nombre del cliente, por lo regular son solicitadas por el comprador lo cual reentiende que el banco es quien esta otorgando el crédito al cliente.

Otro medio sería el compromiso de un giro comercial, el cual es el compromiso de comprador y vendedor en el cual el comprador se compromete a pagar en una fecha determinada. El vendedor envía al banco del cliente la factura que avala la compra, y el banco solicita la firma del comprador para poder entregarle la factura. En caso que el vendedor requiera el pago inmediato cambiará el nombre a giro a la vista.

#### **2.1.8 Capacidad para otorgar crédito**

La empresa debe evaluar a la persona que solicita el crédito para conocer su calificación crediticia y de esta forma prever cuentas incobrables o la realización de pagos tardíos, esto se realiza base al siguiente procedimiento:

- Obtener información sobre la persona que solicita el crédito.

- Analizar dicha información para determinar el crédito para quien lo solicita.
- Decidir sobre el crédito.

#### **2.1.8.1 Solicitud de crédito.**

La solicitud de crédito constituye uno de los documentos más importantes en la administración del crédito, en base a este documento se inicia el proceso de crédito, contiene los datos que permite conocer al solicitante al proporcionarnos elementos de juicio para autorizar o negar o cambiar las condiciones de crédito.

Aún que no existe un formato de la presentación general de dicha solicitud en cuanto a su presentación, contenido y extensión, básicamente en cuanto a contenido y extensión deberá contener la cantidad de crédito que se solicita, ya que un crédito alto necesitará una investigación del solicitante, en caso de que sea un crédito pequeño requerirá una investigación sencilla con menos cantidad de datos.

Dichas investigaciones de datos del solicitante representan costos para el departamento de crédito.

- Ambiente

Esto se refiere a la clase de persona que solicita el crédito, el cual podría ser descuidado, ordenado, pagador, etc.

- Entrevista

Para poder juzgar al solicitante se debe tener una idea de la apariencia y la sinceridad de la persona, se pueden ajustar

los términos del crédito, así mismo determinar algunos detalles que se hayan omitido en la información y llegar a juzgar hasta la edad del solicitante.

- Visita domiciliaria

La personalidad se refleja en el espacio en el que uno se desenvuelve, se pueden determinar aspectos como ubicación, cálculo de los ingresos, es decir, las características de su medio.

- Cuentas bancarias

El hecho de que el solicitante tenga cuentas bancarias y seguros o que forme parte de asociaciones no es señal de entregar toda la confianza, sin embargo es señal de la estabilidad que este maneja

- Bienes muebles e inmuebles

El inmueble del solicitante, como su lugar de trabajo habla de su posición social por lo cual en cierto caso pueden servir como garantía del crédito solicitado.

- Fiadores y avalistas

Es el caso en el que el solicitante tenga una garantía personal que otorgue la seguridad de que se realizará el pago.

- Ingresos

Es la base para determinar el monto de crédito que se le concederá y no para determinar el riesgo, considerando los gastos que este efectúa.

- Experiencia crediticia

Investigación sobre si el solicitante ha tenido créditos anteriormente y la forma en que ha realizado los pagos, para estos se le solicitara la información al proveedor del solicitante para tener conocimiento si los pagos se realizaron a tiempo, con cierto retraso o paga mal.

- Enganche

El enganche será para aquellas empresas que tienen políticas de seguridad de entre 10 y 30%, pero si la política es de correr riesgos el porcentaje podrá ser menor y compensará la posible pérdida con ventas más altas.

- Abonos

Para determinar el monto de los abonos este se determinará de la división del saldo entre el número de pagos establecidos. El monto estará determinado de la diferencia entre el precio de venta menos la cantidad de contado menos el sobrepeso, conformado por los intereses y los gastos del manejo de las cuentas por cobrar.

#### **2.1.8.2 Análisis de la solicitud de crédito.**

Al realizar el análisis de la solicitud de crédito el analista debe aprovechar toda la información posible, para tener una idea clara de historia, situación financiera y características del solicitante.

El objetivo del análisis es determinar la capacidad de pago del solicitante, verificar los datos que fueron proporcionados y conocer su historial.

### **2.1.9 Obtener información sobre la persona que solicita el crédito.**

Cuando una persona solicita un crédito, el departamento de cobranza comienza el proceso de evaluación del solicitante pidiéndole que llene varias formas para poder obtener información. Las principales fuentes externas de información de crédito son:

#### **2.1.9.1 Análisis de Estados Financieros**

Cuando una empresa solicita un crédito, el ejecutivo debe analizar e interpretar los estados financieros para conocer su posición financiera y medir los riesgos de liquidez, actividad, deuda y rentabilidad de la empresa.

Los indicadores aplicables al estado financieros son:

- Antigüedad de la empresa una forma de conocerla será:

$$\text{Plazo medio} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 360}{\text{Compras anuales}}$$

Esta fórmula no es precisamente confiable pero es la más usada debido a la escasez de información con la que se cuenta.

- Rotación de Inventarios en el cual se muestra el adecuado manejo de los inventarios y la capacidad de la empresa de producir utilidades. La cual se determinará como sigue:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario de productos terminados}}$$

En caso de no tener la información específica de inventarios de productos terminados se toma la de inventarios generales.

- Capital de Trabajo el cual representa la inversión de los socios en la empresa del solicitante.

Capital de trabajo= Activo circulante - Pasivo corto plazo.

- Independencia económica la cual se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Independencia económica} = \frac{\text{Activo} - \text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

- Capital circulante lo cual es el monto que el cliente necesita invertir en la empresa para que esta opere normalmente.

$$\text{Capital circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Ventas anuales}}$$

- Relación de los créditos activos y pasivos da a conocer el porcentaje de financiamiento de las cuentas por cobrar, el de los proveedores y acreedores.

$$\text{Financiamiento} = \frac{\text{Cuentas por pagar a corto plazo}}{\text{Clientes}}$$

- Índice de solvencia marca el valor de los bienes que pueden servir como garantía para el otorgamiento del crédito.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

- Índice de liquidez se refiere al porcentaje de dinero que la empresa tienen disponible para cubrir la deuda a corto plazo

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

- Rotación de las ventas muestra la cantidad que el solicitante puede vender por cada peso que otorga de crédito.

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Cliente}}$$

#### **2.1.9.2 DUN & BRADSTREET**

Es la agencia de información de crédito más importante en los Estados Unidos, proporciona información que contiene la evaluación de crédito y la capacidad financiera.

*Dun y Bradstreet* proporciona servicios como Libro de Referencias de *Dun y Bradstreet*, El Informe de *Dun y Bradstreet* e informes especiales. El Libro de Referencias incluye un código que clasifica a las empresas, utilizado por el gobierno federal para identificar a las empresas, el nombre que utiliza el negocio para comprar, la fecha en que se formó el negocio, así mismo indica la evaluación de *Dun y*

*Bradstreet* compuesta por letras y números, dicho libro muestra datos como población o habitantes en el que se encuentra establecida el nombre de los funcionarios y el importe de bancos, también el libro incluye el domicilio de la oficina de *Dun y Bradstreet* dentro de la localidad.

El informe de *Dun y Bradstreet* incluirá un código que identifica a la empresa y la localización, el extracto de un análisis conciso, una sección destinada a los pagos esto es que tan bien realiza los pagos dicha empresa, información concerniente a relaciones bancarias, así mismo muestra el historial de la empresa que contiene los nombres de los directores y propietarios de la empresa.

Tal informe se ordenaba bajo las circunstancias siguientes:

- Cuando dicho informe indica que se necesita información más detallada.
- Cuando se trata de cuentas nuevas
- Cuando se trata de cuentas lentas
- Cuando se tengan pedidos los cuales no fueron levantados por agentes de ventas.
- Cuando los clientes soliciten un aumento en el monto del crédito.
- Cuando el cliente deje de pagar habitualmente.

En México existe el Buró de Crédito que es una empresa privada dedicada a integrar y proporcionar información, previo a la concesión de un crédito, cuyo objetivo principal es registrar el historial crediticio de las personas y empresas que hayan obtenido algún tipo de crédito, financiamiento, préstamo ó servicio.

El Buró de Crédito cuenta con la participación de tres socios internacionales y la banca comercial.

1. Trans Union Corp. Líder mundial en el desarrollo y consolidación de Burós de Crédito. Aporta tecnología para la integración, administración y uso de bases de datos de personas físicas.

2. Dun & Bradstreet Corp.

3. Fair Isaac Corp. Líder mundial en el desarrollo de modelos estadísticos de predicción de riesgo y evaluación de comportamiento crediticio.

4. Banca Comercial. Las Instituciones Bancarias del País con su experiencia financiera.

#### **2.1.9.3 Oficinas de intercambio de información de crédito**

Es una red estadounidense de oficinas de crédito que intercambian información sustentada en hechos no en análisis realizados, por lo cual se cobra una cuota.

Análisis del reporte de intercambio de información:

- Clasificación del negocio en este se muestran los mercados en los que el solicitante compra, la clasificación de negocios de cada persona que brinda información y el periodo que comprende la experiencia.
- Por cuanto tiempo se les ha vendido este punto indica la confianza que los acreedores tienen con el solicitante.

- Fecha de la última venta en la cual deberá indicarse la fecha para que la información pueda considerarse como confiable.
- Crédito reciente más elevado por lo cual se deberá conocer el crédito máximo ya que más que confianza podría ser un factor desfavorable, siempre se necesitará verificar el crédito máximo anexando los términos de la venta y la forma en que se realizan los pagos.
- Cantidad adeudada muestra si el solicitante se encuentra realmente endeudado con todos sus proveedores o si sus deudas con ellos están dentro de los límites.
- Saldo vencidos se deberá tener cuidado con este punto por que al mostrar un bajo endeudamiento podría significar que se tienen poca confianza en el sujeto.
- Términos de venta son las variaciones en los términos de las ventas y en los descuentos otorgados normalmente dados por el historial de pagos.
- Forma de pago un retraso en las cuentas podía ser un indicador de que la cuenta no es buena o de que la cuenta tiene un retraso en los pagos pero los acreedores tienen la confianza de que será liquidada.
- Comentarios cuando una cuenta no muestre cambios que mejore o que se retrase es información valiosa que debe estar en los comentarios.
- Fecha esta indica en la fecha en que se realizó dicho informe las cuales deberán ser determinadas haciendo referencia a las fechas de mercado.

#### **2.1.9.4 Centrales de información de crédito directa**

Frecuentemente las asociaciones comerciales nacionales, regionales o locales funcionan con cámara de compensación y así brindar información crediticia a las empresas suscritas, u otro método sería establecer comunicación directa con los proveedores que abastecen al solicitante y obtener con ellos el historial de pagos.

#### **2.1.9.5 Investigación bancaria**

La relación que existe entre el y su cliente es importante, ya que la posición que tienen este con el banco será importante, ya que el banco brinda información crediticia y de operaciones que no se pueden obtener en ningún otro lado sobre el solicitante.

El tipo de información que el banco proporciona es la siguiente:

- ¿Por cuánto tiempo se ha mantenido la cuenta en el banco? En el caso de que el solicitante tiene tiempo de existencia y es una cuenta nueva en el banco se deberá investigar la razón por la cual cambio de institución.
- ¿Cuál es el saldo promedio de la cuenta? El saldo que el cliente tenga en el banco se utilizará para estimar su liquidez. La determinación del saldo actual siempre será necesario para determinar la posición de efectivo.
- ¿El cuentahabiente recurre a préstamos o no recurre a ellos? El cuentahabiente no le solicita financiamiento a su banco, es importante saber el porque ya que la

mayoría busca principalmente en su banco. En caso de que el cuentahabiente obtenga crédito de su banco se deberá conocer la siguiente información: que monto de dinero fue el que el banco le prestó y en que periodo de tiempo se tendrá que pagar, con que continuidad pide préstamos el cliente, si el préstamo esta garantizado o no, si se han presentado letras de cambio al banco para su cobro.

Se deberá tener toda la precaución para solicitar la información al banco ya que para tal su principal responsabilidad será el cliente. Por lo cual se tomará en cuenta lo siguiente para cuando se comunique con el banco ya sea por escrito o por teléfono.

Negociar a través de su propio banco ya que es más fácil y se puede obtener de banco a banco, es importante recordar el objetivo de dicha investigación, obtener contactos personales con su banco y demás banqueros, ser específico, verificar que los datos sobre quien se solicita la información este correcta, para comunicarse hacerlo con papeles oficiales de la empresa, es decir, debidamente membretadas.

#### **2.1.9.6 Otras fuentes de información**

Otras fuentes de información del solicitante serian los proveedores dentro de la misma industria y las empresas que realizan sus compras al solicitante.

La información de los proveedores se obtendrá por intercambio de información de crédito o por intercambio directo lo cual consiste en la comunicación por carta o por teléfono, tal método implica ser muy costoso por lo cual no

es recomendable que se aplique para cuentas grandes, para clientes riesgosos, para empresas en las cuales no es posible la información de otras fuentes y para empresas que no cuenten con información actualizada.

Las reuniones de grupo con proveedores que son poco costosas y de gran ayuda ya que podrán proporcionar mayor información acerca de gran número de clientes dichas reuniones son muy agradables y buena para conocer a personas que se dedican al otorgamiento de crédito.

Otra fuente de información que son los clientes del solicitante de quienes se podrá obtener información relativa al cliente y su capacidad futura para pagar sus cuentas, ya que si los clientes del solicitante son confiables, estables financieramente y son clientes de mucho tiempo la probabilidad de que este cubra su deuda es alta.

#### **2.1.9.7 Las ocho "C" del crédito**

Los analistas del crédito emplean habitualmente las C del crédito para centrar análisis principales de liquidez del solicitante:

- **Carácter.** También conocida como reputación. Es un registro de cumplimiento de las deudas anteriores del solicitante, el historial de pagos, así como la posibilidad de que el cliente realice los pagos o no.
- **Capacidad.** La posibilidad de que el solicitante pague la deuda requerida, examinando los estados financieros destacando liquidez y endeudamiento.

- **Capital.** Situación financiera del cliente, normalmente se realizan análisis de la deuda del solicitante, sus razones de rentabilidad, para con ello evaluar su capital.
- **Colaterales.** Se refiere a los bienes que el cliente deja como garantía del crédito concedido. Cuanto mayor sea la cantidad de activos mayor será la oportunidad de que la empresa recupere los fondos. Un análisis del balance general del solicitante, el cálculo del importe de los activos y cualquier demanda contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.
- **Condiciones.** Tendencias de la empresa del cliente que incurre sobre su capacidad de pago.
- **Cobertura.** Son los respaldos que tiene la empresa para subsanar las cuentas incobrables.
- **Consistencia.** Permanencia del solicitante en las actividades que realiza.
- **Categoría.** Se refiere a la clasificación del cliente esta es bueno, regular, malo, dudoso o nuevo dependiendo la información sobre su comportamiento crediticio.

El Cliente bueno es aquel que realiza sus pagos de acuerdo a las fechas convenidas.

El Cliente regular es el que realiza los pagos de la deuda fuera de la fecha establecida.

El Cliente malo es el que se atrasa con los pagos sin informar la razón, y no cumple con lo que promete.

El Cliente nuevo es aquel que aún no ha efectuado operaciones de crédito.

La información sobre las ocho C del crédito se obtiene a partir de:

- “Experiencias anteriores con el cliente.
- Sentido común del gerente del crédito.
- Información interna del cliente.
  - o Técnica de estadística
  - o Análisis de la regresión
  - o Aplicación y uso de la computadora
- Información externa respecto del cliente.
  - o Agencia de información de crédito.
  - o Asociación de crédito especializada.
  - o Cámara de comercio.
  - o Mercado de valores.
  - o Banco de Comercio Exterior”<sup>14</sup>

#### **2.1.9.8 Método de Probabilidad**

Mediante este método se calcula la probabilidad de que se incurra en un error, se deben hacer estimaciones razonables respecto a los factores que influyen, y considerar los flujos de efectivo.

#### **2.1.9.9 Método de capacidad financiera**

Es un procedimiento por el cual la empresa emisora de crédito determina la capacidad financiera del cliente, este método se basa en las razones de capital y en el margen de seguridad:

---

<sup>14</sup> Ortega Castro Alonso, “*Introducción a las Finanzas*”, Ed. McGraw Hill, México, 2008, Pág. 284.

Razón de capital de trabajo: Activo Circulante/ Pasivo Circulante

Razón de margen de seguridad: Capital de trabajo/ Pasivo Circulante

#### **2.1.9.10 Analizar la información**

El acopio de información del solicitante y el análisis de esta están ligados, si dicha información al ser analizada arroja que hay un riesgo, el analista deberá hacer un estudio más profundo para decidir si el crédito será concedido o no, tomando en cuenta los estados financieros, así como situación de la empresa.

- Procedimientos

Los estados financieros así como la información sobre cuentas por pagar del solicitante se utiliza para calcular el periodo promedio de pago, en el caso de que se solicita cantidades grandes se realiza un estudio sobre liquidez, deuda y rentabilidad de la empresa.

- Aspectos Económicos

Los procedimientos básicos para determinar la solvencia de un cliente que solicita crédito y de un cliente regular que desea establecer línea de crédito son los mismos, desde luego deben de considerar los beneficios y los costos por obtener y analizar la información de crédito.

- El problema de la pequeña empresa

Uno de los problemas financieros con el cual se enfrenta la pequeña empresa es la administración de cuentas por cobrar ya que se no se cuenta con el personal y de procedimientos necesario para tomar decisiones, así como en el intento de incrementar las ventas conceden créditos, por lo que normalmente incurren en cuentas de cobro dudoso que ponen en peligro a la empresa.

#### **2.1.9.11 Decidir sobre el crédito**

Una vez que el analista ha reunido toda la información sobre el cliente y ha realizado el análisis, este puede tomar la decisión de otorgar o no crédito, al tomar la decisión de otorgarlo de deberá establecer el límite de crédito realizando la técnica de calificación de crédito por medio del cual se obtiene una calificación que mide la capacidad de crédito del solicitante, dependiendo el resultado del análisis y previniendo riesgos de incobrabilidad.

#### **2.1.9.12 Normas de crédito**

Son los requerimientos mínimos para conceder crédito a un solicitante.

#### **Variables principales**

Estas se deben considerar cuando se elabora la evaluación de los cambios sugeridos de las normas de crédito son:

- 1) El volumen de ventas

2) La inversión en cuentas por cobrar

3) Los gastos por deudas de cobro dudoso.

El volumen de ventas con la modificación a las normas de crédito se esperan cambios en las ventas, si las normas de relajan el volumen en las ventas aumenta y viceversa, el aumento o disminución en las ventas afecta o favorece la utilidad de la empresa.

La inversión en cuentas por cobrar representa un costo para la empresa y perder la oportunidad de utilidad en dichos fondos, ya que cuanto más aumenten las cuentas por cobrar mayor será el costo de estas, así se determina que si las normas se relajan aumentan las utilidades ya que es menor el costo.

Inversión promedio en cuentas por cobrar

$$\text{IPCxC} = \frac{\text{Costo total de las ventas anuales}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Los gastos por deudas de cobro dudoso si las normas de vuelven más flexibles aumenta la probabilidad de que adquirir cuentas de cobro dudoso las cuales afectan la rentabilidad de la empresa en forma negativa.

Inversión promedio con el plan propuesto

- Inversión promedio con el plan actual

= Inversión marginal en cuentas por cobrar

X Rendimiento requerido sobre la inversión

= Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar

### **2.1.10 Análisis de la Política de cobranza**

“La cobranza es el sistema administrativo que tiene como objetivo recuperar el importe de las ventas a la fecha de

vencimiento. Siendo su objetivo principal realizar el cobro oportunamente, teniendo en segundo lugar si la empresa es estricta el cobro del dinero en este la empresa cobra hasta el último peso sin importar los gastos de cobranza que implique, en caso de que la empresa sea más flexible optará por conservar al cliente ya que se prefiere vender en grandes volúmenes y con los excedentes de las utilidades cubrir las cuentas que no sean cobradas por alguna razón<sup>15</sup>".

La empresa determina los procedimientos de cobro incluyendo todos aquellos gastos que se ven involucrados para la realización de este como son las visitas al cliente, las llamadas telefónicas así como las acciones legales que se generen.

Se debe de tener cuidado en iniciar la cobranza por que un cliente bueno al sentirse perseguido puede dejar de realizar sus pagos, este procedimiento debe estar planeado siendo en primer punto la realización de una llamada telefónica, siguiendo la visita y de no ser satisfactoria el recurso usado incurrir en aspectos legales.

#### **2.1.10.1 Política de cobranza**

Toda actividad de la empresa debe estar reglamentada mediante políticas claras, definidas y por escrito con estos los ejecutivos, así como de los empleados de un departamento sepan que hacer, cuáles son los límites y lo que no está permitido hacer.

---

<sup>15</sup> Montaña Agustín, "Administración de la cobranza", Ed. Trillas, 1ª ed, año 2003, pág. 109.

Dentro de las políticas de cobranza se encuentran las siguientes:

- Los clientes tienen que pasar a la empresa a realizarse pago.
- No se admiten cheques u otros títulos como pago.
- Se debe seguir todo el procedimiento de cobro sea cual sea el monto de crédito.
- Se envían estados de cuenta como recordatorio, etc.

Condiciones de venta, un punto importante para la política de cobranza son las condiciones en las que se realizó la venta, dependiendo del tamaño del negocio, actualmente las condiciones de venta varían en cuanto al plazo y al descuento otorgado.

Plazos de cobro, otro aspecto importante implica en la determinación de cómo iniciar el primer esfuerzo de cobro, esto es cuanto tiempo después de la fecha de vencimiento la cuenta empieza en procedimiento de cobro, la política también debe especificar el tiempo después en el que iniciará el segundo requerimiento cuando en el primer intento no se haya tenido respuesta, en esto se debe de considerar el tiempo en para la entrega de correo, el personal disponible para esto y el plazo necesario después den que el cliente recibe dicho recordatorio.

Problemas especiales, punto importante respecto a la actitud de la empresa en cuanto al cliente ya que si este realiza un pedido teniendo un saldo vencido y estar en procedimiento de cobro, por lo cual la empresa puede adoptar una actitud de no

permitir operaciones con dicho cliente, con lo cual promueven el pago evitando la acumulación de saldos vencidos.

#### **2.1.10.2 Procedimiento de cobro**

Toda empresa debe contar con registros y procedimientos de cobro para satisfacer sus necesidades, dicho sistema debe estar apegado a las políticas y procedimientos de la empresa. El verdadero trabajo de cobranza comienza al momento de vencer la cuenta.

La elección del sistema adecuado estará en relación con el sistema de contabilidad utilizado para facturar la venta y el registro de las cuentas por cobrar. El procedimiento de cobro es una de las actividades de la empresa que comprueba la eficiencia.

#### **Cobranza por Excepción y Cobranza General**

La cobranza por excepción consiste en realizar el cobro solo a los clientes morosos que representan un porcentaje de la totalidad de los clientes, para determinar la morosidad de los clientes esto se obtiene a través de tarjetas de vencimiento.

La cobranza general si el objetivo consiste en realizar la cobranza del dinero y las políticas de la empresa son estrictas, se establece un sistema de cobranza general que abarca el 100% de los clientes sin importar si son buenos o malos.

### 2.1.10.3 Herramientas de cobranza

Son los apoyos mediante los cuales se realiza la cobranza, las cuales son las siguientes:

- Estados de cuenta mensuales, consiste en el envío del estado de cuenta al cliente, considerado como una herramienta que eleva considerablemente los costos, y el esfuerzo al momento de realizarlo. Algunas empresas optan por enviarlo a todos sus clientes mientras tanto otras solo los envían a clientes con cuentas vencidas. Dicho estado de cuenta debe contener información suficiente que permita al cliente realizar la verificación contra sus registros.
- Llamadas telefónicas, tal proceso suple la desventaja de las cartas que necesitan mucho tiempo abarca solo una de las partes. Actualmente el teléfono se ha convertido en una herramienta de cobranza muy útil y sobre todo cuando se trata de cuentas de difícil cobro. El teléfono brinda ventajas como la velocidad y certeza de que la información llega a la persona indicada y obtener respuesta de manera inmediata.  
Es importante el criterio de la empresa en cuanto a la herramienta utilizada ya que muchos clientes están acostumbrados a la correspondencia antes que a una llamada. Para realizar cobro por medio de teléfono se necesita de cierta confianza y destreza, así mismo de tacto, diplomacia y viveza para conseguir el cobro.

Por lo tanto lo importante del teléfono es que es más económico y efectivo.

- Telegramas, considerada como herramienta efectiva de cobranza ya que se obtiene la atención de quien lo recibe, a las personas les agradan los telegramas por la utilización de frases cortas y concisas, este se utiliza mejor cuando la cobranza es urgente y se requiere de acción rápida ahora bien que la compañía de telégrafos Western Union ofrece formas preimpresas que facilitan su uso. Tal herramienta representa el esfuerzo final para llegar a una solución.
- Una visita personal, para aquellos clientes que retrasan su pago, como esta resulta costosa se realizará para cobranza de cuentas significativas, acelerará el procedimiento de cobro hacia el cobro o un convenio o para la determinación de la acción legal. Dicha visita ofrece las ventajas que una llamada telefónica y más aún ya que el trato es conversar de persona a persona, aún con el costo que esto genera es de las herramientas que ofrecen mayores resultados.

Al tener la oportunidad de conversar personalmente con los clientes se podrán conocer los problemas del cliente. Antes de realizar la visita se deberán determinar los objetivos de la reunión, sería poco realista pensar que después de cartas y llamadas telefónicas al no obtener el pago el cliente lo vaya a realizar totalmente en la visita pero se podrá convenir la forma de pagos. Entre las demandas de la primera

visita se encuentra lo siguiente: "Garantías personales de parte de los directores en el sentido que la deuda habrá de liquidarse, que la cuenta se restaure a una posición de cuenta actualizada, la presentación de estados financieros mensuales o trimestrales de la compañía, restricciones sobre los pagos presentes y futuros, pedir que el cliente pague todos los descuentos no aprovechados y cuya factura erróneas había pagado el neto, terminación total de las relaciones con el cliente, turnar la cuenta a abogados o agencias de cobro"<sup>16</sup>

- Representante de ventas, existe una discrepancia en el cobro al cliente por medio de un representante de ventas no solo porque disminuirá su tiempo para realizar las ventas sino por que las operaciones de ventas están opuestas a las de cobranza, aún muchas empresas lo emplean ya que el agente conoce al cliente y de eso se puede tomar para realizar el cobro, pero así la atención de venta se verá afectada por la cobranza. Se pueden realizar visitas del personal de ventas y el gerente de crédito los clientes más solventes serán visitados por el representante en caso de que la cuenta genere problemas el departamento de ventas y el de crédito estarán en comunicación para determinar la acción a tomar.
- Letras de cambio o Giros por pagar, la letra de cambio a la vista es aquella que expide el acreedor pidiendo al

---

<sup>16</sup> Hayes Stephan, "Crédito y Cobranza", 1ª ed. Editorial ECASA, Pág. 41.

banco que pague un monto de dinero de la cuenta del deudor al acreedor en el momento en que el giro o la letra se presente ante el banco, otro método serian los cheques postdatados lo cual se considera una promesa de pago será un aliciente para realizar el pago ya que al no pagar se verá afectada su posición con el banco.

- Cargos por Servicios, el cargo por servicios sobre cuentas vencidas resulta ser una manera de disminuir el riesgo de que los clientes morosos no realicen sus pagos, tal cargo se hace por el vendedor contra cualquier saldo de clientes que no se haya cubierto durante un periodo de tiempo anormal.
- Suspender Surtir Nuevos Pedidos en Tanto no Pague el Cliente, un gerente de crédito contará con tres opciones si un cliente tiene atraso en su cuenta envía un nuevo pedido: podrá ser aceptado el pedido, se rechaza o se suspende el surtido hasta que este realice su pago. En la primera opción el gerente mandará una carta en la que deja claro que su cuenta esta vencida pero que se le esta haciendo una concesión especial, la segunda opción consiste en la negación total de la orden regresándola al cliente y pidiendo el pago, la tercera opción considerada la mejor en la cual se pospondrá surtir pedidos hasta que este no pague su saldo vencido.

#### **2.1.10.4 Control de clientes**

El control de clientes se constituye de una serie de registros que admiten analizar la tendencia de determinados

puntos claves que valgan para tomar decisiones administrativas oportunas. Con tal sistema, el jefe de cobranza puede tener disponible la información siguiente:

- “Relación entre las ventas a crédito y totales.
- Antigüedad de los saldos y su tendencia.
- Eficiencia de la cobranza y su tendencia.
- Rotación de los clientes.
- Deficiencia de la cobranza”<sup>17</sup>

El formato de control de clientes contendrá lo siguiente:

Mes, ventas totales, ventas totales acumuladas, cuentas por cobrar, ventas a crédito, ventas a crédito acumulado, cobranza del mes, cobranza acumulada, eficacia de la cobranza, incremento de la eficacia, importancia de la cobranza, costos fijos departamentales, gastos variables departamentales, gastos totales departamentales, productividad, deficiencias de la cobranza, deficiencia acumulada, indicador de la deficiencia, cobranza por cobrador, clientes atendidos en el mes, cobranza por clientes, gastos fijos por cobranza, cobranza mensual menos gastos variables, punto de equilibrio, rentabilidad, índice de rentabilidad, rotación de clientes, plazo medio, saldo total vencido, saldo vencido promedio, saldo vencido por día, ingreso probable.

---

<sup>17</sup> Montaña Agustín, “*Administración de la cobranza*”, Ed. Trillas México, ed. 1ª, 2003., Pág. 76.

#### **2.1.10.5 Técnicas para mejorar la cobranza**

Cuando se habla de las herramientas de cobranza más efectivas los gerentes optan por las llamadas telefónicas o las cartas, pero en conclusión para dichas herramientas la más efectiva es la combinación, cualquier uso de las herramientas de cobro será efectiva si se aplica de forma correcta y se elige en forma inteligente. Cuando se decide utilizar combinación de estas se debe cuidar que se apliquen de manera ordenada y consecutiva.

El gerente tiene entendido que cuando un cliente no realiza el pago de su deuda después de recibir recordatorios, no es que se haya desentendido accidentalmente, la razón por la que no ha pagado es que no cuenta con los recursos necesarios para cubrir su deuda. Una buena política de cobranza es la cura para la enfermedad de morosidad en las cuentas.

Cuanto más antigua sea la cuenta más difícil será obtener el cobro, por lo cual se debe ser realista con la cobranza si un cliente no ha pagado después de varios meses y después de recordatorios, cartas y visitas se considera pertinente acudir a una agencia de cobranza.

#### **2.1.10.6 Problemas normales de cobranza**

En este punto se hace referencia a varios problemas de cobro que se presentan frecuentemente.

- Descuentos no Devengados

Un problema que enfrentan las empresas constantemente es cuando ofrecen descuentos en efectivo los cuales formaban parte de las condiciones de venta, es el manejo de aquellos clientes que deducen el descuento después de transcurrido el plazo, cuando la empresa se enfrenta con esta situación debe considerar las condiciones de venta a fin de verificar que son justas y razonables.

- Nuevos pedidos de clientes con saldos vencidos

Un problema que enfrentan muchas empresas respecto a la cobranza es cuando se reciben nuevos pedidos de un cliente que no ha cubierto su saldo vencido, normalmente las empresas tienen políticas definidas para este tipo de casos tal política debe hacerse de conocimiento de los representantes de ventas y a aquellos clientes morosos.

#### **2.1.10.7 Esfuerzos especiales de cobro**

Gran parte de los clientes que tiene una empresa realiza puntualmente sus pagos, pero existe también otra parte que no lo hacen y tampoco contestará a los requerimientos o avisos necesarios.

Cuando comienzan los esfuerzos especiales convendrá al acreedor recordar que si bien sus deseos son recuperar su dinero, también será importante conservar la buena voluntad del cliente.

¿Cuándo iniciar los esfuerzos especiales?

No hay un plazo determinado para poder comenzar con los esfuerzos especiales ya que todo dependerá del caso que se trate, pero normalmente no hay respuesta a los recordatorios de pago lo cual implica ser una causa extraordinaria.

- Falta de respuesta del cliente

Algunos clientes no responden a las cartas de cobro que envía el departamento de crédito por diversa razones o por que la respuesta puede ser una promesa que el cliente no esta dispuesto a aceptar.

- Circunstancias especiales

En algunas ocasiones llega información al departamento de crédito de las razones por las cuales el cliente no ha podido realizar el pago siendo estas de fuerza mayor como: incendios, inundación o explosión, etc. en este caso se deberán considerar situaciones como la cobertura del seguro a fin de realizar los arreglos necesarios para liquidar la cuenta ampliando el periodo de tiempo concedido en un principio.

- Solicitudes de ampliación de plazos

Es usual que un cliente pida ampliar su periodo para el pago, normalmente se conceden plazos cortos, si se requiere un plazo mayor y la investigación indica que dicha solicitud está justificada, se tiene el problema en cuestión de protección de la empresa.

Las empresas al aceptar la ampliación formaliza el convenio con la firma de un pagaré, dicho documento ofrece la

seguridad a la cuenta. Por lo regular el acreedor carga al deudor un interés que este pagará junto con sus saldo lo más pronto posible.

#### **2.1.10.8 Evaluación de condiciones de crédito alternativo.**

La empresa establece políticas de crédito para identificar a los clientes que implican un riesgo aceptable. Una recesión podría forzar a ampliar los plazos de crédito como forma de aumentar las ventas y las ganancias.

El aumento de las ventas tiene que calcularse en base en el aumento de incumplimiento de pagos así como en la tasa requerida de rendimiento.

#### **Costo de incobrabilidad**

Monto del costo de investigación y cobranza, más el costo del capital de financiamiento, más el costo de morosidad, más el costo de ventas de la mercancía no pagada.

$$CIN= CIC+ CCF+ CMO+ CCI$$

#### **Costo de investigación de cobranza**

Es el monto total de las erogaciones que realiza una empresa para otorgar el crédito y realizar la cobranza, como sueldos del personal de crédito y cobranza, así también la papelería y la depreciación. El CIC es igual a ventas netas a crédito multiplicado por la tasa de investigación de la cobranza.

$$CIC= VNC \times TIC$$

### 2.1.10.9 Tratamiento para clientes morosos

El departamento de cobranza debe promover a los empleados para que estos realicen sus pagos y los realicen de manera oportuna, así mismo restringir el crédito a aquellos clientes que se retrasen en el pago, en caso de retraso se debe establecer una comunicación para establecer un programa de pagos.

Los clientes morosos se pueden clasificar en 12 grupos:

- “Mala interpretación de las condiciones de venta
- Omisión de la factura o del estado de cuenta
- Cliente buen pagador, pero mal administrador
- Cliente buen pagador pero que tiene factura pequeña
- Cliente satisfactorio que se retrasa por hábito
- Cliente satisfactorio con demasiados gastos personales
- Cliente satisfactorio con capital circulante insuficiente por causas imprevistas
- Cliente que decae en su situación
- Cliente que retrasa intencionalmente el pago
- Fraude
- Cliente que se apropia de un descuento al que no tiene derecho.
- Cliente que busca malos productos o malos servicios para no pagar.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Montaña Agustín, “*Administración de la cobranza*”, Ed. Trillas México, ed. 1ª, 2003, Pág. 97.

### **2.1.11 Proceso de cobranza después del aviso final**

Un aspecto importante cuando se trate con clientes morosos es que la empresa debe hacer el un esfuerzo para negociar con dichos clientes, el pasar una cuenta de un cliente moroso a la agencia de cobro generalmente genera buenos resultados salvo que la situación económica del cliente no sea apta para que este realice el pago.

Cuando el cliente se encuentre en problemas financieros por el cual no pueda realizar su pago se podrán tomar las siguientes acciones:

- Intentar llegar a un arreglo voluntario.
- Asignar activos del negocio como beneficio.
- Declararse en suspensión de pagos.
- Verse conducidos hacia la quiebra.

Se podrá llegar a acuerdos voluntarios de las partes sin la necesidad de la mediación de un abogado, porque sabemos que los convenios voluntarios son más económicos que los juicios en tribunales, estos solo se dan cuando la empresa exige la cobranza conforme lo marca el incumplimiento del contrato.

El segundo arreglo que consiste en asignar por parte del deudor algunos de sus activos al acreedor, se puede dar el peligro de que dicho activo no cubra la totalidad del importe, en tal caso el deudor deberá cubrir la diferencia. Cuando una empresa se encuentre fuertemente endeudada de tal forma que no encuentre una solución, los acreedores le solicitarán que se declare en quiebra, por lo tanto al ser

los acreedores quienes lo piden se le denomina quiebra involuntaria.

- Los abogados como cobradores

En algunos casos resulta deseable asistir directamente con un abogado especializado en cobranza, este recurso es más costoso que las agencias de cobro pero los abogados pueden acudir directa e indirectamente al deudor, y lo normal es que los abogados no aceptan cuentas de clientes que representen saldos pequeños.

El uso del abogado es un buen método por dos razones: por que este es capaz de realizar la investigación de forma personal y por que este conoce la forma de presionar para obtener el pago.

#### **2.1.11.1 Arreglos o convenios voluntarios**

El cual tiene la ventaja de que son procedimientos directos y se realiza en forma tradicional, aquí los convenios se realizarán únicamente entre el deudor y el acreedor dejando a un lado los tribunales.

Por lo tanto este procedimiento es más bien directo y sencillo.

En caso del convenio los acreedores se reúnen ya sea por alguno de los acreedores o por el deudor y se forma un comité que determinará los detalles de dicho convenio.

El convenio voluntario es el que suele ser más efectivo y de menor costo para brindar al acreedor mayores beneficios sobre su dinero.

El comité formado establecerá un contador independiente y a un abogado para que determinen las causas por las que el deudor tiene los problemas financieros, tal información deberá ser presentada ante el comité lo más pronto posible.

Negociaciones del comité de Acreedores.

Si en el informe realizado por el contador y elaborado el deudor satisface los criterios mencionados se procederá una negociación entre acreedor y deudor, para ese entonces tanto el contador como el abogado habrán expuesto sus recomendaciones.

El Convenio Negociado y el Informe a los Acreedores Generales.

Después de negociar el plan del comité, el abogado elabora su plan que se incluye a un contrato legal, incluyendo lo siguiente:

- La cantidad que el deudor pagará al acreedor.
- Momento en que se deberá realizar el pago.
- Derechos de los acreedores que deberá exceptuarse en el plan.
- Derechos que tendrán que pagarse.
- Derechos que recibirán un trato especial.
- Monto de dinero originado de terceros y que no es activo del deudor.
- Importe de aceptaciones requeridas para ser entregadas al deudor.
- Condiciones bajo las cuales se perderá el depósito pagado.

- Los gastos de administración que tienen relación con el convenio.

- Depósito del Deudor y Aceptación del Plan.

Los acreedores recibirán un depósito el cual será en garantía del deudor, este deposita fondos que constituyen un riesgo y se perderá si los acreedores aceptan dicho plan, pero el deudor no lo acepta.

- Costos Relacionados con Convenios Fuera de los Tribunales.

Los cuales deberán ser menores a los relacionados con la quiebra, normalmente aquellos costos que tienen que ver con los sueldos o pago por los servicios del contador, abogado y secretario del comité de acreedores.

- Ampliación de Plazo de Crédito y Convenios de Subordinación en Arreglos Fuera de los Tribunales.

Los arreglos voluntarios involucran: la ampliación del plazo en el que el deudor tiene que saldar su cuenta, subordinación de ciertos derechos de acreedores de manera que se obtengan nuevos créditos a corto plazo.

Si los proveedores y el comité de acreedores establecen la posición financiera del deudor requiere tiempo para poder recuperarse, se realiza un convenio para extender el plazo del crédito.

Por lo que para ampliar el plazo se debe de tener control, el cual se incluirá en un contrato formal elaborado con la intervención de un abogado, dicho control estipulará que los acreedores tienen cierto control y este deberá estar incluido

en el contrato que permita la sustitución de los miembros y la aclaración de que el comité no será el responsable de cualquier acto de mala fe que pudiera realizarse.

- Quiebra

La quiebra es como el arreglo voluntario pero más amplio, en este caso el plan de pagos debe estar autorizado por los tribunales después de lo sugerido por el Comité de Acreedores y después de los liquidadores.

Los puntos importantes de la Ley de Quiebra son los siguientes:

- El deudor presentará una solicitud donde muestre su insolvencia o incapacidad para realizar el pago de su deuda, con lo cual propondrá un plan de pagos para los acreedores.
- Se nombrará un juez relacionado con la quiebra.
- Después de que se presenta la solicitud de quiebra se convocará a junta de acreedores en la que el juez les estipula sus derechos y recibe la aceptación por parte de los mismos.
- Se hacen arreglos para ampliación de plazo para realizar el pago.
- Los acreedores generales forman un comité que se encargará de vigilar las operaciones del deudor.
- En el tribunal se confirma el convenio siempre y cuando se este de acuerdo que se cumplió con la ley.

Los deudores que se encuentran en quiebra deben asistir a la primera reunión de los acreedores y las demás que sean necesarias, estudio de la información y comprobación de la

demanda, ejecutar la transferencia de propiedad, aceptar la vigilancia sobre la operación de la empresa y elaborar un detalle de inventarios.

Cuando se encuentra en situación de amenaza de embargo por alguna omisión al pago de impuestos se podrá presentar una solicitud de quiebra al amparo o cuando se llegue a un acuerdo fuera de los tribunales pero algunos acreedores procedan legalmente y dificulten el arreglo.

Si el comité de acreedores determina que las posibilidades de que el deudor se recupere son muy lejanas, el comité solicitará a la corte que el deudor entregue algunas garantías, tales garantías se piden como protección a los mismos acreedores de pérdidas que puedan ocurrir en las operaciones de la empresa durante el juicio obligando al deudor a que realice el depósito, el cual debe ser de fondos externos a los activos del deudor, pero como normalmente nadie está dispuesto a servir como fiador y arriesgar su dinero es muy difícil que el deudor pueda realizar tal depósito.

## **2.2 Control Interno**

“Esta formado por las políticas y los procedimientos establecidos para tener una seguridad de lograr los objetivos de la empresa.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Santillana González Juan Ramón, “*Establecimiento de sistemas de control interno*”, Ed. Ceangage Learning, 2ª ed., año 2007, pág. 128.

### **2.2.1 Técnicas de control interno aplicables a cuentas por cobrar.**

- 1.- Se deben realizar arqueos sorpresivos a la persona encargada del manejo de las cuentas por cobrar.
- 2.- Es importante diseñar políticas que sean las apropiadas para la concesión de crédito.
- 3.- Se deben preparar estados de cuenta periódicos para los clientes a fin de que se concilien los saldos entre deudor y acreedor.
- 4.- Las políticas de cobranza deben estar de acuerdo al giro de la empresa y a las condiciones del mercado.
- 5.- Cuando se cancele una venta tal debe estar basada en la factura que la originó y los documentos en los cuales conste dicha devolución.
- 6.- Se debe registrar en cuentas de orden, aquellas cuentas incobrables cuando ya se hayan cancelado.
- 7.- Cualquier aspecto que afecte a las cuentas por cobrar deben estar especificadas en los estados financieros.
- 8.- Se deben enfrentar los libros de mayor con los auxiliares de clientes a fin de verificar saldos.
- 9.- En caso de que cuentas por cobrar sea de saldo acreedor por cuestión de anticipos, rebajas, descuentos concedidos, tal saldo debe cancelarse contra anticipos de clientes para poder ser presentado en el balance general.
- 10.- Las rebajas y los descuentos deben realizarse bajo las políticas establecidas por la empresa.
- 11.- Si las cuentas por cobrar van a ser recuperadas en un plazo mayor a un año, se deben clasificar como cuentas por cobrar a largo plazo.

12.- Para evitar fraudes o malos manejos las personas que manejan los ingresos o cheques no deberán intervenir en las labores siguientes:

- Preparación de auxiliares y registros sobre cuentas por cobrar.
- Manejo de documentos que sirven de base para la facturación.
- Aprobación de las rebajas y devoluciones sobre venta.
- Elaboración y autorización de registros en el diario general.

13.- El otorgamiento de crédito debe estar debidamente autorizado por los funcionarios autorizados.

14.- No se deben entregar las facturas a los clientes si estas no han sido liquidadas.

15.- Debe elaborarse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos de clientes, que muestren su comportamiento de pagos, etc.

#### **2.2.1.1 Proceso de cuentas por cobrar.**

En este punto se marcarán los puntos importantes relativos al control interno de las cuentas por cobrar, así como el proceso que estas siguen como se muestra en los siguientes puntos.

#### **2.2.1.2 Naturaleza del proceso de cuentas por cobrar.**

El proceso de cuentas por cobrar relativo a las ventas refleja diversas situaciones; la primera es la necesidad de

contar con políticas necesarias para el otorgamiento de crédito y la segunda vinculada con la actividad de cuenta por cobrar en relación con la satisfacción del cliente.

El proceso relativo a cuentas por cobrar consta de tres factores: la primera relacionada con las condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar, la segunda se refiere a la administración de estas y la manera en que fueron creadas, la tercera consiste en los mecanismos para que dicha cuenta sea efectivamente cobrada.

### **2.2.1.3 Creación de las cuentas por cobrar.**

Como las cuentas por cobrar son originadas por la venta de un bien o por la prestación de un servicio a crédito se debe establecer una línea para esto, al mismo tiempo se debe tener la certeza de que todas las cuentas por cobrar están debidamente registradas.

Las principales consideraciones de control interno aplicable a la creación de las cuentas por cobrar:

- Revisión independiente y aprobación del crédito. Esto es cuando se recibe una solicitud de crédito se debe tener la autorización del personal pertinente de acuerdo a las políticas de la empresa y apoyada en la información suficiente del solicitante.
- Determinación de la disponibilidad del producto. Consiste en que no toda la mercancía está disponible en el momento en el que el cliente realiza el pedido y no puede ser enviada por lo que no debe facturarse mercancía que no se pueda surtir.

- Autorización de precios y términos. Los precios deben ser los mismos para todos los clientes salvo que se trate de grupos de clientes o en ocasiones del volumen de ventas que realicen, por lo cual podrán variar.
- Papelería multicopia para propósitos específicos. Las facturas deben contener las suficientes copias con el objetivo de que se utilice para embarque, para el cliente, para el departamento de ventas y para el departamento de cobranza, a fin de tener un control.

#### **2.2.1.4 Administración de las cuentas por cobrar.**

La administración empieza en el momento en que se genera la cuenta por cobrar, su manejo y el control necesario, finalizando en el momento en que se recibe el pago. Las principales consideraciones son las siguientes:

- Control independiente de los registros de cuentas por cobrar. Elaborados mensualmente y de preferencia procesados en computadora para llevar un control.
- Registro y control. Cualquier operación que ocasione una contrapartida contra cuentas por cobrar debe ser autorizada por un funcionario responsable antes de ser registrada con el objetivo de actualizar la información.
- Oportuno y adecuado sistema de reporte. Se debe elaborar un reporte en el que conste el saldo del cliente así como las cantidades que han sido pagadas.
- Envío de estados de cuenta de clientes en forma directa e independiente. Consiste en el envío de estados de cuenta al cliente, lo cual también sirve para acelerar el cobro.

#### **2.2.1.5 Disponibilidad de las cuentas por cobrar.**

“Las cuentas por cobrar son un activo que es exigible al deudor, la recuperación de estas debe realizarse mediante un procedimiento establecido por la empresa”.<sup>20</sup> Existen 4 procedimientos para acreditar una cuenta como son los siguientes:

- Cobranza. El procedimiento más usado y común es el que el cliente entrega un monto para liquidar su cuenta, realizando los registros pertinentes.
- Devolución de mercancías. Cuando por determinadas razones los productos vendidos son devueltos en este caso se revierte la operación de venta, la devolución debe ser autorizada y recibir la mercancía en buenas condiciones y revisar los registros de que se acredite la cantidad indicada.
- Ajustes y descuentos. Estos por lo regular se presentan cuando se realizan ventas por volumen y estar autorizados por el personal encargado.
- Cancelación de cuentas malas. Existen aquellos clientes que nunca liquidan su cuenta aún aplicando todas las herramientas y el esfuerzo de cobro, pero se pueden presentar situaciones como quiebra o desaparición del deudor por lo cual la cuenta debe ser cancelada. Por lo tanto se deben hacer provisiones de este tipo.

---

<sup>20</sup> Villaseñor Fuentes Emilio, “Elementos de administración de crédito y cobranza”, Ed. Trillas, 4ª ed, año 2007, pág. 128.

#### **2.2.1.6 Políticas administrativas de las cuentas por cobrar.**

Consiste en el análisis de varias políticas relacionadas con el manejo de las cuentas por cobrar.

- Otorgamiento de líneas o niveles de crédito. Determinar el nivel de crédito que puede conceder una empresa, en épocas de crédito restringido se tiene la certeza que existirán menos cuentas malas. Es importante la determinación de las políticas de crédito que sirvan a los intereses de la empresa. Por lo que este aspecto debe estar examinado antes de tomar la decisión.
- Efecto de las relaciones con los clientes en el proceso de cuentas por cobrar. Es importante determinar como influyen las operaciones de cuentas por cobrar sobre la relación que se tiene con los clientes, para que esta no se vea afectada.

#### **2.2.2 Proceso de otras cuentas por cobrar.**

El origen de las cuentas por cobrar son por lo regular las actividades de venta de la empresa, pero existen actividades especiales que generan situaciones de cobranza como son:

- Anticipo a empleados. El cual es el que se otorga cuando se le da al trabajador gastos para viaje, o prestamos otorgados al personal, los cuales son garantizados mediante los sueldos de los empleados.
- Depósitos con terceros. Cuando en ocasiones es necesario otorgar un depósito como anticipo para garantizar un servicio o por cualquier otra razón y es importante que

el registro se asiente cuando se recupere dicho depósito.

- Acumulación de ingresos. El objetivo de este consiste en reconocer los ingresos en el periodo de tiempo a que corresponden, este es el caso de las ventas en abonos.

Es importante tener un control en otras cuentas por cobrar teniendo como objetivos proporcionar la certeza de que las cuentas se registran en libros y estos constan de la cantidad correcta, así como tener procedimientos para el registro de estados de cuenta por cobrar.

### **2.2.3 Objetivos específicos de control interno, técnicas de control aplicables y riesgos de incumplimiento.**

#### **2.2.3.1 Objetivos específicos:**

1. Los clientes deben estar autorizados de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
2. El precio y las condiciones de la mercancía que se proporciona a los clientes deben ser autorizadas de acuerdo a las políticas establecidas por la administración.
3. Las distribuciones contables de cuentas y los ajustes de ingresos, costos de venta y gastos de venta y cuentas de clientes deben estar autorizadas de acuerdo a las políticas de la administración.

4. Debe exigirse una solicitud de pedido aprobada antes de realizarse la entrega de mercancía o proporcionarse el servicio.
5. Las facturas deben elaborarse correcta y oportunamente.
6. Se debe controlar el efectivo que se cobra desde su recepción hasta su depósito.
7. Los costos de las mercancías o servicios vendidos, así como los gastos relativos a las ventas debe estar clasificada, conceptuada e informarse de manera correcta y oportuna.
8. Las facturas, cobros y ajustes deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.
9. Se deben verificar y evaluar en forma periódica los saldos de las cuentas por cobrar, otras cuentas del ciclo de ingresos y las transacciones relativas.
10. El acceso a los registros de embarque, facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como a los formatos importantes, lugares y procedimientos deben permitirse únicamente de acuerdo a las políticas de la empresa.

**2.2.3.2 Técnicas de control aplicables:**

1. Se deben tener políticas por escrito de la selección de clientes y la aprobación de créditos, contar con base de datos de aquellos clientes que ya han sido aprobados.
2. Se deben tener políticas por escrito donde consten los criterios sobre tal punto, y contar con archivos que contengan el precio de venta autorizado y las condiciones sobre descuentos y embarques, etc.
3. Determinación de criterios y políticas sobre devolución, descuentos y rebajas sobre venta, la aprobación de las notas de crédito, cancelación de cuentas malas y pago de saldos a favor de clientes.
4. Se deben preparar órdenes de embarque o entrega prenumerada por una persona independiente a la que realiza el embarque.
5. Verificar los datos de las facturas, como realizar la comparación de los datos con el periodo de documentación.
6. Utilización de cajas registradoras que deberán ser verificadas por empleados que no tengan acceso al efectivo y realizar conciliación diaria de la cinta que arroja la caja contra las fichas de depósito.
7. Realizar la contabilización de los costos de venta así como de los gastos que estas implican.

8. Se debe comparar la ficha de depósito con las remesas y los créditos a las cuentas de los clientes.

9. Utilización de manuales de procedimientos, políticas de la organización y otros documentos que presentan las cuentas, informes, actividades, políticas que deben verificarse y evaluarse.

10. Cajas fuertes, gabinetes cerrados, banco de datos computarizados con respaldo de archivos, programas y otra documentación, así como la custodia de los formatos importantes, ordenes de embarque, facturas de venta, etc.

#### **2.2.3.3 Riesgos de incumplimiento:**

1. Se pueden realizar ventas a personas con las que exista conflictos de intereses sin que la gerencia tenga conocimiento.

2. Se pueden recibir pedidos de clientes a precios que no son autorizados y a condiciones que la gerencia no acepta.

3. Las cuentas por cobrar y las conexas se pueden procesar de manera incorrecta a consecuencia de ajustes o una incorrecta clasificación.

4. Se pueden efectuar embarques a quien no corresponda, así como una cantidad inapropiada, ya sea muy pronto o de manera muy retrasada.

5. Se pueden otorgar facturas incorrectas en periodos extemporáneos.

6. Extravíos o malversación de fondos

7. La información que se presenta puede ser incorrecta en cuanto a la clasificación de las transacciones en los periodos en que ocurren.

8. Las operaciones con los clientes pueden estar registradas incorrectamente en los auxiliares.

9. Los informes que se presentan a la gerencia puede ser errónea por lo cual las decisiones que tomen son basadas en información incorrecta.

10. Los registros pueden destruirse o perderse lo que provoca que no se puedan preparar información financiera confiable. La información puede ser utilizada de manera incorrecta por personal no autorizado en deterioro de la empresa o de los clientes.

### **CAPÍTULO III**

#### **CASO PRÁCTICO**

El caso práctico que se va a analizar es en relación a una empresa que se dedica a la comercialización de diferentes alimentos. Esta compañía fue fundada en el año 1997, es una empresa familiar que se encuentra ubicada en la Ciudad de Veracruz.

Debido a cuestiones de confidencialidad no se puede revelar el nombre de la empresa, por lo cual para realizar este análisis se le denominará "Carne, Quesos y Embutidos, S.A. de C.V."

Debido al crecimiento que ha presentado en los últimos años y a los grandes volúmenes de ventas que maneja, una de sus estrategias para elevarlas ha sido el otorgamiento de crédito que ha concedido a sus clientes por lo consiguiente se tiene la necesidad de realizar un estudio que le permita determinar el riesgo en el que incurre en cuanto a que los clientes no cubran su deuda, siendo así un problema para la empresa, por lo tanto con el siguiente análisis se pretenden determinar

aquellos factores que se deben tomar en cuenta para realizar una venta a crédito.

Si nos enfocamos en números, las cuentas por cobrar de la empresa representan el 59% del Total de Activo, este es un porcentaje considerable ya que la empresa tiene un capital muy significativo invertido en dicho rubro.

Así mismo si tomamos en cuenta que la compañía tiene un promedio de cobranza como sigue:

Periodo Promedio de Cobranza: Cuentas por cobrar  
 Promedio de Ventas Diarias

Tenemos entonces

$$\text{P.P.C} = \frac{13'388,987.00}{383,279.14} = 34.93 \text{ días}$$

Lo cual significa que la empresa se toma 34.93 días en cobrar una cuenta pendiente de clientes. Es un plazo largo lo cual nos indica una deficiencia en la cobranza.

Por lo anterior se requiere que se realice un análisis preciso de las cuentas por cobrar, en base a la situación de la empresa y utilizando herramientas que sirvan de apoyo como los estados financieros que a continuación se presentan los cuales son del año 2007.

Así como el cuestionario aplicado al funcionario encargado de crédito y cobranza que servirá para determinar la situación de la empresa.

<b>CARNES, QUESOS Y EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.</b>	
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007	
ACTIVO	
ACTIVO CIRCULANTE	
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	
INVERSIONES EN RENTA FIJA	17,414
TOTAL DE EFFECTIVO EN INVERSIONES TEMPORALES	17,414
CUENTAS POR COBRAR	
CLIENTES	12,088,612
IMPUESTOS POR RECUPERAR	573,330
DEUDORES DIVERSOS	727,045
TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR	13,388,987
INVENTARIOS	
PRODUCTOS TERMINADOS	9,220,221
ANTICIPO A PROVEEDORES	26,728
TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR	9,246,949
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	22,653,350
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO NO PAGADO	619,466
TOTAL	619,466
ACTIVO FIJO	
INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	
TERRENOS	450,000
MAQUINARIA	5,275,426
EQUIPO DE TRANSPORTE	6,917,040
MOBILIARIO Y EQUIPO	530,335
EQUIPO DE CÓMPUTO	872,753
OTROS ACTIVOS FIJOS	101,283
TOTAL INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	14,146,837
DEPRECIACIONES	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIA	- 1,421,363
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO DE TRANSPORTE	- 3,591,997
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MOBILIARIO Y EQUIPO	- 137,853
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO DE CÓMPUTO	- 332,986
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE OTROS ACTIVOS FIJOS	- 19,404

TOTAL DE DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	5,503,603
TOTAL DE INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO		8,643,234
ACTIVOS INTANGIBLES		
DEPÓSITOS EN GARANTÍA		109,317
GASTOS DE INSTALACIÓN		171,151
AMORTIZACIONES	-	15,619
TOTAL DE ACTIVOS INTANGIBLES		264,849
TOTAL DE ACTIVO		32,180,899
PASIVO		
PASIVO A CORTO PLAZO		
DOCUMENTOS POR PAGAR		
NACIONALES		641,144
EXTRANJERO		-
TOTAL DE DOCUMENTOS POR PAGAR		641,144
ACREEDORES DIVERSOS		
NACIONALES		6,335,833
EXTRANJERO		-
TOTAL DE ACREEDORES DIVERSOS		6,335,833
PROVEEDORES		
NACIONALES		8,420,801
EXTRANJERO		-
TOTAL DE PROVEEDORES		8,420,801
IMPUESTOS POR PAGAR		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		486,732
OTROS IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		146,866
TOTAL IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR		633,598
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS		678,672
TOTAL DEL PASIVO A CORTO PLAZO		16,710,048

CRÉDITOS DIFERIDOS	
PASIVO POR IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	8,708
TOTAL DE CRÉDITOS DIFERIDOS	8,708
TOTAL DE PASIVO	16,718,756
CAPITAL CONTABLE	
CAPITAL SOCIAL PROVENIENTE DE APORTACIONES	10,000,000
UTILIDAD NETA	760,890
UTILIDADES RETENIDAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	5,236,800
PÉRDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	- 535,547
TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	15,462,143
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	32,180,899

<b>CARNES, QUESOS Y EMBUTIDOS, S.A. DE C.V.</b>	
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE	
2007	
VENTAS NETAS	137,980,489
INGRESOS POR SERVICIOS	-
OTROS INGRESOS	31,858
TOTAL	138,012,347
MENOS:	
COSTO DE VENTAS	- 120,429,371
UTILIDAD BRUTA	17,582,976
MENOS:	
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS GENERALES	15,716,450
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-
GASTOS DE VENTA	-
TOTAL	15,716,450
PÉRDIDA DE OPERACIÓN	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,866,526
MAS (MENOS):	
OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS	
OTROS INGRESOS	267,240
OTROS GASTOS Y PTU	- 408,086
TOTAL	- 140,846
MAS (MENOS):	
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	
INTERESES A FAVOR	57,391
INTERESES A CARGO	- 63,516
UTILIDAD CAMBIARIA	201,060
PÉRDIDA CAMBIARIA	- 225,095
TOTAL	- 30,160

MAS (MENOS) :	
PARTIDAS NO ORDINARIAS	
PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS A LA UTILIDAD	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA UTILIDAD	1,695,520
MENOS:	
IMPUESTO A LA UTILIDAD	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	934,630
IMPUESTO AL ACTIVO	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	
TOTAL	934,630
UTILIDA ANTES DE LAS OPERACIONES DISCONTINUAS	760,890
MAS (MENOS) :	
UTILIDAD DESPUÉS DE OPERACIONES DISCONTINUAS	760,890
UTILIDAD NETA	760,890
MAS:	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	8,767,893
COMPRA DE PRODUCTOS TERMINADOS	120,881,699
MENOS:	
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	9,220,221
COSTO DE VENTAS	120,429,371

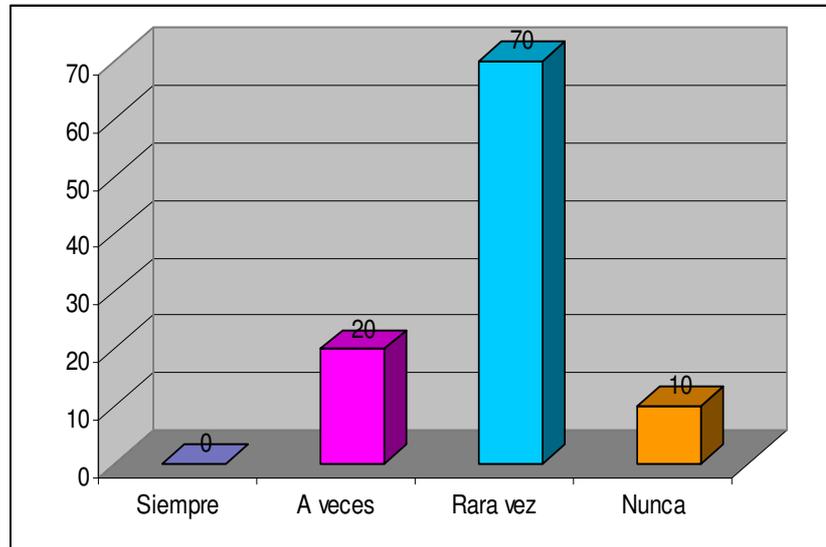
## Cuestionario

Preguntas	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1.¿Se tienen políticas implantadas para determinar si se le concede crédito a un cliente?		20%	70%	10%
2.¿Se tienen determinados los límites de crédito, el plazo y el monto?	100%			
3.¿Se revisan y aprueban los pedidos de clientes antes de que los autorice el departamento de crédito?		10%	90%	
4.¿El departamento de facturación envía directamente copias de sus facturas al departamento de cobranzas?	100%			
5.¿El departamento de cobranzas hace un resumen de sus facturas para pasarlo directamente al departamento de contabilidad?	90%	10%		
6.¿En todas las facturas se verifican los precios, sumas, cálculos, descuentos, etc. después de haberse formulado?			100%	
7.¿Son autorizadas por un empleado responsable todos los créditos a las cuentas por cobrar?	100%			
8.¿Las cancelaciones de cuentas incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado?	80%	20%		

9.¿Existe un control apropiado sobre las cuentas incobrables canceladas?	100%			
10.¿Se continúa la gestión de cobro después de que las cuentas incobrables son canceladas en contabilidad?				100%
11.¿Se formula relación de cuentas por cobrar mensualmente?	60%	40%		
12.¿Se preparan mensualmente relación por antigüedad de cuentas por cobrar?	100%			
13.¿Se envían mensualmente estados de cuenta a los clientes?		80%	20%	
14.¿Las facturas pendientes de cobro las tiene a su cuidado otra persona diferente al cajero, y al encargado del auxiliar de cuentas por cobrar?	100%			
15.¿Se examinan periódicamente las facturas y se concilian contra los saldos de las cuentas respectivas por un empleado independiente al encargado del auxiliar de cuentas por cobrar?		30%	70%	

## Análisis de la Información

No.1 ¿Se tienen políticas implantadas para determinar si se le concede crédito a un cliente?



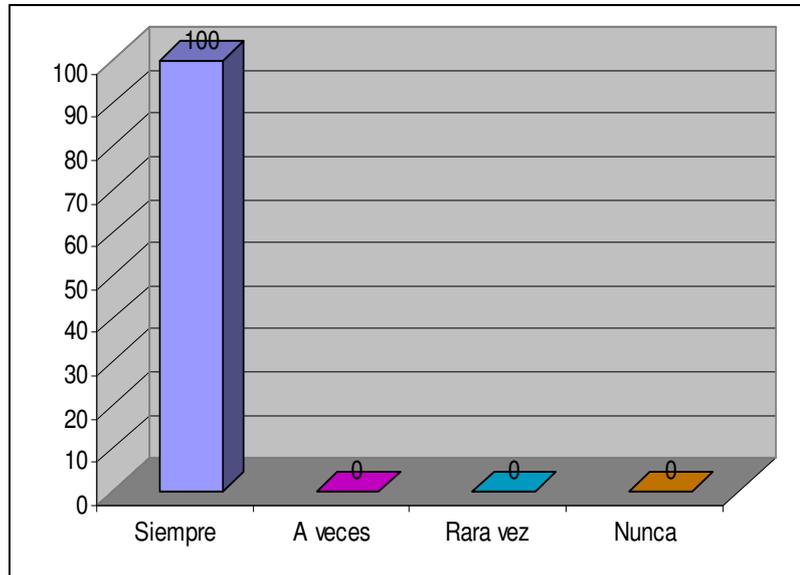
**Gráfica No. 1** Existencia de políticas implantadas.

El 70% determina que "Rara vez" se implantan políticas para la concesión de crédito, por lo regular esto se aplica cuando se trata de clientes que ya han tenido crédito con la empresa.

El 20% determina que "A veces" sobre todo cuando se trata de algún cliente nuevo.

El 10% restante solo en situaciones previstas por lo que se estableció como "Nunca".

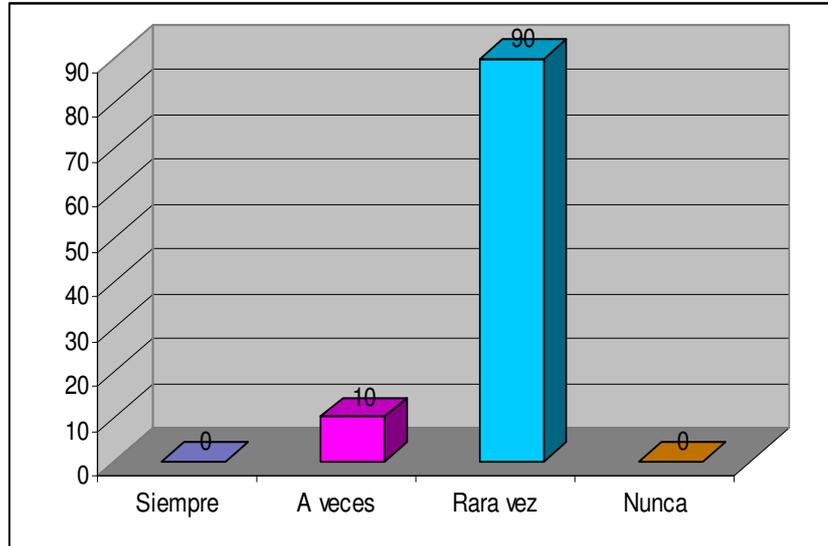
No. 2 ¿Se tienen determinados los límites de crédito, el plazo y el monto?



**Gráfica No. 2** Determinación de los límites de crédito.

La respuesta es "Siempre" ya que cuando se otorga un crédito se debe establecer el límite, en cuanto tiempo lo deberá cubrir, esto es a 10 días a más tardar 15, y el monto que dependerá del solicitado y del cliente de cual se trate.

No. 3 ¿Se revisan y aprueban los pedidos de clientes antes de que los autorice el departamento de crédito?

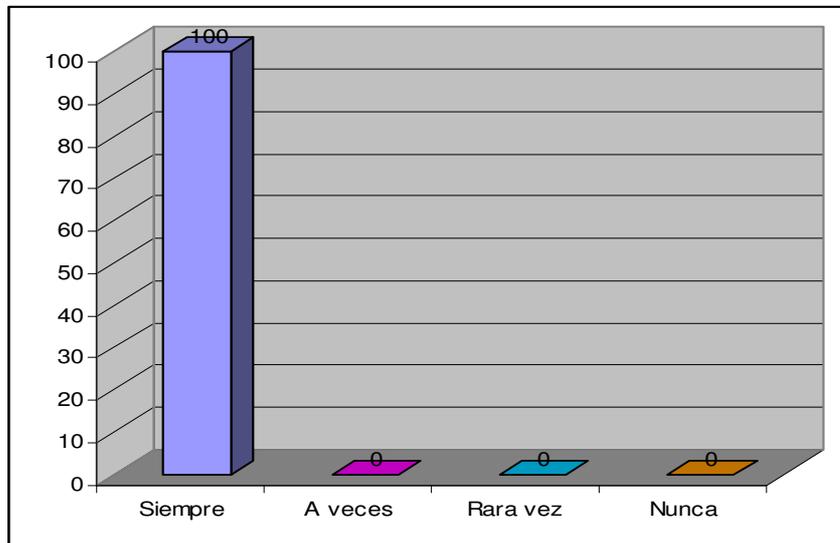


**Gráfica No. 3** Aprobación de los créditos.

El 90% se determinó que "Rara vez" ya que cuando se solicita un crédito pasa directamente al departamento de crédito y no es revisado previamente antes de llegar a dicho departamento.

El 10% determina que "A veces" ya que dependerá mucho del cliente del cual se trate y si es necesario que se revise detalladamente antes de pasar a crédito por cualquier riesgo.

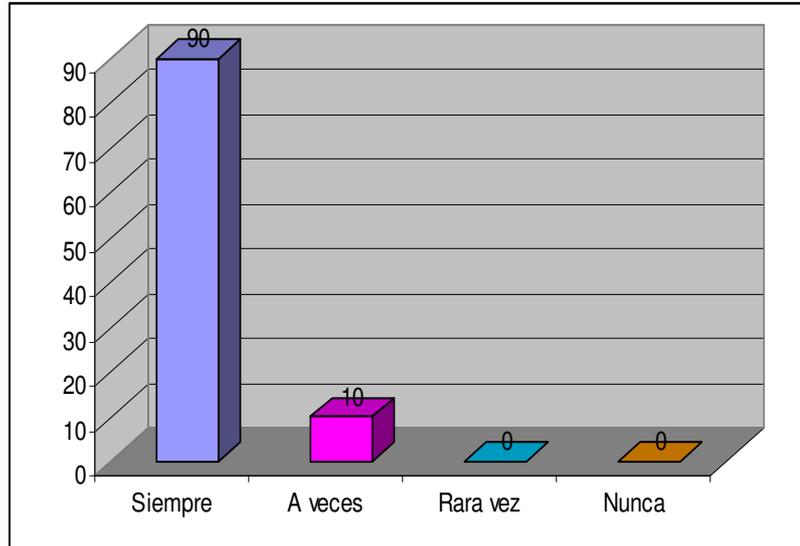
No. 4 ¿El departamento de facturación envía directamente copias de sus facturas al departamento de cobranzas?



**Gráfica No. 4** Proceso de facturación.

“Siempre” que se realice una venta el departamento de facturación deberá entregar copia de la factura a los departamentos correspondientes, por lo cual siempre deberá enviar una al departamento de cobranzas para llevar un control mas detallado.

No. 5 ¿El departamento de cobranzas hace un resumen de sus facturas para pasarlo directamente al departamento de contabilidad?

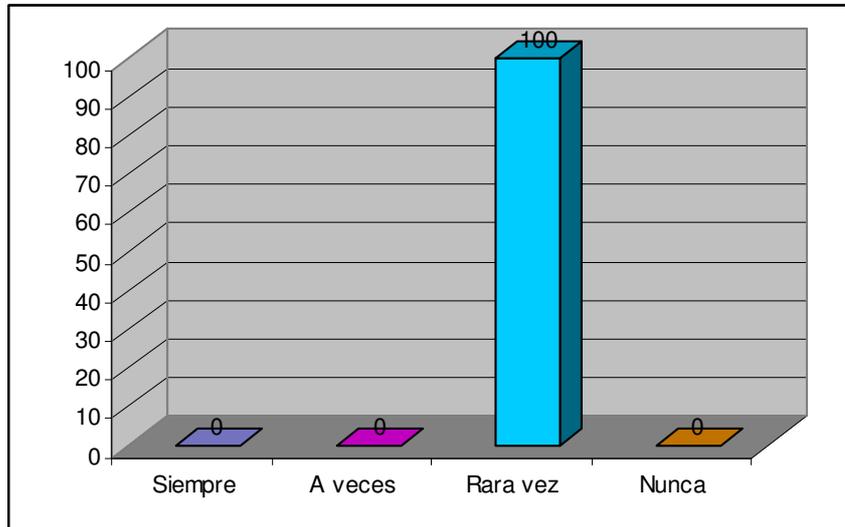


**Gráfica No. 5** Resumen de facturación.

El 90% responde a "Siempre" ya que el departamento de cobranza se encarga entre otras cosas de elaborar un resumen de las facturas que están pendientes de cobro al departamento de contabilidad para que este haga los registros.

El 10% responde "A veces" ya que dependiendo el volumen de facturas a crédito dependerá el resumen ya que hay ocasiones que no es necesario confrontar las cifras que tiene contabilidad con las que determina cobranza.

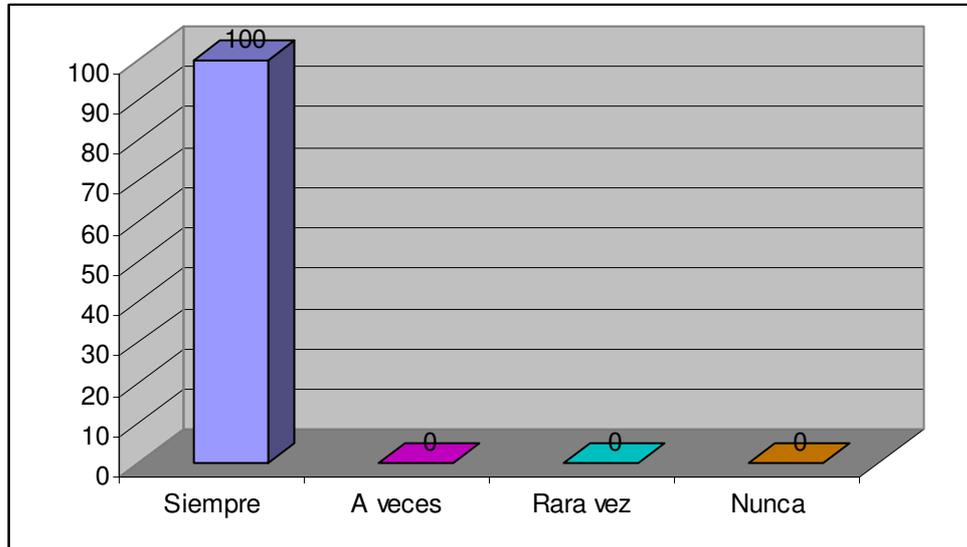
No. 6 ¿En todas las facturas se verifican los precios, sumas, cálculos, descuentos, etc. después de haberse formulado?



**Gráfica No. 6** Verificación de la facturación.

Se determinó que "Rara vez" se verifican las facturas ya que estas se elaboran con programas que realizan los cálculos, y la persona que la elabora la imprime cuando tiene la seguridad que los datos son correctos por lo cual no se revisa por ningún otro encargado que no sea el responsable de facturación.

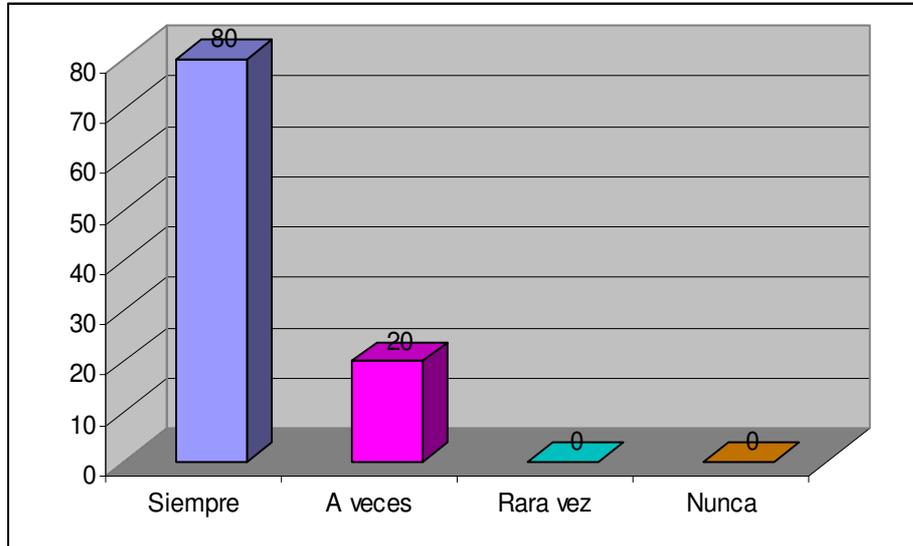
No. 7 ¿Son autorizados por un empleado responsable todos los créditos de las cuentas por cobrar?



**Gráfica No. 7** Autorización de los créditos.

El 100% de los créditos que concede la empresa son autorizados por personal competente del departamento de cobranza, quien se encarga de recibir la solicitud y determinar si la persona es apta para recibir el crédito.

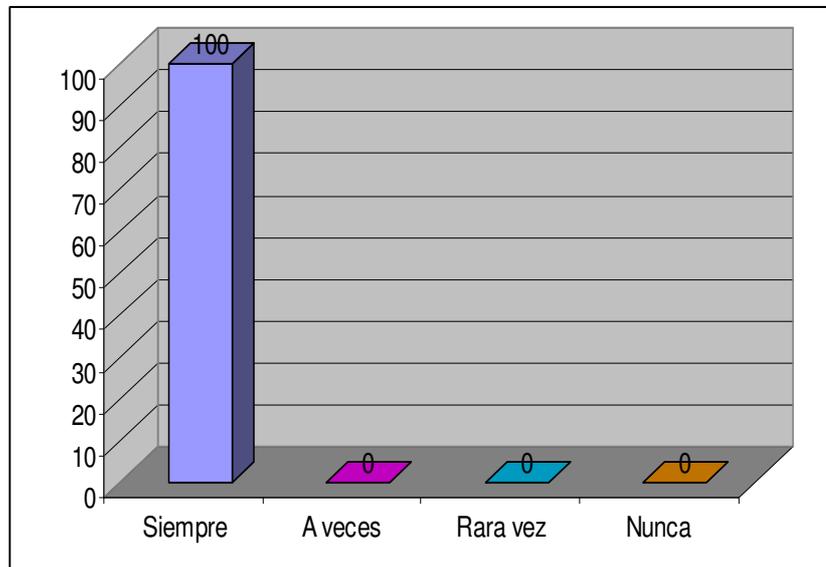
No. 8 ¿Las cancelaciones de cuentas incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado?



**Gráfica No. 8** Cancelación de cuentas incobrables.

Cuando se determina que una cuenta es incobrable, es decir que ya no se recuperará el 80% de las veces se autoriza por personal responsable ya que es importante que se este conciente que representa una perdida en cuanto a que ese monto lo mas probables es que no regrese a la empresa por lo cual lo mejor seria cancelarlo y el 20% de las ocasiones no siempre el personal autoriza ya que por diversos factores como son antigüedad o monto lo mas conveniente es la cancelación y se procede a hacerla.

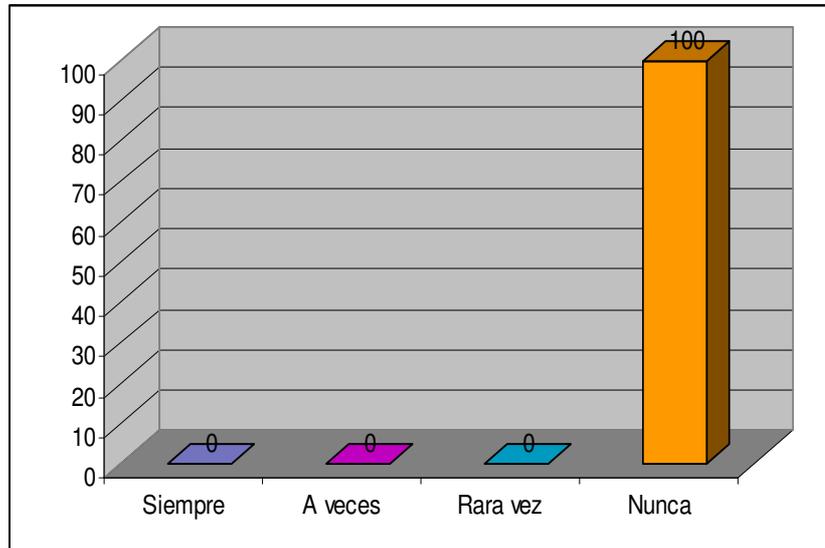
No. 9 ¿Existe un control apropiado sobre las cuentas incobrables canceladas?



**Gráfica No. 9** Control de cuentas incobrables.

Esto es que en el departamento de cobranza debe estar al tanto de las cuentas así como de su antigüedad y de este modo determinar que cuentas ya son determinadas como incobrable, así mismo debe darle a conocer dicha información al departamento de contabilidad para que este realice contablemente la cancelación respectiva.

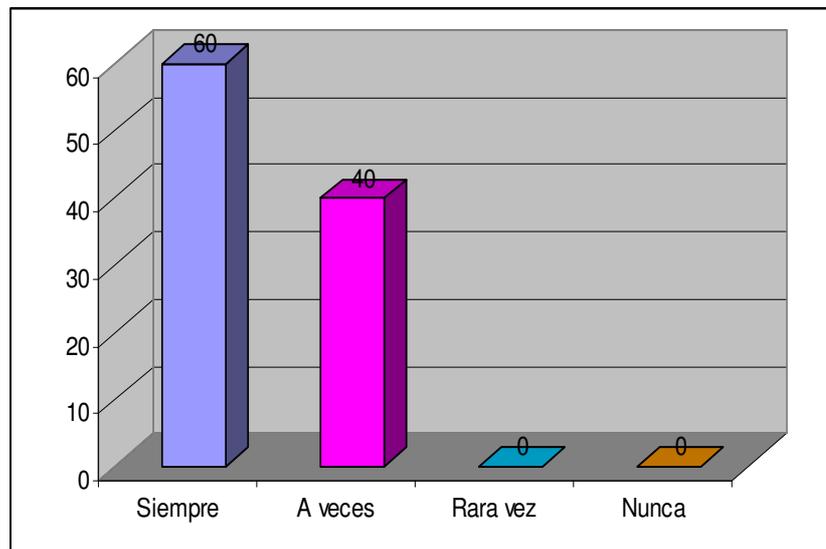
No. 10 ¿Se continúa la gestión de cobro después de que las cuentas incobrables son canceladas en contabilidad?



**Gráfica No. 10** Gestión de cobro de cuentas incobrables.

El 100% apunta a que "Nunca" se continúa el cobro después de la cancelación de la cuenta, esto es por que en la empresa cuando se decide cancelar una cuenta incobrable es por que se tiene la seguridad razonable de que dicho monto ya no será recuperado, por lo cual es más conveniente que se olvide ese cobro ha estar invirtiendo mas en cobro que seguramente nunca se realizará.

No. 11 ¿Se formula relación de cuentas por cobrar mensualmente?

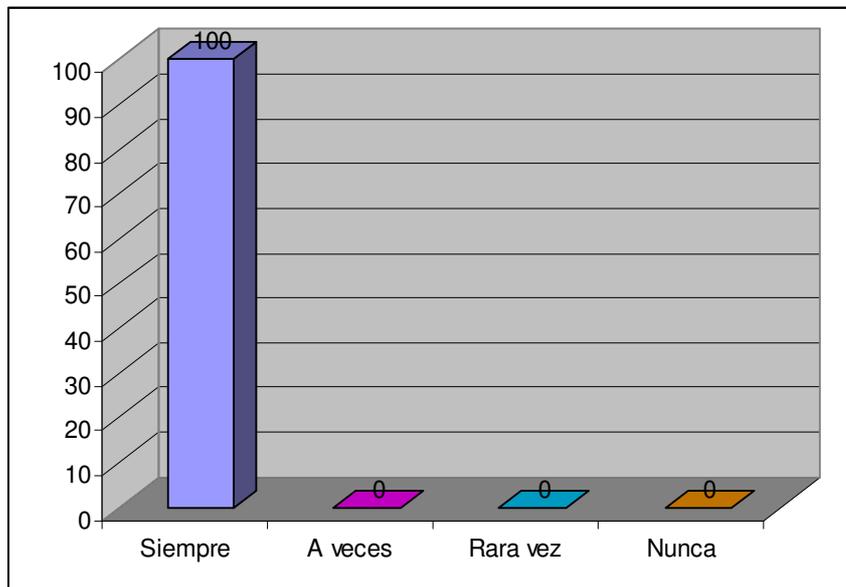


**Gráfica No. 11** Relación mensual de cuentas por cobrar.

El 60% determina que "Siempre" se elabora la relación de las cuentas por cobrar mensualmente, de hecho se elabora relacionando las cuentas por cobrar que se tienen para que facilite el cobro así como determinando la cantidad de dichos cobros que ya fueron cubiertos, restándolos del total.

El 40% en casos previstos por situaciones de la empresa puede llegar el caso en que no se elabore dicho resumen o, puede que no sea necesario.

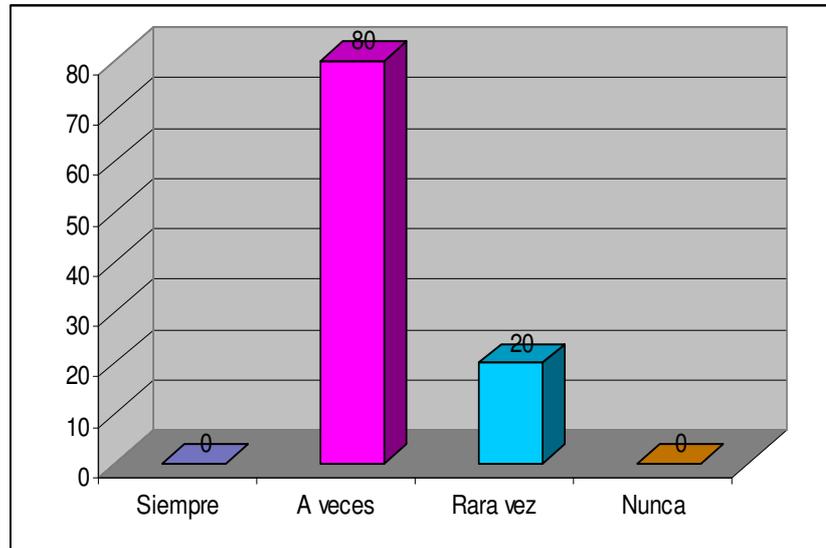
No. 12 ¿Se preparan mensualmente relación por antigüedad de cuentas por cobrar?



**Gráfica No. 12** Relación de antigüedad de saldos.

Por lo que respecta a la relación de antigüedad de saldos en la empresa cada mes se elabora un informe sobre el tiempo que transcurre para que en caso de que no se cubra la deuda en un tiempo razonable y después de realizar esfuerzos de cobro se prosiga a la cancelación de la cuenta.

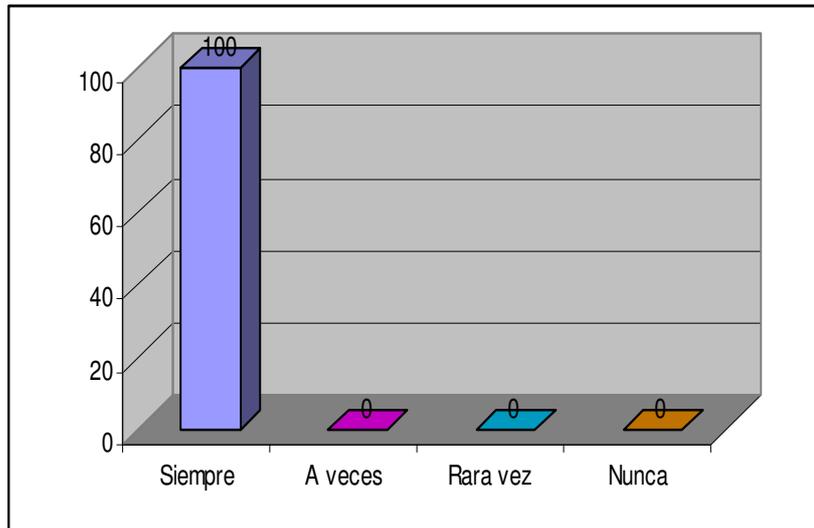
No. 13 ¿Se envían mensualmente estados de cuenta a los clientes?



**Gráfica No. 13** Estados de cuenta a los clientes.

No todos los meses se envían estados de cuenta pero en ocasiones dependiendo el cliente es necesario para que este, tenga en consideración que tiene un compromiso con la empresa, y que debe liquidar su cantidad pendiente a la brevedad posible, aunque no siempre tenga buenos resultados, por lo que al contrario hay clientes que no necesitan que se les recuerde su adeudo ya que los cubren sin necesidad de recordatorios.

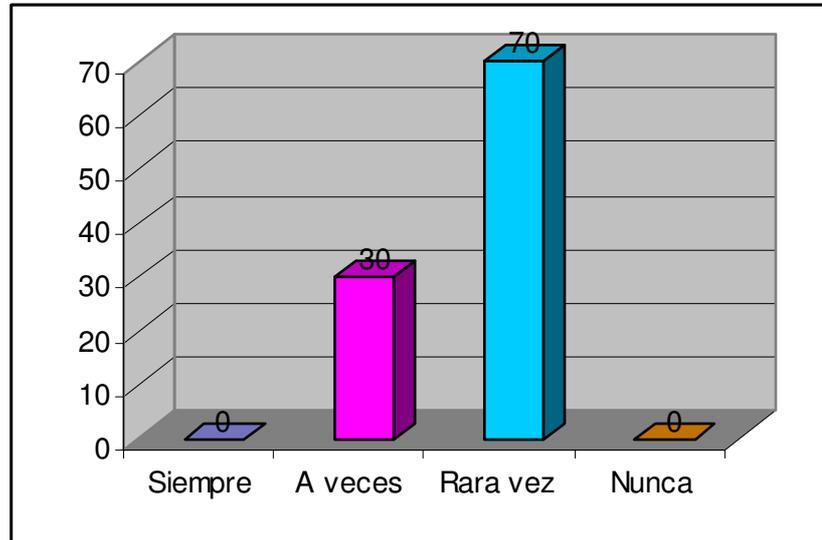
No. 14 ¿Las facturas pendientes de cobro las tiene a su cuidado otra persona diferente al cajero, y al encargado del auxiliar de cuentas por cobrar?



**Gráfica No. 14** Facturas pendientes de cobro.

La empresa cuenta con personas que se dedica únicamente a la cobranza, estas llegan a la empresa por las facturas que deberán cobrar, y si recuperan algo de dichas facturas lo enteran al cajero así como al departamento de cobranza para que registre las cantidades, de este modo el cobrador regresa a cobranza las facturas que no se han recuperado, para seguir con el esfuerzo de cobranza posteriormente.

No. 15 ¿Se examinan periódicamente las facturas y se concilian contra los saldos de las cuentas respectivas por un empleado independiente al encargado del auxiliar de cuentas por cobrar?



**Gráfica No. 15** Revisión de saldos.

Cuando se concilian los datos de las facturas y los saldos que tienen el departamento de cobranza el 30% se determina que "A veces" lo realiza un empleado independiente a dicha área, pero el 70% de las veces lo realiza el personal de la misma ya que esa es una tarea que les compete, el departamento de cobranza se encarga de elaborar el informe comparando facturas, saldos, antigüedad, etc.

## **Determinación de Resultados**

Basado en los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a la empresa "Carnes, Quesos y Embutidos, S.A. de C.V." se puede demostrar que la empresa cuenta con algunas medidas de control en sus operaciones, no obstante, el problema que afecta a la empresa se encuentra en las medidas de control que tiene para otorgar crédito, ya que no están determinadas políticas específicas sobre la concesión de crédito.

Así mismo, las ventas las realiza principalmente a crédito y el volumen de ventas aumenta de forma importante año con año y esto significa que la empresa tiene un gran capital invertido, y que el tiempo de recuperación es muy largo ya que sus clientes no pagan a tiempo, esto es un lapso mayor a un mes, lo cual afecta las operaciones, y el flujo de efectivo que maneja, problema por el cual no cubre sus deudas en tiempo.

En base a lo anterior y tomando en cuenta el análisis practicado, el inconveniente se basa en un precario sistema de control interno, el cual no es lo suficientemente bueno para sustentar las operaciones que son responsabilidad del departamento de cobranza, en su conjunto con la tarea de otorgar y cobrar en tiempo los créditos, provocando problemas a la empresa, ya que para esta representa en ocasiones una pérdida de dinero, por aquellos cobros que nunca se obtienen.

Por lo que considero que la empresa necesita una reestructuración de su sistema de control interno en cuanto a la concesión y cobro de un crédito, examinando cuidadosamente si una persona es apta para ser cliente, el monto que dicha empresa puede cubrir y el plazo en el que lo hará.

Deberá hacer un énfasis en el aspecto financiero ya que no es redituable para la empresa que los cobros demoren tanto tiempo porque de este modo hacen lento el flujo de la empresa.

Por lo que respecta a las recomendaciones deberán realizarse con un personal apto que siga las políticas de la empresa. Se deberán tener empleados que se encarguen de su área específica y que se lleve adecuadamente el proceso desde la salida de las mercancías hasta el cobro final de las mismas.

Todo esto con el objetivo de que la empresa mejore sus operaciones sin perder de vista que su fin es vender.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

Como resultado de la investigación sobre el análisis de las cuentas por cobrar pudimos conocer lo importante que es para las empresas realizar ventas a crédito, y darnos cuenta, que las mismas necesitan para su funcionamiento, políticas bien establecidas en cuanto a las operaciones que realizan siempre dependiendo del giro de estas.

Es conveniente que dichas políticas estén basadas en las necesidades de la empresa, que sirvan para eficientar su marcha de trabajo y para mejorar su operación.

Como resultado de aplicar correctamente las políticas la empresa podrá tener un mayor conocimiento de las personas en las que confía un crédito, ya que esto depende que el cliente realice sus pagos como se pacto y en tiempo. Tomando en cuenta que todo lo anterior va encaminado a que la empresa recupere lo más pronto posible los recursos, eficientándolos para cubrir sus obligaciones.

Por lo cual es conveniente que cuando se tenga un posible cliente se prosiga al análisis pertinente dependiendo de ciertas circunstancias como son, el giro de la empresa, la

magnitud de sus operaciones y la capacidad con la que puede cubrir el adeudo, esto mediante los instrumentos mencionados en la investigación, teniendo siempre presente el costo que representa y si la empresa puede absorber dicho costo al vender.

Finalmente podemos darnos cuenta que el crédito y la cobranza en una empresa deben estar ligados en conjunto con las ventas, teniendo los controles necesarios para que el costo de realizar la venta a crédito sea compensado con los cobros oportunos y las empresas que solo buscan otorgar créditos como una herramienta para vender no sigan viéndose afectadas con aquellos cobros que nunca se recuperan y originan en muchas ocasiones la pérdida de sus operaciones. Con lo anterior este análisis busca concientizar a las empresas sobre todos los factores que se deben tener en cuenta y como estos influyen en las mismas y de como deberán prepararse para poder manejarlos.

Que esta herramienta tan utilizada sea eficiente y para que la empresa no deje de producir y seguir su actividad correctamente.

**BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- BREADLEY Richard A, Myers Stewart C, "Principios de Finanzas Corporativas", Ed. Mc Graw Hill, ed. Séptima.
- 2.- "El pequeño Larousse Ilustrado", Ed. Larousse, ed. 14<sup>a</sup>, año de edición 2008.
- 3.- GITMAN, "Principios de administración financiera", ed. Octava, Ed. Addison Wesley Longman/Pearson, edición 11, año de edición 2007.
- 4.- GREEN Charles H, "Ventas basadas en la confianza: crear relaciones a largo plazo con la colaboración de los clientes", Ed. GESTION 2000, ed. Primera.
- 5.- HAYES Bob E, "Como medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico", Ed. ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, ed. Primera.
- 6.- HAYES Stephen, "Crédito y cobranza", Ed. ECASA, ed. Primera.
- 7.- METER J. Paul, "Comportamiento del consumidor y estrategias", Ed. McGraw-Hill INTERAMERICANA, ed. Séptima.
- 8.- MOLLA Descals Alejandro, "Comportamiento del consumidor", Ed. UOC, ed. Primera.

- 9.- MONTAÑO Agustín, "Administración de la cobranza", Ed. Trillas, ed. Primera, 2003
- 10.- ORTEGA Castro Alfonso, "Introducción a las finanzas", Ed. Mc Graw Hill, México, 2008.
- 11.- ROSS Stephen A, Westerfield Randolph W, Jaffe Jeffrey F, "Finanzas corporativas", Ed. Mc Graw Hill de México.
- 12.- SANCHEZ Alarcon, Francisco Javier, "Programas de Auditoria", 12a Edición, Editorial ECASA, México, 2005.
- 13.- SANTANDREU Eliseo, "Gestión de créditos, cobros e impagados", Ed. GESTION 2000, ed. Primera.
- 14.- SANTILLANA González Juan Ramón, "Establecimiento de sistemas de control interno", Págs. Ed. CENGAGE LEARNING, 2ª ed., 2007.
- 15.- STHEPEN A Ross, "Fundamentos de finanzas corporativas", Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 7ª ed., año 2005.
- 16.- VAN HORNE James, "Administración financiera", ed. Novena, 2007.
- 17.- VILLASEÑOR Fuentes Emilio, "Elementos de administración de crédito y cobranza", Ed. Trillas, 4ªed., 2007.