



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO.**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE SALDOS APLICADO AL ÁREA DE  
CRÉDITO Y COBRANZA EN UNA EMPRESA DE LABORATORIOS  
FARMACÉUTICOS QUE VENDE A LAS PRINCIPALES CADENAS DE  
AUTOSERVICIO.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURIA**

**PRESENTA:**

**CYNTHIA AGUILAR TOLEDO**

**ASESOR: C.P.C. GUSTAVO ANTONIO AGUIRRE NAVARRO**



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.

*Esta Tesis se la Dedico a:*

Dios, quien me dio la Libertad.

*Agradezco infinitamente:*

A mis Padres Maria Concepción Toledo Torres y Carlos Aguilar Nanni por todo el apoyo que me brindaron durante mis estudios.

A mi Tía, Mari Cruz Toledo Torres, Gracias Tía por todo el apoyo eres y serás un pilar importante.

A mis hermanos Ebert Aguilar Toledo y Ever Aguilar Toledo, esto es por ustedes preciositos.

A mi País y a la valiosa Universidad Nacional Autónoma de México por haberme brindado la oportunidad de estudiar una carrera profesional.

FES CUAUTITLAN te estaré eternamente agradecida.

A mis amigos del equipo de Tae Kwon Do, ¡Somos los Mejores!

¡Pumas! ¡Universidad!

*Esta historia continuara...*

## 1.1 **Objetivos.**

### 1.1.1 **Objetivo General.**

Mostrar las Técnicas de la cobranza aplicadas a cada una de las principales cadenas de autoservicios, analizar sus saldos e informar a la gerencia de crédito y cobranza por medio de reportes las cifras que ayuden a la mejora de negociaciones y convenios con los clientes.

### **Objetivos Particulares.**

Demostrar la importancia de la Contabilidad y la Información Financiera para un área en la que utilizan el análisis como la que es Crédito y Cobranza.

Citar las características principales de las Cuentas por cobrar y su importancia.

Mostrar la importancia, estrategias y fases de cobranza en una empresa.

Analizar el procedimiento interno del área de Crédito y Cobranza en una empresa que vende a las principales cadenas de autoservicio.

Explicar por medio de un caso practico el método para analizar los saldos en la cobranza y exponerlos en manera de reportes con la finalidad mantener un control de los diferentes descuentos y convenios que se tienen con los clientes.

## **INTRODUCCIÓN.**

La experiencia en el área de crédito y cobranza ha llevado a descubrir lo apasionante que puede ser el analizar a cada uno de los saldos en la cobranza diaria de una empresa e investigar hasta descubrir que nunca debes de dejar atrás ningún saldo por la más mínima cantidad que sea, ya que podría afectar la cobranza futura. En este trabajo se expone de qué manera podría afectar y cuales pueden ser las posibles soluciones.

En el capítulo uno se muestra la importancia de la contabilidad en muchas áreas de una empresa, que un Licenciado en Contaduría puede desempeñarse en el área que cubra sus expectativas como profesionista.

En el capítulo dos se menciona las generalidades de la Información Financiera ya que es importante conocer la empresa, involucrarse en su estructura y sus objetivos, también se menciona las características de las Cuentas por Cobrar y principalmente en un enfoque a empresas que venden a cadenas de autoservicio, esto a manera de introducción para ir conociendo como se maneja la cartera de clientes.

En el capítulo tres se explica la importancia de la cobranza, todo lo que conlleva a su efectividad, como son las estrategias, factores, fases y la negociación principalmente a cadenas de autoservicios también, explicare la técnica de análisis que se aplica a los pagos de las principales cadenas de autoservicio.

En el Caso Práctico una pequeña parte del proceso de Crédito y Cobranza como la que desempeña un Analista de Crédito en una empresa de Laboratorios Farmacéuticos que vende a cadenas de autoservicio.

## Contenido

1	Generalidades de la Contaduría .....	1
1.1	La importancia de la Contabilidad. ....	1
1.2	Evolución de la Contabilidad. ....	1
1.3	La contabilidad.....	3
1.3.1	Concepto. ....	4
1.3.2	Objetivo de la Contabilidad.....	5
1.3.3	Tipos de Contabilidad.....	6
1.4	Profesión Contable. ....	9
1.4.1	Ejercicio profesional independiente. ....	10
1.4.2	Ejercicio profesional dependiente. ....	10
1.4.3	Área de actuación de la Contaduría.....	10
1.4.4	Certificación del Contador Público. ....	10
1.4.5	La organización de la Profesión Contable.....	11
1.5	Teoría Contable.....	12
1.5.1	Normas de Información Financiera. ....	13
1.5.2	Marco Conceptual. ....	14
1.5.3	Postulados básicos. ....	14
1.5.4	Juicio Profesional. ....	16
1.5.5	Postulados de Ética profesional.....	16
1.5.6	Normas de actuación profesional. ....	17
1.6	La Información Financiera.....	18
1.6.1	Características de la Información Financiera. ....	18
1.6.2	La Entidad económica.....	19
1.6.3	Transacciones Financieras.....	20
1.6.4	Estados Financieros.....	21
2	Análisis al rubro de Cuentas por Cobrar.....	25
2.1	Análisis de Estados Financieros.....	25
2.1.1	Objetivo de análisis Financiero. ....	26
2.1.2	Balance General. ....	26
2.1.3	Interpretación de Estados Financieros.....	32
2.2	Análisis Financiero.....	33
2.2.1	Método de porcentos integrales.....	34
2.2.2	Método de Razones Financieras. ....	34
2.2.3	.....	35

2.2.4	Método de Punto de Equilibrio.....	38
2.2.5	Metido de flujo de efectivo.....	39
2.3	Análisis de actividades operativas a corto plazo.....	39
2.3.1	Estado de flujo de efectivo.....	42
2.3.2	Las cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo.....	43
2.3.3	El nivel de inversión en cuentas por cobrar.....	44
2.4	Cuentas por cobrar.....	45
2.4.1	Clasificación.....	45
2.4.2	Garantía Documental.....	47
2.4.3	Movimiento de la cuenta de clientes.....	47
2.4.4	Estimación para cuentas incobrables.....	47
2.5	El crédito.....	48
2.5.1	Generalidades.....	48
2.5.2	Período de Crédito.....	50
2.5.3	Políticas de Crédito.....	51
2.5.4	Análisis Crediticio.....	53
2.5.5	Proceso para abrir una línea de crédito.....	53
2.6	Características especiales de cuentas cobrar en empresas que venden a autoservicios, .....	55
3	La Cobranza.....	57
3.1	Generalidades de la cobranza.....	57
3.1.1	Objetivo de la Cobranza.....	59
3.1.2	Políticas de cobranza.....	59
3.1.3	Importancia de la Cobranza.....	59
3.1.4	Bases de una buena cobranza.....	60
3.1.5	Consecuencias de no cobrar o no hacerlo a tiempo.....	60
3.1.6	Factores que afectan la cobranza.....	60
3.1.7	Razones por los cuales un cliente se atrasa en sus pagos.....	62
3.2	Procedimientos de Cobranza.....	62
3.2.1	Tipos de técnicas de cobranza.....	63
3.2.2	Medios de cobranza.....	64
3.3	Elementos de control para mantener la cartera al día.....	65
3.3.1	Días de venta en cartera.....	65
3.3.2	Análisis de antigüedad de saldos.....	66
3.3.3	Envío de Estados de cuenta.....	67
3.3.4	Conciliación y análisis de la cuentas con los clientes.....	67

3.3.5	Detener embarques.....	67
3.3.6	La cancelación del crédito .....	68
3.3.7	Negar la mercancía.....	68
3.4	El proceso de la cobranza.....	68
3.4.1	Preparación de la cobranza.....	68
3.4.2	Entrega de la cobranza.....	69
3.4.3	El trabajo del gestor.....	70
3.4.4	Recepción de la cobranza en el departamento de Crédito y Cobranzas.....	71
3.4.5	Informes que debe generar en el Departamento de Crédito Y Cobranzas.....	72
3.5	Estrategias de cobranza a cadenas de autoservicio.....	73
3.5.1	Adelantarse a los acontecimientos.....	73
3.5.2	Procedimientos internos en la gestión de riesgos.....	74
3.5.3	Medidas preventivas ante la insolvencia del cliente.....	75
3.5.4	Factores importantes en la Cobranza.....	77
3.6	El Departamento de Crédito y Cobranza.....	80
3.6.1	Estructura.....	80
3.6.2	Funciones del Departamento de Crédito y Cobranza.....	83
3.6.3	Importancia del gestor en el Departamento de Crédito y Cobranza.....	87
3.6.4	Importancia del Departamento de Crédito y Cobranza.....	87
3.6.5	Interrelación con otros departamentos.....	88
4	TÉCNICA DE ANÁLISIS DE SALDOS.....	91
4.1	Conceptos Generales.....	91
4.2	Técnicas de Análisis.....	92
4.3	La cuenta.....	92
4.3.1	Partes de la cuenta.....	93
4.3.2	El saldo de la cuenta.....	93
4.3.3	Movimientos de las Cuentas por Cobrar.....	94
4.3.4	Las Subcuentas.....	94
4.4	La Cuenta en la Cartera de Tiendas de Autoservicio.....	94
5	CASO PRÁCTICO.....	98



## 2 Generalidades de la Contaduría

### 2.1 **La importancia de la Contabilidad.**

Porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control sobre sus negociaciones mercantiles y financieras, obteniendo mayor oportunidad y aprovechamiento sobre su patrimonio, por otra parte los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

Para definir la importancia de la contabilidad es necesario conocer y entender su sentido y utilidad, por ello mencionare las principales características de la Contabilidad como, para que se utiliza, quien la usa, y que beneficios genera para la sociedad.

### 2.2 **Evolución de la Contabilidad.**

Las primeras civilizaciones que surgieron sobre la tierra tuvieron que hallar la manera de dejar constancia de determinados hechos con proyección aritmética, que se producían con demasiada frecuencia y eran demasiado complejos como para poder ser conservados por la memoria. Reyes y sacerdotes necesitaban calcular la repartición de tributos y registrar su cobro por uno u otro medio. En último lugar los comerciantes han sido siempre el sector de la sociedad más comprometido con cualquier nuevo procedimiento de registro de datos. Y mercaderes y cambistas los ha habido desde los primeros momentos en todas las civilizaciones.

Algunas sociedades que carecían de escritura en sentido estricto, utilizaron sin embargo, registros contables.

Ya en Mesopotamia, Egipto, Grecia y Roma aparecen los primeros documentos que recogen información económica. Posteriormente, con el desmoronamiento de la civilización romana se produce un gran retroceso, más bien una ruptura, originándose un gran vacío en Occidente que, al llegar al término de la Edad Media, hay que partir nuevamente de cero en lo que se refiere a información contable.

El desarrollo del crédito, la creación de sociedades mercantiles y el uso del contrato de mandato, en la Alta Edad Media, favorecen enormemente el crecimiento comercial. Las operaciones se hacen cada vez más complejas y ante esta nueva perspectiva económica, surge el método de la partida doble que pretende satisfacer las crecientes exigencias informativas de la sociedad y en especial de los comerciantes, para así conseguir una mejor organización y una administración más racional del negocio. En esta época, concretamente en 1494, ve la luz la primera obra impresa de contabilidad **Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita**, de Fray **Luca Pacioli**, en la que se describen y recogen las prácticas existentes en la época relativas a la información emitida por los comerciantes y en particular, sobre la partida doble.

Fruto de los cambios culturales, sociales y económicos acaecidos en la Europa occidental de la Edad Moderna –entre los que cabe destacar el mercantilismo– se produce, ya avanzado el siglo XVIII, la

Revolución Industrial en Inglaterra. Este fenómeno determina un nuevo modelo de sociedad industrial que se exporta rápidamente a la Europa continental y norte de América, con la consiguiente expansión de la empresa, incremento y diversificación de la producción y una demanda creciente de información.

A partir de este momento y gracias a la acumulación de recursos, la sociedad ha progresado hasta nuestros días a pasos agigantados, lo que ha supuesto una honda transformación a todos los niveles. El eje de este avance ha sido la empresa, ésta como combinación de medios productivos encaminados a la obtención de bienes y servicios ha logrado producir más y mejor; esta progresión se ha debido, entre otros factores, a la división del trabajo y especialización de tareas, así como a la mayor complejidad de los procesos productivos.

El mundo actual, máxime en los países desarrollados, ofrece a los agentes económicos un gran abanico de posibilidades y alternativas de elección. Cualquier agente puede estar interesado en conocer: cómo ha utilizado el Estado los impuestos que pagó, qué inversión le puede resultar más rentable, qué entidad le prestará dinero en las condiciones más ventajosas, cuál es el Producto Interior Bruto de un país determinado, etc.

La creciente participación económica ha motivado que las fuentes de información abarquen contenidos más amplios, referidos a las empresas, al sector público y a la nación en su conjunto. Además, ante las

incierto expectativas que depara el actual entorno económico, llamado en más de una ocasión entorno turbulento, la información ha de ser más consistente y objetiva.

Si importante es la información que cualquier unidad económica difunde al exterior para que sus usuarios tomen decisiones acertadas, no es menos relevante aquella que permanece en la entidad para que los diferentes directivos decidan las líneas de actuación a seguir. Estos datos, distintos a los emitidos al mundo exterior, cobran especial relevancia conforme se desarrollan los procesos productivos y, aún más, en los últimos tiempos en los que la situación cambiante y la incertidumbre existente exigen tomar decisiones que hagan que la unidad empresarial sea más competitiva, a fin de asegurar su supervivencia.

### **2.3 La contabilidad.**

La contabilidad nació, en principio, como instrumento de información al exterior. Hoy también se considera una importante herramienta de dirección, dentro del ámbito interno, para mejorar su gestión y organización.

### 2.3.1 Concepto.

*Contabilidad.*- “Es la disciplina que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles.”<sup>1</sup>

*Contabilidad.*- “Es la Técnica integrada por Métodos, Procedimientos, e instrumentos aplicables para: Llevar acabo el Registro, la Clasificación y el Resumen de Efectos financieros que provocan las operaciones realizadas por la empresa, con el objetivo de efectuar el Control de los Recursos de que dispone, y de las operaciones que realiza, y obtener Información Financiera para Elaborar Estado Financieros.”<sup>2</sup>

*Contabilidad.*- “Es la técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las

<sup>1</sup> Lara Flores, Elías. Primer Curso de Contabilidad

<sup>2</sup> Méndez Villanueva, Antonio. Teoría y Prácticas de Contabilidad: Primer Curso. Primera Edición. México 2001.

operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos.”<sup>3</sup>

*Contabilidad.*- Es la técnica que por medio de Métodos, procedimientos e instrumentos necesarios, se ocupa de registrar, clasificar, y resumir las operaciones de tal manera que permita la interpretación, proyección, planificación, control y determinación del estado económico-financiero de la entidad donde se desempeñe expresando básicamente en unidades monetarias satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

### **2.3.2 Objetivo de la Contabilidad.**

El Objetivo de la contabilidad es generar y comunicar información útil para la oportuna toma de decisiones de los acreedores y accionistas de un negocio, así como de otros públicos interesados en la situación financiera de una organización. Uno de los datos más importantes que genera la contabilidad y del cual es consciente informar, es la cifra de la utilidad o pérdida de un negocio. En efecto la cuantificación de los resultados (beneficios netos) de la realización de actividades comerciales o

<sup>3</sup> Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera CINIF. Normas de Información Financiera 2006. IMCP México 2006.

industriales o de la presentación de servicios a los clientes y su correspondiente efecto en el valor de la entidad económica es un dato de suma importancia para los accionistas y acreedores de una entidad económica.

### 2.3.3 Tipos de Contabilidad.

Con base en las diferentes necesidades de información de los distintos segmentos de usuarios, la información total generada en una entidad económica para diferentes usuarios se ha estructurado en tres “subsistemas”.

De la Información Financiera	<b>Contabilidad Financiera</b>
De la Información Administrativa	<b>Contabilidad Administrativa</b>
De la Información Fiscal	<b>Contabilidad Fiscal</b>

**Contabilidad Financiera**

Está Conformada por una serie de elementos como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. A este tipo de contabilidad se le conoce con ese nombre, debido a que expresa los términos cuantitativos y monetarios de las transacciones que realiza una entidad así como ciertos acontecimientos económicos.

Los usuarios de este tipo de contabilidad son los acreedores, accionistas, analistas e intermediarios, el público inversionista y organismos reguladores, todos ellos usuarios externos de la información contable.

**Contabilidad Administrativa**

“Sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, cuyo objetivo es facilitar las funciones administrativas de planeación o control así como la toma de decisiones. Entre las aplicaciones más típicas de esta herramienta se encuentra la elaboración de presupuestos, la determinación de costos de producción y la evaluación de eficiencia de diferentes áreas operativas de la organización, así como el desempeño de los diferentes áreas ejecutivas de la misma.”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Guajardo Cantu, Gerardo. Fundamentos de Contabilidad. Primera Edición. Mc Graw Hill. México 2005.

Los usuarios de la contabilidad administrativa son usuarios internos de la organización, tales como los directores generales, gerentes de área, jefes de departamento, entre otros. Esto se debe a que los administradores de una entidad económica tienen la necesidad de supervisar el desempeño de la entidad para la cual trabajan y el resultado de su propio trabajo.

### **Contabilidad Fiscal**

Diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de un usuario específico: El fisco. Como se sabe, a las autoridades gubernamentales les interesa contar con información financiera de las diferentes organizaciones económicas para cuantificar el monto de la utilidad que hayan obtenido como producto de sus actividades y así poder determinar la cantidad de impuestos que corresponde pagar de acuerdo con las leyes fiscales en vigor.

Los usuarios externos a los que la contabilidad fiscal le es útil, son las autoridades gubernamentales, representadas principalmente por los funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



## 2.4 Profesión Contable.

“La disciplina profesional de carácter científico que se fundamenta en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas.”<sup>5</sup>

La profesión contable nace como un intento de registrar las operaciones comerciales, y en ello radica la justificación de la contabilidad en la sociedad de hoy.

Para una persona que ha elegido la Contaduría Pública como profesión, al igual que para otros profesionales, es importante saber la función que puede desempeñar un contador, con el fin de conocer las actividades que puede desarrollar, con el propósito de ayudar a alcanzar con mayor éxito la meta de los diferentes tipos de organizaciones económicas.

Desde esta perspectiva, el ejercicio profesional se divide en dos categorías generales:

Ejercicio profesional independiente.

Ejercicio profesional dependiente.

<sup>5</sup> Escabulli Montoya, Abel. Contabilidad Financiera 1. Cuarta Edición. IMCP. México 2006.

### **2.4.1 Ejercicio profesional independiente.**

El ejercicio profesional independiente es un área en la cual el contador público brinda sus servicios básicos en general a más de una sola organización. En este campo, los servicios básicos que brinda el contador son la auditoría de estados financieros, tanto para efectos financieros como para efectos fiscales y asesoría en servicios financieros.

### **2.4.2 Ejercicio profesional dependiente.**

El ejercicio profesional dependiente es un área en la cual prestan servicios a una sola organización. De esta forma, el contador es responsable de supervisar y asegurar la calidad de la información financiera, administrativa y fiscal que se genera en la entidad económica para la cual presta sus servicios, desarrollando y proponiendo las políticas contables más adecuadas, diseñando sistemas de información y proporcionando a los funcionarios de la administración superior la información contable necesaria para la toma de decisiones.

### **2.4.3 Área de actuación de la Contaduría.**

Dentro de los campos que generalmente actúa el Contador Público, podemos señalar los siguientes:

Dictamen de Estados Financieros.

Asesoría Tributaria, administrativo, financiera, etc.

Funcionario de la Administración Pública.

Funcionario en el campo empresarial.

Funcionario o especialista en el sector financiero.

Funcionario en organizaciones con fines sociales.

Académico: docencia e investigación.

Por la formación que recibe el Contador Público y por la demanda que existente en el campo laboral-profesional, la gama de actividades en las que puede desarrollarse es muy amplia. La mezcla de conocimientos y habilidades que se requieren, aunados a la formación de un criterio profesional, hacen que su consejo y asesoría sean muy apreciados, lo que le ha dado reconocimiento y prestigio. Así mismo, cuando este ejercicio profesional va acompañado de un Código de Ética y un compromiso ante la sociedad, los ámbitos en donde actúa el Contador Público permitirán conseguir la máxima eficacia económica a fin de obtener el mayor beneficio para el cliente o a la organización que presta sus servicios; su actuación siempre irá acompañada con una Ética Profesional que los respalde; las decisiones, consejos o acciones que se emprendan tendrán que ser moralmente correctas, justas y equitativas, que no dañen a otros y no perjudiquen el medio ambiente o afecten la salud del ser humano.

### **2.4.4 Certificación del Contador Público.**

Hoy en día, la certificación del Contador Público es sinónimo de calidad. Con ello, se busca que los servicios que el profesional otorgue sean confiables y se apeguen a las normatividad vigente. Mediante la

certificación, el contador público hace del conocimiento público sus capacidades y profesionalismo en el desempeño de las funciones.

En México, partir de 1998 los contadores públicos tienen la obligación de certificarse mediante la acreditación de conocimientos teóricos y la comprobación de experiencia práctica. Dicha certificación solo es necesaria para aquellos profesionales cuyo ámbito de trabajo se centra en la preparación de información financiera, en la revisión y dictaminación de la misma para propósitos financieros y fiscales.

#### **2.4.5 La organización de la Profesión Contable.**

La Contaduría Pública es una de las pocas profesiones que se encuentra muy bien organizada. Ello se puede comprobar debido a que existen diferentes organismos vinculados a esta profesión, los cuales tienen como objetivo principal incrementar el prestigio de la contaduría y garantizar la información financiera generada por dichos profesionales. Tales organismos se pueden agrupar en dos categorías:

Organismos profesionales

Organismos responsables de elaborar las normas contables.

*Organismos profesionales.*- Representan un grupo de personas que comparten interés comunes, tratan de mantener la unión entre colegas y fomentan el prestigio de su profesión, en México es el *Instituto Mexicano de Contadores Públicos*, esta institución es conformada por aquellos profesionales que han concluido sus estudios y recibieron el Título de Contador Público en cualquiera de las universidades acreditadas ante el Gobierno Federal y en algunos casos, los gobiernos estatales. Desde 1968 ha sido responsable de la emisión de normas contables. Existe otro organismo internacional es *International Federation of Accountants (IFAC)*, fue creada en 1977 para organizar los congresos contables y sentar los lineamientos técnicos, éticos y educativos en el ámbito internacional con la finalidad de mejorar la profesión contable. *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, esta organización tiene como propósito agrupar a los contadores públicos certificados de Estados Unidos. A diferencia de su contraparte Mexicana, el AICPA aplica exámenes a los candidatos a permanecer en dicho instituto independiente de la universidad en que hayan cursado sus estudios con el propósito de que acrediten sus conocimientos en áreas como contabilidad financiera, contabilidad administrativa, auditoría, impuestos y derecho de los negocios.

*Organismos responsables de la elaboración de normas contables.*- La información financiera que generan los contadores públicos debe cumplir con ciertas características y principios contables. Para ello, existen organismos públicos cuya tarea es emitir las normas con las cuales se debe presentar la información contable para que cuente con uniformidad y estandarización.

*Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF).*- La responsabilidad de este Consejo es promover la investigación, desarrollo y difusión de las normas de información financiera. Este organismo se constituyó formalmente en el año de 2001 y se encuentra en

proceso de transición, ya que anteriormente el IMCP se avocaba a esta tarea. Dicho cambio se origino por la complejidad y oportunidades que derivan de la globalización y la integración de los mercados.

*International Accounting Standards Board (IASB)*.- Fundado en 1973, tiene por tarea lograr la mejora y armonización de los informes financieros, principalmente a través de las normas internacionales de Contabilidad. Los objetivos de la IASB son formular y publicar normas de contabilidad que deben ser observadas en todo el mundo, y mejorar las regulaciones, normas de contabilidad y procedimientos relativos.

*Financial Accounting Standards Board (FASB)*.- Es el responsable de la elaboración y emisión de las normas de contabilidad financiera de los Estados Unidos. Recibe recursos de una fundación constituida para tal efecto, la *Financial Accounting Foundation (FAF)*, la cual a su vez recibe recursos de diferentes donadores que hacen aportaciones libremente.

## 2.5 Teoría Contable

La Contaduría Pública cumple sus objetivos de manera científica, por cuanto está regulada por una teoría específica y la aplica metodológicamente a través de un proceso. Debe entenderse como teoría, para efectos el conjunto de principios, reglas, criterios, postulados, normas y técnicas que rigen el

conocimiento y aplicación de cualquier rama del saber humano. “De conformidad con lo anterior la Teoría Contable es el conjunto de principios, reglas, criterios, postulados, normas y técnicas que rigen el estudio y el ejercicio de la Contaduría Pública.”<sup>6</sup>

### 2.5.1 Normas de Información Financiera.

El Termino “Normas de Información Financiera” se utiliza en sustitución del de “Principios de Contabilidad Financiera”.

Normas de Información Financiera se refiere al conjunto de pronunciamiento normativos, conceptuales y particulares, emitidos por el CINIF (*Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera*) o transferidos al CINIF, que regulan la información contenida en los estados financieros y sus notas, en un lugar y fecha determinados, que son aceptados de manera amplia y generalizada por los usuarios de la información financiera.

Las Normas de Información Financiera se conforman en tres grandes apartados:

- ✓ Normas de Información Financiera conceptuales “Marco Conceptual”
- ✓ Normas de Información Financiera particulares o “NIF particulares”
- ✓ Interpretaciones a las NIF o “INIF”

<sup>6</sup> Elizondo López, Arturo. Proceso Contable 1. Editorial Thomson. México 2003

El marco conceptual establece conceptos fundamentales que sirven de sustento para la elaboración de NIF particulares.

Las NIF particulares establecen las bases específicas de valuación, presentación y revelación de las transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente la entidad, que son sujetos de reconocimiento contable en la información financiera.

Las interpretaciones a las NIF tienen como objeto:

Aclarar o ampliar temas ya contemplados dentro de alguna NIF.

Proporcionar oportunamente guías sobre nuevos problemas detectados en la información financiera que estén tratados específicamente en las NIF, o bien sobre aquellos problemas sobre los que se hayan desarrollado, para que se desarrollen, tratamientos pocos satisfactorios o contradictorios.

### 2.5.2 Marco Conceptual.

El marco conceptual se integra de una serie de normas interrelacionadas y ordenadas en forma secuencial, de proposiciones generales a proposiciones particulares como sigue:

- ✓ Establecimiento de los postulados básicos del sistema de información contable (NIF A-2)
- ✓ Identificación de las necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros (NIF A-3)
- ✓ Establecimiento de las características cualitativas de los estados financieros para cumplir con sus objetivos (NIF A-4).
- ✓ Definición de los elementos básicos de los estados financieros (NIF A-5)
- ✓ Establecimiento de los criterios generales de reconocimiento y valuación de los elementos de los estados financieros.
- ✓ Establecimiento de los criterios generales de presentación y revelación de la información financiera contenida en los estados financieros (NIF A-6)
- ✓ Establecimiento de las bases para la aplicación de las normas supletorias en ausencia de NIF particulares (NIF A-8)

### 2.5.3 Postulados básicos.

Los postulados básicos son fundamentos que configuran el sistema de información contable y rigen el ambiente para el cual debe de operar. Por lo tanto, tienen influencia en todas las fases que comprenden dicho sistema contable, esto es, inciden en la identificación, análisis, interpretación, capacitación, procesamiento y finalmente, en el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y de otros eventos, que lleva a cabo o que afectan económicamente a una entidad.

Postulado que obliga a la captación de la esencia económica en la limitación y operación del sistema de información contable:

- Sustancia Económica.

Postulado que identifica y delimita el ente:

- Entidad Económica.
- Postulado que asume su continuidad:
- Negocio en marcha.

Postulados que establecen las bases para el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas que lleva a cabo una entidad y otros eventos, que le afectan económicamente:

- Devengación contable.
- Asociación de costos y gastos con ingresos.
- Valuación.
- Dualidad económica.
- Consistencia.

### **Explicación de los postulados**

*Sustancia Económica.* Debe prevalecer en la delimitación y operación del sistema de información contable, así como el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente en una entidad.

*Entidad Económica.* La entidad es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales, conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus acciones, propietarios o patrocinadores.

*Negocio en marcha.* La entidad económica se presume en existencia permanente, dentro de un horizonte de tiempo ilimitado, salvo prueba en contrario, por lo que las cifras en el sistema de información contable, representan valores sistemáticamente obtenidos, con base en las NIF. En tanto prevalezcan dichas condiciones, no deben determinarse valores estimados provenientes de la disposición o liquidación del conjunto de los activos netos de la entidad.

*Devengación contable.* La contabilidad sobre una base de devengación (también llamada, “contabilidad sobre la base acumulada”, o “contabilidad sobre una base de acumulación”) no solo capta transacciones, transformaciones internas y eventos pasados que representaron cobros o pagos de efectivo, sino también, obligaciones de pago en el futuro y recursos que representan efectivo a cobrar en el futuro. Las normas particulares determinan cuando y bajo que circunstancias serán objeto de reconocimiento contable.

*Periodo contable.* Los efectos de las transacciones y transformaciones que lleva a cabo una entidad, así como de otros eventos, que le afectan económicamente, deben identificarse con un periodo convencionalmente determinado, a fin de conocer en forma periódica la situación financiera y el resultado de las operaciones de la entidad. Por este fin se establece que un periodo contable sea equivalente a un ciclo normal a un año o no pueda identificarse como periodo contable el ejercicio de la entidad. El ciclo normal de operaciones de una entidad es el tiempo comprendido entre la adquisición de activos para su procesamiento y la realización de los mismos derivada de su enajenación.

*Asociación de costos y gastos con ingresos.* Los costos y gastos de una entidad deben identificarse con el ingreso que generen en el mismo periodo, independientemente de la fecha que se realicen. Los ingresos deben contarse en el periodo contable en el que se devenguen, identificando los costos y gastos (esfuerzo acumulado) que se incurrieron o consumieron en el proceso de generación de dichos ingresos.

*Valuación.* Los efectos financieros derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que efectúen económicamente a la entidad, deben cuantificarse en términos monetarios, atendiendo a los atributos del elemento a ser valuado, con el fin de captar el valor económico más objetivo de los activos netos. La unidad monetaria es el común denominador de la actividad económica y constituye una base adecuada para la cuantificación y análisis de los efectos derivados de las operaciones de una entidad.

En un reconocimiento económico inicial, el valor económico más objetivo es el valor original del intercambio al momento en que se devengan los efectos económicos de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, o una estimación razonable que se haga de este.

*Dualidad Económica.* La estructura financiera de una entidad económica está constituida por los recursos de los que dispone para el alcance de sus fines y por las fuentes para obtener dichos recursos, ya sean propias o ajenas.

Consistencia. Ante la existencia de operaciones similares en una entidad, debe corresponder un mismo tratamiento contable, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones.

#### **2.5.4 Juicio Profesional.**

El juicio profesional se refiere al empleo de los conocimientos técnicos y experiencia necesarios para seleccionar posibles cursos de acción en la aplicación de las NIF, dentro del contexto de la sustancia económica de la operación a ser reconocida.

El juicio profesional debe ejercerse con un criterio o enfoque prudencial, el cual consiste, en seleccionar la opción más conservadora, procurando en todo momento que la decisión se tome sobre las bases equitativas para los usuarios de la información financiera. Con objeto de preservar la utilidad de la información financiera, esta debe contener explicaciones sobre la forma en que se ha aplicado el criterio prudencial, con el propósito de permitir al usuario general formarse un juicio adecuado sobre los hechos y circunstancias que envuelven a la operación sujeta de reconocimiento.

#### **2.5.5 Postulados de Ética profesional.**

La Contaduría Pública a través del IMCP, consideró la convivencia de expedir un Código de Ética Profesional integrado por postulados y normas de actuación, con el objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia moral a los usuarios de sus servicios.

Dichos postulados, que representan principios de ética aplicables a todas las actividades de nuestra disciplina son:



*Aplicación universal del código de ética.* El código se aplica por igual a todo profesional de la Contaduría, independientemente de:

La especialidad que ejerza.

Su carácter independiente o dependiente respecto de los usuarios de sus servicios.

Que ejerza otra profesión.

*Independencia de criterio.* Al expresar cualquier juicio, debe hacerlo con un criterio libre e imparcial.

*Calidad Profesional.* El trabajo debe ostentar una calidad mínima y ser realizado con la intención, cuidado y diligencia de una persona responsable.

*Preparación y capacidad del profesional.* Para prestar sus servicios, debe contar con entrenamiento técnico y capacidad profesional.

*Responsabilidad Personal.* Cuando realice personalmente un trabajo o este se realice bajo su dirección, la responsabilidad es suya y por lo mismo, intransferible.

*Secreto profesional.* Se prohíbe revelar hechos o circunstancias sobre los que tenga conocimiento en el ejercicio de la profesión, salvo cuando lo autoricen los interesados.

*Rechazar servicios que no cumplan con la moral.* Se viola el honor y dignidad profesionales cuando se intervienen en asuntos ilícitos o inmorales.

*Lealtad hacia el patrocinador de los servicios.* No se debe perjudicar a quien haya contratado de servicios profesionales.

*Retribución económica.* Cuando se pacta la compensación, se debe tener presente que la retribución por los servicios no constituye el único objetivo del ejercicio de la profesión.

*Respeto a los colegas y a la profesión.* Se enaltece la dignidad de la profesión cuando se actúa con espíritu de grupo, con respeto a las personas que se traten en el ejercicio profesional.

*Dignificación de la imagen profesional.* La calidad profesional personal, así como la promoción institucional, otorgan a la profesión una imagen positiva ante la sociedad.

*Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.* La transmisión de los conocimientos profesionales debe tener como objetivos sostener las normas de conducta propias de la profesión y contribuir al desarrollo y difusión de la misma.

### **2.5.6 Normas de actuación profesional.**

Los postulados señalados se aplican concretamente a través de las normas generales de actuación profesional, las cuales se encuentran contenidas en el propio Código de Ética Profesional de los contadores públicos mexicanos.

Normas generales.

Del Contador Público como profesional independiente.

Del Contador Público en los secretos públicos y privados.

Del Contador Público en la docencia.

Sanciones.

## 2.6 La Información Financiera.

La NIF A-1 nos señala que la información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, cuyo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones.

### 2.6.1 Características de la Información Financiera.

Las principales características de la *Información Financiera* son la utilidad, la confiabilidad y la provisionalidad.

*Utilidad.* La Utilidad es la característica de la Información Financiera en virtud de la cual esta se adecua al propósito del usuario.

*Significativo.* Capaz de representar mediante símbolos (palabras y cifras) a la entidad económica y su evolución, su estado en el tiempo y sus resultados de operación.

*Relevante.* Selecciona los elementos informativos para optimizar la comunicación que emite.

*Veraz.* Es objetivo en la representación financiera de la entidad.

*Comparable.* Permite que la información sobre la entidad pueda confrontarse en los diferentes puntos del tiempo y con la de otras entidades.

*Confiabilidad.* La confiabilidad es la característica de la información financiera en virtud de la cual es aceptada u utilizada por el usuario para tomar decisiones.

Se considera que la información es confiable, cuando cumple con los siguientes requisitos:

*Estabilidad.* Consistencia en la observancia de los elementos de la Teoría contable, para asegurar una información obtenida bajo las mismas bases.

*Objetividad.* Apego a los elementos de la Teoría Contable, eliminando cualquier distorsión de tipo personal.

*Verificabilidad.* Posibilidad que la aplicación repetitiva de un criterio o procedimiento para obtener información, genere resultados.

*Provisionalidad.* La provisionalidad es la característica de la información financiera en virtud de la cual esta no presenta hechos totalmente consumados.

La necesidad de tomar decisiones obliga a efectuar cortes en la vida de la entidad económica para presentar su situación financiera y resultados, aunque estos no sean definitivos.

En realidad, la situación financiera y los resultados finales de la entidad se conocen cuando esta concluye su vida operativa.

Por este motivo puede afirmarse que la característica de la provisionalidad limita la precisión de la información.

### 2.6.2 La Entidad económica.

Tradicionalmente, la unidad económica que a través de la celebración de las operaciones o transacciones genera información financiera ha sido denominada empresa, compañía, más recientemente, organización y cuando se trata de empresas con fines de lucro se les llama negocio.

#### **Concepto.**

Unidad identificable que utiliza recursos materiales y humanos debidamente coordinados por una autoridad decisoria con el fin de obtener objetivos y solo los primeros constituyen materia de objetivo de Finanzas.

#### **Clasificación.**

En función de su régimen legal:

*Entidades Físicas.* Son aquellas entidades representadas por una sola persona.

*Entidades Morales.* Son aquellas entidades representadas por un conjunto o grupo de personas físicas.

En función de su objetivo:

*Entidades lucrativas.* Persiguen como objetivo primordial la obtención de utilidades.

*Entidades no lucrativas.* Son aquellas que resiguen un objetivo de carácter social.

En función de la propiedad del patrimonio:

*Entidades públicas.* Son aquellas cuyo patrimonio es aportado por el Estado.

*Entidades privadas.* Son aquellas cuyo patrimonio es aportado por particulares.

*Entidades mixtas.* Son aquellas cuyo patrimonio es aportado tanto por el estado como por particulares.

#### **Recursos.**

Las entidades requieren de recursos para el desempeño de su cometido. En sentido de recursos son el conjunto de bienes y derechos con que cuenta una entidad económica para alcanzar sus objetivos.

Bienes:

- Dinero en efectivo
- Depósitos Bancarios
- Inversiones en valores
- Mercancías.
- Mobiliario y equipo de oficina.
- Equipo de reparto.
- Edificios.
- Terrenos
- Instalaciones.

Derechos:

- Derecho a cobrar créditos otorgados

- Derecho a cobrar documentos aceptados a cargo de otras entidades.
- Derecho a recuperar préstamos concedidos.
- Derecho a recibir servicios pagados anticipadamente.

#### **Fuentes de los recursos.**

Los recursos deben tener necesariamente cualquiera de los dos orígenes siguientes: por medio de crédito o préstamos concedidos por personas ajenas a la entidad económica, o bien se obtuvieron mediante la aportación patrimonial de los miembros de esta.

Las obligaciones que pueden contraer las entidades económicas para allegarse a recursos pueden ser:

Créditos otorgados por proveedores de mercancías o servicios.

Créditos amparados por documentos obtenidos para la adquisición de mobiliario y equipo de oficina.

Préstamo concedido por un banco para construir diversas instalaciones.

#### **2.6.3 Transacciones Financieras.**

Es todo movimiento de recursos materiales que la entidad económica efectúa para obtener su objetivo.

*Transacciones que afecta el patrimonio de la entidad.* Son aquellas operaciones que incrementan o disminuyen el patrimonio a través de la obtención de un utilidad o una pérdida.

*Transacciones que no afectan al patrimonio de la entidad.* Son aquellas operaciones que solo implican movimientos de recursos y obligaciones, sin que el patrimonio de la entidad se vea afectado.

#### **2.6.4 Estados Financieros.**

La información financiera no se comunica verbalmente ni mucho menos constituye un elemento abstracto antes bien, representa algo muy concreto y debe quedar consignado por escrito.

El instrumento que sirve de vehículo a la información sobre obtención y aplicación de recursos materiales son los Estados Financieros.

##### **Concepto.**

“Los Estados Financieros son la manifestación fundamental de la información financiera: son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo definido. Su propósito general es promover información de una entidad acerca de su

posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas.”<sup>7</sup>

**Limitaciones.**

Capacidad de la administración.

Ubicación física de la entidad, aspecto de fuentes de abastecimiento.

Eficiencia de los transportes.

Condiciones de mercado.

Condiciones de la ramo industrial.

Régimen fiscal.

<sup>7</sup> Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera CINIF. Normas de Información Financiera 2006. IMCP México 2006.

**Usuarios.**

Son aquellas personas físicas o morales interesadas en la marcha financiera de las entidades económicas. La información financiera es en sí, una herramienta esencial para la toma de decisiones por parte del usuario general y se clasifica en:

Usuarios internos.

Propietarios

Funcionarios

Trabajadores

Usuarios Externos.

Acreedores.

El Estado.

Inversionistas.

**Contenido.**

Los Estados Financieros deben contener lo siguiente:

**Encabezado.** Se indica el nombre de la empresa o nombre del propietario, se indica los estados financieros al que se refiere y la fecha de su formulación

**Cuerpo.** Se escribe el nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que forman los estados financieros.

**Pie.** Deben de ir las firmas del contador que lo realizó y autorizó, así como del propietario del negocio, y las notas a los estados financieros.

**Requisitos.**

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

El léxico que se emplee, así como la forma de presentación deberá ser la más sencilla posible, de tal manera que sean comprensibles, aun para aquellas personas que no estén familiarizadas con la técnica contable.

Simplificar las cifras a su expresión más significativa: unidades, decenas, centenas, millares, etc. Con el objeto de facilitar la lectura, comprensión y significado de su contenido.

Realizar comparaciones, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual, en cada uno de sus rubros, para facilitar la función de dirección.

La forma de presentación deberá hacerse de acuerdo con las características e intereses particulares de cada entidad.

Elaborarse oportunamente conforme a las fechas de formulación previamente establecidas.

La distribución de ejemplares se realizará según instrucciones de la dirección.

### Estados Financieros Básicos.

Los Estados financieros básicos que responden a las necesidades comunes del usuario general y a los objetivos de los estados financieros, son:

**Balance General.-** También llamado estado de situación financiera, que muestra la situación financiera a una fecha determinada. Se compone de tres capítulos: (todo lo que una empresa tiene, más lo que le deben). Pasivo (todo lo que la empresa debe). Y el capital es la diferencia entre el (activo y el pasivo). Y es representada y conocida como forma de cuenta, que muestra el Activo del lado izquierdo y el Pasivo y el Capital en lado derecho.

**Estado de Resultados.-** Para entidades lucrativas o en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos, que muestra la información relativa al resultado de operaciones en el periodo y por ende muestra los ingresos, egresos u utilidades realizadas en un periodo determinado.

Su estructura tradicional es como sigue:

-Ventas netas
+Costo de mercancía vendida
<hr/>
=Utilidad bruta
-Gastos de administración
-Gastos de venta
-Gastos Financieros
<hr/>
=Utilidad de operación
+Otros productos
-Otros gastos
<hr/>
=Utilidad neta

*El estado de variaciones en el capital contable.-* En el caso de entidades lucrativas, que muestra los cambios en la inversión de los accionistas.

*El estado de flujo de efectivo o en su caso el estado de cambios en la situación financiera.-* Que indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, calificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

### Estados financieros Secundarios.

Son aquellos que analizan un renglón determinado de un estado financiero básico.

Auxilian a los estados financieros básicos en la información que nos muestran. Son necesarios para complementar la información, con esto podemos tener un juicio más amplio de la situación financiera de la empresa, entre otros tenemos al estado de costos de producción, que presenta al conjunto de costos de producción de lo vendido.



### **3 Análisis al rubro de Cuentas por Cobrar.**

La información financiera se origina en la contabilidad, que viéndola en una forma simple es el registro, clasificación y concentración de las operaciones diarias de una empresa y culmina al final del ejercicio en los Estados Financieros, por lo tanto existen: *la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa.*

De hecho, la contabilidad financiera es una síntesis ordenada de la contabilidad administrativa, la que proporciona información parcial para el diario desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.

La contabilidad financiera generalmente es periódica y la contabilidad administrativa puede considerarse de flujo continuo.

El *análisis* consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

#### **3.1 Análisis de Estados Financieros.**

“Los Estados Financieros son los documentos que concentran al registro de las operaciones de la empresa en forma ordenada resumida cuantificada, confiable y accesible, con el objetivo de que sean

utilizados en el conocimiento y análisis de la empresa para la toma de decisiones.”<sup>8</sup> Por medio de los estados financieros se llega al conocimiento financiero profundo de lo que es una organización o un ente económico y de las características que el propio posee.

### **3.1.1 Objetivo de análisis Financiero.**

Las decisiones de un negocio tales como comprar o vender, dar a crédito o no, depende de eventos futuros. Los Estados Financieros son registros de transacciones pasadas, y los usuarios externos las estudian como evidencia del funcionamiento de una empresa en el pasado, lo cual puede ser útil para predecir su comportamiento futuro.

### **3.1.2 Balance General.**

“El Balance General es el instrumento contable mediante el cual se presenta la información de el efecto acumulado de las operaciones efectuadas en el pasado.”<sup>9</sup> (Ilustración 1.)

<sup>8</sup> Dr. Luis Haime Levi. Planeación Financiera en la empresa moderna: El manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial. Ediciones Fiscales ISEF. México 2002.

<sup>9</sup> Ochoa Setxer, Guadalupe. Administración Financiera. Mc Graw Hill. Mexico 2002.

Es analizado por los usuarios interesados y está compuesto por:

Activo.

Pasivo.

Capital.

Los *activos* son todos aquellos recursos económicos que posee la empresa, registrados y medidos de acuerdo con las Normas de Información Financiera.

Los activos se dividen en circulantes y no circulantes.

Las principales características de los *activos no circulantes* son:

Disponibilidad e intención de convertirse en efectivo antes de un año o dentro del ciclo normal de operaciones.

Estar destinado para su uso o adquisición de otros activos circulantes, pagar deudas de corto plazo o cubrir gastos de costos incurridos durante las operaciones normales de un periodo.

Los más importantes rubros son:

Efectivo.

Inversiones temporales.

Documentos por Cobrar.

Clientes.

Ingresos acumulados por cobrar.

Inventarios.

Deudores diversos.

Gastos pagados por adelantado.

Se sobreentiende que todo lo que no aparece reportado como activo circulante es de largo plazo, es decir; no circulante.

Algunos componentes de *activos no circulantes* son:

Acciones de capital y obligaciones de otras compañías.

Activos que no serán utilizados para realizar las operaciones normales de la compañía.

Prestamos a subsidiarias o filiales.

Seguros de vida de los funcionarios a favor de la empresa.

Edificios, Terrenos y propiedades así como planta y equipo que no están directamente relacionados con las operaciones normales de la empresa.

Fondos no destinados al pago de la deuda circulante.

Los *activos fijos* son las propiedades tangibles que se usaron durante más de un año en la producción y distribución de bienes y servicios relativos a giro normal de la empresa y que no son fácilmente convertibles en efectivo.

Los activos fijos más importantes son:

Terrenos

Edificios

Maquinaria y equipo.

Recursos naturales.

Bienes de arrendamiento financiero.

Los intangibles son todos aquellos activos cuyo valor reside en los derechos que su posesión confiere al propietario y que no representa una reclamación contra un individuo o negocio.

Los *pasivos* son todas aquellas deudas, compromisos u obligaciones provenientes de transacciones o eventos pasados, cuyo objetivo es financiar los bienes que constituyen el activo.

Las partidas más importantes de este rubro son:

Proveedores.

Documentos por pagar.

Papel comercial.

Aceptaciones bancarias.

Dividendos por pagar.

Sobre giro bancario.

Impuestos por pagar.

Gastos acumulados por pagar.

Ingresos cobrados por adelantado.

El *pasivo a largo plazo (no circulante)* es un compromiso que normalmente tiene una fecha de liquidación con un plazo mayor de un año o al ciclo normal de operaciones a partir del Estado de Situación Financiera. Algunas de las partidas que integran esta categoría son:

Prestamos con garantía hipotecaria.

Obligaciones a largo plazo.

Créditos Diferidos.

El *Capital Contable* de una empresa es la parte que queda de los activos después de restar el total de pasivos. Sus rubros más importantes son:

- Capital Contribuido.
- Capital, constituido por las acciones comunes y las preferentes.
- Aportaciones para futuros aumentos de capital.
- Capital pagado en exceso.
- Donaciones.

Las *notas* al Estado de Situación Financiera suelen contener información relativa a:

- Contingencias.
- Valuaciones y políticas contables.
- Situaciones contractuales.
- Aclaraciones posteriores a la fecha del balance general.

#### **Características del Activo Circulante.**

La disponibilidad e intención de convertirse en efectivo dentro de un año o dentro del ciclo normal de operaciones.

Para uso o adquisición de otros activos circulantes, para pagar deudas de corto plazo y, en general, para cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la empresa durante un periodo. Las partidas del activo circulante se presentan en el Estado de Situación Financiera de acuerdo con su liquidez, esto es, con el orden en que serán convertidas en efectivo.

Las partidas del activo que no se espera que estén disponibles para el pago de la deuda circulante dentro de un ciclo normal de operaciones o de un año deben ser excluidas del activo circulante, así como aquella parte del efectivo que esté restringida, que se pretenda emplear para fines ajenos a las operaciones circulantes, que se destine a la adquisición o construcción de activo no circulante, o que se separe para usarse en la liquidación de deudas de largo plazo.

**Efectivo.-** Las exigencias en efectivo están constituidas, según el IMCP, por el total de moneda de curso legal y sus equivalentes, depósitos a la vista, cuentas bancarias de cheques, giros bancarios y telegráficos, cheques de los clientes, monedas de oro, monedas extranjeras, etc, todas propiedad de la empresa.

**Inversiones temporales.-** Representan la inversión de las existencias en efectivo que temporalmente no se necesitan para las operaciones normales del negocio. Ejemplos: cetes, Papel comercial, Aceptaciones bancarias.

Para efectos de análisis, se les considera equivalentes al efectivo. Sus características principales son las siguientes:

**Disponibilidad:** Representan una inversión de efectivo a corto plazo, con la idea de que serán realizadas cuando dicho efectivo sea necesario para las operaciones normales para emergencias.

**Negociabilidad.** Deben ser fácilmente negociables a un precio aproximadamente definido.

**Documentos por cobrar.-** Son una promesa incondicional por escrito que una persona firma para comprometerse con otra a pagar, a la vista o en tiempo determinado, una cierta cantidad de dinero a la orden o al portador. Los documentos pueden o no incluir la cantidad de intereses en su valor nominal.

Los documentos por cobrar frecuentemente se denominan cuentas por pagar documentas; la diferencia entre ellos radica en que los primeros están documentos y amparados por una firma y su periodo de cobro es el más largo.

La condición esencial de cualquier documento para poder formar parte del activo circulante es su periodo de vencimiento, que deberá ser igual o menor a un año, o menor o igual al ciclo normal de operaciones de la compañía.

Una característica de todo documento por cobrar, y que le da mayor fuerza ante los tribunales, es que está firmado por el deudor.

**Clientes.-** Las cuentas por cobrar a clientes representan los derechos de las empresas frente a los clientes por concepto de venta de mercancías o servicios prestados en el curso normal de las operaciones de un negocio.

La única diferencia entre documentos por cobrar y las cuentas por cobrar es que en el primer caso existe un documento firmado que ampara la transacción, pero ambas cuentas representan ventas a crédito a clientes.

La condición esencial de toda cuenta por cobrar a clientes, al igual que la de cualquier activo circulante, es su periodo de vencimiento. Deberán ser cobrados en un año o dentro del ciclo normal de operaciones y deberán ser registradas en el activo circulante del estado de situación financiera, al valor en libros de cada una.

**Ingresos acumulados por cobrar.-** Son ingresos ganados o realizados en el periodo contable en curso y que no se han cobrado. Los ingresos por cobrar acumulados habitualmente aparecen como "otros activos circulantes". Algunos ejemplos de las partidas de ingresos acumulados son: las rentas por cobrar, intereses acumulados por cobrar, etc.

**Inventarios.-** En una empresa manufacturera, la partida de inventarios incluye las existencias de materias primas, de las que están en proceso de producción para su venta, de los productos determinados en almacén, de los que están en consignación fuera de él y de toda mercancía que este en tránsito, siempre y cuando el título de propiedad corresponda a la empresa.

**Gastos pagados por adelantado.-** Son pagos por adelantado de bienes y servicios que se van a consumir dentro del ciclo normal de operaciones del año. Constituyen un activo circulante no porque se puedan convertir rápidamente en efectivo, sino porque si no se pagan por adelantado, requerirán el uso de algún activo circulante durante el periodo de operaciones.

**Deudores diversos.-** En esta sección se incluyen todas las cuentas por normal de la empresa. Las actividades propias del giro normal de la empresa son aquellas que se tienen que realizar para cumplir el objetivo por la cual fue creada: compra-ventas de mercancías, prestación de servicios, compra-

manufacturera, ventas de mercancías etc. Se incluye ventas acreditado de activos fijos, prestamos a empleados, rentas por cobrar, interés por cobrar, etc.

**Características principales del Pasivo a corto plazo.**

Representa toda obligación que normalmente requeriría, dentro del periodo en curso, el uso de algún activo circulante o la creación de otro pasivo circulante.

**Proveedores.-** Bajo este renglón deberán incluirse únicamente aquellas cantidades que se adeuden a los proveedores por concepto de mercancías o materias primas compradas a crédito y que se relacionan con la operación normal o giro de las actividades de la empresa.

**Documentos por pagar.-** La diferencia entre una cuenta y un documento por pagar está en que este es una promesa hecha por escrito y firmada por el girador para pagar cierta cantidad de dinero a la vista o en una fecha futura determinada.

### 3.1.3 Interpretación de Estados Financieros.

“Por *interpretación* debemos entender la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros, basado en el análisis y la comparación.”<sup>10</sup>

Las técnicas necesarias para interpretar estados financieros son el análisis y la comparación.

*Análisis* es la técnica primaria aplicable para entender y comprender lo que dicen o tratan de decir los estados financieros.

*Comparación* es la técnica secundaria que aplica el analista para comprender el significado del contenido de los estados financieros y poder emitir juicios personales.

#### **Objetivo de la interpretación de Estados Financieros.**

Para conocer la verdadera situación financiera y económica de la empresa.

Descubrir enfermedades en las empresas.

Tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios.

Proporcionar información clara, sencilla y accesible.

<sup>10</sup> Perdomo Moreno, Abraham. Análisis e interpretación de Estados Financieros. Editorial Thomson .México 2002.



### 3.2 Análisis Financiero.

“El *análisis e interpretación de los estados financieros* consiste en la aplicación de técnicas y métodos que tienen como objetivo proporcionar elementos de juicio suficiente para interpretar la situación financiera de la empresa.”<sup>11</sup>

Para interpretar en forma acertada las cifras contenidas en los estados financieros, utilizaremos cuatro métodos de análisis más importantes:

- Método de Porcientos integrales.
- Razones financieras.
- Punto de Equilibrio.
- Flujo de efectivo.

El conocimiento de estos métodos de análisis ayuda a interpretar mejor los estados financieros, lo cual hace posible obtener conclusiones sobre resultados y, en un momento dado a tomar medidas correctivas necesarias.

<sup>11</sup> Ortega, Alfonso. Introducción a las Finanzas. Primera Edición. Mc Graw Hill. México 2002.

### 3.2.1 Método de porcentos integrales.

Consisten expresar las cifras de un estado financiero. Un balance en porcentos integrales indica la proporción en la que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo de los recursos totales de una empresa, así como la proporción en que están financiados por los acreedores o por los accionistas de la misma.

### 3.2.2 Método de Razones Financieras.

Las razones financieras constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa. Para que el método se eficaz, las razones financieras deben ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual.

Las principales razones financieras se clasifican en:

Liquidez

Endeudamiento

Eficiencia y operación

Rentabilidad

#### Razones de liquidez.

Los índices que se obtienen de estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimiento menores a un año.

Índice de liquidez

El índice de liquidez se determina de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

*Prueba de ácido*

Esta es una razón más rigurosa que la anterior, dado que elimina los inventarios de los activos de pronta recuperación, en virtud de que se requiere de un tiempo mayor para poder convertirlos en efectivo.

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

*Capital de trabajo*

Otra manera de medir la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo es mediante la determinación de su capital de trabajo neto, el cual se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Prueba de trabajo neto} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo circulante}}{\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo circulante}}$$

Un capital de trabajo neto negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir necesidades (caja mínima, financiamiento a clientes y existencias en almacén), lo que, de no solucionarse en el corto plazo podría ocasionar su insolvencia.

#### **Razones de endeudamiento.**

Miden la fuerza y estabilidad financiera de una entidad, así como la probabilidad en torno a su capacidad para hacer frente a imprevistos y mantener su solvencia en condiciones desfavorables.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

#### **3.2.3**

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$$

#### **Razones de eficiencia y operación.**

Las razones que conforman este grupo tienen como objetivo medir el aprovechamiento que de sus activos hace la empresa. Y las principales son:

- Rotación de activo total
- Rotación de inventarios
- Rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de proveedores
- Ciclo financiero

#### **Rotación de activo total.**

Este índice refleja la eficiencia con la que están siendo utilizados los activos de la empresa para generar ventas, así como las ventas que genera cada peso que se encuentra invertido en el activo. Es una razón que es necesario maximizar, debido a que una mayor rotación del activo significa un mejor aprovechamiento del mismo.

Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

#### **Rotación de inventarios.**

Este índice refleja la diferencia con la que en promedio el inventario entra y sale de la empresa, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Días en inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Cabe señalar que la rotación se puede determinar para cada uno de los diferentes tipos de inventario: materia prima, producción en proceso y producción terminada.

Mide el número de días que hacen falta para vender el promedio de inventarios en un ejercicio dado.

En la medida en que la empresa minimice el número de días que mantiene inventarios, sin que con ello genere un retraso en su producción y entrega oportuna a sus clientes, se considera que el nivel de inventarios que mantiene es el más adecuado.

#### **Rotación de cuentas por cobrar.**

Esta razón indica el número de veces que, en promedio, la empresa ha renovado las cuentas por cobrar, es decir, las veces que se han generado y cobrado a lo largo del ejercicio. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar.}}$$

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar.}}$$

Si la rotación de cuentas por cobrar es baja en comparación con lo establecido en las políticas de crédito de la empresa y sin que deje de cumplir en forma oportuna con sus pagos, lo cual puede ocasionar problemas de liquidez. Si este es el caso, será necesario que se lleve a cabo una revisión más cuidadosa de los clientes a quienes se otorga crédito, con el fin de evitar esta situación, reducir el plazo que normalmente se les otorga y supervisar más estrechamente la cobranza.

#### **Rotación de proveedores.**

El resultado que se obtiene con la rotación de proveedores indica el número de veces que la empresa liquida sus cuentas por concepto de compra de materia prima e insumos.

$$\text{Rotación de proveedores} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de proveedores}}$$

$$\text{Días de proveedores} = \frac{360}{\text{Rotación de proveedores}}$$

## Rotación de proveedores

En la medida de lo posible se debe aprovechar el plazo máximo que puedan otorgar los proveedores sin que esto represente una carga financiera para la empresa y sin que deje de cumplir en forma oportuna con sus pagos.

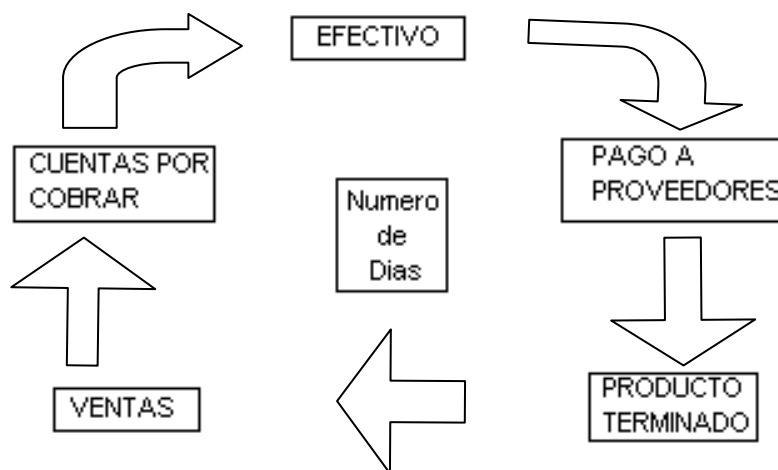
**Ciclo financiero.**

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, el pago de proveedores, la transformación de materias primas en productos terminados, la realización de su venta para reiniciar el ciclo nuevamente. Es decir, es el lapso que tarda en realizar su operación normal: producción, venta y recuperación.

Se determina con la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r}
 \text{Rotación de cuentas por cobrar} \\
 + \text{ Rotación del inventario} \\
 - \text{ Rotación de proveedores} \\
 \hline
 = \text{Ciclo financiero} \\
 \hline
 \end{array}$$

Naturalmente, mientras menor sea el número de días necesarios para complementar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de sus recursos.

**Ilustración 2:** Ciclo financiero

El proceso de administración del ciclo financiero trata de reducir al máximo posible la inversión de cuentas por cobrar e inventarios, sin que ello implique la pérdida de ventas por no ofrecer financiamiento o no contar con existencias (materias primas o productos terminados).

Asimismo, se trata de aprovechar al máximo los plazos concedidos voluntariamente por los proveedores, sin llegar al extremo de incurrir en mora, lo cual puede ocasionar que estos ofrezcan los mejores precios, que dejen de considerar la empresa como cliente confiable o que surtan con retraso los requerimientos de compra de la empresa.

### **3.2.4 Método de Punto de Equilibrio.**

El estudio analítico de la utilidad máxima de una empresa se facilita por el procedimiento gráfico conocido como gráfica de punto de equilibrio operativo o económico. En dicho punto, los ingresos producidos por las ventas son iguales a los costos totales de estas; por tanto, hasta ese punto la empresa no tiene utilidad ni pérdida. Se logran ganancias a medida que la cuantía de las ventas sea mayor que la cifra señalada por el punto de equilibrio económico, y se sufrirán pérdidas mientras la suma de las ventas sea menor que la cantidad a la cual se refiere el punto de equilibrio económico, puesto que su importe no alcanza a cubrir los costos totales. Gráficamente este punto se localiza en la intersección de la línea de las ventas con la línea de los costos.

En dichas gráficas todo punto que represente a las ventas y figure abajo del punto de equilibrio económico, muestra que la empresa pierde en sus actividades de operación; por lo contrario, si dicho

punto se encuentra arriba del punto de equilibrio económico, existe utilidad operativa, la cual aumenta a medida que el punto de ventas se aleje del punto de equilibrio.

### **3.2.5 Metido de flujo de efectivo.**

El flujo de efectivo es un estado financiero proyectado de entradas de salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante dicho periodo (semana, mes, trimestre, semestre, año).

Un problema frecuente en las pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, por lo que, a menudo, se recurre a particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo. Una forma sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, consiste en calcular el flujo de efectivo de un negocio.

### **3.3 Análisis de actividades operativas a corto plazo.**

“Es el análisis que de las decisiones que tiene que ver en los activos circulantes y los pasivos circulantes, cuyos efectos se reflejan en la empresa en el lapso en un año.”<sup>12</sup> El termino *capital de trabajo*

<sup>12</sup> Rosss, Werterfield, Jaffe. Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. México 2005.

*neto* se asocia con la toma de decisiones financieras a corto plazo. El capital neto de trabajo es la diferencia que existe entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

Los *activos circulantes* son el efectivo y otros activos que se espera serán convertidos en dinero en un año. En el Estado de Situación Financiera, los activos circulantes se ordenan de menor a mayor liquidez o sea la facilidad con la cual pueden ser convertidos en efectivo a un precio justo y el tiempo que lleva hacerlo.

De manera semejante a su inversión en activos circulantes, las empresas utilizan diversas clases de deuda a corto plazo, a las que se conoce como pasivos circulantes. Los *pasivos circulantes* son obligaciones que exigen su pago en efectivo a menos de un año o de un ciclo de operación.

Las actividades que generan patrones de flujos de entrada y salida de efectivo y se emplean normalmente en una empresa son:

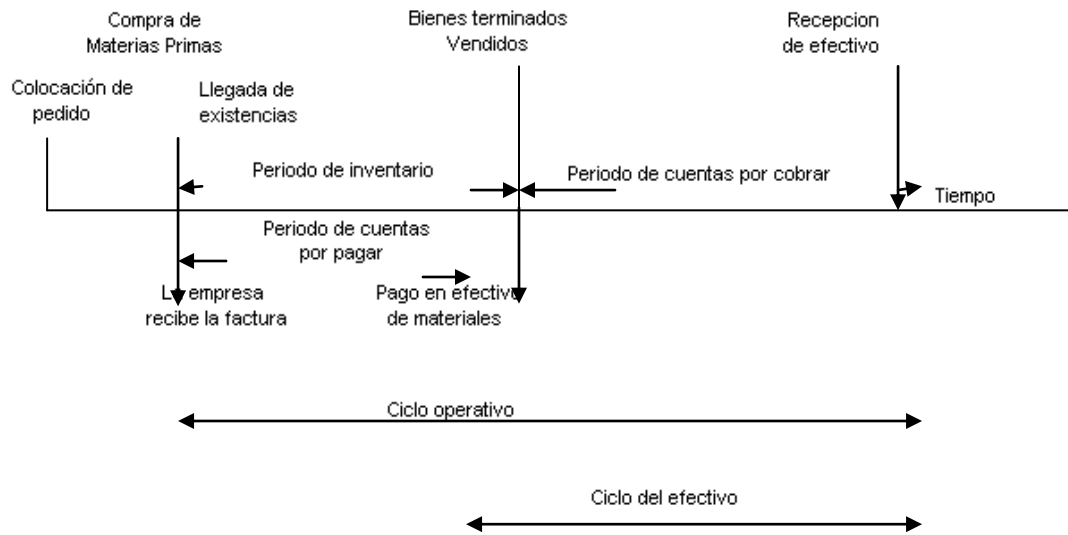
- ✓ Compra de Materias Primas
- ✓ Pago en efectivo de las compras.
- ✓ Producción del producto.
- ✓ Venta del producto.
- ✓ Cobranza.

El *ciclo operativo* es el intervalo de tiempo entre la llegada de las existencias al inventario y la fecha en que entra el dinero de las cuentas por cobrar. El *ciclo de flujo* de efectivo comienza con el pago en efectivo de los materiales y termina con la recepción del dinero de las cuentas por cobrar.

La línea temporal del flujo de efectivo se compone del ciclo operativo y del ciclo del flujo de efectivo. La distancia que existe entre las entradas y las salidas del flujo de efectivo es la que sugiere la necesidad de tomar decisiones sobre financiamiento a corto plazo.

La longitud del ciclo operativo es igual a la suma de las duraciones de los periodos de inventario y de las cuentas por cobrar. El periodo del inventario es el tiempo necesario para pedir materiales, producir un producto y venderlo. El periodo de cuentas por cobrar es el tiempo necesario para efectuar la cobranza del dinero de las ventas. El *Ciclo del Flujo de efectivo* es el tiempo que transcurre entre el desembolso del dinero y el cobro del efectivo. Puede pensarse en el ciclo del flujo de efectivo como en el ciclo operativo menos el periodo de las cuentas por pagar. El periodo de cuentas por pagar es la cantidad de tiempo que la empresa puede retrasar el pago de compra de diversos recursos, tales como salarios y materias primas. En práctica, el periodo de inventario, el periodo de cuentas por cobrar y el periodo de cuentas por pagar se miden mediante días inventario, días cuentas por cobrar y días cuentas por pagar.





**Ilustración 3:** Actividades operativas a corto plazo.

### 3.3.1 Estado de flujo de efectivo.

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero que presenta una lista de las fuentes de efectivo y de las aplicaciones o desembolsos del mismo, lo cual constituye un base para estimar las futuras necesidades de efectivo y los probables orígenes de este. Los administradores están interesados en conocer las posibilidades que tiene una empresa para cumplir al vencimiento de sus compromisos y permanecer solvente, es decir de sobrevivir en el futuro.

El estado de flujo de efectivo consta de dos partes: las fuentes y las aplicaciones de efectivo.

*Fuentes.*- representan las partes de las transacciones y operaciones realizadas por las compañías que causan incrementos en el efectivo.

*Aplicaciones.* Representan la parte de transacciones y operaciones realizadas por la compañía que causa disminuciones en el efectivo.

Para efectos del estado de flujo de efectivo, se consideran como efectivo los cheques, los depósitos y el efectivo de caja y bancos, así como las inversiones temporales. La diferencia entre el total de fuentes y total de aplicaciones debe coincidir con la variación durante el ejercicio en el saldo de efectivo y sus equivalentes.

### 3.3.2 Las cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo.

El capital de trabajo es “la diferencia que existe entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo, es decir; es igual al activo circulante menos pasivo circulante de un empresa”<sup>13</sup>

Las cuentas por cobrar forman parte del activo circulante y esta a su vez forma parte del capital de trabajo, expresando el efectivo que deberá ingresar en un lapso menor de un año.

El capital neto de trabajo es conocido como la parte del activo circulante que está financiado con recursos a largo plazo, se tendrá un capital neto de trabajo positivo cuando los activos circulantes excedan a los pasivos a corto plazo por lo que se puede decir que la diferencia está financiada con pasivos a largo plazo y capital contable. El capital neto de trabajo es negativo cuando los pasivos a corto plazo exceden a los activos circulantes, lo cual quiere decir que una parte de los activos fijos y diferidos está financiada con pasivos a corto plazo.

Cuando una empresa dispone de capital neto de trabajo positivo, indica que el activo circulante está financiado con recursos a largo plazo; lo cual le dará a la empresa cierta tranquilidad para cubrir sus pasivos y compromisos a corto plazo.

Cuentas por cobrar a capital de trabajo:

<sup>13</sup> Perdomo Moreno, Abraham. Administración Financiera. Thomson. México 2000.

Cuentas por cobrar	\$289 000 000	=	60.20%
Capital de trabajo	\$480 000 000		

El resultado de 60.20% representa la dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar y es una buena medida en la influencia que tienen las cuentas por cobrar en la estructura financiera del capital de trabajo.

Cuentas por cobrar a activo circulante:

Cuentas por cobrar	\$289 000 000	=	32.47%
Activo Circulante	\$890 000 000		

El resultado es 32.47% representa que la importancia que la inversión en cuentas por cobrar tiene en el total de la inversión de activo circulante.

### 3.3.3 El nivel de inversión en cuentas por cobrar.

Las ventas a crédito se transforman en cuentas por cobrar representando generalmente en la empresa una importante inversión del activo circulante. Las empresas que realizan ventas al contado, les permite vender a precios reducidos, ya que eliminan el costo de financiamiento de los inventarios, pues esto tienen una a la rotación y los términos de pago son generalmente mayores o coincidentes con la venta de los inventarios, eliminándose el costo de financiamiento de las cuentas por cobrar por ser ventas al contado.

El control y manejo de las cuentas por cobrar implican costos para la empresa, debido a que se pierden oportunidades al congelarse las cuentas por cobrar por lo que se puede decir que a mayor inversión en cuentas por cobrar, mayor será el costo de su manejo y a menor inversión en cuentas por cobrar, menor será el costo de su manejo. El volumen de las cuentas por cobrar aumenta igual que los costos por su manejo, cuando las empresas hacen posible sus políticas de crédito. Para medir la inversión en cuentas por cobrar se efectúan pruebas de liquidez, se calcula la relación que existe entre las cuentas por cobrar, ventas y la rotación de cuentas por cobrar como sigue:

Cuentas por cobrar a ventas:

Cuentas por cobrar	\$289 000 000	=	29.48%
Ventas netas	\$980 000 000		

El resultado representa el porcentaje de las ventas anuales que esta pendientes de ser liquidadas por los clientes.

El *promedio de cobranzas*, se obtiene como a base el resultado de la razón “cuentas por cobrar a ventas” multiplicado por los días del año comercial (360) para obtener los días de crédito, o por 12 para obtener los meses.

Cuentas por cobrar	X	= Días del año = días cartera
ventas		

Cuentas por cobrar	X	= meses del año = mes cartera
ventas		

Cuando existe exceso en la inversión y además esta no se recupera dentro del plazo normal de crédito, aumenta la influencia perjudicial de esta deficiencia, ya que los clientes no están cumpliendo oportunamente sus obligaciones.

El exceso causa no solo la reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que parcial o totalmente se dejan de cobrar, sino además por los gastos en que incurren a su presencia tales como:

Elevación de gastos de cobranza en general.

Perdida por cuentas incobrables.

### 3.4 Cuentas por cobrar.

En los estados financieros existe un rubro importante para aquellas empresas que manejan el crédito, como las empresas que venden sus productos a los autoservicios, estas son 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.

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de restamos, son créditos cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc. y que por lo tanto pueden ser cobrados.

Las cuentas por cobrar constituyen una función dentro del ciclo de efectivo que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas al departamento de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

#### 3.4.1 Clasificación.

Considerando su disponibilidad las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata o a corto plazo o a largo plazo.

**A corto plazo.**

Se considera cuentas por cobrar a corto plazo, aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año posterior a la fecha del estado de situación financiera, la cuentas por cobrar a corto plazo deben presentarse en el estado como activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones.

**A largo plazo.**

Deberán indicarse los vencimientos y tasa de interés, en su caso, debido clasificarse en un capítulo especial al activo no circulante.

Atendiendo a su origen, se pueden formar dos grupos de cuentas por cobrar.

**A cargo a clientes.**

El primer grupo se presentan los documentos y en cuentas con cargo a clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías son prestación de servicios que representen la actividad normal de la misma. En el caso de los servicios los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuvieren facturados a la fecha del cierre de las operaciones de la entidad.

**A cargo a otros deudores.**

El segundo grupo deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, Agrupándolas por concepto de acuerdo a su importancia, estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad, tales como; préstamos de accionistas, funcionarios y empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, entre otras. Si los montos no son de importancia, pueden presentarse como otras cuentas por cobrar.

Los saldos acreedores en las cuentas por cobrar, deben clasificarse como cuentas por pagar, si su importancia relativa lo amerita.

Los intereses devengados así como los costos y gastos incurridos reembolsables que se deriven de las operaciones que dieron origen a las cuentas por cobrar, deben considerarse como parte las mismas.

Las estimaciones para cuentas incobrables, descuentos bonificaciones, deben ser mostradas en el balance como deducciones a las cuentas por cobrar.

Debe quedar claramente establecida en el estado de situación financiera, o en las notas a los estados financieros la situación de las cuentas por cobrar, con respecto a gravámenes de cualquier tipo que recargan sobre ellas.

Los saldos a cargo de propietarios, accionistas o socios de una entidad, que representen capital suscrito no exhibido, no deberán incluirse dentro del rubro de cuentas por cobrar.

### 3.4.2 Garantía Documental.

Los documentos por cobrar tienen generalmente como origen las cuentas del deudor y adicionalmente la forma o aceptación de los documentos (títulos de crédito), con los que se ejerce el derecho literal y autónomo que en ellos se consigna. Los documentos pueden ser letras de cambios o pagares y tienen la ventaja de que, además de existir un compromiso legal implícito en el documento, se puede obtener crédito con ellos.

### 3.4.3 Movimiento de la cuenta de clientes.

La cuenta de clientes, es el origen de las operaciones propias de la entidad, es práctica común en los negocios que la mayor parte de sus operaciones se haga por esta vía.

Esta cuenta representa el derecho de la entidad para exigir a su clientes el pago de su adeudo por la venta de mercancías o la prestación de servicios; es decir, representa un beneficio fundamentalmente esperado que puede ser modificado por operaciones posteriores, como son la devoluciones de mercancías y los descuentos sobre las ventas.

### 3.4.4 Estimación para cuentas incobrables.

En el Boletín C-3 nos dice en sus reglas de valuación que para cuantificar el importe de las partidas que habrá de considerarse irrecuperable o de difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y estar en posibilidad de establecer o incrementar las estimaciones necesarias, en previsión de los diferentes eventos futuros cuantificables que pudieran afectar el importe de esas cuentas por cobrar, mostrando de esa manera el valor de recuperación estimado de los derechos exigibles.

Los incrementos o reducciones que se tengan que se tengan que hacer a las estimaciones, con base en los estudios de valuación deberán cargarse o acreditarse a los resultados del ejercicio en que se efectúen.

Tendremos dos elementos para calcular las estimaciones:

Método analítico (antigüedad de cuentas por cobrar)

Método global.

#### **Método analítico.**

Este método consiste en clasificar y analizar las cuentas por cobrar de acuerdo a sus plazos, determinado el porcentaje que se considera será incobrable y obtener así los importe que sumados nos darán la estimación para cuentas de cobro dudoso.

**Método Global.**

El método global es aplicado mensualmente por las empresas, relacionando los importes de cuentas incobrables habidas en un determinado número de ejercicios contables y determinando el porcentaje aplicable a la base seleccionada.

**3.5 El crédito.**

Las cuentas por cobrar se forman cuando se concede crédito. Dichas cuentas incluye el crédito que se otorga a otras empresas, llamado crédito comercial, y el crédito concedido a los clientes llamado crédito al consumidor. Alrededor de la sexta parte de todos los activos de las empresas industriales están en forma de cuentas por cobrar. El crédito comercial que le extiende el proveedor a la empresa le aparece como una cuenta por pagar.

**3.5.1 Generalidades.****Importancia.**

El crédito ocupa un lugar importante en los negocios de una empresa.



Los bancos no siempre podrán el crédito que los clientes necesitan entonces la empresa debería dárselo.

El crédito reconoce la importancia de dar a los clientes lo que necesitan para comprar los productos.

“Mediante el crédito se incrementan las ventas, se obtienen utilidades altas y una cartera de clientes muy amplia. Esto no estaría disponible desde otra área de la empresa.”<sup>14</sup>

Las políticas de crédito deberían ocupar el primer lugar en una empresa porque son estos programas los que pueden generar grandes utilidades que se reflejaran en el estado de resultados.

### **Instrumento del crédito**

La mayoría de los créditos se ofrecen a las cuentas abiertas. Esto significa que el único instrumento de crédito formal es la factura, la cual se envía junto con el embarque de los bienes y al ser firmada por el cliente, sirve como evidencia de que los bienes fueron recibidos. Después de ello, tanto la empresa como sus clientes registran el intercambio en sus cuentas.

<sup>14</sup> Mondello L., Candace. “Crédito y Cobranzas”: Técnicas para mejorar su flujo de efectivo. Editorial Iberoamericana. México 1993.

Algunas veces la empresa solicita al cliente que firme un pagare. Este instrumento se emplea cuando se trata de un pedido grande y la empresa anticipa una cobranza problemática. Los pagares pueden ser útiles para eliminar controversias posteriores sobre la existencia del acuerdo crediticio.

### **Costos del crédito.**

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

*Costos de mantenimiento.* Son los costos que se asocian con el otorgamiento de crédito y la inversión necesaria en cuentas por cobrar. Los costos de mantenimiento comprenden el retraso en la recepción del efectivo, las pérdidas por las deudas incobrables y los costos de administrar el crédito.

*Costos de oportunidad.* Son las ventas que se pierden por negarse a ofrecer crédito. Estos costos disminuyen cuando se concede el crédito.

### **3.5.2 Período de Crédito.**

“Es el plazo total otorgado a un cliente para pagar el crédito que le fue concedido.”<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Ortega Castro, Alfonso. Introducción a la Finanzas. Primera Edición. Mc Graw Hill. México 2002.

Los periodos de crédito difieren de una empresa a otra. En general, los tres factores que la empresa debe tomar en cuenta para establecer el periodo son:

*Probabilidad de que el cliente no pague.* Una empresa cuyos clientes realizan negocios de alto riesgo quizá deba ofrecer condiciones restrictivas de crédito.

*Tamaño de la cuenta.* Si la cuenta es chica, el periodo de crédito será mas breve. La administración de las cuenta chicas es más costosa y los clientes chicos son menos importantes.

*Grado en que lo bienes son perecederos.* Se otorga menos crédito si los valores colaterales de los bienes son bajos y no pueden mantener por periodos largos.

### **Neto a 30 días.**

La condición “30 neto” significa que el pago completo es pagadero el día 30 a partir de la fecha de la factura, Si la empresa concede crédito a 30 días, incurre de inmediato a diversas clases de costos.

### **2/10 neto a 30 días.**

Aquí el cliente puede optar por:

Comprar los artículos y no aprovechar el descuento.

Comprar los artículos y aprovechar el descuento por pronto pago.

En este caso es como si la empresa tuviera dos grupos distintos de clientes: uno de estos no aprovecha el descuento y será tratado igual que los que están sujetos a la política neto a 30 días, el descuento del 2% por pronto pago significa que se da un descuento de 2% si la cuenta es pagada dentro de los primeros 10 días a partir de la fecha de facturación.

### **3.5.3 Políticas de Crédito.**

“Política es el curso general de acción para situaciones recurrentes encaminado a alcanzar objetivos establecidos.”

Las políticas de crédito se aplican a las actividades del departamento de crédito y cobranzas en la ejecución de sus funciones. La responsabilidad de elaborarlas recae sobre la alta dirección pero normalmente el Gerente de crédito y cobranza y su personal las elaboran. También deben intervenir los jefes de otros departamentos afectados.

Las políticas de crédito tienen como objetivo:

Maximizar las actividades esperadas.

Concentrarse en cuentas grandes y dudosas.

Crear una cartera de clientes solventes.

El desarrollo de una política de crédito deberá significar un esfuerzo de equipo pues sus estrategias involucran por lo regular a todas las áreas de la empresa.

Existen varias políticas de ventas, entre las cuales se pueden mencionar:

Ventas al contado riguroso.

Ventas a crédito sin descuento.

Ventas a crédito con descuento por pronto pago.

Ventas de contado y a crédito con o sin descuento.

#### **Revisiones Periódicas.**

En la empresa le dan más preferencia en realizar estados financieros mensuales, informes de ventas semanales, evaluaciones de progreso trimestrales, etc. piensan que un programa de crédito y cobranza debe establecerse una sola vez. Pero esto es un error, las políticas deben revisarse periódicamente y periódicamente significa:

- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Cada dos años

Siempre habrá cambios sustanciales en:

- Las políticas de crédito de sus competidores.
- Flujo de efectivo
- Total de cuentas incobrables
- Promedio de antigüedad de cuentas pendientes
- Volumen de ventas
- Cambios de personal en el departamento de crédito y cobranzas.

Las condiciones específicas pueden ser positivas o negativas, por lo que darán como resultado facilitar o restringir la disponibilidad de crédito.

#### **Medición de efectividad.**

Existen diversos factores que le ayudaran a medir la efectividad del programa de crédito y cobranzas.

El porcentaje que representan las cuentas incobrables.

Pérdidas totales en dinero.

Numero de cuentas rebajadas (en dinero).

Porcentaje que representan las cuentas rebajadas sobre las cuentas por cobrar.

Promedio de las cuentas por cobrar.

Promedio de la antigüedad de las cuentas por cobrar.

### 3.5.4 Análisis Crediticio.

La empresa que otorga crédito procura distinguir a los clientes que van a pagar de los que no van a pagar. Existen diversas fuentes de información que permiten determinar la calidad crediticia de los clientes,

#### Información crediticia.

La información que habitualmente se emplea para evaluar la calidad crediticias comprende:

*Estados Financieros.* Las empresas pueden solicitar a sus clientes que les proporcionen sus estados financieros. Con base en los promedios financieros es posible calcular ciertas normas básicas.

*Reportes crediticios sobre el historial de pagos del cliente en otras compañías.* Muchas organizaciones venden información sobre la solidez crediticia de las empresas comerciales.

*Bancos.* Los bancos generalmente facilitan a sus clientes comerciales la adquisición de información sobre la calidad crediticia de otras empresas.

*El historial de pagos del cliente con la empresa.* La manera más sencilla de estimar su probabilidad de incumplimiento de un cliente se basa en sus registros de pagos anteriores de las facturas de la empresa.

#### Calificación Crediticia.

Una vez que la empresa a reunido información, emprende la difícil decisión de otorgar o rechazar el crédito. Muchas compañías emplean las pautas tradicionales y subjetivas conocidas “como las cinco C del crédito”

*Carácter.* La disposición del cliente a cumplir sus obligaciones crédito.

*Capacidad.* La habilidad del cliente para satisfacer sus obligaciones crediticias con los flujos de efectivo de sus operaciones.

*Capital.* Las reservas financieras del cliente.

*Colateral.* Un activo queda en prenda en caso de incumplimiento.

*Condiciones.* Los requisitos económicos generales.

Algunas empresas como las que emiten tarjetas de crédito ha elaborado modelos estadísticos (denominados modelos de calificación crediticia) para determinar la probabilidad de incumplimiento.

### 3.5.5 Proceso para abrir una línea de crédito.

#### La importancia del otorgamiento de un crédito sano.

El sano otorgamiento de crédito se finca en una adecuada y completa investigación previa a su otorgamiento y esto es una base para una sana recuperación de las cuentas por pagar.

Cuando por compromiso o por confianza los dueños o Gerentes de la empresa ordenan que se le otorguen créditos a parientes y amigos, en el Departamento de Crédito y Cobranza se omiten varios o

todos los trámites requeridos por el departamento y es aquí donde surgen los problemas con cuentas de lenta recuperación y bien se vuelven morosas o incobrables.

Es bien sabido que las cuentas que no son fincadas en una base rigurosamente bien estructuradas como es una apertura formal de crédito lo más seguro es que se vuelvan cuentas conflictivas y de lenta recuperación, dado que interfiere la relación de amistad o parentesco con los dueños.

Por lo anterior se debe tomar como una norma imperativa que todas las autorizaciones de crédito las debe otorgar el departamento correspondiente. Y no se deberá ejercer presión alguna para el otorgamiento de crédito.

Por otra parte si los dueños o Gerentes de la empresa son quienes formulan o aprueban las políticas de crédito, deben ser los primeros en respetarlas y hacer que se cumplan y no por ocupar el puesto que ostentan omitan las reglas que dan el funcionamiento el negocio.

### **La investigación del crédito.**

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

La investigación de crédito puede darse por dos tipos de fuentes:

Informes de crédito directo.

Informes de crédito indirecto.

*La fuente de información de crédito directo.* Tiene su origen dentro de la empresa de manera interna, entre los que podemos mencionar a los siguientes:

- El pedido
- La solicitud de crédito.
- Las correspondencias o publicaciones confiables que se tengan en los archivos de la empresa.
- Los antecedentes que tenga el Departamento de Crédito Cobranza, ya se el propio vendedor que se encargo de atenderlo el mismo cobrador.
- Toda clase de registros que posea el Departamento de Crédito y Cobranza.
- La información que posea el entrevistador del cliente.

*La fuente de información de crédito indirecto.* Tiene su origen fuera de la empresa o de forma externa, entre los que tenemos:

- A los banqueros.
- Los proveedores.
- La competencia.

- Las agencias dedicadas a la investigación de crédito.
- Publicaciones de diario oficial de la federación, en los boletines financieros.
- El arrendador donde está establecida la empresa.
- Los abogados o auditores.
- Los inversionistas.
- La situación que presentan las acciones de la empresa en la bolsa de valores.

#### **La solicitud de crédito.**

La solicitud de crédito, es uno de los principales documentos al iniciar una relación comercial, ya que constituye el primer paso del proceso de otorgamiento de crédito ya que este documento nos proporciona de forma general los datos del solicitante y nos permite conocer la cliente y empezar a analizar su perfil, lo que permitirá emitir un juicio acertado.

### **3.6 Características especiales de cuentas cobrar en empresas que venden a autoservicios,**

La meta de las mayorías de las empresas es vender a autoservicios. Después de todo ellas controlan cada día más las ventas al menudeo (y también de mayoreo con la apertura de Club de mayorista) en el país. Cuando este sueño llega a concretarse, muchas veces que convertirse en una triste pesadilla.

Con prácticas de pago que van desde lo común (plazos de crédito elevados) hasta lo corriente descuentos indiscriminados y sorpresivos), las grandes tiendas colocan a las empresas productoras entre la espada y la pared: el que no vende a estas gigantes ponen en entre dicho su futuro, mientras que el que lo logra, se enfrenta a políticas tan difíciles y procesos tan inciertos, que arriesgan la viabilidad de su negocio.

Los macro almacenes saben el poder de negociación que tienen y lo aprovechan enteramente, ya que obligan a sus proveedores a aceptar términos y políticas injustas, tanto en las condiciones de entrega y devolución como en el precio. Estas, aunque ventajosas (“y si no te compro a ti, le compro a tu competidor”), son productos de libre mercado, y cada pequeño empresario debe decidir si se vende o no bajo estas condiciones.

Otras tácticas que utilizan las grandes tiendas (incluso los pequeños también) es cuando los términos de pago son modificados sobre la marcha, por diferentes circunstancias como lento desplazamiento, fallas en control de calidad, problemas en el empaque y algunas otras pequeñas que las mismas cadenas fomenta, ya que pretender cargar estos problemas directamente a sus proveedores mediante descuentos automáticos. Los distribuidores aceptan impotente, los recortes en sus pagos. Se resignan a cobrar menos de lo planteado, esperando por lo menos recuperar, y sarcásticamente anhelan volver a vender.

La desventaja ante las grandes cadenas de autoservicios se intensifica si existe alguna petición de explicaciones o aclaraciones al respecto, este proceso este proceso es lento y moroso; una virtual guerra

de nervios en donde gana el que más aguanta, que por cantidad de recursos (humanos y monetarios) generalmente es enorme el corporativo.

En un momento en que las fuentes alternativas de capital de trabajo son nulas. Estas prácticas son especialmente severas y amenazadoras. A tener que financiar sus ventas sin apoyos, las empresas de todas las medidas, su vuelven sumamente vulnerables a tales caprichos: retraso de pagos y los descuentos imprevistos muchas veces marcan la diferencia entre sobrevivir y quebrar.



#### **4 La Cobranza.**

Para entender el proceso de la operación de compra-venta, expliquemos a esta como un ciclo, el cual se repite una y otra vez, de tal forma que este se inicia con la solicitud de determinado insumo por parte de un cliente, el primer paso al recibir el pedido es proceder a su autorización, lo cual lleva a cabo el área de crédito basándose en el saldo pendiente de pago del cliente, su límite de crédito y en las condiciones comerciales que se hayan fijado con cada cadena, una vez autorizado en pedido se libera y es entregado, al mismo tiempo se inicia el proceso de revisión de la factura para que empiece a correr el plazo de crédito.

El tramo final es el plazo o periodo de pago, al llegar es cuando finalmente se cierra y podemos determinar entonces que el ciclo concluye, dicho de otra forma “una venta se ha cerrado” de ahí que se derive el popular dicho que “Una venta no es venta hasta que no se cobra”.

##### **4.1 Generalidades de la cobranza.**

“La cobranza es un sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento. Para que el departamento de cobranza pueda llevar acabo su función, necesita

tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente.”<sup>16</sup>

La cobranza debe reunir tres requisitos:

*Adecuada.*- Es preciso considerar al deudor de acuerdo al cumplimiento en sus pagos. No todos los clientes de una empresa actúan de igual manera y por eso el trato hacia ellos no puede estar sujeto a un rasero común.

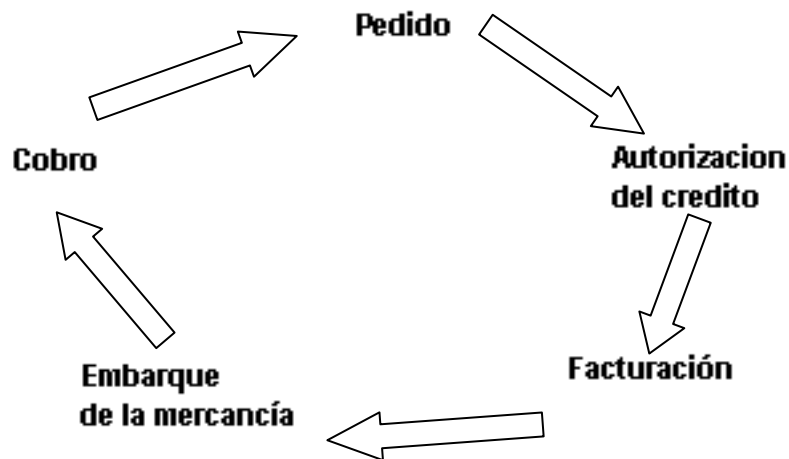
*Oportuna.*- Es normal que tanto las personas físicas como las normales tengan pasivos contraídos con más de una empresa y por esos sus compromisos financieros, en un momento dado, pudieran rebasar su capacidad de pago. De ahí la importancia de que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados pues así se realizara después, pudiera darse el caso de que algunos gestores llegaren antes agotando los recursos disponibles para cubrir otros pasivos.

*Completa.*- Esta característica de la cobranza se refiere a que es responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranza recuperar en su totalidad la cartera de la empresa.

<sup>16</sup> C.P. Molina Aznar, Víctor. Estrategias de cobranza en época e crisis. Segunda Edición. Grupo Editorial. México 2002.

### 4.1.1 Objetivo de la Cobranza.

La cobranza tiene como objetivo efectuar cobros a créditos concedidos, cerrar el círculo de venta, el cual se expresa de la siguiente manera:



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

### 4.1.2 Políticas de cobranza.

Las políticas de cobranza de una entidad, son los procedimientos que esta sigue para cobrar una vez que estas han vencido.

Tres puntos a considerar:

Las condiciones de venta establecidas por la empresa, pudiendo variar en cuanto al plazo y los porcentajes de descuento.

Los plazos de cobro, que significa determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro y,

La actitud de la empresa respecto a la aceptación o rechazos de pedidos complementarios de un cliente con saldo vencidos.

### 4.1.3 Importancia de la Cobranza.

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

#### 4.1.4 Bases de una buena cobranza.

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

Una investigación de crédito bien hecha.

El cumplimiento de los tratos de la venta y las posventa, y

Cobrar, cobrando.

##### **Una Investigación de crédito bien hecha.**

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

##### **El cumplimiento de los tratos de venta y la posventa.**

Otra base es el cumplimiento de los tratos hechos con los clientes. Es casi imposible que un deudor se muestre pagador todo el tiempo si el agente de ventas que lo atendió le prometió cosas que después no se cumplieron.

##### **Cobrar, cobrando.**

Si para recuperar una cuenta por cobrar solo puede hacerse cobrando, hay que insistir una y otra vez pero bajo el supuesto de dejar en el deudor las puertas abiertas para operaciones futuras.

#### 4.1.5 Consecuencias de no cobrar o no hacerlo a tiempo.

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

Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos créditos.

Se pierde el respeto de los clientes, ya que al no haber labor de cobranza piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.

Existe la posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable, o bien se recupere lentamente.

Se dificulta el manejo interno del Departamento de crédito y cobranzas ya que quedan cuentas sin saldarse, incrementándose su número.

Cuando la recuperación de las cuentas no se efectúa o no se hace a tiempo, la empresa proveedora tiene que pagar intereses a los bancos y el dinero por cobrar pierde capacidad de compra debido a la inflación.

#### 4.1.6 Factores que afectan la cobranza.

Existen factores internos y externos que afectan la cobranza.

**Los factores internos** se refiere a todo aquello que tiene rigen dentro de la empresa.

- La mala calidad del producto que se ofrece a los clientes.

- Promesas no cumplidas por parte de los vendedores, o bien por parte del personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Por las falsedades de los vendedores respecto a las características y los beneficios de los bienes y servicios vendidos.
- Por no haberse prestado al servicio o si este no fue satisfactorio para el cliente.
- Debido al mal trato de los clientes por parte del gestor o por el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.

**Los factores externos** pueden referirse a lo siguiente.

- Una situación económica en alguna o algunas regiones, o bien en todo el país.
- La agitación política prevaleciente en la población donde está asentado el negocio de un cliente, o bien, a nivel nacional.
- Pérdidas producidas debido a los fenómenos meteorológicos.
- Explosión o incendio en el establecimiento de un cliente.
- Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial.
- Incumplimiento por parte los proveedores de la empresa que llevan a esta, a su vez, a no cumplir los tratos con sus clientes.

#### **4.1.7 Razones por los cuales un cliente se atrasa en sus pagos.**

Porque no tiene dinero.

Porque no cumplieron los tratos hechos con la empresa.

Por utilizar dinero ajeno para financiarse.

Por virtud de que devolvió mercancía y no se le acreditó en su cuenta corriente.

Por malos tratos recibidos por el personal de Crédito y Cobranzas.

Por habersele otorgado un crédito por el departamento de ventas bajo condiciones especiales, sin informar a Crédito y Cobranzas.

#### **4.2 Procedimientos de Cobranza.**

Actualmente existen en uso un buen número de técnicas de cobranza. A medida que aumenta el retraso de una cuenta, las actividades de cobranza se vuelven más estrictas y personales.

#### 4.2.1 Tipos de técnicas de cobranza.<sup>17</sup>

##### **Cartas.**

Después de cierto número de días lo normal es que la empresa le envíe al cliente una carta en tono cortés para recordarle la deuda que tiene con la empresa. Si transcurrido cierto periodo después del envío de la carta y la cuanta a un no ha sido saldada, se envía una segunda carta en tono más formal, la cual puede ser seguida por otra más en caso de ser necesario.

##### **Llamadas telefónicas.**

Si las cartas no dan resultado, puede hacerse al cliente una llamada telefónica para solicitarle personalmente el pago inmediato. Esta llamada suele dirigirse al departamento de cuentas por pagar del cliente, cuyo responsable actúa por instrucciones de su jefe. Si el cliente aduce una excusa razonable, puede llegarse a una cuerdo de ampliación del periodo de pago.

<sup>17</sup> J. Gitiman, Lawren. Fundamentos de la Administración Financiera. 7ª Edición. Haper Collins. México 1999.

**Visitas personales.**

Esta técnica es más común en área de crédito a consumidores, pero también puede ser empleada con éxito por proveedores industriales. Enviar a una agente de ventas o empleado de cobranza para que se encuentre con el cliente puede ser un procedimiento de cobranza muy eficaz.

**Agencias de Cobranza.**

Una empresa puede recurrir a una agencia de cobranza o a un abogado para que se encargué del cobro de sus cuentas morosas. Sin embargo las tarifas que se cobran por este servicio suelen ser muy elevadas.

**Recurso Legal.**

El recurso legal es el paso más extremo del proceso de cobranza. Es una alternativa al empleo de una agencia de cobranza. El recurso legal directo no solo es costoso, sino que además puede forzar la quiebra del deudor, lo cual reduciría las posibilidades de intercambios comerciales futuros sin garantizar en definitiva del monto sobre vencido.

**4.2.2 Medios de cobranza.**

La cobranza puede llevarse acabo por medio de los siguientes conductos:

**Gestores.**

Es la persona que está debidamente capacitada para realizar la cobranza. En nuestro medio el gestor suele ser un recogedor de cheques y a de abonos, no llevando a cabo una adecuada labor de cobro. Simplemente se presenta con el cliente, pregunta si hay pago, si lo hay, firma de recibido o bien recibe el abono, pero en caso negativo, se retira y va a visitar a otro deudor. Esta actividad no es de un gestor profesional.

Si en la empresa hubiera interés de tener gestores profesionales, el trabajo del Departamento de crédito y cobranza se haría más llevadero y habría tiempo para desarrollar otras labores que permitieran un mejor control de las cuentas y documentos por cobrar.

**Abogados.**

Excepto que la cuneta o el documento por cobrar sea de elevado monto o que la empresa cuente con su propio departamento legal, la cobranza a través de los abogados es, en general, un fracaso ya que resulta sumamente lenta. De ahí son muchas las empresas que optan mejor por llegar a arreglos amistosos con los clientes o bien perder al dinero antes que poner un asunto en manos de un abogado.

**Vendedores.**

La cobranza atreves de sus vendedores tiene sus ventajas y sus desventajas:

Ventajas.



Cuando el vendedor es el que lleva a cabo la labor de vender y además efectúa la cobranza de la cuenta, al entrevistarse con el cliente tendrá el cuidado de levantar los pedidos de manera adecuada a las condiciones y necesidades de este, pues de otro modo tendrá problemas para recuperar la cartera.

Se reducen los pedidos que habrán de ser destinados por el departamento de crédito y cobranzas ya que pocos serán los que reúnan los requisitos estipulados para ser aprobados.

Se reducen los gastos de operación de las empresas pues no tendrá gestores a su servicio, ya que esta labor lo realizan los propios vendedores.

Desventajas:

La imagen del vendedor es diferente a la del gestor y no es fácil encontrar reunidas en una misma persona las cualidades de ambos, de tal manera que, o vende o bien y cobra mal o viceversa.

El vendedor que también cobra, suele caer en la situación de dedicar tanto tiempo a una labor que termina descuidando a otra. Para evitar este último, cuando el vendedor lleva a cabo la labor de cobranza, lo adecuado, en su caso, es dividir su comisión en dos partes, una de ellas por la venta, y otra por la cobranza, de esta labor.

### **Servicios Bancarios.**

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

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

### **Agencias de cobro.**

A las agencias de cobro suelen remitírseles cuentas de cobro difícil después de que las empresas han agotado todos los recursos persuasivos para lograr recuperarlas, Generalmente son cuentas de clientes que las empresas esta dispuestas a perder.

## **4.3 Elementos de control para mantener la cartera al día.**

### **4.3.1 Días de venta en cartera.**

La fórmula para determinar los “días de venta cartera” o “rotación de cartera” es la siguiente:

$$\text{Días venta cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar del mes}}{\text{Promedio diario de ventas del mes.}}$$


---


$$\frac{\text{Promedio de días que tarda la empresa en}}{365 \text{ días}}$$

---

cobrar las cuentas a los clientes =  $\frac{\quad}{\quad}$  Días de venta cartera.

El promedio diario de ventas se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Promedio diario de ventas} = \frac{\text{Ventas netas del mes}}{30 \text{ días.}}$$

Este es el termómetro global que nos indica como esta las cuentas por cobrar. Sin embargo, dentro de este renglón deberán estar solo aquellas que se refieran al mismo plazo de cobro, esto es si la política de crédito de una empresa es de 30 días, no deberá incluirse alguna a la que se otorgo un crédito o un plazo de 60 días, A si mismo en el renglón de ventas netas del mes no deberá incluirse, por ejemplo la venta del desperdicio o de algún activo fijo. Únicamente deberá referirse de ventas a crédito.

#### 4.3.2 Análisis de antigüedad de saldos.

El análisis de antigüedad de saldos es una magnifica herramienta para mantener el día las cuentas y documentos por cobrar, pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad.

Si los días de venta en cartera reflejan el estado de esta en conjunto, este análisis constituye un desglose de la misma por cada deudor.

El primer análisis lleva tiempo hacerlo, con mayor razón tratándose de empresas con numerosos clientes, por ello lo recomendable es aplicar la Ley de Pareto o Regla 80-20 que dice que el 20 % de las cuentas por cobrar en número representan el 80% de las cuentas por cobrar en monto, por consiguiente, lo indicado es comenzar a formular este análisis con los que son más importantes, para posteriormente formularlo por los que son menos.

El análisis de antigüedad de saldos puede prepararse considerando los plazos siguientes: a 15 días; de 16 a 30 días; de 31 a 45 días; de 46 a 60 días, y más de 60 días.

**Ilustración 4:** Ejemplo de Análisis de Antigüedad de Saldos.

<b>ANALISIS DE ANTIGUEDAD DE SALDOS</b>								
<b>Nombre del cliente</b>	<b>Importe</b>	<b>30 días</b>	<b>60 días</b>	<b>90 días</b>	<b>120 días</b>	<b>150 días</b>	<b>180 días</b>	<b>Mas...</b>
La Favorita, S.A. Fac. No. 1827 Fac. No. 1708 Fac. No. 1416 (saldo)	3 285.00 1 815.00 325.00 5 425.00	3 285.00		1 815.00			325.00	
J. Gonzalez F. Fac. No. 1729 Fac. No. 1308	8 537.00 1 150.00 9 687.00		8 537.00					1 150.00
La Mercantil, S.A. Fac. No. 1808 Fac. No. 1693 (saldos) Fac. No. 1570 " Fac. No. 1501 " Fac. No. 1501 " Fac. No. 1419 "	10 457.00 187.00 218.00 418.00 270.00 95.00 11 645.00	10 457.00	187.00	218.00	418.00	270.00	95.00	
<b>SUMAS</b>	<b>26 757.00</b>	<b>13 742.00</b>	<b>8 724.00</b>	<b>2 033.00</b>	<b>418.00</b>	<b>270.00</b>	<b>420.00</b>	<b>1 150.00</b>

**4.3.3 Envió de Estados de cuenta.**

El envío del estado de cuenta a los clientes es buena práctica, pero cuando se hace de manera sistemática suele ir a parar al cajón de un escritorio del cual nadie se ocupara, o bien a al basura. Pocos clientes se preocupan al recibir el estado de cuenta de verificarlo contra sus registros, de ahí que para esta práctica de resultado, es conveniente hacerlo de forma no sistemática. Además, debe ser acompañado de una carta y preferentemente elaborado con la indicación de la antigüedad de saldos.

**4.3.4 Conciliación y análisis de la cuentas con los clientes.**

Es muy recomendable y positivo para la recuperación de la cartera llevar a cabo periódicamente la conciliación de cuentas entre la empresa vendedora y sus clientes. Esto es lo deseable pero hay que reconocer que no es fácil cuando tiene muchos de ellos. En este caso, lo recomendable es conciliar las cuentas de ese 20% de clientes que representan el 80% de las cuentas por cobrar en monto, de esta manera las más importantes estarán bajo control.

Una valiosa ayuda es el teléfono ya que a través de este conducto se pueden conciliar las cuentas por cobrar. Al principio puede llevar un poco de tiempo, especialmente si tienen tiempo de no conciliarse, pero después se reduce considerablemente.

**4.3.5 Detener embarques.**

Cuando un cliente se atrasa en sus pagos, el mejor método para hacer que cumpla con las condiciones del crédito es detenerle momentáneamente la prestación de servicios o el envío de mercancías, según

fuere el caso, en tanto el gerente de crédito y cobranzas lleva acabo una completa investigación del caso. Como resultado de ella, podría decidir suspenderle todos lo embarque y la prestación de servicios hasta que su cuenta este al día, o bien, podría decidir seguirle despachando la mercancía o el servicio que requiere con el acuerdo de surtirle el pedido actual contra reembolso mas una suma determinada a cuenta de lo que adeuda.

Cabe señalar que la suspensión de embarques es muy efectiva cuando el proveedor tiene una posición privilegiada en el mercado, pero si no es así, la medida podría no resultar tan efectiva porque el cliente tendría la oportunidad de comprar con otro abastecedor. Por ello, en caso de tomar el acuerdo de suspender los embarques, no se debe comunicar la medida con anticipación ya que podría en guardia al deudor. Para la empresa no es fácil conseguir, de inmediato, lo que necesitan en las condiciones proporcionadas por el proveedor actual.

#### **4.3.6 La cancelación del crédito.**

Una forma que debería estar vigente en todas las empresas es que ante un deudor marrullero lo mejor es cancelarle el crédito. Se piensa que actuar tan drásticamente llevaría a los negocios a no vender, pero es completamente falso.

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

Sería conveniente no tener tantos clientes y mostrar ventas espectaculares particularmente en momentos en que la economía no marcha bien. Por este motivo, no resulta prudente poden en juego la estabilidad financiera de una empresa corriendo mayores riesgos que aquellos que esta pudiera soportar.

#### **4.3.7 Negar la mercancía.**

Un forma efectiva para forzar la cobranza es negando la mercancía a los clientes, o se, que aunque la hubiera en la bodega no se les habría de surtir sus pedidos en su totalidad.

### **4.4 El proceso de la cobranza.**

El proceso de la cobranza está constituido por una serie de pasos, los que por ser habituales, muchas veces se realizan de manera rutinaria en las Departamentos de crédito y cobranza.

#### **4.4.1 Preparación de la cobranza.**

La preparación de la cobranza debe hacerse en el Departamento de Crédito y Cobranza, ya se el día anterior o a primera hora del siguiente. Indudablemente es más recomendable lo primero que lo segundo, porque puede dedicarse a ella el tiempo adecuado evitándose que, por las prisas, se quedare algún contra-recibo, un documento nota o factura sin incluirse.

La cobranza del día deberá incluir lo siguiente:

- Documentos para la firma de aceptación.

- Documentos por cobrar.
- Contra-recibos.
- Facturas y nota de ventas de pago inmediato.
- Canje de facturas por documentos por cobrar.
- Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.
- Otros.

#### **Elaboración de la relación de cobranza.**

Una vez que se determino lo que se cobrara en el día, se elaborara la relación de cobranza. Esta relación se formula en original y copia, distribuyéndose de la siguiente manera:

Original: Para el gestor.

Copia: Para el archivo de Departamento de Crédito y Cobranza.

Tanto el original como la copia deberán ser firmados por el gerente de crédito y cobranzas y por el gestor, sin embargo el segundo, suele resultar que el original lo firme el primero y la copia el segundo, esto es, que el ejemplar que cada uno habrá de conservar solo este firmado por otra parte, faltando la propia.

Cia. "X" S.A. de C.V.			
Relación de Cobranza correspondiente a la fecha _____			
Gestor: _____			
Nombre del cliente	Número de factura	Importe	Observaciones
Entregó		Recibí de conformidad	
Firma del Gerente de Crédito y Cobranza		Firma del Gestor	

#### **4.4.2 Entrega de la cobranza.**

La cobranza debe entregarse viendo que el gestor verifique con sumo cuidado que todas las facturas, recibos, documentos, notas y cheques estén correctamente anotados en la relación de cobranza. Es muy importante que el gestor verifique lo que recibe. Hay que reconocerle ese derecho, ya que implica una responsabilidad para el gestor el hecho de que llegare a faltar algún documento que por un simple error involuntario no se le entrego.

Al momento de hacer la entrega de la cobranza es muy importante que el gerente de crédito y cobranzas o quien realice esta tarea ponga en conocimiento del gestor todos los detalles relativos a los cobros del

día. Frecuentemente los gestores no son informados y por lo mismo llegan a crear situaciones conflictivas con los clientes.

#### **4.4.3 El trabajo del gestor.**

El trabajo del gestor en su labor de recuperar las cuentas y documentos por cobrar comprende lo siguiente:

- ✓ Enrutamiento.
- ✓ Tomar nota de las incidencias de la cobranza.
- ✓ Investigar por qué la cuenta no es pagada.
- ✓ Los avisos de la visita del gestor.
- ✓ Comunicación del gestor con la empresa.
- ✓ Localización de deudores.

##### **Enrutamiento.**

Enrutar es un término que significa ordenar la cobranza de tal manera, que la ruta que vaya seguir el gestor tenga un orden lógico y no esté perdiendo el tiempo yendo de un lado para otro, sin orden previamente establecido.

Así, el gestor deberá:

Consultar planos de la ciudad para localizar las calles y colonias que no conozca.

Dialogar con su superior para informarse de los pormenores de cada caso de la cobranza.

##### **Tomar nota de las incidencias de la cobranza.**

El gestor profesional debe tomar nota de todos los incidentes que afectan la cobranza. Para este efecto, deberá hacer uso de la columna de "observaciones" de la relación de cobranza o hacer las anotaciones pertinentes en una hoja para ser incluida en el sobre.

##### **Investigar porque la cuenta no es pagada.**

Un gestor profesional nunca debe conformarse si le dicen que no hay cheque o bien el pago correspondiente. En todos los casos tiene que investigar porque una cuenta no es liquidada precisamente el día señalado para ello. Debido a que normalmente no se procede de esta manera es por lo que, en parte las cuentas se atrasan.

##### **Los avisos de la visita al gestor.**

Un elemento que el gestor debe utilizar en su cobranza es el aviso de su visita, especialmente con los clientes marrulleros que argumentan que están atrasados porque no van a cobrarles. En este caso, debe elaborarse este aviso el cual se formula en original y copia.

### **Comunicación del gestor con la empresa.**

Durante el día de trabajo el gestor debe mantener contacto con el Departamento de Crédito y Cobranzas en la medida que le requieran las circunstancias. Sin embargo debe aplicar su criterio en todos los caso y solo en alguno crítico deberá recabar instrucciones del superior.

### **Localización de los deudores.**

Una de las tareas que se deben llevar a cabo un gestor es la localización de aquellos deudores que se esconden a fin de eludir el cumplimiento de sus compromisos.

#### **4.4.4 Recepción de la cobranza en el departamento de Crédito y Cobranzas.**

Al recibirse la liquidación del gestor, procederá a cotejarse la cobranza efectuada contra relación correspondiente. Dentro de aquella deberá estar:

- ✓ Cheque y efectivo recibidos.
- ✓ Documentos pagados y no pagados.
- ✓ Documentos ya debidamente requisitados.
- ✓ Contra-recibos no pagados.
- ✓ Contra-recibos nuevos por documentación entregada a revisión.
- ✓ Facturas no recibidas a revisión.

En relación con los cheques, deberá verificarse que estén debidamente formulados, o sea, que no contengan algún error, como puede ser que no coincida la cantidad en letras con la de los números, o bien, no contengan las dos firmas etcétera.

Existen algunas empresas la disposición de que el efectivo y los cheques cobrados se entreguen directamente en la caja. Para este efecto, deberá estar en operación un sistema que permita informa a todos los departamentos interesados acerca del movimiento llevado.

Una vez recibida la liquidación del gestor, el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá proceder de la siguiente manera:

Entregar guarda valores, si lo hubiere, los documentos devueltos o recibidos.

Tomar nota de las anotaciones del gestor hechas en atender a las reclamaciones de los clientes y perseguir estos asuntos hasta su culminación.

Tomar nota y proceder de inmediato respecto a aquellas cosas ameriten una carta, un telegrama, una llamada por teléfono o una visita personal.

Pasar instrucciones al departamento legal o al abogado para que proceda en aquellos casos en los que así lo ameriten las circunstancias una vez obtenido el visto bueno del superior.

Devolver la firma al gestor que fue asentada en la relación con la cobranza.

Ver que se hagan los movimientos en las cuentas corrientes, si así es el caso.

#### **4.4.5 Informes que debe generar en el Departamento de Crédito Y Cobranzas.**

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

Los principales son:

- ✓ Informe diario de cobranza.
- ✓ Rotación de cartera o días de venta en la cartera.
- ✓ Análisis de antigüedad de saldos.
- ✓ Cuentas de cobro difícil.
- ✓ Casos de deudores que hubieren caído en suspensión de pagos o quiebra.
- ✓ Cuentas y documentos que deberán llevarse a resultados.

##### **Informe diario de cobranza.**

El informe diario de cobranza está representado por el conjunto de efectivo recuperado por la empresa, cualquiera que fuere el conducto o el origen del mismo.

##### **Rotación de cartera o días de venta en cartera.**

Este informe se refiere al tiempo que tardan las cuentas por cobrar en volverse en efectivo. Normalmente se prepara mensualmente pudiendo serlo en tiempo menor.

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

El análisis de antigüedad de saldos puede elaborarse semanal, quincenal, mensualmente o bien otra periodicidad más amplia. Desde luego, que mientras más frecuente sea su preparación es más beneficioso para la empresa y el propio departamento de Crédito Y Cobranzas, ya que puede tomar acción más rápidamente.

##### **Cuentas de cobro difícil.**

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

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

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

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

Dado que puede llevarse a los gastos de una empresa aquellas cuentas y documentos por cobrar cuando se consume el plazo de prescripción que corresponda o antes, si fuere notoria la posibilidad



práctica de cobro, se deberá elaborar un informe de aquellas cuentas que deben recibir este tratamiento, así las razones para ello.

#### **Juicios en trámite.**

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

#### **Destinos de los informes.**

Estos informes deben hacerse llegar a aquellos puestos relacionados con las actividades del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Tales son, entre otros, lo siguientes:

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

Lo importante, sin embargo, no es que se elaboren los informes, sino que se tome acción en todos los niveles en lo que cada uno atañe.

### **4.5 Estrategias de cobranza a cadenas de autoservicio.**

Tratándose de las cadenas de autoservicios es compleja la situación se tienen que aplicar formas de cobro oportuno, así como disminuir los vencidos. Las cadenas de autoservicios tiene todas y distintas formas de administrar su compras, ahí es donde la visión de los departamentos de crédito y cobranza como el de ventas debe fusionarse para realizar las negociaciones adecuadas para que se pueda vender bien y cobrar mejor.

#### **4.5.1 Adelantarse a los acontecimientos.**

Para evitar los vencidos no es necesario caer en los extremos de omitir dar créditos, ya que esta fórmula solo algunos negocios que sus productos se pueden vender al contado, se pueden dar el lujo, la solución del problema es saber gestionar adecuadamente los riesgos comerciales o

“adelantarse a los acontecimientos”.

Una serie de procedimientos que nos pueden ayudar a disminuir posibles el volumen de los vencidos son los siguientes:

El primero recoge procedimientos de gestión de riesgos que la empresa debe implantar internamente.

El segundo indica aquellos métodos para afianzar el cobro mediante la utilización de terceras empresas que presten algún servicio que garantice cobrar al acreedor.

El tercero está formado por aquellas condiciones que el proveedor puede imponer en el momento de acordar la operación de compra venta para garantizar el cobro, reforzar sus derechos, facilitar el camino de reclamación en falto de pago o resarcirle los daños y perjuicios que ocasione la morosidad.

#### **4.5.2 Procedimientos internos en la gestión de riesgos.**

Muchas empresas tienen sus objetivos bien definidos, puesto que dan una gran prioridad a la función de vender es importante, lo que realmente hay que conseguir es vender con beneficio y cobrar lo antes posible. Si una empresa no sigue este procedimiento, está destinada a la quiebra.

La mayoría de las empresas hoy en días están obligadas a vender a crédito, sin embargo no están tomando las precauciones mínimas para evitar los vencidos, los cargos, las diferencias etc.

#### **No forzar nunca las ventas.**

Muchas empresas se quejan que tienen muchos vencidos pero no detectan cuál es una de las causas más frecuentes de la morosidad: la política comercial de la propia empresa.

El departamento de comercial está forzando las ventas para alcanzar unos niveles de facturación excesivamente elevados, por lo que está vendiendo a crédito de forma poco selectiva a clientes con escasa solvencia. También puede ser que el equipo comercial tenga que llegar a sus objetivos de ventas excesivamente altos en un determinado periodo para poder cobrar unas comisiones o unos incentivos y como consecuencia de todo ello, están vendiendo a crédito a clientes dudosos que en otras condiciones ni siquiera visitarían. En nuestros días las luchas entre competidores obligan al departamento de ventas a “inflar” las entregas y llenar de producto las tiendas de autoservicio, solo para llegar a cuotas fijadas y ganarse su comisión, sin pensar en las consecuencias del cobro y de las devoluciones del producto, que esto ocasiona.

Estas causas tienen fácil solución, puesto que esta depende de un cambio en la política comercial de la empresa y en la fijación de objetivos de ventas.

#### **El área comercial como apoyo al control de la morosidad.**

Las áreas comerciales son las que mejor conocen a los clientes y son las que generalmente tienen mayor información directa sobre su situación y circunstancias. Por ello las empresas deben mentalizar a sus vendedores de que su colaboración es esencial para evitar los vencidos y de que el cobro forma parte del acto de la venta.

Un sistema que penalice los vencidos sobre los objetivos de ventas ayudaría a motivar a las áreas comerciales a seleccionar con mayor cuidado los clientes a los que vender a crédito. La colaboración de los vendedores también puede ser en el campo de la información, puesto que son los empleados más adecuados para aportar informes de la situación de cada cliente.

En primer lugar negociando siempre las condiciones de pago durante la fase de cierre de la venta y nunca después. Muchos vendedores con la esperanza de conseguir un pedido importante y alcanzar sus

objetivos de venta (o cobrar una buena comisión) dejan poco definidas las condiciones de pago a lo que permiten que el cliente interprete las condiciones como mejor le convenga.

En otras ocasiones el vendedor ha necesitado mucho tiempo y esfuerzo para llegar al cierre de la operación y para cerrar rápidamente la venta no pacta correctamente con el cliente las condiciones de pago (o no concreta los puntos más importantes).

En algunas empresas se consiste que los vendedores hagan los pedidos pero que cedan al departamento de administración de ventas la negociación de las condiciones de pago definitivas con los clientes. Esta situación permite que los clientes impongan sus condiciones o alargue el plazo de pago exudándose con que el vendedor les ofreció implícitamente un plazo mucho mas largo.

En ocasiones la premura por vender hace que el cliente reciba el pedido en su almacén antes de que se hayan fijado las condiciones de pago definitivas; lo que sin duda permitirá al cliente forzar unas condiciones mucho más favorables, y mucho más si se trata de una compra aislada.

Por consiguiente en toda operación de venta es necesario que las condiciones de pago queden plasmadas por escrito, en alguno, en alguno de los documentos que se utilizan para hacer el pedido y que el cliente firme una copia de la hoja del pedido o de las condiciones generales de venta para que quede constancia de su plena aceptación de las condiciones pactadas.

Asimismo las condiciones ha de quedar muy claras, y en particular hay que dejar cristalinas las cuestiones relacionadas con la fecha de vencimiento de la factura a partir de qué día se calcula este vencimiento y la forma de pago.

El equipo comercial debe aprender a ser prudente con ciertos tipos de clientes, que pueden resultar malos pagadores. Por lo general los clientes nuevos y los compradores esporádicos son de mayor riesgo que los clientes que compran con cierta regularidad.

Ahora bien los dos grupos de clientes que tienen un alto riesgo de morosidad son: por un lado los clientes recientes que hacen un pedido importante y tienen mucha prisa en recibir el producto, y por otro lado los nuevos clientes que anteriormente compraban a otro proveedor. En área comercial siempre considera positiva la captación de nuevos clientes, y todavía mas si antes compraban a la competencia. Incluso algunos vendedores presumen de la hazaña de haberle quitado un cliente a un competidor y alardean de sus datos para las ventas.

Sin embargo en el primer caso las prisas por comprar pueden ser señal de alerta, ya que es posible que el cliente este sin existencias por problemas de financiación de su circulante y que necesite con urgencia reponer sus inventarios a costa de proveedores. Y en el segundo caso el comprador se dirige a un nuevo proveedor porque sus proveedores habitúeles le han cortado los suministros por no pagar las facturas vencidas.

#### **4.5.3 Medidas preventivas ante la insolvencia del cliente.**

Una vez detectada la señal que indique el peligro de la deuda por parte de un cliente, el área de Crédito y Cobranza debe adoptar medidas que ayuden a reducir este riesgo.

---

**Un rápido aumento de los porcentajes de vencidos, incidencias, saldos vencidos, o haber excedido los límites de riesgos.**

Un indicador que deberá comprobarse son los incrementos en los porcentajes de vencidos, incidencias, saldos vencidos atrasados y antigüedad de deuda que pueda presentar un deudor. También es una señal de alarma haber sobrepasado el límite de riesgo establecido, ya que este límite indica el importe máximo que el acreedor está dispuesto a arriesgar con un deudor.

**La solicitud por parte del cliente de cambios en las condiciones de pago.**

Cuando el cliente pide un plazo de pago más dilatado del concedido por el proveedor o solicita un cambio en sus condiciones de pago, es importante averiguar si se trata de un problema transitorio o definido de disponibilidad de fondos. También hay que indagar si es debido a que sus propios clientes le han alargado a su vez los plazos de pago y lo que el deudor pretende es repercutir directamente el aplazamiento en sus proveedores.

Las concesiones de mayores plazos de cobro a los clientes es una política equivocada y representa un peligro para el proveedor, que puede ver paso del tiempo desviado sus plazos medios de cobro de forma especular.

**Las peticiones continuas de renovaciones y aplazamientos.**

Los deudores que fuera de las circunstancias habituales (vacaciones, fechas navideñas) solicitan repetidamente renovaciones de aplazamientos de vencimientos han de ponerse de inmediato en cuarentena, puesto que estas peticiones suelen ser debidas a serios problemas liquidez y a la falta de financiación bancaria a corto, muy síntomas que presagian una futura insolvencia.

**Un deudor tiene problemas con sus clientes.**

Cuando un cliente del proveedor pierde a uno de sus principales clientes por motivos comerciales, o bien queda afectado por una suspensión de pagos o una quiebra de un cliente importante, el proveedor debe tomar inmediatamente medidas. Esto se debe a que seguramente se encontrara con que su cliente importante, el proveedor debe tomar inmediatamente medidas va a tener serias dificultades financieras que incluso lo pueden llevar a una situación legal como mecanismo de defensa.

**El deudor admite abiertamente que tiene un problema pero asegura que ya tiene la solución.**

Otra situación que se puede dar es que el deudor tenga la sangre fría de reconocer ante sus acreedores que está pasando un problema de insolvencia transitoria pero promete pagar en poco tiempo ya que ha encontrado una solución definitiva. La imaginación de los morosos en estos casos es muy fértil, pero generalmente aseguran que van a realizar una operación comercial muy rentable o va a entrar un nuevo socio capitalista con una abundante aportación de recursos. El peligro de esta situación e urge en realidad el deudor está preparando con la intención de dejar colgados sus acreedores.

**Indicadores de alarma visual de la visita al cliente.**

Los vendedores son los ojos y antenas del acreedor sobre el terreno y deben informar de cualquier situación anómala o campo en el deudor que puedan detectar durante sus visitas.

El equipo de ventas debe reportar sobre el nivel de existencias de un negocio, las marcas vendidas, la rotación de los productos, su ubicación geográfica, la tipología y número de compradores. El representante debe fijarse en el funcionamiento global de la industria, de sus niveles de stock, así como de las entradas y salidas de productos de fábrica.

**Un cliente pasa pedidos extraordinarios.**

En el caso que un cliente pasa un pedido mayor de lo habitual (rompiendo sus costumbre de compra habituales) y no es por motivos estacionales es conveniente comprobar que no haya entrado en una crisis financiera y esté preparando una suspensión de pagos. Los pedidos extraordinarios son en realidad un acopia de materia prima o mercancías en previsión al cierre del crédito comercial que se producirá cuando sea público el futuro procedimiento penal.

**Continúas devoluciones de mercancía sin motivo y excesivos abonos.**

El cliente con problemas de tesorería opta por devolver aquellos suministros que no son absolutamente imprescindibles y devuelve a sus proveedores mercancías incluso compradas meses antes sin ninguna razón.

La existencia de un porcentaje excesivo de abonos ha de ser controlado para detectar un posible problema de deudor.

**Anulaciones de pedidos en firme.**

Otro indicador claro de la falta de liquidez son las anulaciones sin motivo de pedidos cruzados en firme por parte del deudor. Esto indica que el deudor se encuentra sen disponibilidad de fondos a corto y medio plazo, pero sin que por lo menos es previsor y prefiere no aumentar su pasivo a corto por compras.

**El envió de numerosas notas de cargo.**

Otro indicador claro de la falta de liquidez son las anulaciones sin motivo de pedidos cursados en firme por parte del deudor. Esto indica que el deudor se encuentra sin disponibilidad de fondos a corto plaza, pero que por lo menos es previsor y prefiere no aumentar su pasivo a corto plazo por compras.

**El cliente hace campaña excepcional con promociones atípicas.**

En este caso la necesidad por conseguir liquidez como sea, hace que el cliente venda por debajo del precio de compra lo que anuncia una inminente quiebra del negocio.

**4.5.4 Factores importantes en la Cobranza.**

La función del cobro no se concreta a lograr la cancelación de las cuentas de las clientes mediante el pago que estos hacen de las cantidades que adeudan. Ni el éxito del encargado de esta función ha de

medirse por la forma que va continuamente disminuyendo el activo representando por las cuentas por cobrar. Puede afirmarse cobrar, limitándose a lo anterior es fácil. Lo difícil es realizar el cobro manteniendo en un buen nivel el nombre de la empresa, sin disgustar al cliente y propiciar mayores ventas mediante el canal de crédito; (a no ser cuando se considere que es más beneficioso perderlo).

Por lo anterior es importante:

Se separe el problema de la persona. Cuando un gestor toma un asunto de cobranza de determinada empresa, no debe perder de vista que el problema es entre empresas y no entre personas, es decir no se debe considerar como algo personal.

El ser humano y sus emociones. Se debe tener en consideración que las personas reaccionan de manera emotiva y no lógica.

El objetivo es cobrar no ganar una discusión. El enfrascarse en discusiones solo provoca más renuencia de cliente por pagar generando rencores que harán más difícil la tarea de cobro.

“Yo estoy bien tu estas mal”. Hay que tener en cuenta que el transmitir este mensaje en un proceso de negociación no es positivo; siempre hay que mostrar la posibilidad que el cliente “salgo bien librado” del problema; es decir buscar un punto de acuerdo que transmita el mensaje “Yo estoy bien tu estas bien”.

#### **Razones por falta pago.**

El trabajo de cobranzas requeriría menor tiempo y esfuerzo si pudiésemos determinar de inmediato y de manera correcta la razón de la falta de pago de la cuenta de un cliente y pudiésemos definir el método de cobranza más efectivo.

El deudor entendió mal las condiciones. Es importante estar seguros desde un principio que el cliente ha tenido claras las condiciones de pago, por lo que es muy importante el memento de autorizar el crédito enviar por escrito las condiciones pactadas.

El cliente es descuidado. Muchas veces la falta de organización administrativa dentro de la empresa del cliente hace que sencillamente se olvide nuestra cuenta.

Lento por costumbre y naturaleza. Regularmente se trata de clientes especiales que buscan financiarse a través sus proveedores o bien que su sistema de operación este adaptado a buscar prolongar los plazos de pago.

Mala administración del negocio. Regularmente se trata de clientes especiales que buscan financiarse a través de sus proveedores o bien que sus sistema de operación a buscar prolongar los plazos de pago.

Temporalmente sin fondos pero bueno. Muchas veces puede deberse a que el cliente se encuentre en etapa de expansión o bien temporalmente atraviesa por un momento difícil en su finanzas.

Puede pagar pero no hay que obligarlo. Se refiere a los clientes que disponen de capital suficiente para cubrir nuestra cuenta, sin embargo desean seguirse financiando de sus proveedores.

La cantidad involucrada es pequeña y por lo tanto el cliente la ignora. La mayoría de la veces el cliente da prioridad al liquidar a liquidar sus cuentas a aquellos proveedores importantes como lo son los de su materia prima, dejando al final las cuentas de otros servicios o materiales de menor importancia para ellos.

Porque no tienen dinero. En este caso hay que buscar “Que solución” tendrá el cliente para responder a sus adeudos. Es importante notar que la frase “No tengo dinero”, puede ser excusa de muchas empresas.

Porque no cumplieron los tratos hechos por la empresa. Muchas veces se debe también a una poca clara explicación acerca de las condiciones del trato, sin embargo, es muy importante respetar los acuerdos que se pactaron el cliente.

Se hizo la devolución y no se acreditó en la cuenta del cliente. Regularmente se debe a la desorganización dentro del proceso administrativo de las ventas; básicamente el cliente debe comprobar los ajustes y aplicarlos a su cuenta, sin embargo no hay que olvidar que esto causa molestias al cliente.

No se cumplieron los requisitos de revisión del cliente. Se debe procurar antes de iniciar operaciones comerciales con el cliente, investigar todos los requisitos de revisión de documentos, incluyendo horarios y número de copias de factura etc., para que el cliente no tenga ninguna excusa para no pagar su vencimiento.

Se queja de malos tratos del departamento de crédito y cobranza. Es importante que las personas encargadas de esta área deban saber tratar con la gente, pues definitivamente conseguir una venta es difícil como para perderla por un mal trato.

Se concedieron condiciones especiales no informas de Departamento de crédito. Esto sucede debido a la desinformación por parte del Departamento de ventas al Departamento de crédito y por el no cumplimiento de sus políticas.

#### **Otros factores que afectan la cobranza dentro de la empresa.**

*Mala calidad del producto.* Definitivamente nadie pagara con gusto por un producto defectuoso o de mala calidad.

*Promesas no cumplidas por los vendedores.* Muchas veces el vendedor realiza tratos especiales, que están fuera de las políticas de venta de la empresa.

*Información falsa o incompleta sobre el bien vendido.* Cuando se falsea una información acerca de las características de un bien, regularmente el cliente no desea hacer el pago con justa razón.

*Mal servicio.* El mal servicio regularmente hace sentir al cliente un maltrato personal.

*Mal trato del gestor.* Es importante saber cobrar sin perder el cliente.

*Problemas políticos de la región.* Los problemas políticos de muchas veces tienen alcances económicos, por lo que los clientes pueden presentar demoras en sus pagos.

*Desastres naturales.* Donde el cliente pierde mercancía u sufre daños en sus instalaciones, desgraciadamente si no cuenta con una póliza de seguros tendrá problemas para cubrir sus adeudos.

*Siniestro.* Los daños materiales provienen no solo de factores naturales sino también de incendios u otro tipo de accidentes generados en la propia empresa.

*Conflictos laborales.* Las huelgas son el ejemplo clásico, donde los trabajadores demandan su pago, dificultando la liquidez de la empresa.

## 4.6 El Departamento de Crédito y Cobranza.

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

“El objetivo fundamental y más importante del Departamento de Crédito y Cobranza consiste en lograr una rápida y eficiente recuperación de la cartera de crédito de la empresa, que le permita tener liquidez y una sana rotación en el renglón de cuentas por cobrar. De esta manera se le da mayor capacidad de capital de trabajo de la compañía, lo que produce un incremento de sus operaciones.”<sup>18</sup>

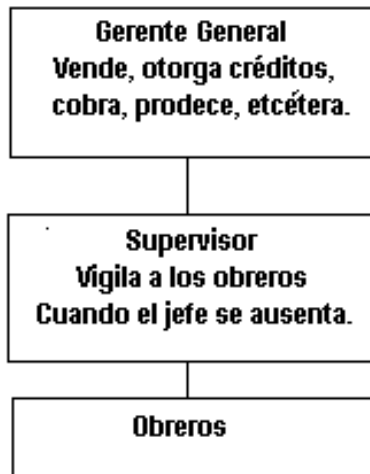
### 4.6.1 Estructura.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una empresa se dividen, organizan y coordinan. La estructura del departamento de cobranza debe ser adecuada al volumen de la misma para poder cumplir con sus planes y objetivos. Esta estructura se ve reflejada en un organigrama. El organigrama es el esqueleto de la organización que muestra de acuerdo a su estructura organizacional, a sus líneas de comunicación y jerarquía.

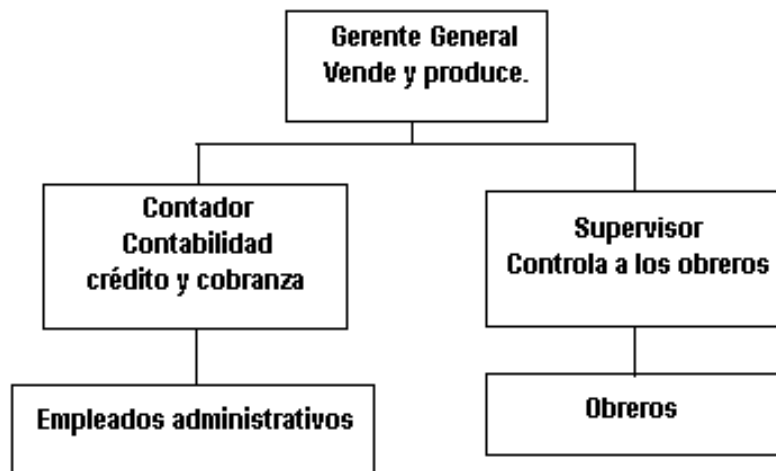
<sup>18</sup> Woessner, Pedro. Guía para la cobranza efectiva. Primera edición. Editorial Patria. México 1993.



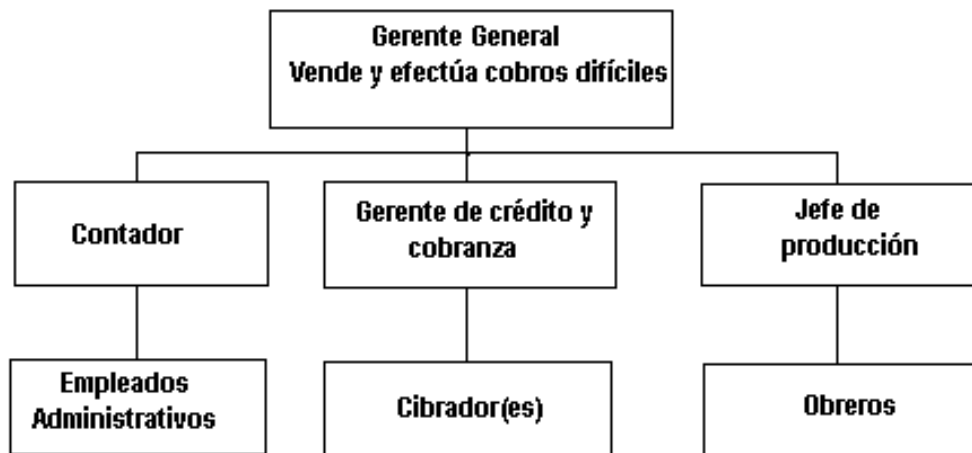
Una empresa pequeña en la cual el gerente general se encarga de todas las funciones: vender, cobrar, producir, etc.



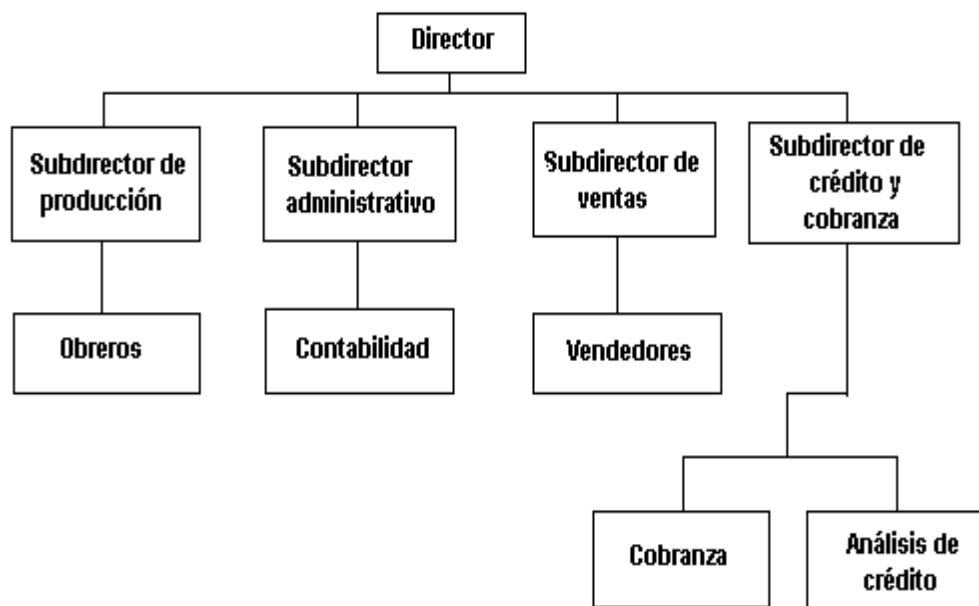
Una empresa un poco más grande en donde ya existe un contador que se encarga de efectuar la cobranza.



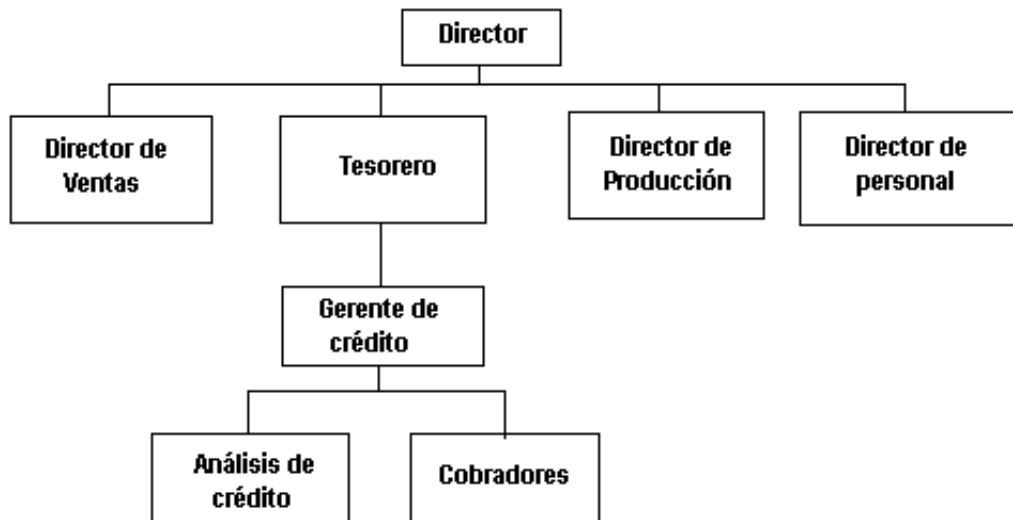
Una empresa mediana en donde uno o dos gestores actúan bajo el control de un ejecutivo de crédito y cobranza. Ahora, el gerente general vende y atiende los casos de cobranza difícil. El crédito y la cobranza ya se atienden en forma más sistemática y planeada.



Una empresa grande que cuenta con una subdirección de crédito dividida en dos secciones: la de crédito, dedicada al análisis de las solicitudes presentadas y la de la cobranza, cuya misión es recuperar la cartera de la empresa.

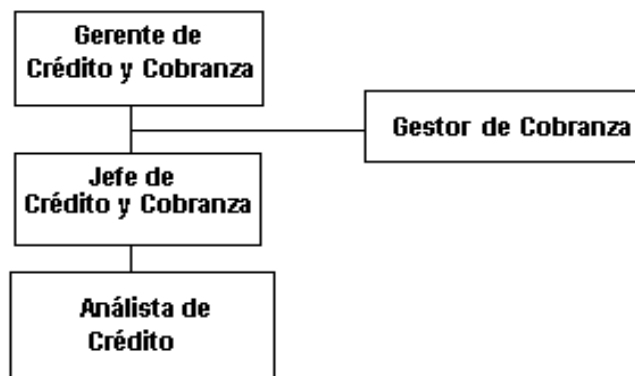


Una gran empresa en donde existe un tesorero general, cuyas funciones son el manejo de las finanzas y su control: el crédito, la cobranza y la contabilidad.



El organigrama por áreas de responsabilidad es un resumen valioso para la dirección donde se especifica detalladamente las diferentes líneas de mando de un departamento.

Este es un ejemplo de un organigrama ideal del Departamento de Crédito y Cobranza.



#### 4.6.2 Funciones del Departamento de Crédito y Cobranza.

Los asuntos que sean referentes al departamento de crédito y cobranzas deberán ocupar el primer lugar en la empresa porque son los que nos van a reflejar la situación de la misma.

Las funciones principales del Departamento de Crédito y Cobranza son:

Investigar, analizar y evaluar e otorgamiento de crédito.

Administrar y gestionar la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.

##### **El otorgamiento de crédito.**

El Objetivo de esta función es saber si un posible cliente es sujeto digno de crédito por parte de la organización, presenta los resultados al Comité de Crédito para decidir si se pueden vender sobre términos de crédito las mercancías o servicios.

**La recuperación de las cuentas y documentos por cobrar.**

La recuperación de la cartera constituye a la utilización de sistemas óptimos de cobranza que permitan la cobranza en forma oportuna, completa y adecuada que a su vez, evalúa los resultados de la gestión para determinar que tan eficiente han sido llevadas a cabo las funciones del departamento.

**Funciones y responsabilidades de los integrantes del departamento.**

Para que las funciones del departamento se lleven a cabo, es necesario designar por áreas de responsabilidad las actividades de cada uno de los integrantes que forman parte del departamento.

**Funciones y responsabilidades del Gerente o Jefe de Crédito y Cobranza.**

- Administra el riesgo financiero del crédito.
- Administra y gestiona la recuperación de las cuentas u documentos por cobrar en forma oportuna, completa y adecuada, garantizando un flujo continuo de efectivo.
- Formula, implanta, difunde y vigila la aplicación de los objetivos, políticas y procedimiento del departamento.
- Establece un adecuado control interno que garantice la custodia de los documentos y valores a cargo del departamento.
- Desarrolla y aplica modelos de operación adecuados al departamento y a la organización.
- Autoriza o rechaza los pedidos de ventas a crédito.
- Supervisa la operación del departamento, procurando que esta sea eficiente.
- Asesora a sus colaboradores en la solución de los problemas.
- Gestiona el cobro de las cuentas morosas en forma constante completa y decisoria.
- Revisa los reportes de cobranza.
- Prepara y entrega análisis financiero, presupuestos y pronósticos de cobranzas al Director de Finanzas.
- Analiza resultados de gestión de cobranzas.
- Investiga los resultados y evalúa las solicitudes de crédito de los prospectos de clientes.
- Presenta al Comité de Crédito los resultados de la investigación análisis y evaluación de las solicitudes de crédito.

**Funciones y Responsabilidades del Analista de Crédito y Cobranza.**

- Gestiona la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar en forma oportuna, completa y adecuada.
- Realiza la gestión de cobranzas y en caso de atrasos investigar la causa y reportarla al Jefe de Crédito y Cobranza.
- Fomenta las buenas relaciones con el cliente.
- Conoce las días y horarios de pagos, revisión y aclaraciones de los clientes a su cargo.
- Recibe y revisa los documentos a cobro y revisión de la ruta a su cargo.

- Presenta al cliente los documentos para su cobro y revisión.
- Entrega los contra-recibos y cheques, reporta rutas de cobranza y revisión del día al Jefe de Crédito y Cobranza.
- Actividades que solicite el Jefe de Crédito y Cobranza.

Funciones del Gestor de Cobranza.

Son cinco las funciones básicas del Gestor de Cobranza y son las siguientes:

- Recuperar las cuentas y documentos por cobrar de la empresa, que presentan diversos grados de dificultad, habiéndoles agotado las gestiones del Gestor.
- Deberá hacerse de manera adecuada o sea, respetando las jerarquías. No debe recibir el mismo trato el deudor que reconoce lo que debe pero de momento no puede pagar, que aquel que dice "háganle como puedan".
- Debe ser oportuna, o sea, no dejar pasar un largo tiempo para ejercer presión sobre el cobro. Dejar de cobrar es mal signo para el deudor. Significa que no hay apremio por el dinero y por ello no le importa no cubrir el pasivo que tiene con el proveedor.

- Debe ser completa, o sea, que es necesario recuperar la totalidad del adeudo sin que esto signifique inflexibilidad con el deudor. Cada caso debe ser estudiado para darle tratamiento adecuado.
- Debe ser dejando la puerta abierta para la celebración de operaciones futuras. El hecho de que un deudor se haya atrasado en el pago de su adeudo, no significa cancelar toda posibilidad de tener tratos con él en el futuro, ya que todo negocio suele pasar por momentos difíciles que obligan al no cumplimiento de las obligaciones con terceros. Sin embargo, para reanudar operaciones con este cliente habrá necesidad de profundizar la investigación de crédito, tomando en cuenta las garantías y valorando la actitud del deudor durante las gestiones de cobro.”<sup>19</sup>

Los elementos o instrumentos necesarios para que el Gestor de Cobranza pueda cumplir con su cometido, son los siguientes:

- ✓ Tarjetas de presentación.
- ✓ Planos de las ciudades y carreteras.
- ✓ Avisos de la presencia del Gestor de Cobranza.
- ✓ Licencia de manejo y tarjetón de circulación.

<sup>19</sup> Molina Aznar, Víctor E., El Gestor de Cobranza. Primera Edición. Grupo Editorial ISEF. México 2002.

- ✓ Pasaporte, visa y credencial de elector.
- ✓ Fichas de depósito y papel carbón.
- ✓ Sello y cojín.
- ✓ Bolígrafos.
- ✓ Credencial que lo acredita como Gestor de Cobranza.
- ✓ Agenda de compromisos.
- ✓ Portafolios, bien cuidado.
- ✓ Reloj.
- ✓ Registro de los cheques recibidos.
- ✓ Celular.
- ✓ Directorio.
- ✓ Automóvil.

#### **4.6.3 Importancia del gestor en el Departamento de Crédito y Cobranza.**

Una de las personas más importantes en un departamento de crédito y cobranza es el gestor aunque desafortunadamente no se le da el lugar que le corresponde y esto se debe al frecuente desnivel socioeconómico que existe entre el titular de este departamento y los gestores.

A veces el sueldo que cobran estas personas es de los más bajos y en ocasiones tiene que realizar su trabajo en transporte público, lo que disminuye el rendimiento y es más lenta la recuperación del dinero ya que los recorridos son más largos que en un automóvil particular.

Los gestores son una parte fundamental del departamento de crédito y cobranza ya que por medio de su trabajo se logra un gran parte de la recuperación de la cartera así como también se ganan la confianza de muchos de los clientes y esto representa una gran ventaja para el departamento porque cuando la situación lo permite a veces los gestores consiguen que la gente que realiza los pagos hagan excepciones con ello en cuanto a horarios o fechas de pago.

Siendo los gestores el brazo derecho de los gerentes, debe ser tarea prioritaria de estos el fomentar la superación y motivación de ellos y esto se puede dar de diversas maneras como:

- Seminarios de capacitación.
- Lectura de libros relacionados con el tema.
- Oportunidad de estudiar, si es que lo solicitan.

Los cursos de seminarios no deben verse como un gasto sino como una inversión, ya que el beneficio principal es para la organización, ya que al tener gente mejor preparada será una persona más productiva y con ello dará mayor rendimiento en la organización.

#### **4.6.4 Importancia del Departamento de Crédito y Cobranza.**

La función del Departamento de Crédito y Cobranza es una actividad preponderantemente financiera donde se maneja al mayor volumen de dinero que ingresa a la organización, y que, además, representa

una fuerte inversión de dinero, por ello el departamento debe depender, en forma ideal, de la dirección Financiera.

Este departamento es importante porque provee de recursos económicos en cualquier empresa y por lo tanto es indispensable su desarrollo, buen funcionamiento y excelente capacitación a su personal, con esto no se quiere decir que los otros departamentos de una organización no sean importantes, tampoco se busca restar mérito al trabajo de los otros, pero una buena parte del buen funcionamiento económico de las empresas dependen de, en gran medida de la labor de Crédito y Cobranza, ya que si el Gerente tiene experiencia, y la capacitación idónea para el puesto, además de los estudios requeridos garantizan a la empresa una toma de decisiones acertada (una recuperación de la cartera rápidamente y el otorgamiento de crédito a los candidatos ideales de acuerdo a su capacidad de pago).

#### **4.6.5 Interrelación con otros departamentos.**

Debido a que las funciones del departamento de Crédito y Cobranza, tienen repercusiones sobre las actividades de los demás departamentos dentro de una organización, y viceversa, se debe interactuar en un ambiente de plena cooperación y retroalimentación en cada departamento, las principales relaciones que se tienen son con los departamentos de:

Ventas.

Distribución.

Contabilidad.

Tesorería.

Sistemas.

Jurídico.

#### **Ventas.**

Dentro de la organización, el departamento de crédito y cobranza deberá interactuar más con el departamento de ventas, la colaboración y comunicación entre ambos departamentos coadyuva al aumento de las ventas, reducción de pérdidas por cuentas malas o incobrables y por consecuencia en el aumento de la utilidad de la organización.

La información que proporciona el Departamento de Crédito y cobranza al departamento de ventas, y viceversa es la siguiente:

Información sobre la situación económica de los clientes a fin de que el Departamento de Ventas se concentre sobre los solventes y evite los riesgos.

- ✓ Autorización o rechazo de crédito.
- ✓ Problemas con la cobranza y clientes que no pagan.
- ✓ Aumento o disminución del presupuesto de crédito.
- ✓ Información al Departamento de Crédito y Cobranza.
- ✓ Información completa sobre las condiciones de la venta.



- ✓ Destino de los materiales por vender.
- ✓ Estado de las instalaciones y equipo del cliente.
- ✓ Situación crediticia y financiera.
- ✓ Situaciones anormales previstas tales como: huelgas, suspensión de pagos, quiebras, etc.
- ✓ Su opinión en lo referente a la honradez y potencial de la empresa o cliente.

#### **Distribución.**

El departamento de Distribución proporciona al Departamento de Crédito Y Cobranza, información referente al tiempo y condiciones de entrega de la mercancía al cliente, permitiendo programar adecuadamente la cobranza evitando retrasos en la revisión y cobro de la cartera.

#### **Contabilidad.**

El departamento de Crédito Y Cobranza proporciona al Departamento de contabilidad información que permite la conciliación y control interno de las cuentas y registro similares.

Información al departamento de contabilidad.

Cuenta de los valores obtenidos en pago de las cuentas y su aplicación.

Emisión de notas de crédito y/o cargo.

Aplicación de cuentas incobrables.

#### **Finanzas y Tesorería.**

La información que proporciona el Departamento de Crédito y Cobranza al Departamento de Finanzas y Tesorería, Y viceversa, es la siguiente:

- ✓ Información al departamento de Finanzas y Tesorería.
- ✓ Control presupuestal del crédito en cuanto a cantidad, cartera y recuperación.
- ✓ Sugerencias sobre ampliación o disminución del crédito.
- ✓ Rotación del crédito.
- ✓ Cuentas atrasadas.
- ✓ Cuentas incobrables.
- ✓ Tendencias económicas que pueden afectar las finanzas de la organización.
- ✓ Coeficientes de eficiencia del Departamento de Finanzas y Tesorería,
- ✓ Pronósticos de efectivo.
- ✓ Información al Departamento de Crédito y Cobranzas.
- ✓ Presupuesto de crédito a corto y mediano plazo.
- ✓ Políticas de otorgamiento de crédito y recuperación.
- ✓ Reciprocidad con proveedores y clientes.

**Sistemas.**

La relación con el Departamento de Sistemas es imprescindible debido a la necesidad de contar con un sistema confiable, oportuno, fluido y sencillo que permita obtener información actualizada al momento sobre registros y estados de cuenta de cada cliente así como la cartera en general.

**Jurídico.**

El departamento Jurídico presta valiosa asesoría y apoyo legal sobre la elaboración de contratos y/o convenios para garantizar la recuperación de las cuentas al Departamento de Crédito y Cobranza, además de realizar el cobro judicial de las cuentas moroso que le son turnadas.

## 5 **TÉCNICA DE ANÁLISIS DE SALDOS.**

Como ya sabemos el objetivo de la cobranza es la recuperación de las ventas a crédito, es decir, cerrar el círculo de la venta. Cuando un cliente solicita un crédito y es autorizado, el Departamento de crédito y cobranza le asigna una cuenta que llevara el control de este cliente, estas cuentas integran la cuenta mayor de clientes. Cuando a un cliente se le vende mercancía a crédito su cuenta aumenta, cuando este cliente hace un pago de la venta a crédito esta disminuye, pero cuando existe un saldo vencido en esta, es cuando aplicamos la técnica de análisis para encontrar su origen. Empezaremos con algunos conceptos generales y luego lo integraremos para su mejor entendimiento.

### 5.1 **Conceptos Generales.**

**Técnica.-** Pertenece o lo relativo a las aplicaciones y resultados prácticos de las ciencias y las artes. Conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia o arte.

**Análisis.-** “Es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos”<sup>20</sup>

**Requisitos del Análisis.-** De manera resumida, podemos establecer que para analizar el contenido de las cuentas, es necesario observar los siguientes requisitos:

<sup>20</sup> Perdomo Moreno, Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

- ✓ Clasificar los conceptos y las cifras que integran el contenido de una cuenta.

## 5.2 Técnicas de Análisis.

*Investigación.*- Es la obtención de información para la búsqueda de soluciones que ayuden a descubrir el origen de de un problema.

*Comprobación.*- Revisar alguna cosa con el fin de corroborar su veracidad.

*Calculo.*- Investigación que se hace de algo por medio de operaciones matemáticas.

*Comparación.*- Se denomina a la especificación de la situación o posición de una magnitud, cualidad o proceso, dentro de una escala a partir de un determinado punto de referencia. Dependiendo de la situación o posición del elemento respecto del punto de comparación, se establecen tres grados: *Superioridad, inferioridad e igualdad.*

*Confirmación.*- Obtención de información de una comunicación escrita con el cliente.

*Observación.*- Es una actividad realizada, que detecta y asimila la información o registro de los datos utilizando los sentidos como instrumentos principales.

*Certificación.*- Obtención de un documento en el que se asegure la autenticidad o la verdad de un hecho.

**Cliente.**- Es la persona que consume los bienes o servicios producidos por una empresa. En plural es el nombre convencional que se le da a la cuenta de activo en la cual se registran las ventas u operaciones ya sea a crédito o efectivo.

**Nota de Crédito.**- Es el documento por la cual una empresa comunica a su cliente haberle disminuido su deuda o que ha registrado a su favor cierta cantidad por el motivo que ella expresa, esta se emite para rebajar el valor de una factura.

## 5.3 La cuenta.

Las transacciones de los negocios se clasifican en grupos de partidas similares llamadas cuentas. La cuenta es donde los aumentos o disminuciones de cada partida provocados por una transacción de negocios. Todo sistema contable tiene una cuenta por separado para cada clase de activo, pasivo y capital, ingreso o egreso.

Cada cuenta (también denominada cuenta de mayor) tiene una sección para anotar los aumentos y otra para registrar las disminuciones. A través del registro contable se pretende clasificar los efectos de las transacciones realizadas por un negocio en los lugares correspondientes; es decir todas las actividades relacionadas con el efectivo en la cuenta de efectivo, todos los materiales de oficina en la cuenta de materiales de oficina, todas las cuentas por pagar en las cuentas por pagar, y así sucesivamente. Si existe una necesidad de más partidas, se añaden más cuentas para cubrir esa necesidad.

Para simplificar el dominio del proceso de aumentar o disminuir una cuenta se creó la cuenta T, la cual no se usa necesariamente en las empresas, si no que es un método didáctico para facilitar el aprendizaje. Sin embargo, la aplicación práctica tiene la misma base o lógica de la cuenta T.

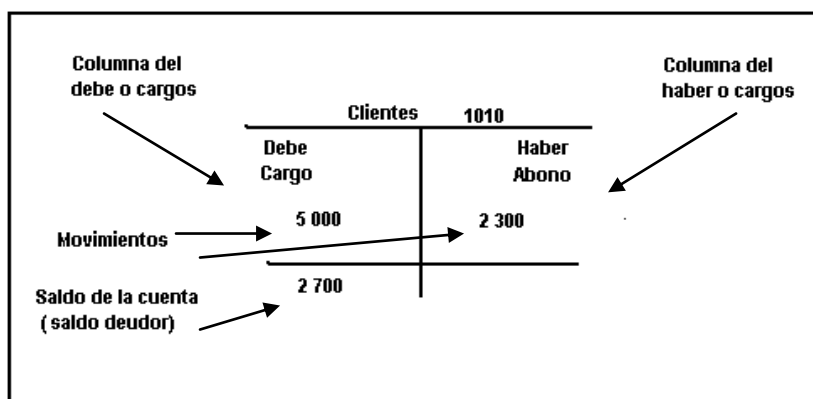
### 5.3.1 Partes de la cuenta.

La cuenta tiene dos columnas básicas, las cuales son importantes para registrar las operaciones de negocios. En dichas columnas se registran los aumentos y disminuciones, que se llaman movimientos. Las columnas se identifican con el nombre de debe y haber o bien cargo y abono, Según la naturaleza de la cuenta, el lado que se utilice para registrar los aumentos y las disminuciones será diferente. Para identificar las partes de la cuenta se presenta la figura 4.

### 5.3.2 El saldo de la cuenta.

El saldo de la cuenta es la diferencia entre las columnas del debe y el haber. Para obtener el saldo se suman las columnas del debe y haber y se resta la suma total de los cargos de la suma total de los abonos. La columna con el importe más alto determina si el saldo es un debe (saldo deudor) o un haber (saldo acreedor).

**Figura 4:** Partes de la cuenta.



### Saldo Normal.

El saldo normal de una cuenta se conoce como el movimiento que hay que hacer (cargo o abono) para incrementarla. Debido a que se necesita un cargo para aumentar las cuentas de activo y de gastos, al saldo normal de estas es deudor, por lo que se dice que es de naturaleza deudora. Como para aumentar un pasivo, una cuenta de capital o una de ingresos se necesita un abono, el saldo normal de estas es acreedor, por lo que se dice que es de naturaleza acreedora. Cuando una cuenta termina con un saldo normal, es decir, diferente de su naturaleza, se pone entre paréntesis o se imprime de color rojo.

Posteriormente, cuando se analizan las reglas de cargo y abono, se hará referencia a los saldos normales de los conceptos básicos: activo, pasivo y capital, ingreso y gasto.

### 5.3.3 Movimientos de las Cuentas por Cobrar.

<i>Se carga</i>	<b>Cientes</b>	<i>Se abona</i>
1.- Por el importe de las ventas de mercancías de crédito. 2.- Por el importe de los intereses, impuestos y demás gastos que deban cargarse al cliente.		1.- Por el importe de los pagos efectuados por los clientes. 2.- Por las mercancías que sean devueltas por los clientes. 3.- Por el importe de las rebajas y bonificaciones concedidas a los clientes. 4.- Por el importe de las cuentas consideradas incobrables (asiento de ajuste). 5.- Por el saldo para saldar la cuenta mediante asiento de cierre.

El saldo de la cuenta de clientes es deudor y pertenece al Activo Circulante representa la cantidad que los clientes adeudan a la empresa.

<i>Se carga</i>	<b>Documentos por Cobrar</b>	<i>Se abona</i>
1.- Por el valor de los documentos pendientes de cobro a favor de la empresa (pagarés y letras de cambio), casi siempre provienen de operaciones de venta de mercancías a crédito.		1.- Por el importe de los documentos que van siendo cobrados. 2.- Por el valor de los documentos considerados incobrables, mediante asiento de ajuste. 3.- Por el saldo al finalizar el ejercicio, mediante un asiento de cierre

Igual que en la cuenta de clientes, al finalizar el ejercicio se formula un asiento de ajuste por el valor de las cuentas incobrables, cargando en Gasto de Ventas y la subcuenta llamada Cuentas Incobrables, con crédito directo a la cuenta de Clientes o de Documentos por Cobrar según sea el caso.

### 5.3.4 Las Subcuentas.

Las subcuentas son anotaciones que se hacen debajo de las cuentas principales de las cuales se derivan, generalmente nos indican nombres de clientes, proveedores, deudores y acreedores diversos.

## 5.4 La Cuenta en la Cartera de Tiendas de Autoservicio.

Generalmente cuando se refiere a la venta a Tiendas de Autoservicios, se genera una cuenta por sucursal. Esta se constituye para aplicar la Técnica de Análisis de SalDOS en una cuenta de Autoservicios, primeramente partimos del pago del cliente, derivado a esto resulta un saldo, este puede ser deudor o acreedor.

Es Saldo Deudor:

*Por concepto de Diferencia en precio.* El saldo por este concepto significa una diferencia en la Lista de precios y Catalogo de Precios Cliente, a este concepto se aplica la técnica de análisis comparando ambas

listas, investigando en la Lista Autorizada por el área de ventas o en su caso el cliente deberá comprobar el precio otorgado por el Representante de Ventas. De ser correcto el análisis, se genera nota de Crédito por este concepto y así la cuenta queda saldada.

En el siguiente ejemplo observamos un decremento por diferencia en precios del 7%, ya que después de haber hecho la investigación se encontró procedente el descuento sobre el precio, del cual la compañía El Ejemplo y su Área Comercial notificaran al cliente con una Nota de Crédito por el importe de la diferencia que se genera.

El Ejemplo, S.A. de C.V. Análisis de Precios											
Cliente: 4748 Nueva Wal Mart de México, S. DE R.L. DE C.V. Suc. 1147 Morelia											
Factura: AG 3456		Fecha: 10-Jun-2009		Importe: \$4,476.00		Pago: \$4,162.68		Saldo: \$313.32			
Factura	Clave	Código	Descripción	Pza	Lista de Precios El Ejemplo	Subtotal El Ejemplo	Catalogo Wal Mart	Subtotal Wal Mart	Diferencia en Precio	% Decremento	Observaciones
AG 3456	299	7501073102996	Jabón Barra Piel Mixta	240	\$5.40	\$1,296.00	\$5.02	\$1,205.28	\$90.72	7%	Diferencia Procedente
AG 3456	300	7501073102997	Jabón Barra Piel Grasa	240	\$6.00	\$1,440.00	\$5.58	\$1,339.20	\$100.80	7%	Diferencia Procedente
AG 3456	301	7501073102998	Jabón Líquido Manos	120	\$7.00	\$840.00	\$6.51	\$781.20	\$58.80	7%	Diferencia Procedente
AG 3456	302	7501073102999	Jabón Tocador con Crema	120	\$7.50	\$900.00	\$6.98	\$837.00	\$63.00	7%	Diferencia Procedente
							\$4,476.00		\$4,162.68	\$313.32	

*Por concepto de Bonificaciones Comerciales.* El saldo por este concepto es un convenio realizado al momento de la firma del contrato de Compra-Venta con el cliente y pueden ser: Volumen de Compra, Rebaja de Temporada, Convenio por Distribución, Fletes por Devoluciones etc. A este saldo se le aplica la técnica de análisis calculando y certificando que efectivamente sea el porcentaje y la utilización haya cumplido su propósito convenido. De ser correcto el análisis, se genera nota de crédito por el concepto que creó la bonificación y así queda saldada la cuenta.

En el siguiente ejemplo vemos un saldo por el 3%, se hizo el cálculo y según el convenio 56-A la de Distribución de la compañía El Ejemplo firmado el 15 de Enero de 2009, procede el concepto de Bonificación por Distribución.

El Ejemplo, S.A. de C.V. Análisis Convenio por Distribución.						
Cadena: Nueva Wal Mart de México, S. DE R.L. DE C.V.						
Fecha: 10-Jun-2009		Importe total facturas: \$134,869.38		Pago: \$130,823.30		Saldo: \$4,046.08
Factura	Fecha Factura	Importe	Pago Wal Mart	Saldo	%	Observaciones
AG 3457	15/05/2009	\$19,863.35	\$19,267.45	\$595.90	3.00%	Convenio 3% Distribución
AG 3458	15/05/2009	\$20,119.12	\$19,515.55	\$603.57	3.00%	Convenio 3% Distribución
AG 3459	15/05/2009	\$51,956.78	\$50,398.08	\$1,558.70	3.00%	Convenio 3% Distribución
AG 3460	15/05/2009	\$19,995.17	\$19,395.31	\$599.86	3.00%	Convenio 3% Distribución
AG 3461	15/05/2009	\$8,543.17	\$8,286.87	\$256.30	3.00%	Convenio 3% Distribución
AG 3462	15/05/2009	\$14,391.79	\$13,960.04	\$431.75	3.00%	Convenio 3% Distribución
		\$134,869.38	\$130,823.30	\$4,046.08		

*Por Concepto de Descuentos Comerciales Omitidos en Factura.* Estos saldos son una reducción al precio de lista que los fabricantes ofrecen a los mayoristas, y/o detallistas en recompensa o pago por ciertas funciones que realizaran, por ejemplo: almacenaje, promoción y venta. La técnica de Análisis se aplica observando y calculando que efectivamente estos descuentos hayan sido aplicados en factura ya

que de no ser así provocaría este saldo, de ser correcto el análisis se genera la nota de crédito por el concepto de *Descuento Omitido en factura* y así queda saldada la cuenta.

En el siguiente cuadro podemos observar el descuento del 5% que por error de facturación fue omitido.

El Ejemplo, S.A. de C.V.															
Análisis de Descuento Comercial Omitido en Factura															
Cliente: 2005 Nueva Wal Mart de México, S. DE R.L. DE C.V. Suc. 3854 Pirules															
Factura: AG 3470		Fecha: 12-Jun-2009		Importe: \$6,523.20		Pago: \$6,196.80		Saldo: \$326.00							
Factura	Clave	Código	Descripción	Pzas	Precio Factura	Subtotal El Ejemplo	Precio Wal Mart	Subtotal Wal Mart	Diferencia	Descuentos Comerciales					Observaciones
										Precio Lista	D1	D2	D3	Precio Neto	
AG 3470	302	7501073103000	Toalla Limpiadora Piel Mixta	240	\$7.20	\$1,728.00	\$6.84	\$1,641.60	\$86.40	\$10.00	0.20	0.10	0.05	\$6.84	Descuento Omitido 5%
AG 3470	303	7501073103001	Toalla Limpiadora Piel Grasa	240	\$8.75	\$2,100.00	\$8.31	\$1,994.40	\$105.60	\$12.15	0.20	0.10	0.05	\$8.31	Descuento Omitido 5%
AG 3470	304	7501073103002	Jabón Gel Limpiador	120	\$10.94	\$1,312.80	\$10.40	\$1,248.00	\$64.80	\$15.20	0.20	0.10	0.05	\$10.40	Descuento Omitido 5%
AG 3470	305	7501073103003	Crema Anti-Acne	120	\$11.52	\$1,382.40	\$10.94	\$1,312.80	\$69.60	\$16.00	0.20	0.10	0.05	\$10.94	Descuento Omitido 5%
						\$6,523.20		\$6,196.80	\$326.40						

*Por Concepto de Faltante de Mercancía no notificada a la Compañía.* Este concepto es el resultante de un faltante al momento de entrega de la mercancía que no se notifico a tiempo a la compañía y al momento de el pago se genera el saldo, la técnica se aplica con una investigación al área de distribución y al área de almacén con el objeto de confirmar si realmente esa mercancía tuvo salida, de ser así este importe se le cobra al transporte que hizo la entrega o si la mercancía no salió de almacén se elabora folio de faltante de mercancía y por los ambos casos se afecta a la cuenta con nota de crédito descontando al cliente el monto de la mercancía no recibida.

Como vemos en la siguiente tabla de análisis el cliente reporto en su folio de recibo el faltante de 48 piezas que según la investigación en Almacén si tuvieron salida y por lo cual el importe por la piezas será cargado al pago de el Transportista.

El Ejemplo, S.A. de C.V.														
Análisis a Faltante de Mercancia.														
Cliente: 2926 Nueva Wal Mart de México, S. DE R.L. DE C.V. Suc. 2378 Pirules														
Factura: AG 3475		Fecha: 12-Jun-2009		Importe: \$6,196.80		Pago: \$5,868.48		Saldo: \$328.32						
Factura	Clave	Código	Descripción	Piezas Facturadas	Precio	Piezas Folio de recibo Wal mart	Piezas no recibidas	Subtotal El Ejemplo	Subtotal Wal Mart	Diferencia				Observaciones
AG 3475	302	7501073103000	Toalla Limpiadora Piel Mixta	240	\$6.84	192	48	\$1,641.60	\$1,313.28	\$328.32				Diferencia que se le cargara a Transportista
AG 3475	303	7501073103001	Toalla Limpiadora Piel Grasa	240	\$8.31	240		\$1,994.40	\$1,994.40	\$0.00				
AG 3475	304	7501073103002	Jabón Gel Limpiador	120	\$10.40	120		\$1,248.00	\$1,248.00	\$0.00				
AG 3475	305	7501073103003	Crema Anti-Acne	120	\$10.94	120		\$1,312.80	\$1,312.80	\$0.00				
								\$6,196.80	\$5,868.48	\$328.32				

*Por Concepto de Devolución de Mercancía de piso de Venta.* Es el valor de las mercancías que el cliente devuelve por incumplimiento en las condiciones del pedido, porque no les satisface la calidad, el precio, estilo, color etc. En este concepto de aplica la técnica de análisis calculando y certificando que efectivamente el importe que nos están cargando se valide con lo que realmente estamos recibiendo en almacén de ser así, para saldar la cuenta se elabora una nota de crédito por este concepto.

*Por Concepto de Falta de Pago de el Cliente.* Este tipo de situación ya habiendo hecho el análisis correspondiente, si se encuentra procedente, se determina una aclaración reclamando la diferencia, el cliente no tendrá otra más que hacer el pago restante y automáticamente se salda la cuenta.





## 6 CASO PRÁCTICO

Problemática:

Laboratorios Farmacéuticos Zoom tiene como objetivo mantener la cartera de Wal-Mart como máximo saldos vencidos a menos de treinta días, por lo cual se propone una técnica en la cual se detecte al saldo oportunamente y pueda ser depurado lo más pronto posible.

Wal-Mart de México es el principal cliente de los Laboratorios Farmacéuticos Zoom, se el día de hoy 30 de Octubre del 2009 hace transferencia de pago, por lo cual el Analista de Crédito y Cobranza se dispone a aplicar en ERP la afectación a cartera de dicho pago y por lo consiguiente el análisis respectivo de los diferentes descuentos cargados a la cuenta de los Laboratorios.

- 30/10/2009 El saldo inicial de la cuenta de Mayor Clientes es por \$500,000.00. La Cartera vencida del cliente Wal-Mart de México asciende a un importe de \$177,601.22.
- 30/10/2009 La Cartera vencida del cliente Wal-Mart de México asciende a un importe de \$177,601.22.
- 30/10/2009 Pago del cliente Wal-Mart vía transferencia electrónica un importe de \$172,133.19.
- 30/10/2009 Se elabora un Análisis de Saldos aplicando la Técnica apropiada.
- 30/10/2009 Se Emite a favor del cliente Nota de Crédito notificación la disminución del saldo en su cuenta.
- 30/10/2009 La Subcuenta de Clientes Wal-Mart queda saldada.

### **LA NATURALEZA COMO NUESTRA AMIGA**

La frase anterior consolida la misión perseguida desde los inicios de la fundación de Zoom que es: MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DEL INDIVIDUO MEDIANTE EL DESARROLLO Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE ALTO VALOR AGRAGADO PARA EL MERCADO DE LA SALUD, BELLEZA, HIGIENE Y ASEA PERSONAL.

Parte importante de este éxito ha radicado en utilizar como materia prima ingredientes de origen natural. El nacer y desarrollarse en un país rico en naturaleza ha facilitado la creación constante de nuevas líneas que han revolucionado el hábito de uso y las tendencias no sólo del mercado nacional sino del gran mercado a nivel mundial. Es indispensable destacar el regreso hacia todo lo natural, tendencia que rige a nivel mundial. Es por ello que en Zoom, compañía pionera en este ramo, ofrecemos nuestra más amplia experiencia para orientarlo y aconsejarlo de los múltiples beneficios que arrojan los ingredientes de origen natural, insumo básico de nuestros productos.

### Antecedentes

El origen de esta organización se remota al año 1860 con la llegada a México de Carlos Zoom, Emigrante italiano, médico de profesión, quien desarrolló fórmulas y productos farmacéuticos por demás novedosos en nuestro país.

Por el constante crecimiento en la segunda demanda de productos, Laboratorios Zoom nuevamente cambia sus instalaciones a la calle de Londres No. 55, creando sus divisiones de productos Medicinales y Tocador, utilizando ingredientes naturales y transformándolos en productos de belleza.

En Laboratorio Zoom es pionero en la fabricación de champos, lanzando la marca Sansilla y posteriormente Organogal como complemento a su línea Tocador, innovando así la manera de transformar el color de cabello en forma natural. Se inicia la exportación de jabones a los Estados Unidos y Centroamérica.

EL Laboratorio Zoom lanza al mercado los productos a base de ingredientes naturales como Jojoba y Sábila; continuando también con las exportaciones a Norte y Centroamérica. En 1988 se lanza el shampoo a base de Sansilla para bebés: Rizos Dorados, posteriormente la línea de productos de Veterinarios a base de compuestos naturales.

Es así como Laboratorios Zoom. ha tenido una historia de progreso como empresa 100 % mexicana, escribiendo día a día su historia y continuando en el mercado vigente como la mejor y única en el uso de insumos naturales aplicados al bienestar y salud, tanto de los consumidores en México como a nivel mundial.

### **Cultura Organizacional**

Mejorar la calidad de vida del individuo, desarrollando y comercializando productos de calidad, para el mercado de la salud, belleza e higiene.

Expondernos internacionalmente a través de nuestra marca adaptándonos a los requerimientos de los diferentes mercados, consolidarnos como una compañía mexicana de prestigio y tradición, reconocida como líder en el segmento de productos de Higiene y Belleza con ingredientes naturales; a través de una alta competitividad, una cultura organizacional flexible, innovadora y dinámica que permita desarrollar alianzas estratégicas que nos den ventajas competitivas.

### **Visión. Misión y Valores.**

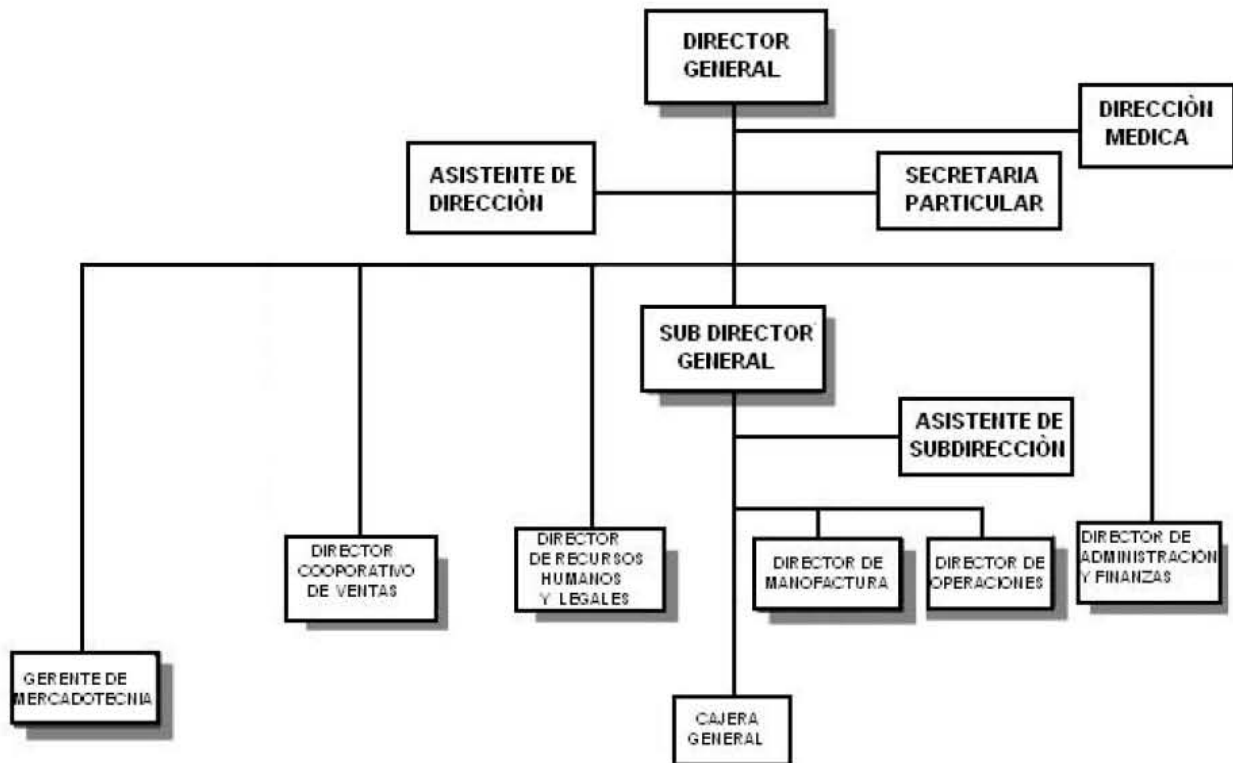
#### **Visión.**

Ser una organización de excelencia y clase mundial con productos y servicios líderes con reconocimiento nacional e internacional.

#### **Misión.**

Mejorar la calidad de vida del individuo mediante el desarrollo y comercializaron de productos de alto valor agregado para el mercado de la salud, belleza,

### ORGANIGRAMA





**CATALOGO DE PRECIOS**

8257	ZOOM BODY LOCION ACLARADORA 250 ML	\$22.60
5300	ZOOM SOFT TARRO 200 ML	\$22.60
2811	ZOOM VISAGE ANTIARRUGAS Q-10 DIA 50ML	\$37.73
5974	ZOOM BODY LOCION HIDRAT. PIEL NORMAL 400 ML	\$22.60
9439	ZOOM ROLL ON FRESH HOMBRE 50 ML.	\$32.48
9463	ZOOM ROLL ON FRESH MUJER 50 ML.	\$24.88
6347	ZOOM ASTRINGE P/ PUNTOS NEGR200ML	\$24.88
6495	ZOOM JABON EXF P/PUNTOS NEGR 80GR	\$28.44
7219	ZOOM SH EXTRA 355 ML	\$22.29
7618	ZOOM AMPOLLETAS C/3	\$22.29
5808	ZOOM SH HIDRATANTE 444 ML	\$27.70
5816	ZOOM AC HIDRTANTE 444ML	\$28.97

# Laboratorios Farmacéuticos



La naturaleza como nuestra amiga

## Zoom S.A. de C.V.

Monte Blanco no. 100 Col. Porfirano

Tel. 55 55 26 93 87

Mexico D.F. C.P. 0300

Factura

A-7940

Cliente: 3303	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, NEXTENGO No. 78 COL. STA.CRUZ ACAYUCAN, DEL. AZCAPOTZALCO MEXICO, D.F.	Fecha 11 de Agosto del 2009	No. de Pedido 9650173748
		Condiciones de Venta 75 Días	Remisiones

Clave	Descripción	Cant.	Unit.	Subtotal	Total
8257	ZOOM BODY LOCION ACLARADORA 250 ML	24		\$22.60	\$542.40
5300	ZOOM SOFT TARRO 200 ML	24		\$22.60	\$542.40
2811	ZOOM VISAGE ANTIARRUGAS Q-10 DIA 50ML	24		\$37.73	\$905.52
5974	ZOOM BODY LOCION HIDRAT. PIEL NORMAL 400 ML	24		\$22.60	\$542.40
9439	ZOOM ROLL ON FRESH HOMBRE 50 ML.	24		\$32.48	\$779.52
9463	ZOOM ROLL ON FRESH MUJER 50 ML.	24		\$24.88	\$597.12
6347	ZOOM ASTRINGE P/ PUNTOS NEGR200ML	24		\$24.88	\$597.12
6495	ZOOM JABON EXF P/PUNTOS NEGR 80GR	48		\$28.44	\$1,365.12
7219	ZOOM SH EXTRA 355 ML	24		\$22.29	\$534.96
7618	ZOOM AMPOLLETAS C/3	24		\$22.29	\$534.96
5808	ZOOM SH HIDRATANTE 444 ML	48		\$27.70	\$1,329.60
5816	ZOOM AC HIDRTANTE 444ML	24		\$28.97	\$695.28
				<b>Subtotal</b>	<b>8,966.40</b>
				<b>I. V. A.</b>	<b>1,344.96</b>
				<b>TOTAL</b>	<b>10,311.36</b>

**OR** FOLIO B 341639  
**OF** ORGANISMO FISCAL  
 SUBSEC. DE INGRESOS  
 CEDULA DE REGISTRO  
 FEDERAL DE CONTRIBUYENTES  
 ZOZO - 850519 - CYN  
 CUAUDEBERG, FED DE CONTRIBUYENTE  
 ZOOM  
 S.A. DE C.V.  
 2003

FECHA DE ENTREGA: FEBRERO DEL 2009. LA PRESENTACION NO AUTORIZA LA CANCELACION DE ESTE CREDITO. LA PRESENTACION NO AUTORIZA LA CANCELACION DE ESTE CREDITO.





La naturaleza como nuestra amiga

# Laboratorios Farmacéuticos

## Zoom S.A. de C.V.

Monte Blanco no. 100 Col. Porfirano

Tel. 55 55 26 93 87

Mexico D.F. C.P. 0300

Factura

A-7938

Cliente: 4952	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, NEXTENGO No. 78 COL. STA.CRUZ ACAYUCAN, DEL. AZCAPOTZALCO MEXICO, D.F.	Fecha 11 de Agosto del 2009	No. de Pedido 1650177867
		Condiciones de Venta 75 Días	Remisiones

8257	ZOOM BODY LOCION ACLARADORA 250 ML	120	\$22.60		\$2,712.00
5300	ZOOM SOFT TARRO 200 ML	72	\$22.60		\$1,627.20
2811	ZOOM VISAGE ANTIARRUGAS Q-10 DIA 50ML	120	\$37.73		\$4,527.60
5974	ZOOM BODY LOCION HIDRAT. PIEL NORMAL 400 ML	24	\$22.60		\$542.40
9439	ZOOM ROLL ON FRESH HOMBRE 50 ML.	144	\$32.48		\$4,677.12
9463	ZOOM ROLL ON FRESH MUJER 50 ML.	72	\$24.88		\$1,791.36
6347	ZOOM ASTRINGE P/ PUNTOS NEGR 200ML	120	\$24.88		\$2,985.60
6495	ZOOM JABON EXF P/PUNTOS NEGR 80GR	72	\$28.44		\$2,047.68
7219	ZOOM SH EXTRA 355 ML	120	\$22.29		\$2,674.80
7618	ZOOM AMPOLLETAS C/3	120	\$22.29		\$2,674.80
5808	ZOOM SH HIDRATANTE 444 ML	144	\$27.70		\$3,988.80
5816	ZOOM AC HIDRATANTE 444ML	168	\$28.97		\$4,866.96
				Subtotal	35,116.32
				I. V. A.	5,267.44
				TOTAL	40,383.76

OR  
FOLIO  
B 341639

OF  
ORGANISMO  
FISCAL

SUBSEC. DE INGRESOS  
CEDULA DE REGISTRO  
FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

ZOO - 85 DE 19 - CYN  
CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTE

ZOOM

S.A. DE C.V.

2003

FECHA DE IMPRESION: FEBRERO DE 2009 VICIA EN FEBRERO DE 2009 LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE IMPRESION PROHIBIDA INCLUIDO INCLUIDO EN LOS TERMINOS DE LAS DEPOSICIONES LESALES

# Laboratorios Farmacéuticos



La naturaleza como nuestra amiga

## Zoom S.A. de C.V.

Monte Blanco no. 100 Col. Porfirano

Tel. 55 55 26 93 87

Mexico D.F. C.P. 0300

Factura

A-7947

Cliente: 4755	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, NEXTENGO No. 78 COL. STA. CRUZ ACAYUCAN, DEL. AZCAPOTZALCO MEXICO, D.F.	Fecha 11 de Agosto del 2009	No. de Pedido 2500571873
		Condiciones de Venta 75 Días	Remisiones

Clave	Descripción	Cant.	Unit.	Subtotal	Total
8257	ZOOM BODY LOCION ACLARADORA 250 ML	72		\$22.60	\$1,627.80
5300	ZOOM SOFT TARRO 200 ML	48		\$22.60	\$1,084.80
2811	ZOOM VISAGE ANTIARRUGAS Q-10 DIA 50ML	24		\$37.73	\$ 905.52
5974	ZOOM BODY LOCION HIDRAT. PIEL NORMAL 400 ML	48		\$22.60	\$1,084.80
9439	ZOOM ROLL ON FRESH HOMBRE 50 ML.	72		\$32.48	\$2,338.56
9463	ZOOM ROLL ON FRESH MUJER 50 ML.	48		\$24.88	\$1,194.24
6347	ZOOM ASTRINGE P/ PUNTOS NEGR 200ML	72		\$24.88	\$1,791.36
6495	ZOOM JABON EXF P/PUNTOS NEGR 80GR	48		\$28.44	\$1,365.12
7219	ZOOM SH EXTRA 355 ML	48		\$22.29	\$1,069.92
7618	ZOOM AMPOLLETAS C/3	48		\$22.29	\$1,069.92
5808	ZOOM SH HIDRATANTE 444 ML	72		\$27.70	\$1,994.40
5816	ZOOM AC HIDRATANTE 444ML	48		\$28.97	\$1,390.56
				<b>Subtotal</b>	<b>16,916.40</b>
				<b>I. V. A.</b>	<b>2,537.46</b>
				<b>TOTAL</b>	<b>19,453.86</b>

**OR** FOLIO B 341639  
**OF** ORGANISMO FISCAL  
 SUBSEC. DE INGRESOS  
 CEDULA DE REGISTRO  
 FEDERAL DE CONTRIBUYENTES  
 ZOO - 850519 - CYN  
 CUADERN. FED. DE CONTRIBUYENTE  
 ZOOM  
 S.A. DE C.V.  
 2003

FECHA DE ENTREGA: FEBRERO DE 2009. LA PREPONDANCIA NO AUTORIZA LA DE ESTE OCCASION. LA PREPONDANCIA NO AUTORIZA LA DE ESTE OCCASION. LA PREPONDANCIA NO AUTORIZA LA DE ESTE OCCASION. LA PREPONDANCIA NO AUTORIZA LA DE ESTE OCCASION.

# Laboratorios Farmacéuticos



La naturaleza como nuestra amiga

Inf ormes de participación de productos 30 de Diciembre de 2008													Fecha Emisión: 30 de 11			
Clave	Descripción	Fabrica	Formida	F. Fact.	Fecha	F. Venc.	Días	Margen	Cuota	1 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	Máx. de 120		
4132	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 7838	factura	del Cliente	F. Fact.	14/08/2009	22/08/2009	6	94.563.77	64.000	944.363.77	94.000	94.000	94.000	94.000		
3303	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 7940				15/08/2009	22/08/2009	5	94.318.33	94.000	944.318.33	94.000	94.000	94.000	94.000		
4206	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 7947				20/08/2009	22/08/2009	6	94.469.66	94.000	944.469.66	94.000	94.000	94.000	94.000		
4248	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8025				20/08/2009	22/08/2009	3	94.232.72	94.000	942.232.72	94.000	94.000	94.000	94.000		
2808	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8026				15/08/2009	22/08/2009	3	94.883.77	94.000	944.883.77	94.000	94.000	94.000	94.000		
0003	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8024				20/08/2009	22/08/2009	3	94.308.42	94.000	943.308.42	94.000	94.000	94.000	94.000		
2337	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8104				20/08/2009	22/08/2009	2	94.857.12	94.000	944.857.12	94.000	94.000	94.000	94.000		
810	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8220				15/08/2009	22/08/2009	-2	94.308.41	94.000	943.308.41	94.000	94.000	94.000	94.000		
3304	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8223				15/08/2009	22/08/2009	-2	94.833.15	94.000	944.833.15	94.000	94.000	94.000	94.000		
4133	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8294				15/08/2009	22/08/2009	-2	94.742.15	94.000	947.742.15	94.000	94.000	94.000	94.000		
2200	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8305				15/08/2009	22/08/2009	-4	94.833.34	94.000	944.833.34	94.000	94.000	94.000	94.000		
4041	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8328				15/08/2009	22/08/2009	-4	94.294.54	94.000	942.94.54	94.000	94.000	94.000	94.000		
3027	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8388				20/08/2009	22/08/2009	-4	94.774.24	94.000	944.774.24	94.000	94.000	94.000	94.000		
4100	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8404				20/08/2009	22/08/2009	-8	94.774.24	94.000	944.774.24	94.000	94.000	94.000	94.000		
2822	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8408				20/08/2009	22/08/2009	-8	94.081.82	94.000	940.81.82	94.000	94.000	94.000	94.000		
2422	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8505				15/08/2009	22/08/2009	-8	94.898.45	94.000	944.898.45	94.000	94.000	94.000	94.000		
4131	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8503				14/08/2009	22/08/2009	-9	94.094.57	94.000	940.94.57	94.000	94.000	94.000	94.000		
4209	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8572				14/08/2009	22/08/2009	-8	94.038.98	94.000	940.38.98	94.000	94.000	94.000	94.000		
2400	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8574				15/08/2009	22/08/2009	-8	94.452.10	94.000	944.452.10	94.000	94.000	94.000	94.000		
9401	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8574				15/08/2009	22/08/2009	-8	94.631.64	94.000	946.31.64	94.000	94.000	94.000	94.000		
2012	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8583				15/08/2009	22/08/2009	-8	94.031.33	94.000	940.31.33	94.000	94.000	94.000	94.000		
4137	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8582				20/08/2009	22/08/2009	-8	94.222.74	94.000	942.222.74	94.000	94.000	94.000	94.000		
4028	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8525				14/08/2009	22/08/2009	-8	94.080.35	94.000	940.80.35	94.000	94.000	94.000	94.000		
4001	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8437				14/08/2009	22/08/2009	-23	94.493.38	94.000	942.493.38	94.000	94.000	94.000	94.000		
3370	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8438				14/08/2009	22/08/2009	-23	94.130.10	94.000	941.130.10	94.000	94.000	94.000	94.000		
263	MILBEXA VIAL 1.0000000000000000 A. 8437				14/08/2009	22/08/2009	-24	94.824.44	94.000	944.824.44	94.000	94.000	94.000	94.000		



**WAL\*MART®**NVA WALMART DE MEXICO S. DE R.  
POLIZA CHEQUE (AUTOMATICA)PAGINA: 1  
PAGINA DESGLOSE: 1COMPROBANTE DE PAGO NO.  
3000869816

NO.	PROVEEDOR	D	M	A
444062	ZOOM SA CV	30	10	2008
1. PAGO POR CHEQUE				NETO A PAGAR: 172,133.19 MXP
COMENTARIO: VALIDA UPC AMECE				

TIENDA	TIPO DE DOC	CLAVE	ORD. COMPRA	FOLIO	FACTURA	SERIE	TIPO PAGO	FECHA	IMPORTE	AJUSTE	DESCUENTO
9179	N/CREDITO	216		3000869816	1	.		20080811	0.00	0.00	-6.90
7462	N/CREDITO	054	1650177867	0000469886	7947	.		20080811	0.00	0.00	-436.65
7471	N/CREDITO	054	9650173748	0000470884	7940	.		20080811	0.00	0.00	-232.84
7471	N/CREDITO	054	2500571873	0000470883	7938	.		20080811	0.00	0.00	-911.53
7860	N/CREDITO	054	2800158580	0000117268	8075	.		20080811	0.00	0.00	-971.51
7640	N/CREDITO	054	1650177992	0000418429	8076	.		20080811	0.00	0.00	-322.77
7860	N/CREDITO	054	2800158579	0000117269	8074	.		20080811	0.00	0.00	-1,124.08
7640	N/CREDITO	054	2800158581	0000418428	8114	.		20080811	0.00	0.00	-43.72
7471	FACTURA		1650177867	0000472569	7947		PAGO TOTAL DE F	20081025	15,984.66	15,984.66	0.00
7640	FACTURA		9650173748	0000422246	7940		PAGO TOTAL DE F	20081025	10,123.68	10,123.68	0.00
7640	FACTURA		2500571873	0000422247	7938		PAGO TOTAL DE F	20081025	39,633.05	39,633.05	0.00
7860	FACTURA		2800158580	0000119494	8075		PAGO TOTAL DE F	20081027	42,252.72	42,252.72	0.00
7860	FACTURA		1650177992	0000119493	8076		PAGO TOTAL DE F	20081027	14,033.77	14,033.77	0.00
7630	FACTURA		2800158579	0000120275	8074		PAGO TOTAL DE F	20081027	49,308.12	49,308.12	0.00
7620	FACTURA		2800158581	0000120278	8114		PAGO TOTAL DE F	20081028	1,557.62	1,557.62	0.00

Laboratorios Farmacéuticos

**ZOM**

La naturaleza como nuestra amiga

Cheques 3000869816

FECHA: 30/10/2009

RELACION DE COBRANZA

# ZOOM S.A. DE C.V.

CTE	NOMBRE DEL CLIENTE	FACT.	IMPORTE	FOLIO	Dev	Rebaja	Aperturas	Cargo x Entrega 2.35%	Cargo por man. de Dev	DIF.	PAGO NETO
4952	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	A-7938	40,383.77					911.53		750.72	\$38,721.52
3303	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	A-7940	10,311.36					232.84		188.71	\$9,889.81
4755	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	A-7947	19,453.86					436.65		469.20	\$18,548.01
4748	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	A-8075	42,252.72					971.81		6.90	\$41,274.01
2018	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	A-8076	14,033.77					322.77		0.10	\$13,710.90
10073	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	A-8074	49,308.12					1134.08		-	\$48,174.04
2337	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	A-8114	1,857.62					42.72		-	\$1,814.90
			<b>\$177,601.22</b>		<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$4,052.40</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$1,415.63</b>	<b>\$172,133.19</b>

172,133.19

Fletes	%
911.53	2.35%
232.84	2.35%
436.65	2.35%
971.81	2.35%
322.77	2.35%
1,134.08	2.35%
42.72	2.35%
<b>4,052.40</b>	

Laboratorios Farmacéuticos



La naturaleza como nuestra amiga





**ZOM**

La naturaleza como nuestra amiga

**ZOM**

México, D. F. a 31 de Octubre del 2008

Servicios Administrativos Wal Mart S. de R. L. de C. V.  
Nextengo no. 78 Sta. Cruz Acayucan  
Delegación Azcapotzalco, C.P. 02770  
México, D. F.

At'n: Departamento de aclaraciones a proveedores.

Asunto: Diferencia en pago en proveedor 444062

Por este medio le solicito la aclaración de las siguientes facturas que según nuestro registro tiene diferencia de pago, El monto haciende a \$1,408.63 a continuación se detalla.

FACTURA	ORDEN DE COMPRA	ORIGINAL	DESCUENTO	IMPORTE	PAGO W.M.	DIFERENCIA
A-7947	2500571873	\$19,453.86	\$ 436.65	19,017.21	\$18,548.01	\$ 469.20
A-7940	9650173749	\$10,311.06	\$ 232.84	10,078.22	\$9,889.91	\$ 188.31
A-7938	1650177887	\$40,383.77	\$ 911.53	39,472.24	\$38,721.62	\$ 750.62
					<b>TOTAL</b>	<b>\$1,408.63</b>

Anexo a la presente copia de las facturas con folio y comprobantes de pago.  
Sin mas por el momento y esperando su valiosa cooperación estoy a sus ordenas.

**Atentamente.**

**Cynthia Aguilar Toledo.**  
**Analista de Crédito y Cobranza.**  
Tel. 55 59 55 66 Ext. 2138

**ZOM**

ZOOM SA CV

**Orden Compra** 1650177867      **Fecha** 11/Aug/08      **Factura** A-7940      **Recibidor** 10000315632      **Fecha de Pago** 30/Oct/09      **Cheque o letra** 3000869816

UPC	Descripcion	Ord.	Rec.	Bto.	Net	Lista	% D1	% D2	% D3	% D4	% D5	Neto	mas Bajo	Subtotal	Referencia	Concepto
0750107310720	ZOOM BODY LOTION ACLA	120	24	460.80	460.80	22.60	15.00	.00	.00	.00	.00	19.20	19.20	2,304.00	1847 - 1	PL
0750107310721	ZOOM SOFT TARRO 200 ML	72	24	460.80	460.80	22.60	15.00	.00	.00	.00	.00	19.20	19.20	1,382.40	1847 - 1	PL

**Orden Compra** 9650173748      **Fecha** 11/Aug/08      **Factura** A-7938      **Recibidor** 315939      **Fecha de Pago** 30/Oct/08      **Cheque o letra** 3000869816

UPC	Descripcion	Ord.	Rec.	Bto.	Net	Lista	% D1	% D2	% D3	% D4	% D5	Neto	mas Bajo	Subtotal	Referencia	Concepto
0750107310720	ZOOM BODY LOTION ACLA	24	24	460.80	460.80	22.60	15.00	.00	.00	.00	.00	19.20	19.20	460.80	1847 - 1	PL
0750107310721	ZOOM SOFT TARRO 200 ML	24	24	460.80	460.80	22.60	15.00	.00	.00	.00	.00	19.20	19.20	460.80	1847 - 1	PL

**Orden Compra** 2500571873      **Fecha** 11/Aug/08      **Factura** A-7947      **Recibidor** 317178      **Fecha de Pago** 30/Oct/08      **Cheque o letra** 3000869816

UPC	Descripcion	Ord.	Rec.	Bto.	Net	Lista	% D1	% D2	% D3	% D4	% D5	Neto	mas Bajo	Subtotal	Referencia	Concepto
0750107310720	ZOOM BODY LOTION ACLA	72	24	460.80	460.80	22.60	15.00	.00	.00	.00	.00	19.20	19.20	1,382.40	1847 - 1	PL
0750107310721	ZOOM SOFT TARRO 200 ML	48	24	460.80	460.80	22.60	15.00	.00	.00	.00	.00	19.20	19.20	921.60	1847 - 1	PL

Laboratorios Farmacéuticos

**ZOOM**

La naturaleza como nuestra amiga





La naturaleza como nuestra amiga



5 DE AGOSTO 2009

WAL-MART DE MEXICO,S.A. DE C.V.  
Av. Universidad No. 936-A  
Col. Santa Cruz Atoyac  
México,D.F. 11310

AT'N Lic. Roberto Ruíz Rico  
Compras Perfumería.

Estimado Roberto:

Por éste medio te confirmo el ajuste a la baja de un **15%** al Costo de nuestra "Línea de Estilizados"

Los Articulos involucrados son:

0750107310720 ZOOM BODY LOTION ACLARADOR  
0750107310721 ZOOM SOFT TARRO 200 ML

De igual forma via correo te estoy enviando el Formato de Cambio de precios correspondiente, en el cual estoy sugiriendo un Precio de Venta con el siguiente Margen de Utilidad por Formato:

PARA SUPER CENTER	<b>30%</b>	DE MARGEN DE UTILIDAD
PARA BODEGAS	<b>30%</b>	DE MARGEN DE UTILIDAD
PARA SUPERAMA		EL MISMO QUE TIENE ACTUALMENTE

Con la entera seguridad de que este Ajuste en el Costo impulsará la venta de nuestros Estilizados en la Cadena, agradezco de antemano tu valioso apoyo.

Muy cordialmente.

Mario E. González Inclán.  
Gerente de Cuentas Clave.

Zoom S.A. de C.V.  
Monte Blanco No. 100  
Col. Porfirano. C.P. 0300 México, D.F.

Tel 55 26 93 87 5559 4328  
Fax 5575 9449, 5559 9469



CATALOGO WALMEX 11 de AGOSTO 2009

Report Options

Num del Artículo Principal	Desc Artículo Principal	Desc Art 1	P. Vta Unidad	\$ DE VENTA CON IVA	Costo Unidad	COSTO MAS IVA	UPC	Nombre Proveedor	Num Prov.	Costo EMPRO
217320	ZOMM BODY LOTION ACLRADORA 250 ML	CREMA PARA CUERPO	\$32.77	\$37.69	\$22.60	\$25.99	750107310720	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$542.40
217327	ZOMM SOFT TARRO 250 ML	CREMA PARA CUERPO	\$32.77	\$37.69	\$22.60	\$25.99	750107310721	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$542.40
217334	ZOMM VISAGE ANTI-ARUGAS Q-10 DIA 50 ML	CREMA FACIAL	\$54.71	\$62.91	\$37.73	\$43.39	750107310722	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$905.52
217341	ZOMM BODY LOTION HIDRAT. PIEL NORMAL 400 ML	CREMA PARA CUERPO	\$32.77	\$37.69	\$22.60	\$25.99	750107310723	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$542.40
224252	ZOMM ROLL ON FRESH HOMBRE 50 ML	DESODORANTE	\$47.10	\$54.16	\$32.48	\$37.35	750107310724	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$779.52
251415	ZOMM ROLL ON FRESH MUJER 50 ML	DESODORANTE	\$36.08	\$41.49	\$24.88	\$28.61	750107310725	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$597.12
251415	ZOMM ASTRINGE P/PUNTOS NEGROS 200 ML	LOCION LIMPIADORA	\$36.08	\$41.49	\$24.88	\$28.61	750107310726	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$597.12
251415	ZOMM JABON EXF P/PUNTOS NEGROS 80 GR	JABON	\$41.24	\$47.42	\$28.44	\$32.71	750107310727	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$682.56
251415	ZOMM SHAMPOO EXT 355 ML	SHAMPOO	\$32.32	\$37.17	\$22.29	\$25.63	750107310728	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$534.96
251415	ZOMM AMPOLLETAS C/3	TRATAMIENTO	\$32.32	\$37.17	\$22.29	\$25.63	750107310729	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$534.96
251415	ZOMM SHAMPOO HIDRATANTE 444 ML	SHAMPOO	\$40.17	\$46.19	\$27.70	\$31.86	750107310730	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$664.80
251415	ZOMM ACOND HIDRATANTE 444 ML	ACONDICIONADOR	\$42.01	\$48.31	\$28.97	\$33.32	750107310731	ZOOM, S.A. DE C.V.	444062	\$695.28

Laboratorios Farmacéuticos

ZOM

La naturaleza como nuestra amiga





La naturaleza como nuestra amiga

**Zoom S.A. de C.V.**

Monte Blanco no. 100 Col. Porfirano

Tel. 55 55 26 93 87

Mexico D.F. C.P. 0300

Nota de Crédito  
NCR 2315

Cliente:  4952	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, NEXTENGO No. 78 COL. STA. CRUZ ACAYUCAN, DEL. AZCAPOTZALCO MEXICO, D.F.	Fecha 12 Agosto del 2009	No. de Pedido
		Condiciones de Venta	Remisiones

Por Concepto de Diferencia en Precio				163.20								
<table border="1"> <tr> <td> <b>OR</b> FOLIO B 3141639 <b>OF</b> ORGANISMO FISCAL SUBSECT. DE INGRESOS CEDULA DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES ZOO - 05-0519 - CYN CLAVE ERG. FED. DE CONTRIBUYENTE ZOOM S.A. DE C.V. 2006                 </td> <td>                 Subtotal             </td> <td>                 163.20             </td> </tr> <tr> <td></td> <td>                 I. V. A.             </td> <td>                 26.11             </td> </tr> <tr> <td></td> <td>                 TOTAL             </td> <td>                 189.31             </td> </tr> </table>				<b>OR</b> FOLIO B 3141639 <b>OF</b> ORGANISMO FISCAL SUBSECT. DE INGRESOS CEDULA DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES ZOO - 05-0519 - CYN CLAVE ERG. FED. DE CONTRIBUYENTE ZOOM S.A. DE C.V. 2006	Subtotal	163.20		I. V. A.	26.11		TOTAL	189.31
<b>OR</b> FOLIO B 3141639 <b>OF</b> ORGANISMO FISCAL SUBSECT. DE INGRESOS CEDULA DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES ZOO - 05-0519 - CYN CLAVE ERG. FED. DE CONTRIBUYENTE ZOOM S.A. DE C.V. 2006	Subtotal	163.20										
	I. V. A.	26.11										
	TOTAL	189.31										

FECHA DE ENTREGA: FEBRERO DEL 2007. NÚMERO DE CUENTA DE BANCOS: LA REPUBLICA. AUTORIZADO DE ESTE CREDITO: ROBERTO GONZALEZ. EN LOS TERMINOS DE LAS CONDICIONES DE SERVICIO.



La naturaleza como nuestra amiga

Laboratorios Farmacéuticos Zoom, S.A. de C.V.

Análisis de Precios

Cliente: Nueva Wal Mart de Mexico, S de RL de C.V.

Fecha : 11/08/2009

Diferencia \$ 750.72

Factura	Clave	Código	Descripción	Paq	Unidad	Subtotal	Canjeo Wal Mart	Subtotal Wal Mart	Diferencia en Precio	%Diferencia	Observaciones
A-7998	750107310720	8257	ZOOM 800V LOTON M/L4	120	\$ 22.50	\$ 2,712.00	\$ 19.20	\$ 2,304.00	\$ 408.00	15%	Diferencia Procedente
A-7998	750107310721	9100	ZOOM 150FT TAPRO 200ML	72	\$ 22.50	\$ 1,627.20	\$ 19.20	\$ 1,382.40	\$ 244.80	15%	Diferencia Procedente
						\$ 4,339.20		\$ 3,686.40	\$ 652.80		

\* Inpositiva



La naturaleza como nuestra amiga

Fecha : 11/08/2009

Laboratorios Farmaceuticos Zoom, S.A. de C.V.  
 Analisis de Precios  
 Cliente: Nueva Wal Mart de Mexico, S de RL de C.V.

Diferencia \$ 188.71

Factura	Clave	Codigo	Descripcion	Paq	Lista de Precios Zoom	Subtotal Zoom	Catalogo Wal Mart	Subtotal Wal Mart	Diferencia en Precio	% Decremento	Observaciones
A-7940	750107310720	8157	ZOOM BODY LOTION AOLA	24	\$ 22.60	\$ 542.40	\$ 19.20	\$ 460.80	\$ 81.50	15%	Diferencia Procedente
A-7940	750107310721	3300	ZOOM/ SOFTTARRO 200 ML	24	\$ 22.60	\$ 542.40	\$ 19.20	\$ 460.80	\$ 81.50	15%	Diferencia Procedente
						\$ 1,094.80		\$ 921.60	\$ 163.20 *		

\* Importe sin Iva

Laboratorios Farmaceuticos Zoom, S.A. de C.V.  
 Analisis de Precios  
 Cliente: Nueva Wal Mart de Mexico, S de RL de C.V.

Fecha : 11/08/2009

Diferencia \$ 469.20

Factura	Clave	Codigo	Descripción	Pza	Lista de Precios Zoom	Subtotal Zoom	Catalogo Wal Mart	Subtotal Wal Mart	Diferencia en Precio	% Decremento	Observaciones
A-7947	750107310720	8257	ZOOM BODY LOTION ACLA	72	\$ 22.60	\$ 1,627.20	\$ 19.20	\$ 1,382.40	\$ 244.80	15%	Diferencia Procedente
A-7947	750107310721	5300	ZOOM SOFT TARRO 200 ML	48	\$ 22.60	\$ 1,084.80	\$ 19.20	\$ 921.60	\$ 163.20	15%	Diferencia Procedente
						\$ 2,712.00		\$ 2,304.00	\$ 408.00 *		

\* Importe sin Iva

Informe de Resultado de Análisis

Dirigido a:

Gerente de Crédito y Cobranza

Buen Día

Por este medio le comunico a usted que después de haber hecho el análisis correspondiente, aplicando las diferentes técnicas que nos ayudan a la mejora de los resultados, se encontró que la diferencia de \$1,415, es procedente, ya que el Ejecutivo de venta cargo de la cuenta de Wal Mart, otorgó un descuento del cual no dio aviso oportuno y no se hicieron los cambios correspondientes.

Afortunadamente esta diferencia se detecto a tiempo y se procedió a la aplicación de la Nota de Crédito por la cantidad y concepto correspondientes.

Anexo archivo con cifra detallada.

Sin mas por el momento, quedo a sus ordenes , por cualquier duda o aclaración.





La naturaleza como nuestra amiga

**Zoom S.A. de C.V.**

Monte Blanco no. 100 Col. Porfirano

Tel. 55 55 26 93 87

Mexico D.F. C.P. 0300

Nota de Crédito  
NCR 2316

Cliente:  4755	NUEVA WAL-MART DE MEXICO, NEXTENGO No. 78 COL. STA. CRUZ ACAYUCAN, DEL. AZCAPOTZALCO MEXICO, D.F.	Fecha 12 Agosto del 2009	No. de Pedido
		Condiciones de Venta	Remisiones

Por Concepto de Diferencia en Precio	408.00
Subtotal	408.00
I. V. A.	65.28
TOTAL	473.28

OR FOLIO B 3141639  
 OF ORGANISMO FISCAL  
 SUBSECT. DE INGRESOS  
 CEDULA DE REGISTRO  
 FEDERAL DE CONTRIBUYENTES  
 ZOO - 05-0519 - CYN  
 CLAVE REG. FED. DE CONTRIBUYENTE  
 ZOOM  
 S.A. DE C.V.  
 2006

FECHA DE ENTREGA: FEBRERO DEL 2007. NÚMERO DE CUENTA DE BANCOS: LA REPUBLICA. AUTORIZADO DE ESTE CREDITO: ROBERTO GONZALEZ. EN LOS TERMINOS DE LAS CONDICIONES DE SERVICIO.

Movimientos en las Cuentas

Clientes	
\$ 500,000.00	\$ 172,133.19
	\$ 5,468.03
\$ 322,398.78	

Bancos	
\$ 172,133.19	

Subcuenta Wal-Mart Cartera Vencida

\$ 177,601.22	\$ 172,133.19
\$ 5,468.03	\$ 5,468.03
	0

Ventas	
	\$ 431,034.48

Iva por pagar	
\$ 754.21	\$ 68,965.52
	\$ 68,211.31

Reb. Sob. Ventas	
\$ 4,713.82	



La naturaleza como nuestra amiga

## Laboratorios Farmacéuticos

### Laboratorios Farmacéuticos Zoom, S.A. de C.V. Estado de Resultados al 30 de Octubre del 2009

Ventas Totales	\$ 431,034.48			
Reb s/ Ventas	\$ 4,713.82			
Ventas Netas		\$ 426,320.66		
Costo de Ventas		\$ 175,897.00		
Utilidad Bruta			\$ 250,423.66	
Gastos de operación		\$ 45,209.00		
Gastos de Venta	\$ 27,946.00			
Gatos de Admon	\$ 17,263.00			
Utilidad de Operación		\$ 205,214.66		
Gastos Financieros	\$ 57,482.00			
Otros Ingresos	\$ 3,829.00			
Utilidad antes de ISR			\$ 143,903.66	
Impuesto sobre la renta	\$ 18,283.00			
Utilidad Neta				\$ 125,620.66

C.P. Director Financiero

\_\_\_\_\_

C.P. Director General

\_\_\_\_\_



Laboratorios Farmacéuticos Zoom, S.A. de C.V.  
Estado de Situación Financiera Del 1 al 30 de Octubre del 2009

<b>Activo Circulante</b>		<b>Pasivo Circulante</b>	
Caja	\$ 5,799.00	Cuentas por Pagar	\$ 74,829.00
Bancos	\$ 172,133.19	Acreedores Diversos	\$ 8,575.00
Cuentas por Cobrar	\$ 322,398.78	Impuestos por pagar	\$ 68,211.31
Inventarios	\$ 100,048.00	<b>Total Pasivo</b>	\$ 151,615.31
Deudores Diversos	\$ 9,845.00		
<b>Total</b>	\$ 610,223.97		
		<b>Capital Contable</b>	\$ 594,812.66
<b>Activo Fijo</b>		Capital Social	\$ 469,192.00
Mobiliario	\$ 42,452.00	Utilidad del Ejercicio	\$ 125,620.66
Equipo de Transporte	\$ 93,752.00		
<b>Total</b>	\$ 136,204.00		
<b>Suma Total Activo</b>	<u>\$ 746,427.97</u>	<b>Suma Pasivo mas Capital</b>	<u>\$ 746,427.97</u>
			\$ -

C.P. Director Financiero

---

C.P. Director General

---

## Conclusiones.

De la necesidad de proyectar aritméticamente las diversas operaciones surge el método de la Partida Doble para una organización más racional en el negocio, de ahí la importancia de la contabilidad ya que esta abarca un contenido completo de información para satisfacer las exigencias de la sociedad.

La Profesión Contable requiere de una mezcla de conocimientos y capacidades así como un código que rijan la conducta con el objetivo de que las decisiones, consejos y acciones que emprenda un Licenciado en Contaduría sean moralmente correctos, justos y equitativos.

La Contaduría como ciencia está regulada por una teoría, por lo tanto tiene principios, reglas, criterios, postulados, normas y técnicas que rigen su estudio. Normas de Información Financiera (NIF) son el conjunto de pronunciamientos normativos, conceptuales y particulares de las cuales destacan los postulados: Sustancia Económica, Entidad Económica, Negocio en Marcha, Devengación Contable, Asociación de Costos y Gastos con Ingresos, Valuación, Dualidad Económica y Consistencia.

El Licenciado en Contaduría ejerce Juicio Profesional con criterio y enfoque prudencial sobre bases equitativas para la Información Financiera, esta última debe ser expresada en unidades monetarias y descriptivas ya que muestra la posición y desempeño financiero de una Entidad.

Los Estados Financieros representan concretamente la Información Financiera a una fecha determinada o por un periodo definido, refleja la posición financiera y el resultado de las operaciones de una empresa.

Las Cuentas por Cobrar representan los derechos de las personas frente a los clientes por concepto de venta de mercancías o servicios prestados en el curso normal de las operaciones de un negocio. Estas se pueden visualizar cuantitativamente en el Estado de Situación Financiera en el rubro de Activo Circulante ya que tiene la intención de convertirse en efectivo dentro de un año o dentro del ciclo normal de operaciones.

El objetivo de un Análisis Financiero es la extracción de las diferentes operaciones efectuadas en el pasado, para estudiarlas y examinarlas por separado, esto sirve con evidencia de la eficiencia del funcionamiento de una empresa en el pasado, esto para predecir su comportamiento en el futuro.

Existen tres métodos de análisis importantes: Porcientos Porcentuales, Razones Financieras y Punto de Equilibrio. La Rotación de Cuentas por Cobrar es un método de razón financiera para medir la efectividad de la cobranza a clientes, si la rotación es baja, será necesario hacer una revisión cuidadosa de los clientes a quienes se les otorga crédito.

En el Estado de Flujo de Efectivo se detecta la falta de liquidez de una empresa para cubrir necesidades inmediatas, este es de valiosa importancia ya que anticipadamente se decide préstamos a corto plazo, esto es una forma sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos.

Las cuentas por cobrar nacen de la necesidad de aumentar las ventas, otorgando créditos a los clientes, concederles un tiempo razonable para que paguen sus compras después de haberlo recibido, esto quiere decir que son derechos exigibles, que se convierten en bienes o valores más líquidos disponibles tal como efectivo y pueden ser cobrados.

El crédito tiene una gran importancia ya que este le otorga a las empresas grandes utilidades y una amplia cartera de clientes, de igual manera la empresa tendrá políticas para su autorización lo cual es uno de los objetivos más importantes.

La factura es el instrumento de crédito y una vez de haber hecho el registro en la respectiva cuenta, empieza correr un periodo lo cual fue otorgado anteriormente.

Destacando el otorgamiento de crédito a las cadenas de autoservicio muchas veces puede convertirse en una pesadilla, ya que comúnmente son plazos de crédito elevados, las cadenas de autoservicios se hacen descuentos indiscriminados y sorpresivos, es decir se enfrentan a políticas tan difíciles y procesos tan inciertos que arriesgan la viabilidad de su negocio, de ahí se deriva la importancia de una técnica de análisis oportuna que pueda evitar en gran manera fuga de utilidades.

La cobranza tiene como objetivo cerrar el ciclo de la venta, es decir recuperar el importe de las ventas hechas crédito en la fecha de vencimiento. Por eso es muy importante que existan procedimientos que ayudan a culminar el objeto de toda organización.

Las bases de una buena cobranza son: Una investigación de crédito bien hecha, El cumplimiento de los tratos de venta y posventa, Cobrar cobrando.

Para mantener una cartera al día se debe considerar un elemento importante que es el Estado de Análisis de Antigüedad de Saldos, ya que esta es una herramienta que ayuda a mantener al día las cuentas por cobrar pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad.

Aplicar técnicas y procedimientos para analizar saldos que afectan la cuenta por cobrar, es muy importante ya que depende de esta la eficiencia en el objetivo de cobranza y el la disminución de saldos.

En la que se refiere al análisis de saldos de clientes como las Cadenas de Autoservicio, el análisis tiene que ser desde que la mercancía fue entregada en tienda, se tiene que dar seguimiento inmediatamente después hacer la conciliación de el Estado de Cuenta del cliente con nuestra cuenta y desde ahí detectar las diferencias, inmediatamente hacer la acción correspondiente para que al momento del pago estos saldo no generen antigüedad y así mejorar la rotación de cartera.

Con lo que se refiere al caso práctico se puede observar que se genera unos saldos por diferencia en precio, esto se debe a que el ejecutivo de cuenta otorgo descuentos y fueron omitidos en factura por lo cual se genero esta diferencia, afortunadamente se detecto a tiempo y se hicieron los ajustes correspondientes.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **LIBROS DE TEXTO.**

Block, Stanley B., "Administración Financiera." Segunda Edición, Mc Graw Hill, México 2005.

Colin Castañeda, Martín, (Tesis). "La Importancia de Área de Crédito y Cobranzas en empresas que venden a cadenas de autoservicio." F.E.S. Cuautitlán UNAM, México, 2006.

Elizondo López, Arturo, "Proceso Contable 1." Primera Edición, Thomson, México, 2003.

Guajardo Cantu, Gerardo, "Fundamentos de Contabilidad." Primera Edición, Mc Graw Hill, México, 2005.

Lara Flores, Elías, "Primer Curso de Contabilidad." 14<sup>va</sup> Edición, Trillas, México, 1999.

Méndez Villanueva, Antonio, "Teoría y Practicas de Contabilidad Primer Curso." 20<sup>va</sup> Edición, México, 2001.

Molina Aznar, Víctor, "El Gestor de Cobranza." Primera Edición, Grupo Editorial, México, 2002.

Molina Aznar, Víctor, "Estrategias de Cobranza en Época de Crisis." Segunda Edición, Grupo Editorial, México, 2002.

Ochoa Setzer, Guadalupe, "Administración Financiera." Mc Graw Hill, México, 2002.

Ortega Castro, Alfonso, "Introducción a las Finanzas." Primera Edición, Mc Graw Hill, IMCP, México, 2002.

Ross, Stephen A., "Finanzas Corporativas." Mc Graw Hill, México, 2005.

### **LEYES Y NORMAS.**

Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas de Información Financiera (NIF)." Edición 2006, IMCP, México 2006.