



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR
DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

C O N T A B L E

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADOS EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :

CAMPOS MORENO JOSE FRANCISCO *Artemio*

MARTINEZ MARTINEZ ENRIQUE

ASESOR DEL SEMINARIO

DOCTORA ARELLANO JURADO ARACELI



MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIAS

A DIOS.

PORQUE SE QUE EXISTES Y SIEMPRE ESTAS JUNTO A MI, PORQUE CUANTO SOY, CUANTO PUEDO Y CUANTO RECIBO, ES REGALO TUYO, TU GUIAS MIS PASOS DIA CON DIA HACIA EL CAMINO DE LA PAZ, AMOR, VERDAD, EXITO, SUPERACION CON CONSTANTE Y POR DARME LA OPORTUNIDAD DE LA VIDA Y LA GRAN SATISFACCION DE CONCLUIR ESTE PROYECTO.....GRACIAS.

**EN MEMORIA
A MI MADRE
CELIA MARTINEZ DE MARTINEZ.**

CON TODO MI AMOR, PROFUNDA ADMIRACION POR SUS CUIDADOS Y GRAN AMOR EL HABER NACIDO DE LAS ENTRAÑAS DE UNA EXTRAORDINARIA Y UNICA MUJER COMO ELLA, REPRESENTA PARA MI, EL MEJOR REGALO QUE SE PUEDE RECIBIR POR PARTE DE DIOS EN ESTA VIDA....GRACIAS.

**A MI PADRE
ENRIQUE MARTINEZ PRADO.**

POR HABERME DADO LA VIDA E IMPULSADO A LO LARGO DE ESTOS AÑOS DE ESTUDIO QUE HOY SE VEN CULMINADOS CON EL PRESENTE TRABAJO, POR HABERME ENSEÑADO QUE LO UNICO QUE CUENTA ES EL TERMINAR LO QUE UNO EMPIEZA, POR HABER CREIDO EN MI Y POR HABERME APOYADO PARA LOGRARLO....GRACIAS.

A MIS PADRES CELIA Y ENRIQUE.

POR SU GRAN EJEMPLO, APOYO INCONDICIONAL Y CONFIANZA PLENA, QUE ME BRINDARON PARA ALCANZAR MI META, POR SU GRAN AMOR, LES BRINDO EL PRESENTE TRABAJO....GRACIAS.

ENRIQUE.

**A LA DOCTORA
ARACELI JURADO ARELLANO.**

**POR SUS SABIOS Y EXCELENTES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA,
ASESORIA COOPERACION, ESTIMULO. Y POR SU VALIOSO TIEMPO QUE
BRINDO, PARA QUE CONTRIBUYERA A QUE TODA ESTA CONJUCION SE
REALIZARA EL PRESENTE TRABAJO....GRACIAS.**

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Y A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

**TEMPLO CUYOS MUROS TUVE LA OPORTUNIDAD DE ALIMENTARME
DE CONOCIMIENTOS PARA MI FORMACION PROFESIONAL, Y A QUIEN
OFREZCO HONRAR EN EL EJERCICIO DE MI PROFESION....GRACIAS.**

ENRIQUE

A MIS HERMANAS Y HERMANOS.

POR SU APOYO, CARIÑO, UNIÓN QUE NOS HA CARACTERIZADO SIEMPRE, POR MOTIVARME, POR EL APOYO MORAL Y LA AYUDA PERMANENTEMENTE QUE ME HAN BRINDADO A TODO LO LARGO DE MI FORMACION PROFESIONAL LES BRINDO EL PRESENTE TRABAJO. GRACIAS.

ADEMAS, QUIERO DEDICAR ESTE TRABAJO A AQUELLAS PERSONAS A LAS CUALES ME LIGA UN PARENTEZCO FAMILIAR O MORAL : *CUÑADAS, CUÑADOS, MAESTROS, AMIGOS, COMPAÑEROS ETC...* GRACIAS.

ENRIQUE

A DIOS:

EN PRIMER LUGAR TE DOY GRACIAS
A TI POR HABERME DADO LA VIDA
E ILUMINADO EN MI CAMINO. PERMI-
TIENDOME TERMINAR MI CARRERA
PROFESIONAL....GRACIAS.

A MIS PADRES:

CON MUCHO CARÍÑO Y RESPETO A
QUIENES ME DIERON LA VIDA PORQUE
SIEMPRE ME ESTIMULARON PARA SALIR
ADELANTE Y SOLO DIOS SABE EL ESFUERZO
QUE USTEDES HICIERON PARA DARLE UN
FUTURO A SUS HIJOS. GRACIAS PORQUE
SIEMPRE CONFIARON EN MI

FRANCISCO

A MI ESPOSA: MA. SANTOS O. P.

QUIEN AHORA FORMA PARTE
DE MI VIDA, POR SU CARINO Y
COMPRESION Y ES A QUIEN
DEBO LO QUE HE LOGRADO, EN
TODO EL CAMINO QUE HE RECORRIDO
A SU LADO....GRACIAS MI AMOR TE AMO.

FRANCISCO

A MIS HERMANOS :

LILIANA, ELENA, Y DEMETRIO
POR SU APOYO QUE ME BRINDARON
PORQUE SIEMPRE ME MOTIVARON A
SALIR ADELANTE....GRACIAS.

Y A TODOS LOS QUE ME APOYARON A QUE
ESTE SUEÑO SE HICIERA REALIDAD :
CUÑADOS, COMPAÑEROS, AMIGOS, PROFESORES,
SUEGROS, DE TODO CORAZON MI PROFUNDO
AGRADECIMIENTO....GRACIAS.

A LA DOCTORA ARACELI JURADO ARELLANO.

AGRADEZCO A MI ASESOR DRA. **ARACELI**
JURADO ARELLANO POR SU TIEMPO Y
ATENCIÓN PRESTADA PARA LA CULMINACION
DE ESTE TRABAJO....GRACIAS.

SI HE VISTO MAS LEJOS ES PORQUE HE ESTADO
PARADO EN HOMBROS DE GIGANTES.

FRANCISCO

**ADMINISTRACION
DE CUENTAS POR
COBRAR DE LA
MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA**

I N D I C E

G E N E R A L

INDICE GENERAL -3-

INTRODUCCION.....	4
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	6
CAPITULO I LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.....	9
CAPITULO II PROBLEMATICA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	29
CAPITULO III REGISTRO CONTABLE Y EFECTO FINANCIERO.....	41
CAPITULO IV. POLITICAS DE CREDITO, OTORGAMIENTO DEL CREDITO Y POLITICAS DE COBRANZA.....	48
CAPITULO V. CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....	62
CASO PRACTICO.....	76
CONCLUSIONES.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	108

INTRODUCCION

La Micro y Pequeña empresa tienen un auge importante en nuestro proceso económico nacional, por el incremento y la generación de empleos, ya que abarca el 99% del total de los sectores económicos ocupados, así como la integración de la planta productiva y por el número que representa en el contexto económico nacional.

En los primeros tres capítulos analizaremos aspectos generales de la Micro y Pequeña Empresa en México, como :

Antecedentes Históricos, clasificación de las Micros y Pequeñas Empresas, tamaños, número de trabajadores empleados por las mismas, el Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000), los diez puntos del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León., la problemática por la que atraviesan los pequeños empresarios por desconocer sistemas, procedimientos, y métodos de un ente, así como la problemática que enfrentan con la actual situación inflacionaria, su registro contable y su efecto financiero, por la devaluación de nuestra moneda ante el Dólar Norte Americano, lo que ocasionó la suspensión de pagos de la mayoría de empresarios.

En los capítulos siguientes se comentarán las políticas de crédito y cobranzas que los empresarios de las empresas principalmente Micros no implantan en su ente ya que no cuentan con conocimientos suficientes para establecer políticas de crédito y de cobranza y las que dan origen a la administración de cuentas por cobrar, así como se debe establecer sistemas de políticas de crédito y cobranza para su implantación en las Micros y Pequeñas empresas, para realizar una veraz y oportuna toma de decisiones.

Y finalmente se analizará el control interno de en las empresas Micro y Pequeñas el cual está ausente, por no contar con los suficientes conocimientos necesarios para implantarlo, en este capítulo se señalará como establecer y apoyar un control interno para las Micros y Pequeñas empresas., concluyendo, este trabajo de investigación con el análisis del control interno de una micro empresa y la propuesta de alternativas, para implantar y corregir las deficiencias del control interno.

El propósito mayor de este trabajo, es proporcionar elementos a las empresas Micro y Pequeñas, para el análisis y corrección del control interno.

**ANTECEDENTES
HISTORICOS DE LA
MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA**

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

- 7 -

EN LA COLONIZACION.

La vida económica de América Latina, se encontraba totalmente sometida a los intereses de las metrópolis. Estas consideraban a las colonias, ante todo, como fuentes de aprovisionamiento de metales preciosos y productos agrícolas. La industria de la transformación estaba débilmente desarrollada. Las manufacturas eran escasas, incluso a fines del siglo XVIII, y principios del XIX. Los poderes coloniales frenaban por todos los medios el incremento de la industria en los países latinoamericanos con el fin de mantener el monopolio de las metrópolis sobre los productos manufacturados. Estos debían en su mayoría ser importados vía las metrópolis.¹

La política económica de las potencias coloniales determinaban así mismo el desarrollo de la agricultura de las colonias.

Política monopolística. El comercio con los estados extranjeros estaba absolutamente prohibido.

En la época colonial los vínculos económicos de América Latina, se circunscribían al comercio con las metrópolis, además que a las importaciones y exportaciones se les imponía elevadas tarifas arancelarias.

Política fiscal. La metrópoli, a pesar de gravar a las colonias con grandes impuestos, en el año de 1543, impuso derechos de aduana a todos los artículos que llegaban a sus puertos de América.

Las anteriores políticas fueron grandes limitantes para el desarrollo económico de las colonias ya que originó precios muy altos con relación a la capacidad adquisitiva de la población, lo que limitó las posibilidades de que originara una pequeña empresa.

DESARROLLO ECONOMICO DE MEXICO DESPUES DE LA GUERRA DE INDEPENDENCIA.

La independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a incorporarse a la economía mundial. En 1832, se ratifican acuerdos de desarrollo del comercio con Norteamérica. Sin embargo, los convenios y acuerdos con Norteamérica y con potencias europeas tenían resultados funestos para México.²

La rama principal de la industria de la transformación era el algodón, a pesar de los avances logrados, la industria mexicana se encontraba bastante rezagada en comparación con países desarrollados de Europa y Norteamérica. La producción dominante seguía siendo la manufactura.

¹ Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS* (México D.F, editorial: ECASA, 1991), 15-16.

² Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS*. (México D.F, editorial: ECASA, 1991), 19-20.

DESARROLLO ECONOMICO EN EL PORFIRIATO.

- 8 -

A fines del siglo XIX y comienzos del XX México era un país agrario. Se desarrollaban aquellas ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación, como el henequén, caña, plátano, tabaco, caucho, cultivos que se producían en las plantaciones pertenecientes al capital extranjero.

El desarrollo industrial del país se distinguió por el predominio de la producción minera, adquirió relevancia la construcción de vías férreas que para 1911 alcanzó los 24 kilómetros.

El desarrollo económico en esta época venía determinado no solamente por el atraso del país, sino también por la penetración de capital extranjero en todas las ramas de la economía nacional.

LA INDUSTRIALIZACION DE MEXICO.

En México la industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los '50, en la que surgió la actividad industrial con un sin número de empresas pequeñas y medianas, no solamente a través de la integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y para mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más creciente.

En 1955 se promulgó la *ley para el fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias*, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de empresas, fundamentalmente medianas, pequeñas, y un gran número de talleres y artesanías que se transformaron en pequeñas empresas.

Con objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas, pequeñas y medianas industrias, como el de las ya establecidas, el gobierno federal instituyó mecanismos de carácter financiero que respondieran a la urgente necesidad de crédito de las pequeñas empresas.

Históricamente, la micro y pequeña empresa ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización, también reconocido que la micro y pequeña empresa ofrecen una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país.

Existen tres ramas principales, éstas son: *La industria, la comercial, y la de servicios*, cada una tiene características específicas que las identifica, pero tienen un papel esencial en nuestra economía presente y futura. Por ello es importante evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser mediante una adecuada *administración*, la cual es imprescindible para una eficiente operación.³

³ RODRIGUEZ VALENCIA J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. (MEXICO D.F., editorial: ECASA, 1991), 19-20.

**LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA
EN MEXICO**

C A P I T U L O I

- 10 -

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.

Para analizar los resultados de los Censos Económicos de 1994 con base en el número de personas ocupadas por unidad económicas en el Comercio, se consideran los cuatro estratos definidos anteriormente:

- La microempresa (0 a 15 personas).
- La pequeña (16 a 100 personas).
- La mediana (101 a 250 personas).
- La grande (251 y más personas).

De 1988 a 1993 el comercio registra un considerable aumento de micro unidades, pasando de 740,254 a 1' 213,940. Con esto, la participación dentro del total de unidades económicas del sector aumentó del 98% al 99%. Este tipo de unidades comerciales captaba en 1988 el 40% de los ingresos, incrementando su participación al 45% en 1993 (véase cuadro).

De las micro unidades económicas dedicadas al comercio, destacan por su dinámica las del estrato de 0 a 2 personas ocupadas, que pasan de ser el 81% al 83%, de un censo a otro; de un 39% a un 41% en el personal ocupado y de un 12% al 16% de los ingresos comerciales.

Contrariamente a lo anterior, las unidades pequeñas decrecen en su importancia relativa, no sólo respecto a los ingresos, que pasan del 37% en 1988, al 34% en 1993, sino además en el porcentaje de personal ocupado y de unidades.

Por su parte, las unidades medianas aumentan su importancia en los ingresos generados, al pasar del 10% al 12% entre los dos censos.

En el caso de las unidades grandes se registra una menor participación en el total de ingresos, al pasar del 13% en 1988 al 9% en 1993.

**Unidades Económicas, Personal Ocupado e Ingresos por Estratos
1988 1993.**

ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONOMICAS		PERSONAL OCUPADO				INGRESOS		
	1988 ABSOLUTO	1993 %	1988 ABSOLUTO	1993 %	1988 ABSOLUTO	1993 %	1988 %	1993	
TOTAL	754,940	100	1,268,779	100	2,069,959	100	2,969,786	100	100
0 A 2	609,946	81	1,001,910	83	809,921	39	1,212,513	41	12 16
3 A 5	98,837	13	145,813	12	337,061	16	511,196	17	10 10
6 A 10	23,075	3	33,171	3	168,340	8	246,289	8	10 11
11 A 15	8,396	1	10,345	1	104,295	5	131,647	5	8 8
0 A 15	740,254	98	1,191,039	99	1,419,624	68	2,101,645	71	40 45
16 A 20	4,347	1	5,196	--	75,178	4	92,416	3	6 6
21 A 50	6,988	1	8,521	1	209,168	10	260,457	9	18 17
51 A 100	1,978	--	2,275	--	133,237	6	157,967	5	13 11
16 A 100	13,313	2	15,992	--	417,583	20	510,840	17	37 34
101 A 250	972	--	1,404	--	141,344	7	216,179	7	10 12
251 A 500	260	--	283	--	78,503	3	90,819	3	8 5
501 Y MAS	49	--	61	--	42,905	2	50,303	2	5 4
251 Y MAS	309	--	344	--	121,408	5	141,122	5	13 9

⁴ Fuente: Censos Económicos 1989, Resultados Definitivos- Censos 1994, Resultados Oportunos.

TAMAÑO DE EMPRESA	PERSONAL OCUPADO NUMERO DE EMPLEADOS	VENTAS NETAS ANUALES	
		VECES EL SALARIO MIN ZONA 'A'	MILLONES DE PESOS
MICRO	HASTA 15	110	530
PEQUEÑA	HASTA 100	1115	5300

El censo registra 115,497 micro empresa manufactureras, 716,659 micro empresa comerciales y 400,699 micro empresa de servicios. Los resultados del censo señalan, que en el caso de la industria manufacturera, la micro empresa absorbió el 13% del total de personal ocupado, en tanto que para los sectores de comercio y servicios, la participación de la micro asciende a 60% del total en ambos casos.⁵

INSTRUMENTOS DE FOMENTO A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

En países desarrollados como Japón, Estados Unidos, Francia, Corea, se crearon programas de fomento a las pequeñas empresas, que datan de veinte años atrás, provocando en esos países el surgimiento de nuevas micro y pequeñas que actualmente son grandes emporios.

En México no fue sino hasta 1985 cuando se promulgó la primera ley de fomento a la pequeña y mediana empresa, que no parece haber dado resultados positivos y cuantitativos. A pesar de todo, actualmente se está haciendo un segundo esfuerzo para impulsar este sector.

El gobierno federal, a través de la Secretaría de comercio y Fomento Industrial (SECOFI) ha elaborado el "programa de modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria", el cual se dio a conocer el 28 de febrero de 1991, que tiene por objetivo fortalecer a ese importante sector económico.

El programa se elaboró con base a las opiniones y recomendaciones de las diferentes cámaras que agrupan a los industriales, por lo que éstos deben ser sus difusores. La labor de promoción se extenderá a todo el territorio nacional, y su propósito fundamental es que a medida que la industria vaya mejorando su posición competitiva (desde el punto de vista de producción, calidad y financiamiento), su participación será más activa, tanto en el mercado interno como en el externo.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACION

- Alterar la organización interempresarial.
- Incrementar la eficiencia productiva.
- Adopción de normas de calidad y capacitación gerencial y de mano de obra.
- Organizar empresas de comercio exterior.
- Fomentar la especialización en productos y procesos en los que tengan ventas competitivas.
- Impulsar la desregulación, desconcentrando y simplificando.
- Convocar a la participación de los sectores sociales.

⁵ INEGI. La Micro, Pequeña Empresa Principales Características, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa.

⁶ Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS* (México D.F, editorial: ECASA, 1991), 52.

De los anteriores objetivos, se han desarrollado figuras novedosas como: empresas integradoras de comercio exterior, e incluso las comercializadoras a nivel nacional. Estas figuras van a crear los canales adecuados para que las pequeñas empresas vendan, que era un gran problema que enfrentaban.

En México y muy probable en la mayoría de países en proceso de desarrollo, su crecimiento sostenido de la economía habrá de basarse, en la consolidación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas eficientes y dirigidas profesionalmente. Esto, en el entendido de que en una economía abierta, como lo es ya la nuestra, una vez ya consolidada la microempresa, cubrirán los "huecos de demanda" nacional e internacional que no puedan, o no quieran hacer las grandes empresas. Ese es campo exclusivo para las microempresas. Lo que sí involucra a todas es la integración de eslabones para la competitividad.

El caso Japonés, dentro de la cadena productiva, las grandes y medianas empresas son principales proveedoras y clientes de las pequeñas, y mantienen un periodo de pago y cobranza de 30 días, en promedio.

Al observar este eslabonamiento valdría la pena una mirada al modelo japonés de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Gran parte de su éxito se basa en la organización industrial: economía dual o sistema satélite. Sólo existe un pequeño porcentaje de grandes empresas que se diferencian de las holdings por la forma de interdependencia que aumen las relaciones de propiedad. A su alrededor se organiza una gran cantidad de micros, pequeñas y medianas como subcontratantes directos. Las grandes empresas se encargan de apoyarlas financiera, técnica y administrativamente, lo que permite a las medianas poner en marcha sistemas administrativos flexibles y eficientes. Además, no sólo se trata de que una de las partes se involucren, sino que ambas se comprometan.

En Japón, las micro, pequeñas y medianas empresas participan con más del 50% de la producción total, siendo mayor este porcentaje en las industrias de papel, alimentos, textil, cuero y maquinaria en general.

En el caso mexicano, en cambio, el apoyo a la micro, pequeña y mediana se ha enfocado principalmente al aspecto de financiamiento (a través de NAFINSA), soslayando otros aspectos vitales como: la capacitación administrativa y de mano de obra, la modernización tecnológica y la comercialización.

Las expectativas del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica y Canadá no puede verse como la panacea ni la desgracia de la economía mexicana; tendrá aspectos positivos y negativos, y dependerá de la capacidad y trabajo personal para lograr resultados positivos.

⁷ Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS* (México D.F, editorial: ECASA, 1991), 53-55.

LA EMPRESA PEQUEÑA EN MÉXICO.

En México, en los países en vías de desarrollo y los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, también a la demanda internacional hay que hacer notar que en cualquier estructura hay empresas pequeñas.

Importancia económica.

La importancia de la pequeña empresa, no solo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación del capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

De 1988 a 1993 el comercio registra un considerable aumento de micro unidades, pasando de 740,254 a 1' 191,039. Con esto, la participación dentro del total de unidades económicas del sector aumentó del 98 al 99%. Este tipo de unidades comerciales captaban en 1988 el 40 % de los ingresos, incrementando su participación al 50 % en 1994.⁸

Importancia social.

La pequeña empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.

LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

En toda actividad empresarial pueden distinguirse dos partes principales: el vendedor y el comprador y cada uno de ellos contempla la actividad empresarial desde su punto de vista.

A) El vendedor suele plantearse estas preguntas:

- ¿Cómo puede alcanzar una compensación justa al tiempo, esfuerzo y dinero que he utilizado?
- ¿Qué podría hacer para que el comprador pague un precio razonable?

B) El comprador por su parte suele plantearse estas preguntas.

- ¿Qué beneficio me proporciona este producto o servicio?
- ¿Cómo puedo conseguirlo a un precio razonable?

Es importante mencionar que, además de proporcionar bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades humanas, un negocio también se establece para obtener una utilidad. La utilidad sólo existirá si queda algo después de que la empresa haya pagado todos los costos, tales como: Compras, transportes, la fabricación, las ventas, la entrega, el trabajo administrativo, la supervisión y sus impuestos tanto federales como locales.⁹

⁸ Fuente :Censos Económicos 1989, Resultados Definitivos-Censos Económicos 1994, Resultados Oportunos.

⁹ Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS* (México D.F, editorial: ECASA, 1991), 31-32.

PROPOSITO DE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES.

Un gran reto para la empresa moderna es de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividad empresarial que se dividen en:

- a) Actividades que producen bienes.
- b) Actividades que distribuyen bienes .
- c) Actividades que ofrecen servicios.

IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

En cada momento los administradores, economistas y en general todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad, y por supuesto, mayores utilidades pero por lo general tales técnicas están dirigidas hacia empresas medianas y grandes lo cual origina que no se preste la debida atención a las micro y pequeñas empresas.

Todo esto ocurre ya que no se considera el hecho de que toda empresa alguna vez fue pequeña, y también porque se subestima o desconoce la ayuda que la micro y pequeña empresa proporciona a la sociedad, señalada en muchas formas en las estadísticas.

Desgraciadamente, en cada instante se inician en todas partes del país , cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia y muchos de ellos sucumben debido a la multitud de problemas con que se encuentran así como la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos.

La micro y pequeña empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresa se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios , y al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección. Ellas todo lo investigan, planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos.

Por tanto, las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social, puesto que sus efectos se transmiten y multiplican en cadena en cualquier actividad de los pueblos.

Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras, sino por su contribución a la economía.¹¹

¹⁰ Rodriguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS* (México D.F, editorial: ECASA, 1991), 32-33.

¹¹ *IBID* I PAG.23-24, NOTA 6 .

¿Cuál es la importancia de la pequeña empresa?

La importancia colectiva que tiene la pequeña empresa en nuestro país es del 95% en relación con el ámbito empresarial nacional, proporcionando más de la mitad de todos los empleos en el país, incluyendo actividades no comerciales. Tal cifra se va incrementado conforme se automatizan, cada vez más, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago, tan necesarias para una economía balanceada.

Otro aspecto por considerar es que, históricamente, la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; podemos decir que este tipo de empresas han sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que anotar que la pequeña empresa nos ofrece la opción básica para continuar con expansión económica del país.¹²

FUNCION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL DESARROLLO.

Existen tres aspectos en que la micro y pequeña empresa cumplen una función definida dentro del desarrollo general del país y específicamente, en el proceso de industrialización y se resumen a continuación:

a) Llenar huecos en la producción. Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, por ejemplo cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso tiene que producirse poco y tal vez requiera de una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo: cuando las demandas totales son en pequeña escala o cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en reducida cantidad, pero les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra perfectamente con las grandes empresas, pues en lugar de competir, las complementa.

b) Crear y fortalecer una clase empresarial. La pequeña empresa constituye una escuela práctica, de gran valor nacional, para formar empresarios, administradores y técnicos (bien provengan del ámbito comercio o profesional). La pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se van presentando.

c) Proporcionar mayor número de empleos. La generación de empleos para una creciente población es uno de los más grandes problemas del Estado mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas; parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicios de salud, vivienda, etc).

13

¹² Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS* (México D.F, editorial: ECASA, 1991), 24-26.

¹³ Careaga Viliesid J.A. *LA INVESTIGACION TECNOLOGICA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MEXICO.* (México D.F, editorial: UNAM, 1989), 28-32.

No obstante que la micro y pequeña empresa posee una posición importante en la generación de empleos en el país, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas y sobre todo con empresas transnacionales.

Entre las principales causas de esta situación se encuentran las siguientes:

a) Falta de estudios de preinversión que comprendan un análisis de las principales variables como mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento.

b) Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonables.

c) Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad; esto, sumado a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.

d) Concentración industrial, que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zonificación industrial del país, en relación a las exenciones fiscales e incentivos que otorgan los gobiernos de los estados en las zonas económicas conocidas,

e) Escasez de bienes de capital, ya que el país no cuenta con recursos ni de tecnología suficiente para generar bienes de capital. Esto obliga a importaciones, fuga de divisas, dependencia tecnológica, limitación de producción y estructura industrial desequilibrada.

f) Escasez de recursos económicos, que provoca una limitación en la expansión del mercado. Esto es aprovechado por empresas con suficientes recursos que absorben o detienen el desarrollo y la actividad de este importante sector.

g) Factores institucionales. La micro y pequeña empresa representan una mínima parte dentro de las decisiones, respecto de las políticas y mecanismos de acción que adoptan las asociaciones industriales.

Tal situación provoca que sus problemas se planteen y se resuelvan de manera independiente, encontrándose en una posición desventajosa ante la fuerza de las grandes empresas.

h) Dependencia productiva. Es una característica particular de las industrias cercanas a las franjas fronterizas. La localización de empresas denominadas "maquiladoras" se presenta como resultado del dominio económico y comercial de empresas que requieren el uso de mano de obra nacional y que aprovechan las circunstancias de una necesaria generación de empleos. Esto provoca que tales empresas, medianas en su mayoría, prefieran este sistema de trabajo en vez de realizar expansiones y penetración al mercado con productos propios.

i) Inflación. La incidencia del proceso inflacionario, en el aumento de los precios y costos de producción, ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados. Cabe mencionar además que aquellas empresas que presentaban un pasivo fijo en moneda extranjera, en el momento de la devaluación se vieron afectadas en su deuda y en su relación respecto de sus proveedores así como en su propio mercado de consumo.¹⁴

¹⁴ Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS*. (México D.F., editorial: ECASA, 1991), 40.

j)Administración. Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la micro y pequeña empresa en su incapacidad en la administración. En sí este tipo de empresas cuentan con un administrador, que no es especialista, sino un "generalista".

Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de las mismas.

Concluyendo, la micro y pequeña empresa tienen una importante función que desempeñar, existen de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países subdesarrollados y coexisten con las grandes empresas aun en los países más avanzados, por lo cual es necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo.¹⁵

ANÁLISIS DE LA CAUSA DE ORIGEN DE LA MICROEMPRESA.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción, ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo, la microempresa es la organización más popular.

En México se cuenta con 90% de microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y el 2% son grandes.

La microempresa tiene orígenes muy remotos. Muchas de ellas pueden considerarse que empezaron como talleres artesanales y otras como maquiladoras de pequeñas y medianas empresas. En la década pasada, las políticas económicas (industrialización) fueron contraproducentes, ya que la promoción de las exportaciones y sustitución de las importaciones sólo favorecieron a la mediana y grande empresa, generando desempleo y endeudamiento del sector privado y, por tanto, del país.

Sin embargo, la proliferación de microempresas, provocó una gran ventaja, con una salida benéfica a la crisis económica, en lugar de haber repercutido el desempleo en una mayor crisis social. El ingenio y dedicación de muchos mexicanos les ha permitido abatir su difícil situación con la creación de microempresas.¹⁶

LA MICROEMPRESA

La empresa es el ente donde se crea riqueza. Esta permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo con objetivos fijados por una administración interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio.

Se consideran a las empresas (micro, pequeña, mediana) como factores fundamentales para el desarrollo económico. Por tanto, no cabe duda alguna, de que la empresa desempeña, o puede desempeñar, diversas funciones en nuestra sociedad, tales como:

¹⁵ Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS* (México D.F, editorial: ECASA, 1991), 41.

¹⁶ *IBID* I PAG.48, NOTA 6.

- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- b) Crear nuevos productos o servicios.
- c) Generar empleos.
- d) Contribuir al crecimiento económico.
- e) Reforzar la productividad.

Microempresa: "Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI."

Concluyendo, una microempresa es una organización :

- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla.
- d) Que no ocupa más de 15 empleados.
- e) Que sus ventas anuales no sobrepasen los 500 mil de nuevos pesos.

PROBLEMAS DE LA MICROEMPRESA.

En México, las microempresas representan el 90% del total de empresas. Cuando pensamos en empresas de reducida magnitud, es frecuente considerar que esta características deviene de su incapacidad para desarrollarse y que, además, las sitúa en una posición de desventaja con relación a las medianas y grandes empresas y para resolver los problemas que presentan la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, habrá que considerar lo siguiente :

a) Las microempresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente, para ello hay que capacitar al micro empresario en aspectos administrativos.

b) Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa; por el contrario estos habrán de considerarse como última instancia. Hay que otorgar los recursos financieros no desde una perspectiva paternalista, sino con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado.

c) La simplificación administrativa en la dependencia públicas que sirvan de apoyo a la microempresa, es indispensable para la subsistencia de las mismas.

d) Fomentar la formación integral del microempresario, esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor. El que aporta sólo su capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga lo que es su persona.¹⁷

¹⁷ Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS.* (México D.F, editorial: ECASA, 1991), 46-47.

¹⁸ *IBID I PAG.50-51, NOTA 6.*

DELIMITACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Criterios cuantitativos	Nivel de Empresa		Criterios cualitativos	Nivel de Empresa	
	Micro	Pequeña		Micro	Pequeña
Volumen anual de ventas	110 veces salario mínimo regional	1,115 veces salario mínimo regional	Tecnología	Manual	Semiautomatizada
				Uso herramientas	Uso de máquinas
			Tipo de producción	Fabricación en miniseries Individual o series Productos muy baratos	Pequeñas series o fabricación Individual con mayor valor agregado (muebles, aparatos)
Personal ocupado	De 0 hasta 15 personas	De 16 hasta 100 personas	Capacidad admva.	Débil	Medio/Fuente
			Educación	Primaria y secundaria	Medio superior
			Jerarquía	Propietario (ningún otro)	Jerarquía intermedia (supervisor)
			Estructura	Muy rudimentaria	División de trabajo con funciones específicas
			Utilización de ganancias	Consumo personal	Acumulación de capital
				Capital de trabajo	Capital de trabajo fijo

¹⁹ Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS* (México D.F, editorial: Ecasa, 1991), 64.

Consolidada la microempresa, debe integrarse a un ciclo dinámico cuya característica será el crecimiento y la paulatina transformación para crecer y que propicie la creación de otras microempresas, de manera que puedan eslabonarse a las cadenas productivas y procuren la ventaja competitiva. Estas cadenas productivas de micro, pequeñas y medianas empresas serán los grandes proveedores.

Los problemas de las microempresas se resumiran de la siguiente manera:

- a) Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- b) Escasa cultura tecnológica.
- c) Improvisación y carencia de normas de calidad.
- d) El ausentismo del personal.
- e) El constante aumento de los precios de materias primas.
- f) La mala calidad de los materiales.
- g) Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- h) Falta de garantías para acceder al crédito.
- i) Excesiva regulación gubernamental.

20

PERFIL DE LA EMPRESA PEQUEÑA EN MEXICO.

En nuestro país una rama de gran importancia lo representa la empresa micro y pequeña. El establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El propietario de la empresa busca lograr una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto o de la realización de un servicio, a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.²¹

²⁰ IBID I PAG.51, NOTA 6 .

²¹ IBID I PAG. 41, NOTA 6 .

UN PERFIL DE LA EMPRESA PEQUEÑA.

DATOS ESTRUCTURALES: Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez. En empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.

TECNOLOGIA: La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional; un 40% ya está aplicando procesos automatizados.

TIPO DE DIRIGENTES: El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño-administrador en 50% de los casos indicó que el familismo es negativo para la empresa. Hay empresas que mueren con su fundador.

MEDIO AMBIENTE: Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: Proveedores, clientes, Competencia, Asociaciones, Bancos, Gobierno, Despachos Profesionales de Consultoría.

PROBLEMATICA a la que deben enfrentarse: En orden de importancia atribuida, son ocho problemas que a juicio de los empresarios, son los más difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: Recursos Humanos, Deficiencias del Gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia, deficiente organización.

VALORES Y OBJETIVOS: Para la mayoría de directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente "personalizados", es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realiza Jefe de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

CRECIMIENTO Y PLANEACION: La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más; la razón, que se les escape el control de su empresa. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica), está es casi inexistente.

ADMINISTRACION DE PERSONAL: Esta área es un gran problema; la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales. (Sin técnica). Sobre la Ley de capacitación hay gran escepticismo.

PROCESOS INFORMATIVOS: Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

22

²² Rodríguez Valencia J. *COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS*. (México D.F., editorial: ECASA, 1991), 42-43.

LA PEQUEÑA EMPRESA EN LOS OBJETIVOS NACIONALES.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000.

POLITICA FISCAL DE INVERSION :

Una medida de gran importancia y beneficios inmediato, consistirá en hacer extensivo a muchas más empresas del país el poder calcular y pagar cuatro veces al año, en vez de doce, el impuesto a su cargo. Ello significará que más del 80% de las empresas del país esencialmente micro, pequeñas y medianas, serán favorecidas con esta medida. Además simplificará procedimientos para reducir su carga administrativa.

Promoverá una reforma para aumentar y extender el beneficio de la deducción inmediata de las inversiones, a pequeñas y medianas empresas ubicadas en las tres grandes áreas metropolitanas e incrementándola en las demás zonas, donde ya se disfruta.

Propondrá la introducción de un nuevo régimen de incentivos fiscales para que las empresas destinen mayores recursos a la capacitación del trabajo, la adopción de nuevas tecnologías y la inversión en equipos anticontaminantes. Ello nos hará más competitivos en los mercados internacionales y contribuirá a elevar el nivel de vida de la población en general.

Se Promoverá revisar el mecanismo de operación del Impuesto al Activo con objeto de mitigar los efectos nocivos que me han señalado repetidamente durante la campaña.

En primer lugar y como paso inicial, se dará una reducción del 10% en la tasa de este impuesto, para hacerla congruente con la reducción que ha experimentado el impuesto sobre la renta de las empresas.

Segundo lugar, se propondrá que se establezca un plazo de gracia de cuatro años, durante el cual las nuevas empresas y los activos nuevos, no paguen este impuesto.

Propondrá que las empresas que registran pérdidas en un determinado año fiscal, no paguen este gravamen si obtuvieron utilidades en alguno de los tres años anteriores.

En materia del impuesto sobre la renta de los trabajadores, propondrá reformas para simplificar su cálculo y hacerlo proporcional y equitativo. Los trabajadores de ingresos bajos y medios pagarán proporcionalmente menos.

PROMOCION DEL AHORRO Y FINANCIAMIENTO COMPETITIVO PARA EL CRECIMIENTO.

El reclamo de los productores nacionales acerca de las desventajas comparativas que enfrentan en materia crediticia. Es inaceptable que los pequeños y medianos empresarios enfrenten tasas de interés tan elevadas como las que están vigentes.

Al consolidar la estabilidad macroeconómica se llegará a un tasa de interés de un dígito, tal y como se había registrado en los primeros meses del año. Asimismo, la congruencia de la estrategia económica que hoy propone será un elemento de peso para reducir el "factor riesgo", que a su vez propiciará menores tasas de interés. Adicionalmente la banca de desarrollo extenderá los beneficios de fondeo de largo plazo, a las pequeñas y medianas empresas.

UNA MAYOR DESREGULACION PARA PROMOVER EL EMPLEO.

En el marco del pacto federal propone establecer mecanismo de coordinación con los gobiernos de los estados y con las autoridades municipales. Ello es particularmente importante en materias como el transporte y el uso del suelo lo, que puede generar cuellos de botella a la creación de empleos. A través de estos esfuerzos se abran nuevas oportunidades para los pequeños y medianos empresarios y comerciantes de los estados y del Distrito Federal, que son los más afectados por regulaciones obsoletas y, a veces, caprichosas.²³

²³ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000 INTERPRETE: ERNESTO ZEDILLO
PONCE DE LEON 31 DE MAYO DE 1995 COMPILACION: CLARA TORRES, MA. ELENA
MEDINA. FUENTE: REFORMA

Las pequeñas y medianas, están soportando una excesiva carga administrativa. Reconoce también que, con frecuencia, el marco regulatorio favorece prácticas de corrupción. El México de este fin de siglo no puede ver entorpecida su marcha por una regulación densa y a veces irracional ni por procedimientos administrativos redundantes y vanos.

La economía no puede seguir tolerando que, por ejemplo, los empresarios del Distrito Federal tengan que hacer más de 100 trámites ante dependencias oficiales para establecer sus empresas. Todo está perjudicando las oportunidades de sus habitantes.

La política de desregulación estará acompañada de una profunda simplificación administrativa y racionalización de los trámites en todos los niveles de gobierno.²⁴

SITUACION ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

En gran porcentaje, el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las micro y pequeñas empresas, no únicamente por el volumen del empleo que generan y el volumen de establecimientos (representan el 99% y empleando a más del 50% del personal ocupado en el mismo), sino por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con eficiencia y flexibilidad la fabricación de insumos que, en buen número de casos la grande empresa efectúa con elevados costos. La problemática y oportunidad de la micro y pequeña empresa se generan de las características del propietario, ya que se da una relación de mutua dependencia en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige.²⁵

PERSPECTIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Es casi imposible predecir con exactitud los detalles de la tendencia futura de estas empresas.

a) *Nuevos productos y servicios.* La competencia entre las empresas y el incremento del mercado de consumo son un grande estímulo para introducir nuevos productos y servicios.

b) *Avance tecnológico.* El aumento del nivel de vida se ha debido en gran parte a la mejoría en los procedimientos de trabajo. Los avances tecnológicos mejoran constantemente la capacidad para utilizar maquinaria y para elaborar nuevos y mejores productos y a un ritmo cada vez más acelerado.

Aumento en la especialización. Paralelo al avance tecnológico, ha aparecido la división del trabajo en casi todas las actividades productivas.

Tendencia hacia la fusión. La mayoría de las empresas se califican como medianas y pequeñas. La mayoría de éstas comienzan a una escala relativamente modesta y experimentan sólo un crecimiento moderado, sin embargo en nuestro medio se ha visto, aunque en forma moderada la "fusión", por ejemplo en el sector bancario (Grupo Internacional-Somex); en la industria también se a observado esta tendencia.²⁶

²⁴ IBID I NOTA : 23 .

²⁵ IBID I PAG. 44 .

²⁶ IBID I PAG. 34-35 .

NUEVOS ACUERDOS DEL PROGRAMA DE APOYO Y REGULARIZACION EN EL D.F.

Dadas las actuales condiciones de emergencia económica, el gobierno del Distrito Oficial de la Federación del 25 de julio del presente año dos nuevos acuerdos para promover las actividades productivas de esta entidad, con la finalidad de reducir los efectos negativos de la recesión económica en la planta productiva.

"Acuerdo que establece un procedimiento simplificado de regularización y que complementa y amplía las facilidades administrativas y los subsidios fiscales para la micro y pequeñas industrias".

ANTECEDENTE.

"Acuerdo que tiene por objeto otorgar facilidades administrativas y los subsidios fiscales para la regularización de las micro, pequeña y mediana empresa", publicado el 16 de mayo de 1995.

BENEFICIARIOS.

Las microindustrias que ocupen hasta 15 trabajadores y el valor anual de sus ventas no rebase la cantidad de N\$ 9,000.000, y

Las pequeñas industrias que ocupen hasta 30 trabajadores y el valor anual de sus ventas netas no rebasen el equivalente a N\$ 9,000.000.

REQUISITOS.

1. Que no afecten a monumentos y zonas históricas del patrimonio cultural del Distrito Federal o de la Federación.
2. Que no se ubiquen en áreas de conservación ecológica del Distrito Federal.
3. Que no se ubiquen en poblados rurales o en zonas especiales de desarrollo controlado.
4. Que la industria se encuentre funcionando antes de la fecha de publicación del presente acuerdo.
5. Que no se ubiquen en zonas clasificadas por los Programas Parciales de Desarrollo Urbano del Distrito Federal con las claves H05 (habitacional de hasta 50 habitantes por hectareas) y AV (áreas verdes y espacios abiertos).
6. Que en el caso de la microindustria la superficie de la construcción no rebase 300 m² y de 500 m² en el caso de la pequeña industria.
7. Que no sean restaurantes que expendan alimentos para consumirse en el interior de su establecimiento, con o sin venta de bebidas alcohólicas al copeo.
8. En el caso de aquellas empresas que se dediquen a actividades que puedan deteriorar el medio ambiente o afectar el equilibrio ecológico deberán obtener, previamente, la evaluación del impacto ambiental en términos de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.

TRAMITES.

1. Presentar cédula o solicitud de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y solicitud de inscripción en el Padron de impuestos sobre Nóminas de la Tesorería del Distrito Federal.

27

²⁷ C. P. Octavio Medina Estrada. "NUEVOS ACUERDOS DEL PROGRAMA DE APOYO Y REGULARIZACION EN EL D.F.", P.A.F. 4 de agosto de 1995, 4.

- 2 Exhibir el título de propiedad del inmueble o, en su caso, copia del contrato de arrendamiento o bien cualquier documento que acredite el uso o goce legal del inmueble.
3. Suscribir el compromiso que se indica en el referido formato, de no causar molestias a los vecinos y no ocupar la vía pública con fines conexos a la industria, en el caso de la micro y pequeña industria que deseara regularizarse, se ubicara en zonas clasificadas por los programas parciales de desarrollo humano como H1 (habitacional de hasta 100 habitantes por hectárea) H2 o H2B (habitacional de hasta 200 habitantes por hectárea).
- 4 Presentar el visto bueno del Instituto Nacional de Antropología e Historia o Artístico, o del Instituto Nacional de Bellas Artes, según corresponda, sólo en caso de que el inmueble que ocupe la micro o pequeña industria esté catalogado como monumento histórico, o esté ubicado en una zona histórica o del patrimonio cultural del Distrito Federal o de la Federación.
5. Anexar la constancia de seguridad estructural, firmada por un corresponsable en seguridad estructural con registro vigente, en caso de que la construcción en donde esté asentada la micro o pequeña industria sea mayor de planta baja y dos niveles.

FACILIDADES ADMINISTRATIVAS.

En un plazo máximo de cinco días hábiles se determinará el monto de pago de derechos subsidiados. En un plazo máximo de 21 días hábiles para el otorgamiento de los documentos solicitados, excepto en el caso del registro de la declaración de apertura, la cual deberá otorgarse en una hora.

S U B S I D I O S .

Por concepto de derechos por la verificación del cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles y Celebración de Espectáculos Públicos en el Distrito Federal "y por la expedición de las licencias de construcción, uso de suelo o constancia de verificación".

V I G E N C I A .

Del 26 de julio al 31 de diciembre de 1995.

"Acuerdo que tiene por objeto liberar actividades y establecimientos industriales, mercantiles y de servicios del trámite de autorización de impacto ambiental y precisa los que quedarán sujetos a este trámite".

AUTORIZACION NECESARIA.

En áreas de conservación ecológica, previamente a la construcción y operación de obras nuevas, la ampliación de las existentes o la realización de nuevas actividades industriales comerciales o de servicios, así como las obras de infraestructura hidráulica, carretera y eléctrica.

28

AUTORIZACION EN AREAS URBANAS.

En área urbana solo los giros industriales, establecimientos mercantiles y de servicios, desarrollos inmobiliarios, y obras de infraestructura que a continuación se señalan:

1. Giros industriales: química; agroindustria; alimenticia, excepto restaurantes de todo tipo y venta de alimentos, así como la elaboración de pan y pasteles en panaderías y/o pastelerías de hasta 50 m² en el área de procesamiento; curtidería; fundición; transformación de papel; impresión, excepto fotocopiado; galvanoplastia; transformación de vidrio; eléctrica y electrónica; fabricación de materiales de construcción; farmacéutica, excepto la elaboración de medicamentos homeopáticos y/o naturistas; transformación de la madera; metalmecánica; mueblera, excepto talleres de carpintería y ensamblaje; textil, excepto corte y/o confección de telas, y cualquier actividad que produzca o maneje sustancias o residuos peligrosos en las cantidades reguladas por las normas oficiales mexicanas.

2. Establecimientos mercantiles y de servicios; almacenamiento y abastecimiento de combustibles; baños públicos desluados; discotecas; frigoríficos; hospitales incineradores; laboratorios; lavanderías industriales; rastros; salones de fiestas; servicios de carga de extintores; talleres mecánicos y cualquier actividad que produzca y maneje sustancias o residuos peligrosos en las cantidades reguladas por las normas oficiales mexicanas.

3. En el caso de desarrollos inmobiliarios únicamente se requerirá autorización de impacto ambiental, tratándose de las siguientes obras y actividades:

a) Las que se ubiquen en o colinden con áreas naturales protegidas, riberas o cauces de ríos, lagos, cañadas, barrancas o zonas de explotación minera.

b) Obras de más de 10,000 m² de construcción, así como de obras nuevas en predios de más de 5,000 m², excepto vivienda popular y social.

4. Obras de infraestructura: plantas de tratamiento de aguas, subestaciones eléctricas, desarrollos lineales de riego, tendido de ductos, poliductos o líneas de energía eléctrica.

29

²⁹ IBID I PAG.4-5, NOTA 27 .

SE MODERNIZA EL MARCO REGULATORIO PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD NACIONAL.

Con la instalación del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el pasado 9 de mayo en la residencia oficial de Los Pinos, el **Presidente Ernesto Zedillo** reafirmó el compromiso prioritario de la política económica con el fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas.

El Consejo estudiará y diseñará el funcionamiento de ordenamientos y mecanismos de promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, que son de la mayor importancia, ya que son las que concentran la mayor proporción del empleo del país.

Se refirió el Presidente a la experiencia de pequeños empresarios, quienes a pesar de contar con buenos proyectos, se ven frenados por una carga enorme y costosa de trámites, además de que no tienen acceso a financiamientos en condiciones adecuadas, carecen de tecnología apropiada para competir eficazmente y de mecanismos ágiles de comercialización.

El Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa generará propuestas para resolver los problemas mencionados, así como el de la capacitación, medio ambiente y tratamiento fiscal.

El Presidente reiteró que la actividad regulatoria del Estado debe promover la actividad productiva de la sociedad. Por consiguiente, de acuerdo con el Consejo vamos a hacer que la normatividad deje de ser controladora y se convierta en promotora de la actividad de los particulares.

Anunció la implantación, por parte de las Secretarías del Trabajo, Salud y Medio Ambiente, Contraloría y de Comercio, así como del INEGI, de un formato único que incluya todos los requisitos exigidos para autorizar la apertura y el funcionamiento de empresas.

Asimismo se promoverá la adopción de un número único de identificación para efectos de afiliación ante el IMSS, el INFONAVIT y la Comisión del SAR.

GENERA 78% DEL EMPLEO Y REPRESENTAN EL 99% DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS.

Por su parte, el **Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Herminio Blanco**, manifestó que el mayor reto que enfrentará este Consejo será asegurar que un número creciente de regiones, cadenas productivas y empresas aprovechen todas las ventajas competitivas de nuestra economía.

Anunció que el Ejecutivo, en los próximos dos años, someterá a la consideración del Congreso de la Unión y de la Asamblea de Representantes los cambios necesarios para que la regulación relativa a la apertura y el funcionamiento de las empresas se rija por dos principios en lo que se refiere a qué regular y cómo regular.

El primer principio consiste en que únicamente deberá regularse la apertura y el funcionamiento de empresas que desarrollen actividades que presenten riesgos sustanciales para la población. Las autoridades publicarán listas de aquellas actividades que serán consideradas como riesgosas. Todos los demás sectores quedarán sujetos a la simple entrega de aviso previo de apertura.

El segundo principio es fomentar la autoregulación y corresponsabilidad de todos los empresarios para que sean ellos mismos los que determinen si sus empresas se encuentran en sectores o actividades clasificados como riesgosos.

30

³⁰ Analistas Ejecutivos de Finanzas. "SE MODERNIZA EL MARCO REGULATORIO PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD NACIONAL.", *Ejecutivos de Finanzas*. 01 de Junio de 1995, 31.

LA DESREGULACION SE COMPLEMENTARA CON CUATRO POLITICAS ADICIONALES:

- 1.- La reducción al mínimo necesario del número de trámites
- 2.- La utilización de un formato único.
- 3.- La mayor disponibilidad de ventanillas únicas y
- 4.- La introducción de la figura de afirmativa ficta en la relación entre el regulador y el regulado.

PARA FOMENTAR LAS EXPORTACIONES ENTRE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SE REFIRIO EL SECRETARIO DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL A DOS TIPOS DE INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZARAN PARA ALCANZAR ESTOS OBJETIVOS:

I.- Desarrollar mecanismos de promoción de exportaciones similares a los que tienen acceso nuestros competidores internacionales y

II.- Facilitar los esquemas de asociación entre las micro, pequeñas y medianas empresas para maximizar el aprovechamiento de sus ventajas competitivas, así como su vinculación con las grandes empresas para elevar la integración y eficiencia de las cadenas productivas.

31

³¹ IBID I PAG.31, NOTA 30 .

**PROBLEMATICA DE
LAS CUENTAS POR
COBRAR EN LA
MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA**

C A P I T U L O II

PROBLEMATICA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Los gerentes de los grandes negocios saben cómo usar los registros o los estados financieros o emplean expertos que lo hagan por ellos. Solo los pequeños negocios están preocupados por el uso equivocado e inadecuado de los registros y de la información comercial.

Los gerentes de los pequeños negocios también dejan de ejercer una administración de alta calidad por estar ligados a la tradición y son insensibles a la necesidad de cambios en políticas y prácticas. Suelen estar severamente limitados en términos tanto de educación como de experiencia y no se dan cuenta del cambiante mundo de los negocios no pueden estar alertas, o inclusive tener conocimiento de las posibilidades para la aplicación de los métodos de los grandes negocios en la empresa pequeña.³²

LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN DIRECTAMENTE A LAS CUENTAS POR COBRAR.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la micro y pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos a continuación se detallan estas causas:

NEGLIGENCIA.

FRAUDE

FALTA DE EXPERIENCIA EN EL RAMO.

FALTA DE EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA.

EXPERIENCIA DESBALANCEADA.

INCOMPETENCIA DEL GERENTE.

DESASTRE.

FACTORES GUBERNAMENTALES.

NEGLIGENCIA:

La falta de aplicación de su consistencia a elaborar sus productos a que se dedique la empresa ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, tecnología, etc., que deben ser advertidos con oportunidad y assimilarlas provechosamente.

De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y finalmente el fracaso de la pequeña empresa.

FRAUDE:

Aunque en pequeño porcentaje el fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa; esto debido a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa esto es si es más de una persona quien da la autorización para cualquier operación.

³² Sergio Sarmiento, "El Costo del Dinero.", *EXPANSION*, 15 de marzo de 1995, 60-63.

FALTA DE EXPERIENCIA EN EL RAMO:

Con frecuencia, el gerente carece de experiencia en el ramo en que incursiona por vez primera. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa y ocasiona que no se emprenda un control adecuado para la obtención de los objetivos de la empresa.

FALTA DE EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA:

La total falta de experiencia del gerente es la causa de los fracasos empresariales. No hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

EXPERIENCIA DESBALANCEADA:

También la sobreconcentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. El gerente de la misma debe no solamente poseer habilidades técnicas determinadas, sino debe ser capaz también de ver a su empresa globalmente; debe ser capaz de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas. Si quien administra dedica mayor atención a un área determinada, de acuerdo con su interés y especialidad (ventas, compras, producción, finanzas, etc.) y descuida las otras, esto redundará negativamente en su desarrollo.

INCOMPETENCIA DEL GERENTE:

El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente, ya que este no sería capaz de valorar las necesidades y los aspectos administrativos que son necesarios para el desarrollo de la empresa.

Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o, más aún, de la capacidad de liderazgo requerida.

DESASTRE:

Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña (incendios, desastres naturales, problemas laborales, etc.).

Se debe proteger los registros de la empresa, sus activos mediante una cobertura de seguros adecuada para evitar problemas posteriores.

FACTORES GUBERNAMENTALES:

Se debe mantener las fuentes productivas y sobre todo las fuentes de trabajo, pero quien tiene la obligación de generar el entorno es el gobierno federal y una mala administración puede provocar diferentes consecuencias como la inflación, una devaluación, la crisis económica de un país y con estos problemas severos como la caída de las ventas, un financiamiento inadecuado, deficiente y costoso abastecimiento de insumos, carteras vencidas, falta de liquidez de las empresas, demasiados impuestos fiscales, escaso grado de calificación de la fuerza laboral, desempleo, niveles tecnológicos inadecuados, una mala administración como consecuencia de todo esto y lo más severo es el cierre masivo de las micro, pequeñas y medianas empresas principalmente.

33

33 Rodríguez Valencia J. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas* (México D.F., editorial: ECASA, 1991), 82-85.

EL CAOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

A partir de una devaluación hay un agotamiento brutal no tan sólo de la micro y pequeña empresa sino de toda la sociedad en su conjunto. Muchas familias han caído en la mora de pagos por concepto de tarjetas de crédito, muchas empresas han caído en la mora de pagos también por que no tienen recursos para poderlo hacer. La situación de la actual crisis con respecto a la de 1982, es diferente ya que esta devaluación pescó prácticamente a todas las empresas especialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como a las familias mexicanas apalancadas fuertemente con créditos bancarios.

No sólo los efectos de la devaluación les pegan a las microempresas, sino los trámites que deben cumplir ante las instituciones financieras para salir adelante y poder desarrollar su actividad. Hoy en día la micro y pequeña empresa encuentra dificultades para hallar acceso a los mercados de capital que están abiertos para las empresas grandes ya que la mayoría de ellas se encuentran sin liquidez y el reto enorme de financiarse, apoyarse y desarrollar la parte básica de su estructura.³⁴

EL FINANCIAMIENTO DE LAS MICRO EMPRESAS.

Uno de los problemas de mayor importancia para muchos negocios pequeños es la falta de capital y de crédito. El capital a largo plazo es una necesidad para las empresas pequeñas, este capital lo obtienen por inversiones generales o por préstamos a largo plazo que solicitan a instituciones financieras, a largo plazo. Los préstamos normalmente son a un año y son muy difíciles para las empresas pequeñas solventarlas por falta de liquidez de sus cuentas por cobrar, ya que algunos clientes se encuentran en la misma situación y es un escenario básicamente entre ambos, ya que conforman el entorno de las micros y pequeñas empresas.

Las empresas micro, pequeñas y medianas tienen enormes cuentas por cobrar que les permiten acceder a las fuentes de financiamiento, pero durante el problema de liquidez que sufren varias empresas ya no es tan accesible obtener un crédito ya que las empresas están pasando por un periodo crítico, como lo muestran el menor ritmo de las ventas, el aumento de las carteras vencidas y el mayor número de cheques expedidos sin fondos de algunas empresas con problemas así como el actor de la inflación porque con la inflación no puede haber un desarrollo sano y sostenido, se desalienta el ahorro, se propicia la especulación, se crean tensiones sociales y si su tasa de crecimiento es mayor que la internacional los productos se encarecen con respecto a los extranjeros y esto provoca la caída de las ventas y como consecuencia la obtención de recursos.³⁵

³⁴ Héctor Larios, "HAY UN AGOTAMIENTO DE LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD.", *Expansión*, 13 de Septiembre de 1995, 7-8.

³⁵ Tomas Tarno, "Piden Plan de Apoyo Para Microempresas", *UNIVERSAL*, 4 de Octubre de 1995, edición México, sec. Financiera, 3-4.

El gobierno necesito de recibir capitales del exterior para cubrir el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos, el alza de las tasas de interés ha resultado una forma para retener el capital en México, pero esta medida, encarece los créditos y desalienta la inversión porque provoca que las empresas tengan problemas para la obtención de un crédito ya que los intereses llegan a ser tan altos que no puedan solventar su deuda y por lo tanto no llegan a cubrir sus deudas con otras empresas de la misma magnitud y que las cuentas que tienen con ellas hagan que tanto la empresa que tiene sus cuentas por cobrar no recuperen sus cuentas ya que las otras tampoco se pueden financiar por una serie de acontecimientos que arrastran consecuencias como la disminución de ventas, liquidez, y la no obtención de recursos para solventarse.

Con esto vendrian mas severos daños como provocar el desempleo y hasta la desaparición de las empresas, así como otras políticas que implanta el gobierno sobre todo la fiscal así como los excesivos trámites y requisitos que cuestan dinero y provocan incertidumbre y corrupción. Esto es una de las dificultades más recurrentes a las que se enfrentan los comercios en pequeño, al ser victimas de amenazas constantes por parte de los inspectores delegacionales, por no tener en regla todo el cúmulo de documentos que amparan el legal funcionamiento de la empresa, por el exceso de requisitos y trámites que establecen las dependencias del DDF.³⁶

ALGUNAS DETERMINACIONES QUE HICIERON LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS AL FIJAR EL NIVEL DE CUENTAS POR COBRAR.

Algunas empresas tanto micros como pequeñas empresas fijaron ciertos términos generales de venta y así controlaban el nivel de sus cuentas por cobrar dentro de ciertos límites, estos eran en términos de 30 días, pero algunas tienen cuentas por cobrar de hasta 60 días con el proposito de incrementar sus ventas, ya que obteniendo cuentas por cobrar se podrian financiar, pero el aspecto económico cambio y estas cuentas por cobrar les ocasionaron falta de recursos al no contar con ello requirieron financiarse pero el problema se agravaría al no saber que dichos intereses se incrementarían y que el Banco no respetaría las tasas de interés basados por una devaluación que vendria siendo el problema que afectaría a toda la sociedad ya que el gobierno tendría que recurrir a préstamos externos y que esto vendria siendo la causa de factores que lastimarian principalmente a las micros y pequeñas empresas.

Ahora las empresas micros y pequeñas evalúan los costos que tendrá la crisis financiera del país en cada uno de sus negocios. El golpe es sentido por todos. Pero la fuerza con la que pega y las explicaciones del mismo son diversas y a veces hasta opuestas.³⁷

CONSECUENCIAS ACTUALES DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

La falta de liquidez y la no recuperación de algunas cuentas por cobrar de clientes que conforman el soporte de las micros y pequeñas empresas ya que entre ambos conforman proveedores y clientes haciendo un entorno económico indispensable para la sociedad y satisfacer sus demandas que las grandes empresas no suelen satisfacer en cierta medida y que se debe de contar con estas ya que aporta un valor importante a la sociedad, en diferentes aspectos ya sea en el consumo, empleo y producción interna.

³⁶ Héctor Larios, "HAY UN AGOTAMIENTO DE LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD.", *Expansión*, 13 de Septiembre de 1995, 9-11.

³⁷ Sergio Sarmiento, "EL COSTO DEL DINERO", *Expansión*, 15 de Marzo de 1995, 60-63.

Hoy en día estas empresas encuentran grandes dificultades en sus cuentas por cobrar por ejemplo del entorno económico que conforman proveedores y clientes entre ambas empresas se citan algunos ejemplos como es el caso del proveedor de equipos de cómputo, establecido en Guadalajara, la crisis le obliga a reforzar su área de ventas, para un industrial de la ciudad de México la falta de liquidez ha despedazado a su mayores clientes y amenaza con desaparecer.

Mientras que para un llantero de Monterrey, que previamente se había diversificado, la clave para salir adelante esta en el servicio, así como la dueña de una miscelánea en Queretaro planea abrir un negocio para sacar gastos y no cerrar.

Así como el testimonio de un microempresario dedicado a las ventas de microcomputadoras y que sus principales clientes son empresas pequeñas y algunas micros comenta que la devaluación lo tomo por sorpresa, ya que creía que esta se daría poco antes que saliera el actual gobierno y entrara el nuevo gobierno su confusión fue que el nuevo gobierno no habló de finanzas en su toma de posesión y la crisis le afecto ya que sus compras son a crédito de 30 días .En general, los clientes comprendieron que la situación no era culpa suya ni de esta empresa; si ellos no habían dado un anticipo, lo único que les quedo fue cumplir. Bajaron su cartera de N\$ 120,000 a N\$30,000 nuevos pesos. Ahora, solo les dan crédito a clientes muy buenos.³⁸

Del lo anterior se obtiene los siguientes resultados :

1. ORGANIZACION.

La micro y pequeña industria no tiene áreas diferenciadas; es el empresario el que realiza las funciones y actividades de :

- A) Compra de maquinaria, refacciones y materias primas.
- B) Contrata al personal, lo dirige y es la única autoridad reconocida.
- C) Efectúa las ventas, fijación de precios, políticas de venta, y trato con los clientes.
- D) Define las cantidades y condiciones del producto y también produce.
- E) Se encarga de los escasos registros o el control contable cuando llega a existir.
- F) Tiene trato con las autoridades para la solicitud de sus registros, pago de impuestos, etc.; efectuando él mismo dichos trámites.
- G) Maneja el dinero de la empresa, señalando pagos y recibiendo cobros, negocia los créditos y se encarga de efectuar pagos a proveedores y a bancos.
- H) Las tareas antes señaladas las efectúa sin definir prioridades lo cual genera problemas de programación.
- I) Los niveles de comunicación son informales y siempre unilaterales descendentes (del empresario a los trabajadores).

³⁸ María Hope, "EMPRESAS PEQUEÑAS EN LA LONA.", *Expansión*. 29 de Marzo de 1995, 30.

Como puede observarse hay seis grandes tramos de actividad que desarrollan los empresarios relativos a : producción, personal, ventas, registro, finanzas y negociación; lo cual demuestra carencia de una estructura administrativa , motivada por la falta de asignación de funciones y la poca delegación de las mismas, provocando al interior de la organización la falta de crecimiento y en los casos de empresa cuyo nicho de mercado es exitoso, se genera el crecimiento anárquico y por consiguiente problemas estructurales mayores.³⁹

A los problemas antes listados se añaden aspectos fundamentales como la falta de indentificación de prioridades, repercutiendo ésto, en el descuido de aspecto fundamentales como la venta o la cobranza, que descapitalizan a estas empresas, lo cual está íntimamente ligado a la falta de programación de las actividades de la empresa y del empresario.

Las repercusiones que emanan son fundamentalmente duplicidad de actividades, por tanto mayores costos, falta de control, descuido de actividades prioritarias y fundamentalmente improvisación en la toma de decisiones.

2. DEL LIDERAZGO.

Se encontraron dos modalidades de liderazgo :

A) En la micro y pequeña empresa predomina el autócrata (predominante en la encuesta) donde el empresario se responsabiliza y nulifica cualquier otra personalidad; en este modelo predomina el autoritarismo que provoca miedo como sinónimo de respeto.

En este modelo no hay delegación de funciones, normalmente se castigan los errores; pero no se premian los aciertos.

El modelo autócrata, provoca al interior de la empresa desconfianza recíproca, generando un ambiente de tensión; el trabajador sabe que su paso por la organización es efímero, que está mal pagado, y no se siente parte de ella; por lo que en cualquier momento puede cambiar de trabajo, En este modelo el empresario va creando puestos para sus familiares, y no hay determinación de funciones o programas; no existe supervisión en el trabajo y cada quien hace lo que quiere, cuando lo quiere. En este modelo es común encontrar miembros de la familia que aparecen en nómina sin realizar ninguna actividad para la empresa, generando costos mayores.

Desde el punto de vista de la toma de decisiones, no hay continuidad ya que normalmente dependen del estado de ánimo del empresario y la efectividad en la toma de decisiones es escasa.

40

³⁹ ARELLANO JURADO ARACELI. *DIAGNOSTICO INTEGRAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO D.F.* SEMINARIO NACIONAL, CENTRO DE INVESTIGACIONES INTERDISCIPLINARIAS EN HUMANIDADES. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, UNAM, 6 de enero de 1995.

⁴⁰ *IBID* II NOTA 39 .

J. RECURSOS HUMANOS.

El análisis de los recursos humanos se efectuó desde dos enfoques, el empresario y el trabajador, obteniéndose los siguientes resultados :

A. Enfoque del Empresario

- a) El empresario cuando contrata está prejuiciado y piensa que el trabajador no es capaz de asumir responsabilidades.
- b) Por su experiencia, piensa que todo trabajador está de paso por la empresa, por lo que su duración será temporal.
- c) Al empresario no le interesa la formación del trabajador sino su experiencia.
- d) No hay un sistema de contratación, evaluación y fijación de salarios, ya que éstos se fijan en relación al salario mínimo, al de la competencia o del ramo; no en relación de las tareas o productividad.
- e) El empresario piensa que la capacitación es una pérdida de tiempo y dinero; ya que si capacita al trabajador éste se irá a empresas más grandes con mayor salario.
- f) El empresario no toma en cuenta en la mayoría de los casos la opinión del trabajador.

B. Enfoque del Trabajador.

- a) Los trabajadores encuestados, en su mayoría sólo cuenta con instrucción primaria y en algunos casos secundaria.
- b) Aprende su oficio en el trabajo mismo, con sus familiares o amigos.
- c) Piensa que la capacitación fuera del horario de trabajo no le genera un beneficio real.

La necesidad de obtener ingresos, genera en los trabajadores el darle prioridad al trabajo sobre el estudio, o la capacitación, por lo que constantemente cambia de trabajo en busca de un mejor salario. Pese a los esfuerzos realizados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social no existe una capacitación anterior de inducción al trabajo y durante el trabajo, por lo que su aprendizaje se efectúa en el transcurso del trabajo, este adiestramiento resulta en primer término por la familia, el padre o el hermano que enseñan el oficio, y en segundo término por los amigos o lo más frecuente, el conocimiento empírico que se obtiene en el trabajo mismo, sin preparación previa, sin manuales de procedimientos, únicamente producto de la observación y el esporádico apoyo de los compañeros del trabajo.

- d) Cambia constantemente de actividad, por lo que puede pasar de ser obrero a artesano, de un sector a otro, sin capacitación previa.

⁴¹ IBID II NOTA 39 .

e) Su expectativa al ingresar a un trabajo es ganar más, no se fija el objetivo de jubilarse en una empresa.

f) Piensa que el dueño no le tiene confianza y que abusa de su trabajo, no tan sólo con bajos salarios, sino exigiéndole cada vez más.

El salario promedio del trabajador mexicano es muy bajo, y se ha visto frenado por la política económica del país, por lo que el trabajador toma conciencia de la sobre-explotación de que es objeto; aunado a la falta de posibilidades de crecimiento, para ocupar dentro de la organización un mejor puesto, o mejor salario; hace que su proyecto de permanencia en la empresa Micro y Pequeña sea corta.

g) Tiene conciencia de que él sabe del trabajo, pero no será escuchado para mejorar cualquier proceso.

No obstante el dominio que puede tener de su trabajo, el ambiente laboral, no permite su participación para mejorarlo, de modo que cualquier aportación para mejorar la calidad o productividad se interpreta mal por los compañeros de trabajo y por el dueño.

Del análisis efectuado puede observarse que en ninguno de los dos enfoques existe una filosofía de empresa, capacitación, evaluación, productividad y desarrollo del trabajo.

4. MERCADO.

A. El empresario desconoce las variables económicas que inciden en su mercado; por lo que sus decisiones no son planeadas, sino reacciones de cualquier movimiento de mercado.

B. La visión de mercado, se relativiza a la de sus clientes, no a la competencia, desconociendo las mayorías de las veces los gustos de sus clientes. Produce para vender no para satisfacer una necesidad.

C. Desconocen con exactitud el perfil de sus clientes, provocando dispersión de esfuerzos en colocar sus productos.

D. No hace promoción de su producto para adquirir un prestigio en el mercado.

E. Se produce lo que se sabe hacer, no lo que requiere el mercado y las adecuaciones se hacen ya cuando los mercados ya están saturados, por lo que no hay originalidad en su producción, ni algún otro elemento que distinga su producto del de los demás.

42

F. No realizan un esfuerzo planeado, coordinado y controlado de la actividad de ventas, provocando disminuciones o incertidumbres en sus ingresos.

El problema medular de las empresas está en el mercado, ya que si un producto se vende, aunque todos los demás elementos sean inadecuados, la empresa subsistirá; empero, apreciamos que para el empresario hay otras prioridades distintas a las de obtener clientes, lo cual se manifiesta en el desconocimiento que hay de su cliente y sus preferencias, lo que repercute en la falta de originalidad y de indentificación de su producto.

G. Hay un desconocimiento de la venta especializada, del uso de vendedores o de canales de distribución de sus productos, por lo que su comercialización es localista y escasa.

Este desconocimiento provoca la falta de efectividad en la venta, ya que el esfuerzo de la empresa se concreta con la acción misma de la venta, y en la mayoría de los casos se requiere de vendedores o intermediarios que permitan la distribución dentro y fuera del país, al no existir estos, de la empresa se aísla conformándose con los pocos clientes de la localidad, lo que impide el crecimiento de las ventas.

H. El empresario desconoce sus ventajas competitivas y las de su competencia, ni siquiera conoce la competencia en su zona, está aislado produciendo.

I. Sus costos de producción, normalmente son altos, y esto genera que su precio esté por encima del de mercado.

Este es una desventaja importante para la empresa, ya que la tendencia del comprador es buscar precios bajos, y sólo se justificará un precio mayor si estuviese respaldado con una mayor calidad del producto o cualquier otro elemento distintivo.

J. En una economía, que se ha caracterizado en los últimos tiempos por la inflación, recesión, entrada desleal de productos del extranjero, generando un mercado en paralelo sin pago de impuestos y a costos menores, a lo que se añaden las reglas del TLC, el empresario de la micro y pequeña empresa, se encuentra sin la información suficiente, que le permita discernir estrategias. A lo anterior hay que añadir el desconocimiento del mercado local, lo cual lo está llevando a su desaparición por la pérdida cada vez mayor de clientes.

Una empresa que no vende esta condenada a desaparecer.

5. PRODUCCION.

A. Se encontró que estas empresas cuentan con escasa tecnología, ya que sus procesos siguen siendo rudimentarios incorporando fundamentalmente mucha mano de obra; habiéndose adquirido ya usada, la poca maquinaria con que cuentan.

43

⁴³ **IBID II NOTA 39.**

B. La maquinaria se adquiere fundamentalmente por el precio, no por lo que se pretende hacer: por lo que es común que el obrero compre la máquina que va a desechar la empresa donde trabaja y así se inicia como empresario.

C. En la adquisición de maquinaria no se toman en cuenta criterios de: cantidad producida, cantidad de materia prima que se utiliza, desperdicios, calidad, ni asistencia técnica.

Estos criterios de selección ausentes muestra las causas de un retraso tecnológico que genera: desperdicios de materia prima, falta de calidad y costos elevados, así como una capacidad escasa de producción.

D. En ninguno de los casos se encontró un programa de mantenimiento de maquinaria

E. Las reparaciones se efectúan cuando la producción se para, por fallas de la maquinaria, y no se adquieren piezas originales, nuevamente el criterio es el menor precio, no la garantía o duración de la pieza. Cuando la pieza no existe en el mercado, se envía a un torno o fundidora local, o el empresario mismo la ajusta para que siga funcionando.

La falta de mantenimiento provoca que la maquinaria se desgaste aceleradamente lo que genera en muchas ocasiones para la producción lo cual no sólo repercute en los gastos de reparación, sino en la pérdida de calidad y de oportunidad en la entrega de materiales.

F. Los costos de la materia prima son mayores debido a que:

- a) Adquiere en pequeños volúmenes,
- b) Las empresas dan preferencia en tiempo y costo a las grandes empresas,
- c) La capacidad económica de las empresas pequeñas y micro, es escasa, por lo que no pueden comprar grandes volúmenes.
- d) No cuentan con un lugar para guardar inventario de materias primas,
- e) El empresario piensa que si tiene muchas materias primas, los empleados se la robarán,
- f) No cuentan con crédito para adquirir sus mercancías,
- g) No cuentan con descuentos por pronto pago, en la adquisición de sus mercancías,
- h) El empresario no verifica la materia prima que adquiere.

G. El empresario no considera la calidad de la materia prima en sus criterio de adquisición, el lo hace en base a sus criterios de precio y crédito.

H. El precio al que adquiere normalmente no se liga al volumen, ya que sus compras son pequeñas adquiriendo sólo lo que su capacidad adquisitiva le permite, no en función de la demanda; por lo que en algunos casos adquiere de más y en otros no puede satisfacer a sus clientes.

I. La calidad de su maquinaria, la falta de especialización de sus trabajadores y la carencia de calidad de sus materias primas, generan desperdicios en la producción.

44

J. La generación de desperdicios de materias primas y productos terminados eleva el costo de producción.

K. Por la escasa instrucción escolar de los directivos, las carencias de estándares y los constantes cambios en el precio de las materias primas, se desconoce el costo real de producción.

El alto costo de la materia prima, repercute en el precio de venta, el cual será más alto que el de una empresa mediana y grande. Aquí se puede apreciar claramente la relación entre volumen y costo: a mayor volumen menor costo.

L. No se cuenta con estándares de calidad, y por tanto esta no se mide y no se controla.

M. Por el tipo de maquinaria adquirida se desconoce la capacidad de producción de la misma, estos estándares se toman en función de la experiencia, habiendo en ocasiones 3 turnos y en otros no se cubren ni siquiera las ocho horas de operación.

Esta ausencia de calidad desde la adquisición de materias primas, en el proceso y el producto terminado, provoca que no haya potencial para concurrir a mercados especializados y aún menos para la exportación, por lo que se tiene que vender a un precio inferior.

Resulta importante señalar que en la micro y pequeña empresa, no hay políticas de calidad, ni procedimiento de producción que garantice la continuidad de las operaciones.

⁴⁵ IBID II NOTA 39 .

**REGISTRO
CONTABLE Y
EFECTO
FINANCIERO**

C A P I T U L O III.

REGISTRO CONTABLE Y EFECTO FINANCIERO.

Para conocer la información sobre la situación financiera de la empresa, por medio de registros contables que permitan formular estados financieros (balances, estado de resultados, etc.); tal información marca la pauta en la toma de decisiones sobre las futuras inversiones y operaciones de la empresa.

Esta unidad administrativa, es indispensable en cualquier empresa, sea cual fuere su tamaño; encargándose de informar a la gerencia general, todo lo relacionado con los ingresos y egresos efectuados, por las operaciones realizadas, dando así oportunidad de efectuar los pagos y cobros correspondientes a su debido tiempo.

Objetivos de la contabilidad. Un sistema contable debe de satisfacer las necesidades de información y decisión de la empresa con eficacia y economía.

Por medio de información de resultados, el sistema debe proporcionar los datos que necesitan los administradores en todos los niveles para proyectar y controlar sus operaciones. Una responsabilidad del departamento de contabilidad consiste en cerciorarse de observar principios de contabilidad correctos y en que la administración obtenga la información que necesita. Los informes del departamento de contabilidad deben ser precisos, puntuales, imparciales y consistentes para tener verdadera utilidad.

Funciones de la contabilidad. Para lograr una adecuada organización de la contabilidad, una vez definidos los objetivos de ésta, deberán listarse las funciones principales y se subdividen en unidades de trabajo compatibles, para que posteriormente se asignen los puestos que resulten necesarios.

FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD.

Contabilidad financiera: Se refiere a las relaciones de la empresa con el exterior, es decir, registros de las cuentas de acreedores y deudores.

De operación: Es el control de las operaciones internas.

Revisión interna: Se realiza un control en cada departamento.

Elaboración del presupuesto: Es la planeación numérica de los procedimientos de la empresa, y tenemos presupuestos de: ventas, producción, compras, etc.

Personal: Comprende llevar registros de: nómina, ISPT, IMSS, INFONAVIT, ETC.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA FUNCION FINANCIERA.

Planeación financiera. En toda empresa, determinados miembros de la administración deben reunir, clasificar, analizar, estudiar e interpretar la información financiera formando un plan combinado de requerimientos financieros y de sus consecuencias financieras en las operaciones.

46

46 IBID I PAG. 284-285, NOTA 6.

Concretamente, la planeación financiera abarca los siguientes aspectos:

- a) Pronosticar tendencias económicas que constituyan un fondo contra el cual debe operar la empresa.
- b) Expresar los objetivos generales de la empresa en términos financieros, calculando los recursos financieros requeridos y elaborando un programa para llegar a tales objetivos.
- c) Seleccionar las fuentes de obtención de fondos, alguna de tipo interno y otras externas.
- d) Decidir sobre la mejor utilización y asignación de fondos.
- e) Preparar las relaciones más efectivas de utilidad-volumen-costos.

Organización Financiera: La mayoría de las empresas cuentan con unidades administrativas que dedican su esfuerzo y tiempo a aspectos de tipo financiero. La estructura organizacional de la función financiera diferirá de acuerdo al tipo y magnitud de las empresas. En la práctica hay muy escasa uniformidad en cuanto a la estructura orgánica de la función de finanzas.

En empresas grandes, un director o gerente de finanzas contará con un tesorero o un contralor, que se reporten con él; en una mediana empresa existirá un tesorero o un contralor, con alguno de ellos como principal ejecutivo, en el sentido de que es el responsable de obtener financiamiento para la empresa. En cambio, en una pequeña empresa es muy probable que el propietario o un responsable se haga cargo de la función de finanzas.

Dirección financiera: En el significado de finanzas están implícitos el buen aprovechamiento y administración de todos los ingresos y títulos de capital. Las finanzas son igualmente importantes, ya sea que la empresa crezca, permanezca relativamente estática, se reorganice o esté modificando su actividad general; siempre hay necesidades financieras que satisfacer de manera oportuna.

Un adecuado financiamiento es esencial para el éxito de toda empresa.

Hay que gastar en materiales la cantidad de dinero correcta; captar suficientes préstamos bancarios; proveerse de suficiente capital fijo, es decir, terreno, edificio, maquinaria y equipo; otorgar créditos adecuadamente y mantener las operaciones de la empresa a un nivel compatible con los fondos disponibles. Las empresas que no pueden pagar sus obligaciones en un tiempo determinado se ven esforzados a cerrar. Por tanto, la liquidez y la corrección financiera son necesarios para sostenerse.

Control financiera. Este aspecto resulta de gran utilidad el análisis de las cuentas de operación activas y pasivas como porcentaje de la venta, ya que esto determina el índice de capital de operación, el índice de liquidez y la capacidad financiera de ventas de la empresa.

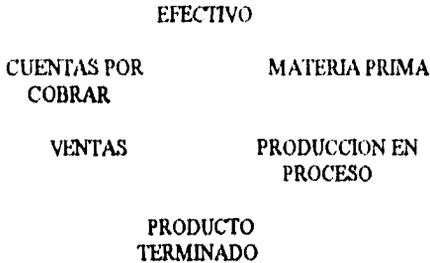
Para ejercer un control sobre la estructura financiera de la empresa es indispensable establecer un presupuesto en el que se presenten las cuentas por cobrar en valor absoluto, y en porcentaje sobre la venta para determinar si las desviaciones en el capital de operaciones se deben al volumen de ventas, al medio de pago de los clientes, al nivel de existencias en inventarios, al plazo promedio de pago de los proveedores.

El valor de los activos y pasivos fijos solamente puede controlarse contra un presupuesto de inversiones y de créditos a largo plazo, estimando los saldos futuros de acuerdo con las disposiciones y los pagos previstos.

Otra forma de plantear mejor el problema del control de las finanzas de una empresa, puede hacerse mediante un análisis de sus finanzas, que por lo general consiste en determinar los grupos de relaciones específicas que hay entre determinadas partidas del balance y del estado de resultados.

47

El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar, y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta, y recuperación)⁴⁸



La grafica anterior nos representa el ciclo financiero; para su determinación se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR} + \text{ROTACION DE INVENTARIOS} + \text{ROTACION DE PROVEEDORES}}{\text{CICLO FINANCIERO}}$$

Naturalmente en tanto menor número de días lleve completar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de sus recursos.

En la administración del ciclo financiero, se trata de reducir al máximo posible la inversión en cuentas por cobrar e inventarios sin que ello implique la pérdida de ventas, por no ofrecer financiamiento o no contar con existencias (materia prima o producto terminado).

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: no coticen los mejores precios, que dejen de considerar la empresa como cliente confiable, o bien que surtan con retraso sus requerimientos de compra.

49

⁴⁸ NACIONAL FINANCIERA, S.N.C., Subdirección de Publicaciones Análisis de Estados Financieros. México 1992.

⁴⁹ Pérez González Rafael. *LA MALA ADMINISTRACION FINANCIERA COMO CAUSA DEL FRACASO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA*. tesis, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO F.C.A. (México D.F, Editorial, 1994), 31-32.

LA SITUACION ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EN RELACION A SU REGISTRO CONTABLE Y EFECTO FINANCIERO.

Debido a la falta de información contable, carencia de registros y conocimiento de la contabilidad, las empresas desconocen la magnitud de sus utilidades o pérdidas, ya que solamente las estiman mentalmente.

Este desconocimiento genera que empresas que debían liquidarse y cerrar, continúen trabajando, sin saber que hace tiempo que la empresa pierde.

Desde el punto de vista contable, se encontró que indistintamente se usan recursos de la empresa para adquirir otros bienes distintos, como puede ser: un automóvil para el hijo, computadora para el estudiante, incluso la despensa del hogar, y esos gastos se incluyen en la contabilidad, como si fuesen propios de la empresa.

Desde el punto de vista de los ingresos, se encontró que en algunos casos, empresas que no generan ingresos, subsisten con los recursos que el padre o los hijos genera en un trabajo asalariado, y que siguen invirtiendo en una empresa en quiebra, con la esperanza de que se compondrá la situación.

El no separar los recursos de la empresa, de los recursos de sus propietarios, genera desviación de recursos, lo cual sangra a la empresa, al llegar a carecer del efectivo para el manejo de sus operaciones; prácticas tan comunes como incluir un equipo de transporte y los gastos de gasolina, tenencia, etc., para un bien que usa la familia y no la empresa, hace que esta se descapitalice y los resultados son visibles cuando requieren de un financiamiento.

En cuanto a los inventarios, se encontró que este tipo de empresas no hay un conteo físico para cotejar los saldos de inventarios, desconociendo las existencias reales de muebles, herramientas, materias primas y producto terminado.

Existen variedad de inventarios obsoletos, que no son reutilizados o vendidos.

Esta situación genera graves pérdidas por robo, merma u obsolescencia, además de que el costo de mantener un inventario aumenta con el pago del impuesto al activo, que grava entre otros aspectos a los inventarios.

No hay un sistema contable o políticas en cuanto al registro, control y cantidades que se manejan; así que pueden hacerse pagos muy grandes en efectivo o recibir cantidades importantes, guardándose en una bolsa o en caja.

Aquí la problemática es múltiple ya que la carencia de un sistema de contabilidad y políticas, genera que no haya ni control ni continuidad en las operaciones; por lo que respecta a la carencia de controles, ésta es la principal causa de robos al interior de la empresa; ya que tanto interna como externamente el manejar efectivo genera un mayor riesgo que el uso de cheques. Así mismo la causa común de falta de planeación, al no equilibrar los ingresos, con un programa de pagos, provocando saldos negativos en los flujos de efectivo.

50

⁵⁰ IBID II NOTA 39.

ASPECTOS GENERALES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

No hay registros de las operaciones que se efectúan.

No hay separación de los bienes de la empresa con la de los socios o de los empresarios.

No hay controles de ingresos y egresos del efectivo.

No hay inventarios físicos, por lo que se desconocen las existencias reales de muebles, herramientas, productos terminados y materia prima.

No hay políticas que orienten el origen y la aplicación del efectivo.

Se desconocen si la empresa tiene o no utilidades.

Los empresarios piensan que su problema son de financiamiento.

Los empresarios desconocen su capacidad real de la rotación del efectivo.

Las empresas no cuentan con presupuestos para cubrir sus obligaciones futuras.

No hay una relación entre las políticas de otorgamiento de crédito a sus clientes y sus formas de adquisición.

Los empresarios desconocen los tipos de crédito, su tiempo y el costo de los intereses.

Los empresarios no saben negociar créditos.

Las empresas micro y pequeñas, no tienen experiencia en Bancos.

Las empresas no cuentan con los requisitos que solicitan los bancos.

Cuando las micro y pequeñas empresas solicitan un crédito, la respuesta es fuera de tiempo, y en condiciones oprimientes para la empresa.

El costo de los intereses para la empresa micro y pequeñas es mayor al de las empresas mediana y grande.

El plazo de los créditos para las empresas micro y pequeñas es menor al de las empresas mediana y grande.

Las garantías que se piden a las empresas micro y pequeñas son mayores a las de la mediana y grande.

⁵¹ IBID II NOTA 39.

La empresa micro y pequeña tienen que recurrir a otros intermediarios financieros y no financieros para la obtención de créditos

La decisión de los bancos para la obtención del crédito no esta ligada a su proyecto, sino a las garantías.

El factor que más merma las utilidades de la empresa es fiscal.

10

⁵² IBID II NOTA 39 .

**POLITICAS DE
CREDITO,
OTORGAMIENTO
DEL CREDITO Y
POLITICAS DE
COBRANZA**

C A P I T U L O I V

POLITICAS DE CREDITO, OTORGAMIENTO DEL CREDITO, POLITICAS DE COBRANZA.

I. POLITICAS DE CREDITO.

CREDITO:

El crédito se puede definir como la *confianza* dada o recibida a cambio de un valor.

La palabra proviene del latín *creditum*, que significa asentamiento, es decir, aprobación de lo que un tercero ha sugerido o propuesto. Se otorga crédito cuando existe confianza en que el sujeto del mismo cumplirá la obligación que ha contraído.

Desde el punto de vista comercial, crédito es la capacidad para lograr un préstamo en efectivo o en mercancía para liquidarlo en una fecha futura, determinada, mediante la promesa moral de hacer el pago oportuno.⁵³

VENTAJAS:

- a) Las ventas a crédito son más fáciles de realizar que las ventas de contado.
- b) Los clientes que compran a crédito ponen menos atención al precio.
- c) Los clientes que compran a crédito aumentan el volumen de ventas.
- d) Los clientes que compran a crédito son clientes más seguros.
- e) Los clientes que compran a crédito tienen la tendencia de estar más interesados en adquirir mercancía de calidad.
- f) El crédito permite al cliente comprar artículos que él no podría comprar de contado.
- g) El crédito es una facilidad y conveniencia para el cliente.

DESVENTAJAS:

- a) El crédito inmoviliza al capital.
- b) El crédito aumenta los costos de hacer negocios añadiendo el gasto de investigación, teneduría, facturación y cobranza.
- c) El crédito puede obligar a los comerciantes a pedir prestado y a pagar costos por intereses.
- d) El crédito puede causar que los clientes sobrestimen su habilidad para pagar en el futuro.
- e) Algunas pérdidas por créditos son inevitables.
- f) Los clientes que compran a crédito están más tentados a abusar del privilegio de devolver mercancía y de que se le envíe mercancía a prueba.
- g) La negación del crédito puede causar disgusto y pérdida de las ventas.

⁵³ Agustín Montaño. *ADMINISTRACION DE LA COBRANZA*. (México D.F., editorial: Trillas, 1991), 12.

⁵⁴ Franklyn J. Dickson. *REGISTROS EFECTIVOS Y UNA BUENA ADMINISTRACION*. (Chile, editorial: Iberoamericana, 1987), 265-266.

A. TIPOS DE CREDITO.

El crédito puede ser: a) en relación con el objetivo, b) en relación con la garantía.

En relación con el objetivo:

1. *De comodidad.* Es aplicable cuando no se otorga con fines de financiamiento y sólo se da un plazo al cliente y puede variar entre una semana y 30 días.
2. *De financiamiento de las cuentas por cobrar.* Este tipo de crédito permite al deudor hacer compras en mayores cantidades al efectuar los pagos a plazos o en un tiempo relativamente largo.

En relación con la garantía:

1. *Crédito personal o quirografario.* Es aplicable cuando se garantiza el cumplimiento del crédito con la firma del deudor, dada su imagen o cualidades personales que tenga.
2. *Crédito prendario.* Es aplicable cuando se señala como garantía un bien mueble o se endosa en garantía un título de crédito, como letra de cambio, pagaré, bonos, cédulas, etc.
3. *Crédito documentado.* Es aplicable cuando se expiden a favor del acreedor títulos de crédito en los que se señala la fecha de vencimiento. Pueden ser letras de cambio o pagarés.
4. *Crédito hipotecario.* Es aplicable cuando se señalan como garantías bienes inmuebles, como maquinaria, edificios, terrenos, bodegas, etc.

55

B. POLITICAS DE CREDITO.

Las políticas son normas de conducta o de acción dictadas por la dirección que deben observar todos los empleados de la empresa. Dichas políticas deben expresarse por escrito e indican qué es lo que se puede hacer y lo que no se debe hacer.

A continuación mencionaremos las políticas más usuales dentro del departamento de crédito y cobranzas.

Política conservadora para otorgar crédito:

Esta política les indica a los analistas de crédito lo que deben observar al analizar estados financieros y que es lo siguiente:

Que el solicitante tenga una situación financiera satisfactoria, es decir, que las mercancías en existencia tengan una proporción adecuada a la inversión global y si esta vendiendo a precios competitivos con un margen razonable de utilidad.

56

⁵⁵ IBID IV PAG.19, NOTA 53 .

⁵⁶ Héctor Lopez Baza. *INTEGRACION Y FUNCION DEL DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZA EN UNA EMPRESA* tesis, Universidad Nacional Autónoma de México. FCA. (México D.F, Editorial, 1988), 34.

Política liberal para otorgar crédito:

Un cambio de una política conservadora a una política liberal puede justificarse asumiendo un mayor riesgo que el normal en la concesión de crédito, siempre que este aumento en el riesgo, tenga una mayor utilidad y esté bien planeado.

Política de descuentos:

Consiste en otorgar descuentos por pronto pago a los clientes que efectúan sus pagos antes del vencimiento normal.

Política de bonificaciones:

Esta puede ser determinada por diferentes causas:

- a) -Por mercancías defectuosas.
- b) -Por consumir cierta cantidad de los productos de la empresa, etc.

Política de plazos:

Se otorga a clientes que se les vende a crédito, concediéndoles unos días más después de la fecha de vencimiento para que efectúen su pago.

Política de descuento por pronto pago.

Si la empresa está organizada para vender a crédito, debe hacer una evaluación del porcentaje de descuento que ofrece en operaciones de riguroso contado, con el fin de ver si realmente es atractivo para el cliente y productivo para la empresa.

Política de descuento por volumen

Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas. Generalmente representan utilidades mayores en cantidad, aunque se reduce el porcentaje de las mismas en relación con las ventas.

Política de descuento en determinados artículos.

Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad.

³⁷ IBID IV PAG.34, NOTA 56 .

³⁸ IBID IV PAG. 16, NOTA 53 .

Política de investigaciones de crédito.

Como una medida de seguridad, se establecerá la política de que todas las solicitudes deben investigarse de acuerdo con un procedimiento aprobado mediante instituciones o agencias de investigación autorizadas o directamente por la empresa. Es conveniente que en la investigación se confirme el nombre del solicitante con la cédula del registro federal de causantes.

Política de pago anticipado.

En este caso, la empresa recibe el importe de la mercancía antes de surtirla. Como es una fuente de financiamiento para la empresa, ésta hará un descuento al cliente, calculado conforme a un costo de oportunidad.

Política de pronto pago.

Esta política autoriza al cliente a pagar dentro de determinado número de días a partir de la fecha de la factura, del embarque de la mercancía, de la recepción de la mercancía o de la visita del vendedor.

Política de crédito comercial.

Esta política se establece de acuerdo con la cercanía o lejanía del cliente. Debe determinarse si se otorgan 30, 45 o 60 días para que el cliente pague.

Política de ofertas.

Las ofertas constituyen un precio especial que se da a los artículos por la compra hecha en una temporada en la que tengan poca demanda. Se factura generalmente con el precio de venta normal y se anota el descuento por oferta.

Política de visitas a clientes.

Estas visitas son necesarias, en algunos casos, para conocer al cliente, sus sistemas de venta, su exacta ubicación, el trato que da a su clientela, quienes son sus administradores y todo aquello que proporcione un juicio correcto sobre el cliente.

Política de bonificaciones.

Las bonificaciones pueden concederse a los clientes, pero siempre en casos excepcionales con la autorización de la gerencia general. Estas bonificaciones se pueden dar por faltante de mercancía en los pedidos, etc.

Política de ampliaciones de crédito.

Los aumentos se establecerán de acuerdo con la forma de pago de los clientes. Se definirán los nuevos plazos para los aumentos, así como los porcentajes de crédito que puedan otorgarse.

39

Política de disminuciones.

El crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente, si éstos no liquidan sus adeudos en forma oportuna o si se tiene conocimiento de que la solvencia económica del cliente ha disminuido.

Política de reconsideraciones.

El crédito se podrá reconsiderar cuando el cliente pague su adeudo de manera satisfactoria y los informes comerciales también satisfagan ampliamente.

Traspasos y cambios de razón social.

El límite del crédito para los nuevos propietarios de una empresa se establecerá de acuerdo con los informes comerciales, como si se tratara de una nueva cuenta nueva.

Si el nuevo propietario no acepta absorber el saldo pendiente se pasará la cuenta al departamento jurídico para realizar su cobro por la vía judicial.

60

C. EJEMPLOS DE POLITICAS ESTABLECIDAS.

1. Todas las solicitudes de crédito deben analizarse.
2. Todas las solicitudes deben aprobarlas el gerente de crédito.
3. El pago al contado supone un periodo de 10 días para que el comprador examine la mercancía y las facturas.
4. Con cada factura debe cobrarse la anterior.
5. El descuento por pronto pago es del 2% y se aplica dentro de los 10 días siguientes a la fecha de la venta.
6. Las condiciones son 15/10, neto 60. Significa que se hace un descuento del 15% por pronto pago a los 10 días y pago neto a los 60 días.

En la actualidad las micro y pequeñas empresas se encuentran en grandes problemas ya que estas no cuentan con un control adecuado de sus políticas de crédito, refiriéndose a las micros estas no tienen conocimiento ya que solo una persona se encarga de hacer los cobros y muchas veces no tiene cuidado a quien le esta otorgando el crédito, hablando de las pequeñas estas se puede decir, que son un poco cautelosas pero no tanto porque sus políticas estan basadas en experiencias de algunas personas que brindan sus servicios sin tener la suficiente experiencia, ya sea en el ramo, en los clientes, etc. causando una serie de problemas que aunque tengan muchos años de operación pueden atravesar por una crisis económica al no recuperar rapidamente los adeudos de sus clientes, esto daría lugar a una falta de liquidez.

60 IBID IV PAG.18, NOTA 53.

61 IBID IV PAG.18, NOTA 53.

2. OTORGAMIENTO DE CREDITO.

Si bien cada empresa es libre de tomar sus propias decisiones respecto a conceder o no crédito, así como decidir respecto a los términos reales de crédito, muy frecuentemente la naturaleza competitiva de la industria habrá de obligar a que se establezca ciertas políticas.

A quienes se les otorgara el crédito se les podrá clasificar utilizando las "cuatro C para la concesión de crédito".

Las cuatro C en el otorgamiento del crédito.

A. CARACTER.

B. CAPITAL.

C. CAPACIDAD.

D. CONDICIONES.

A. CARACTER:

El carácter es la reputación de la persona a quien se le está considerando para otorgarle crédito. La información acerca de la integridad de un cliente a quien se le pudiera otorgar crédito podrá basarse en varios factores:

- a) Ocupación e ingresos brutos aproximados.
- b) Domicilio y tiempo de vivir en el mismo.
- c) Referencias bancarias.
- d) Clasificaciones de las agencias profesionales de crédito.
- e) Principales proveedores.
- f) Otras cuentas de crédito.
- g) Asociaciones industriales del ramo.
- h) Referencias personales.

B. CAPITAL:

El "capital" se refiere a la posición financiera del cliente. Sus referencias bancarias y sus clasificaciones de crédito son de gran importancia.

C. CAPACIDAD:

La "capacidad" se relaciona con las habilidades del cliente en el desarrollo de su propio negocio. ¿Cuál es su experiencia, el éxito de sus operaciones, etc? ¿Su negocio ha operado con utilidades en forma consistente y ha podido cumplir con sus obligaciones?.

D. CONDICIONES:

El término "condiciones" se relaciona con dos aspectos:

- a) ¿Cuáles son las condiciones de la economía, de la industria y la del negocio, así como la situación del cliente?
- b) Se podrá poner condiciones, limitaciones o restricciones a cualquier cuenta. Si la política de crédito es flexible estará capacitado para alterar sus términos de crédito para ajustarlos a cada cliente individualmente.

62

⁶² Franklyn J. Dickson. *REGISTROS EFECTIVO Y UNA BUENA ADMINISTRACION*. (Chile, editorial: Iberoamericana, 1987), 270-271.

3. LA SITUACION ACTUAL DEL CREDITO CON RELACION A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

Desde hace tiempo, en los negocios existe la imperiosa necesidad de vender o comprar a crédito. La falta de este recurso ha ocasionado que muchas micro y pequeñas empresas no hayan podido desarrollarse. Obtener crédito se ha convertido en un problema y el desconocimiento o la carencia de documentación necesaria ha ocasionado que las líneas de crédito sean negadas, sobre todo a clientes nuevos.

Siempre existe desconfianza cuando no se conoce a las personas o a las empresas, sobre todo si sus antecedentes comerciales no son claros.

Además el proveedor ante la presión de autorizar con urgencia una nueva línea de crédito siempre reacciona en forma negativa.

En la actualidad las micro y pequeñas empresas, aun con muchos años de operación, atraviesan por crisis económicas, algunas muy severas, esto las obliga a solicitar nuevos créditos más frecuentes en tiempo y monto a pagar.

El pequeño negocio no cuenta con recursos financieros suficientes para otorgar todas las líneas de crédito que le soliciten. Un negocio micro o pequeño que decida tener un gran número de clientes en esta situación corre el riesgo de descapitalizarse.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas se encuentran en esta situación, ya que no cuentan con la suficiente experiencia para enfrentar tales situaciones ya que no conocen una implantación de políticas específicas al otorgar un crédito no clasifican a sus clientes como por ejemplo las cuatro C comentadas anteriormente (carácter, capital, capacidad, condiciones). Así como no cuentan con referencias suficientes de sus clientes, a continuación se mencionara como se debiera solicitar estas referencias:

De negocios pequeños con clientes pequeños actualmente la mayoría constituidos en sociedad anónima es solicitar una copia de su acta constitutiva así como la indentificación de la persona autorizada y encargada de firmar los títulos de crédito, generalmente conocidos, como pagaré o letra de cambio, una práctica común resulta negociar uno de estos documentos al inicio de las operaciones, además de que se utiliza como garantía del crédito otorgado.

Estos documentos, deberán quedar en poder del proveedor, previo acuerdo con el cliente, por el tiempo necesario, que puede ser de tres meses a un año tomar en cuenta el comportamiento del cliente y evaluarlo periódicamente le permitirá decidir si se retienen los documentos o se regresan a su dueño.

Ya obtenidos los resultados de la investigación realizada al cliente se recomienda notificarle por escrito la aceptación y condiciones del crédito, cabe señalar que ésta servirá como compromiso entre el proveedor y el cliente quien al recibirla deberá firmarla de enterado y convencido de que se adquiere el compromiso.

63

63 Lic. Jose Antonio Ruiz Velasco. "COMO OTORGAR UN CREDITO.", *Administrare Hoy*. 1 de Mayo de 1994, 62-63.

4. TIEMPOS Y MONTOS.

La base para el crédito está sujeta al potencial económico de cada proveedor. Para los tiempos de pago iniciales se recomienda iniciar las operaciones a crédito por 8 o 15 días, este crédito deberá mantenerse por lo menos durante dos o tres meses. Para ampliarlo a 30 días, se evaluará nuevamente el comportamiento y la capacidad económica.

DISTRIBUCION DE LA CARTERA DE CREDITOS (Saldos corrientes en miles de nuevos pesos).			
CONCEPTO	1992 DIC	1993 DIC	1994 JUN
Descuentos	0	0	0
Prést. Quirografarios y Prend.	38,727,985	41,372,956	50,493,067
Prést. con gta. de unidades Ind.	603,847	3,060,610	5,042,198
Prést. de Habilitación o Avío	5,073,804	9,167,812	16,461,512
Prést. Refaccionarios	6,837,424	11,293,285	13,693,386
Prést. con garantía Inmobiliaria	0	0	0
Créditos a la Expor. Import. y Sustitución de Import.	0	0	0
Préstamos Consolidados	0	0	0
Prést. con Fideicomisos de Garantía	0	0	0
Cartera Vigente Total	51,243,060	64,894,663	85,690,163
Cartera Vencida	249,414	739,182	825,920
Cartera Directa	51,492,201	65,633,845	86,516,083
Redescuento	47,868	61,263	62,115
Avalos Otorgados	3,667,511	4,408,476	4,127,255
CARTERA TOTAL	55,207,580	70,103,584	90,705,453

INTEGRACION DE LA CARTERA DE CREDITOS DE LA BANCA MULTIPLE
(Saldo corrientes en millones de nuevos pesos)

CONCEPTO	1993 DIC	1994 DIC
CARTERA DE CREDITO TOTAL	450, 007.10	500, 737.40
Cartera Vigente	363, 269.30	395, 073.30
Descuentos	1, 824.60	1, 325.30
Préstamos quirografarios	136, 528.40	151, 574.60
Préstamos con colateral	3, 697.70	2, 792.60
Préstamos prendarios	3, 451.40	3, 689.40
Créditos simples y en cuenta corriente	78, 878.00	89, 397.70
Créditos personales al consumo	34, 902.30	34, 104.30
Adquisición de bienes de consumo duradero	7, 869.00	8, 044.20
Tarjeta de crédito	25, 469.30	24, 356.20
Préstamos personales	1, 555.80	1, 693.60
Disp. en exceso de depósitos a la vista en cuenta corriente	8.20	10.40
Prést. con gta. de unidades ind.	1, 126.50	1, 067.20
Préstamos de habilitación o avío	6, 479.30	6, 266.70
Préstamos refaccionarios	13, 048.80	12, 672.60
Prést. inmob. a emp. de prod. de bienes y servs.	1, 174.20	1, 211.80
Préstamos para la vivienda	73, 410.70	82, 150.20
Otros créd. con garantía inmobiliaria	5, 044.00	4, 801.00
Créd. venidos a menos aseg. con gtas. adicionales	3, 703.40	4, 019.80
(-) Reserva para castigos	0.00	0.00
Cartera Vencida Bruta	32, 681.60	41, 625.30
(-)Reserva para castigos	0.00	0.00
Redescuento	54, 056.20	64, 038.80

65

65 FUENTE : COMISION NACIONAL BANCARIA.

5. OBJETIVOS DE LA COBRANZA.

La cobranza tiene como objetivo principal y universal cobrar oportunamente. El objetivo secundario depende de las características de la empresa y la política establecida en forma rígida o tolerante.

COBRAR EL DINERO (COBRAR OPORTUNAMENTE) CONSERVAR AL CLIENTE
Rígida Tolerante

Si la posición de la empresa es rígida respecto a la cobranza, el objetivo secundario debe ser *cobrar el dinero*. Esto significa que se cobrará al cliente hasta el último centavo que deba a la empresa, sin importar el costo de la cobranza. No importa que se pierda el cliente, ya que con esta política se busca que la empresa tenga una firme estructura económica.

Cuando la posición es tolerante en la cobranza, el objetivo secundario debe ser *conservar al cliente*. En este caso, se da más importancia a la estructura distributiva que a la económica y se aceptan, con ciertos límites, los riesgos de pérdidas por cuentas incobrables. Se considera que es preferible vender en grandes cantidades y con los excedentes de utilidades cubrir las cuentas que por alguna razón no puedan cobrarse. Naturalmente, deben establecerse controles muy precisos para lograr una utilidad marginal.

Con el objetivo secundario se determinará el tipo de sistema que debe emplearse para que el procedimiento sea el adecuado a la empresa.

Si no se tiene un objetivo definido, toda la estructura presentará una deficiencia permanente, que puede conducir a las situaciones siguientes:

- a) La congelación del activo circulante.
- b) La posibilidad de convertirse en incobrable el crédito concedido.
- c) Pérdida en las ventas.
- d) Pérdida de prestigio de la compañía.
- e) Deficiencia en otras funciones, como contabilidad, producción distribución y en la administración en general.

66

6. POLITICAS DE LA COBRANZA.

Toda función o conjunto de actividades de la empresa debe estar reglamentada mediante políticas claras, definidas y por escrito, para que los ejecutivos y los empleados de un departamento sepan que se puede hacer, cuáles son los límites de su actuación y qué es lo que no se puede hacer.

El éxito en el cobro de las cuentas cuando vencen dependerá del sistema de cobranza. Este sistema deberá establecerse y mantenerse para poder proporcionar un control eficiente y ordenado de todas las cuentas por cobrar.

1. Los ingresos diarios recibidos en pago de las cuentas por cobrar se deberán acreditar de inmediato en sus registros.
2. Las cuentas deberán llamar su atención en forma automática al pasar éstas a través de las diversas etapas de cobranza.
3. Las cuentas deberán separarse en las categorías de cuentas vigentes, vencidas e incobrables.
4. La administración deberá estar capacitada para determinar inmediatamente en qué fase del proceso de cobro se encuentra una cuenta específica.

A medida que una cuenta vencida aumenta su periodo de vencida, existirán varias etapas específicas por las cuales pasará en cuanto concierne a las medidas que tome la administración.

La falla en cubrir las cuentas al vencimiento se reconoce que afecta a la clasificación de crédito de una empresa. También se podrá suspender el privilegio de compras a crédito y todas las ventas a un comprador particular podrán ser eliminadas.

Cuando se haga necesario llevar una cuenta a través de todo el proceso de cobranza, se deberá tener cuidado para evitar la pérdida completa de la cuenta, los gastos excesivos de cobranza y esfuerzos de la administración desperdiciados.

En la mayoría de las circunstancias las cuentas vencidas deberán pasar a través de las siguientes cuatro etapas:

Las cuatro etapas de cobranza :

1. RECORDATORIO.
2. SOLICITUD.
3. REQUERIMIENTO.
4. ACCION CORRECTIVA (remediadora).

67

RECORDATORIO:

La duración del tiempo que una cuenta habrá de permanecer en la etapa de "recordatorio", habrá de depender de varios factores. Primero, sus propias políticas deberán ser consideradas. Recordatorios de dinero adeudado podrán enviarse por un periodo de tiempo, dependiendo de qué tanto tiempo se debe esperar antes de dar un paso más en su acción de cobro. Se deberán considerar también las políticas de pago del cliente. Algunas empresas pagan una vez al mes, otras permiten que se acumulen sus facturas antes de efectuar el pago.

SOLICITUD:

En esta etapa del proceso de cobranza se deberá tratar de determinar por qué la cuenta no se ha puesto al corriente, se le llama la atención al cliente respecto de su deuda mediante cartas y recordatorios, realmente no se podrá atribuir a olvido que no se paguen las cuentas y determinar cuál es la causa de la morosidad del deudor. Puede ser que el cliente tenga problemas financieros, o pudiera ser que él nunca haya recibido la mercancía, etc.

REQUERIMIENTOS:

En este momento del proceso de cobranza se podrá suponer que el cliente no desea pagar su cuenta, ni tiene la intención. La fase de "requerimientos" deberá ser planeada cuidadosamente para permitir ir aumentando la presión a medida que pase el tiempo. Su objetivo deberá ser tratar de obtener el pago total antes de transferir el problema a los abogados o a las agencias de cobro.

ACCION CORRECTIVA:

Si una cuenta pasa a través de las tres primeras etapas y el pago no se ha recibido, deberá tomarse una acción correctiva. Si se trata de un cliente que está dispuesto a pagar, pero no lo hace por problemas financieros, la acción remediadora puede tomarse para ayudarlo a que pague y ayudarlo a la empresa a cobrar. Un plan de pago a plazos podrá establecerse, que permita al cliente pagar a través de un periodo de tiempo.

68

7. REGISTROS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRÓ.

Cada empresa debe contar con registros y procedimientos de cobro especialmente diseñados para satisfacer sus necesidades. El sistema establecido debe ajustarse a los objetivos y políticas de la empresa, al volumen de operaciones, al tipo de clientela, al medio donde opera, al criterio de los propietarios y a un gran número de variables que inciden en el buen o mal funcionamiento del sistema. Existen dos procedimientos generales de cobranza: a) la cobranza por excepción, y b) la cobranza general.

La *cobranza por excepción* se establece en aquellas empresas en las que el objetivo secundario es tolerante, o sea, *conservar al cliente*. En este caso se supone que el 70% de la clientela pagará voluntariamente y con oportunidad, por lo cual el sistema de cobranza se establece sólo para el 30% restante.

La *cobranza general* debe implantarse en las empresas que tienen como objetivo secundario cobrar el dinero al 100% de los clientes, sean buenos o malos pagadores.

El siguiente cuadro muestra las características y medios de prosecución que corresponden a los dos procedimientos principales de cobranza.

Control	Clase	Medio	Prosecución
Tarjetas de: seguimiento Procedimiento computarizado	<i>Por excepción</i>	(Correspondencia	Juego de tres requerimientos Tratamiento personal Acción judicial
		Correspondencia	Estado de cuenta Juego de tres requerimientos
		Correspondencia	Tratamiento personal Acción judicial
Tarjetas de cliente vencimiento seguimiento Procedimiento computarizado	<i>General</i>	Cobradores	Tres visitas Tratamiento personal Acción judicial
		Bancarias	Notificación de vencimiento Protesto
		Bancarias	Dos requerimientos Tratamiento personal Acción judicial
		Agentes vendedores	Estado de cuenta Visita Telefonemas y telegramas Acción judicial

69

⁶⁹ IBID IV PAG. 61-62, NOTA 53.

CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

El *Control Interno* comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

OBJETIVOS.

1. Protección de los activos de la empresa.
2. La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
3. La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
4. Que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Los 2 primeros objetivos cubren el aspecto de controles internos contables y los 2 últimos se refieren a controles internos administrativos.

Los cuatro principios de control interno son :

1. Organización .
2. Sistemas de autorización y registros.
3. Prácticas eficaces.
4. Personal adecuado.

La *buena organización* para el control de las cuentas por cobrar en una gran organización requiere departamentos por separado para la solicitud de pedidos, aprobación del crédito a los clientes, preparación de las cuentas, embarque de la mercancía, recepción de pagos y contabilidad.

El departamento de crédito aprueba el crédito y también se encarga del esfuerzo de la cobranza cuando es necesario.

El sistema de autorización y registros debe incluir el requisito de la aprobación del departamento de crédito en cualquier pedido antes de que las mercancías sean despachadas a crédito. El uso de la orden de embarque, la factura del cliente y la copia para la oficina de la factura que se hacen a la vez por medio del papel carbón, con relación a las ventas, es una buena medida de seguridad contra las pérdidas por errores, en la facturación o en la contabilidad.

Las prácticas eficaces para las cuentas por cobrar incluyen la anotación previa de los documentos que pasan de un departamento a otro. Por ejemplo, cuando un grupo de facturas se envía del departamento de facturación al departamento de cuentas por cobrar, se puede preparar una lista de facturas en la cinta de una máquina sumadora. Las facturas se anotan en el diario de ventas o se pasan por medio de una computadora que acumula el total automáticamente. El total en el diario de ventas o en la máquina registradora se podrá comparar entonces con la lista original para ver si existe algún error.

Otra buena práctica es hacer que alguien que no sea el contador de cuentas por cobrar, quizá alguno del departamento de crédito, saque los estados del mayor al final del mes, comprobando que concuerden las cuentas del mayor y los estados, y envíe los estados a los clientes. Esta recomendación supone que los estados y las cuentas del mayor se preparan concurrentemente por medio del papel carbón. Esto impide a un contador que desee ocultar un fraude -digamos el robo de la remesa de un cliente-, que lo cubra enviando al cliente un estado que sea distinto al registro en el mayor.

70

⁷⁰ Lawrence L. Vance. *PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD Y CONTROL* (México D.F., editorial: Continental, 1968), 320-321.

El objetivo general de los procedimientos de control interno de cuentas por cobrar es asegurarse de que la empresa cobrará puntual y totalmente las sumas que le deban sus clientes y que los cobros ingresarán debidamente a la tesorería de la empresa. Esto exige que se implanten medidas para evitar fraudes, errores y mal trabajo al cargar las ventas en las cuentas de los clientes y al registrar las deducciones posteriores por concepto de cobros, devoluciones, descuentos y castigos.

Los procedimientos detallados para manejar las cuentas y los documentos por cobrar se hacen "a la medida" de las empresas de que se trate. Sin embargo, de ser posible, empleados distintos deberán tener a su cargo la aprobación de créditos, embarcar las mercancías, facturar para los clientes, recibir el dinero, llevar las cuentas de detalle y el control contable de las cuentas por cobrar.

La responsabilidad de la aprobación de créditos deberá asignarse específicamente a un empleado o aun departamento y preferentemente no deberá intervenir el departamento de ventas.

En su afán de aumentar las ventas, este departamento podría ser excesivamente descuidado al conceder créditos.

El sistema deberá garantizar que se conceda el crédito ajustándose a las normas de la compañía y sólo después de la debida investigación sobre el crédito del solicitante.

Los procedimientos para remitir mercancías y facturarlas deben garantizar, al que lleva las cuentas por cobrar, que tendrá información puntual y exacta de todas las ventas. Una persona que no sea la que facture deberá comprobar la exactitud de cantidades, precios, cálculos, descuentos y condiciones de embarque.

Se deberán mandar al que lleva el libro auxiliar de cuentas por cobrar, los duplicados de las notas de venta y de las notas de cobro para que las pase a las cuentas individuales de los clientes.

El sistema de comprobación cruzada se perfecciona si la información relativa a los totales de cargos y abonos de este tipo de operaciones va directamente a quien lleva el mayor general, para asentar en la cuenta de control "Cuentas por cobrar", independientemente de la información que se entrega al empleado que lleva el mayor auxiliar.

Los abonos a las cuentas de clientes, por concepto de devoluciones, descuentos y castigos, deberán ser aprobados por un funcionario adecuado, después de que haya comprobado que son correctos. Si el empleado que lleva cuentas por cobrar tiene acceso a los cobros, podrá embolsárselos y cubrirlos con devoluciones simuladas o con abonos similares a las cuentas de los clientes. Estos nunca se enterarían, los libros mostrarían que la cuenta fue liquidada y no se cobraría en el futuro.

Las personas que tengan acceso tanto a los libros de cuentas por cobrar como a las cobranzas pueden ocultar transitorias malversaciones de dinero tapándolas o demorando el abono a las cuentas de los clientes.

71

⁷¹ Homer A. Black; John E. Champión. *LA CONTABILIDAD Y LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS*. (México D.F., editorial: Diana, 1967), 311-312.

Un ejemplo de lo anterior sería:

El 1 de marzo un cajero-tenedor de libros cobró 20 nuevos pesos al cliente A para aplicarlos a sus cuenta, pero se embolsó el dinero. El 6 de marzo, cuando recibió una remesa de 25 nuevos pesos del cliente B, acreditó 20 nuevos pesos en la cuenta por cobrar auxiliar de A y se quedó con otros 5 nuevos pesos para su propio uso. Continuó haciendo esto, demorando siempre unos cuantos días el abono, a cada cliente, por sus pagos. Los clientes no sospecharon la irregularidad porque estaban acostumbrados a que trascurriera un corto plazo en el pase a sus clientes personales.

Estos tapujos pueden descubrirse en forma bastante fácil si se cotejan cuidadosamente los registros de las cobranzas con los depósitos; pueden evitarse si las personas que manejan el dinero se les prohíbe el acceso a las cuentas.

Deben hacerse gestiones constantes para cobrar las cuentas, tanto las que hayan sido castigadas como las que se consideren cobrables. Hay que hacer también frecuentes informes analíticos de los tipos descritos, para que la gerencia los revise y tome medidas apropiadas.

Los promedios más representativos de las cuentas por cobrar se basan en los saldos mensuales, semanales y hasta diarios de las cuentas por cobrar.

Esto se haría por la rotación de cuentas por cobrar :

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR .Indica el número de días que en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROTACION DE LA CUENTA DE CLIENTES} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Num. de días del Edo. Resultados.}}{1}$$

Si el resultado que se obtenga de esta razón es superior al establecido en las políticas de crédito de la empresa significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente 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 sobre 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.

⁷² Homer A. Black; John E. Champion. *LA CONTABILIDAD Y LAS DECISIONES ADMITIVAS*. (México D.F, editorial: Diana, 1967), 511-512.

LA SITUACION ACTUAL DEL CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

En estas épocas de creciente competencia en que las empresas tienen que aumentar su productividad, eliminar gastos innecesarios, mejorar la calidad de sus productos y dar un mejor servicio al cliente necesitan de un buen control interno.

El control interno involucra a todas, las áreas y actividades diarias de una empresa, por lo que su constante evaluación y permanente vigilancia por parte de auditores internos o externos, contralores o gerentes, deben ser una preocupación del micro y pequeño empresario y no solamente de las grandes empresas que cuentan con suficientes recursos para llevarlo a cabo en forma sistemática e integrada a sus operaciones cotidianas.

Generalmente los pequeños negocios incluyendo los micros poco se preocupan por mejorar sus sistemas de operación y prácticas diarias, destinando sus recursos o excedentes monetarios a otros conceptos que no siempre les son redituables.

Con lo anterior queremos decir que una empresa que se preocupe por mantener un buen control interno puede destinar sus recursos a realizar inversiones que le sean de beneficio a corto y largo plazo, y además, podrá detectar oportunamente sus áreas de conflicto y tomar la acción correctiva correspondiente.

ALGUNOS SINTOMAS DE UN CONTROL INTERNO DEFICIENTE.

Existe un sinnúmero de señales que fallan en el control interno, por lo que aquí mencionaremos sólo las más frecuentes.

- Inadecuada asignación de funciones. Por ejemplo, el contador revisa la nómina, firma el cheque y en ocasiones él mismo paga a los trabajadores.
- Depósito extemporáneo de la cobranza. Las deficiencias del sistema de cobranza permiten en ocasiones que los cobradores mantengan en su poder por dos o tres días los cheques antes de que se realice el depósito correspondiente.
- Carencia de información oportuna y confiable. Se pueden señalar como ejemplo los estados de cuenta que debiéndose enviar regularmente a los clientes, no se hace así; o que contienen deficiencias y retrasos en la información que presentan.

73

⁷³ L.C. Pablo Monroy Gamboa. "EL CONTROL INTERNO Y LA EMPRESA.", *Administrare Hoy*, 24 de Mayo de 1994, 78-79.

- Deficiente protección a los activos de la empresa. Ejemplos: no existen controles y procedimientos de entrada y salida del almacén, o bien, no hay registros ni controles adecuados sobre los bienes de la empresa.

- Mal manejo de las cuentas de cheques o del fondo de caja chica del negocio. Sin que se hable precisamente de fraudes, es muy común que el propietario o gerente de un negocio, generalmente pequeño utilice fondos de la empresa para gastos no relacionados con el giro de la misma.

- Falta de información veraz. En ocasiones se ocultan operaciones o Ingresos de la empresa o se disfrazan, distorsionando la información contenida en los estados financieros de la empresa y haciendo que éstos no sirvan como base para tomar decisiones, pues la información aportada no refleja la realidad del negocio.

Como se señaló los síntomas señalados no son todos los que pueden revelar deficiencias en el control interno de la empresa, si bien son los más fáciles de ver.

Lo que es importante comprender, si se desea mejorar el funcionamiento de un negocio, es que cualquier empresa que padezca fallas en su control interno, está mal administrada desde el punto de vista financiero.

Lo que realmente grave es que tolerar o, peor aún, propiciar la existencia de un control interno deficiente genera desperdicios y fugas de recursos monetarios, humanos y materiales, situaciones que podrían evitarse muy bien.⁷⁴

ALGUNAS ACTIVIDADES QUE SE PUEDEN REALIZAR PARA ESTABLECER Y APOYAR UN CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA SON:

- Capacitación adecuada y constante del personal.
- Elaboración del plan de carreras de los empleados de acuerdo con sus habilidades y conocimientos.
- Descripción clara de los puestos y labores correspondientes.
- Introducir y desarrollar la cultura del trabajo con calidad total.
- Diseño de sistemas eficientes de control e información contable.
- Elaboración de instructivos, manuales, políticas y procedimientos administrativos para las operaciones diarias.

⁷⁴ **IBID V PAG.78-79, NOTA 73.**

⁷⁵ **IBID V PAG.78, NOTA 73.**

La existencia de controles en las áreas servirá de base para que las transacciones relativas a ingresos y cuentas por cobrar se efectúen de conformidad con los criterios establecidos por la administración, para la obtención de información básica para controlar las operaciones en esas áreas, como por ejemplo: ventas por zonas, líneas de productos, etc.

Ejemplos de estos aspectos, en forma enunciativa pero no limitativa, son los controles internos clave, como sigue:

a) Existencia de autorización y documentación de las ventas a crédito, de los precios de venta y de los descuentos y devoluciones, considerando aspectos tales como:

- Los precios de venta, las condiciones de crédito así como los descuentos concedidos y devoluciones, deberán basarse en listas de precios, plazos de crédito establecidos, listas de descuentos por cliente, etc., las cuales deberán de estar autorizadas previamente por funcionario responsable.

- Cualquier operación de venta o devolución deberá ser registrada con base en documentos comprobatorios con la autorización correspondiente.

b) Segregación adecuada de las funciones de recepción de pedidos de clientes, crédito, embarques, facturación, cobranza, devoluciones y contabilización.

c) Registro, en el periodo correspondiente, de las facturas que amparan los embarques a clientes y las notas de crédito que respaldan las devoluciones recibidas.

d) Control de las devoluciones.

La existencia de controles para el manejo de las devoluciones debe permitir asegurar que las mismas sean procedentes, estén debidamente autorizadas, valuadas y oportunamente registradas dentro del periodo que correspondan.

e) Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza, principalmente con base en información sobre antigüedad de saldos.

f) Otros ingresos.

76

El sistema de control interno debe estar diseñado de tal forma que permita el control de todas aquellas operaciones distintas de la venta de productos, tales como ingresos por intereses, rentas, regalías, honorarios, venta de activos fijos, etc.

g) Conciliación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.

h) Confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar, por personas distintas de las que manejan los registros contables y participan en labores de cobranza.

i) Custodia física de las cuentas por cobrar.

Deberá existir personal responsable de la custodia física y restringir el acceso a las áreas en las cuales se encuentran los documentos que amparen las cuentas por cobrar, con el propósito de establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal involucrado en el manejo de estos valores.

j) Arqueos, periódicos y sorpresivos de los documentos que amparen las cuentas por cobrar, practicados por personas que no estén relacionadas con el manejo de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y ventas.

k) Existencia de fianzas para proteger a la entidad sobre el personal que tiene a su cargo el manejo y custodia de las cuentas por cobrar.

l) Procedimientos para el registro de las estimaciones.

Deben existir controles permanentes que permitan evaluar la existencia de cuentas por cobrar con problemas de cobro, así como de devoluciones y descuentos, para conocer oportunamente el monto de las estimaciones que deberán registrarse.

m) Existencia de autorización para otorgar en garantía o prenda, o ceder los derechos que amparan las cuentas por cobrar.

77

Por último, es importante señalar que los procedimientos de control interno, al buscar permanentemente y en forma sistemática el incremento de la eficiencia en la ejecución y resultados de las operaciones, ofrecen oportunidades de mejorar continuamente el desempeño de una empresa y de alcanzar mayor capacidad competitiva y, como consecuencia, mayores índices de rentabilidad.

A la luz de las situaciones derivadas de estas épocas difíciles y de las razones expuestas, es importante reflexionar en que invertir en la implementación de mecanismos que faciliten el mejoramiento continuo de la actividad empresarial jamás será una mala decisión.

⁷⁸ **IBID V PAG. 79, NOTA 73 .**

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DE CONTROL INTERNO.

	Respuestas	
	SI	NO
1. Cuenta con instructivos, manuales, políticas y procedimientos administrativos para las operaciones diarias.		
2. Existe una descripción clara de los puestos y labores correspondientes.		
3. Existe una división de los empleados de acuerdo con sus habilidades y conocimientos		
4. Existe una capacitación adecuada y constante del personal.		
5. Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo así como si existe autorización previa de las salidas de efectivo.		
6. Son las cobranzas diarias depositadas en el banco intactas y sin demora.		
7. Los cheques anulados son apropiadamente cancelados y archivados y estos cheques cuando se expiden se requiere que sean librados con firmas mancomunadas y si son---- anotados a tinta tanto en letras como en números.		
8. Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan con la cuenta de control de mayor general.		
9. Existe algún método para incrementar la estimación de incobrabilidad.		
10. Existen investigaciones de crédito, se tienen fijados límites de crédito para cada cliente, consta en las tarjetas auxiliares ese límite de crédito y es verificado el cumplimiento con los límites de crédito.		
11. Existen departamentos por separado para la solicitud de pedidos, aprobación del crédito a los clientes, preparación de las cuentas, embarque de la mercancía, recepción de pagos y contabilidad.		
12. Los pedidos son adecuadamente controlados y si los precios de venta y condiciones de crédito se basan en listas de precios aprobadas.		
13. Se registran en libros todas las reclamaciones por daños, faltantes, mercancías rechazadas o se controla de otra manera tan pronto como las reclamaciones se preparan.		
14. Existe una división de trabajo en paralelo es decir, cuenta con una persona que venda la mercancía y atienda a la clientela, otra que cobre el importe de la cuenta, y otra persona que entregue la mercancía al cliente.		

		Respuestas	
		SI	NO
15. Las facturas de ventas cuentan con los requisitos fiscales y si estas facturas de venta son revisadas en cuanto a : Precios, cantidades, condiciones de crédito, corrección aritmética, los pedidos del cliente, los avisos de embarque y se verifica que -- haya salido la mercancía .			
16. Existe una persona que no sea el contador que se encargue de las cuentas por cobrar y que saque los estados de mayor al final del mes comprobando que concuerden las cuentas del mayor y los estados y envle los estados de cuenta a los clientes que concede el crédito.			
17. Se practican arqueos rotativos de las cuentas y documentos por cobrar.			
18. Existe una vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza principalmente con base en información sobre antigüedad de saldos.			
19. Son aprobados todos los precios de compra y si existe una persona en contabilidad que controle la secuencia numérica de los informes de recepción a fin de verificar que todos han sido registrados oportunamente y contabilizados adecuadamente, así como si si las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas recibidas.			
20. Las inversiones, ventas o bajas de maquinaria y equipo cuentan con registros detallados y se comparan estos registros por lo menos una vez al año con las cuentas del mayor general así como si se práctica inventarios físicos periódicos y los compara con los registros.			
21. Se registran las depreciaciones acumuladas por unidades o grupos que correspondan con las clasificaciones de bienes de activo fijo depreciable y si las depreciaciones son acumuladas con base en estimación técnica de vida útil probable y en cuanto a las depreciaciones fiscales, si son diferentes a las contables, son registradas en cuentas de orden.			
22. Se crea regularmente provisiones para:			
IMPUESTOS.			
GRATIFICACIONES AL PERSONAL			
INDEMNIZACIONES.			
COMISIONES.			
ASISTENCIA TECNICA.			
REGALIAS.			
RENTAS			
CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA.			

	Respuestas	
	SI	NO
INTERESES SOBRE DOCUMENTOS POR PAGAR.		
PRIMAS DE SEGURO SOBRE POLIZAS ABIERTAS.		
HONORARIOS		
CUOTAS AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA.		
PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA UTILIDAD.		
EL CALCULO DE LAS PROVISIONES PARA IMPUESTOS, ESTAN BASADOS EN LAS LEYES RESPECTIVAS.		
LAS DEMAS PROVISIONES SE CONSTITUYEN E INCREMENTAN SOBRE BASES CONSTANTES.		
23. Existen registros adecuados de cómo se integra el capital y si las modificaciones al capital están basadas en decisiones de accionistas y en las escrituras relativas se hace constar la forma precisa de pago al aumento acordado.		
24. Concuerdan los movimientos contables con la declaración del Impuesto sobre la Renta.		
25. Concuerdan las decisiones de los accionistas con las disposiciones de : La LEY General de Sociedades Mercantiles, La Escritura Constitutiva y sus modificaciones y, Decisiones o contratos celebrados por el Consejo de Administracion.		
26. Recibe costos una copia de todas las facturas y si costos prepara estados mensuales detallados de costo de producción y de ventas: a) En unidades y valores o b) En valores únicamente.		
27. Están divididos los gastos de operación por los funcionarios a quienes beneficiaron: administración, ventas, finanzas y distribución.		
28. Existe una persona que no sea el contador que revise la nómina, otra que firme el cheque, y otra que pague a los trabajadores.		
29. Se tiene un análisis completo por subcuentas de gastos y si los auxiliares en donde se registra ese análisis son verificados mensualmente contra los saldos de las cuentas de mayor.		
30. Los gastos de una misma naturaleza, tienen siempre la misma aplicación contable.		

Sobre la pregunta 22 el Control Interno es : ALTO () MODERADO () BAJO () .

Alto entre 13 y 16 respuestas SI.

Moderado entre 8 y 12 respuestas SI.

Bajo menor de 8 respuestas SI.

SU COMENTARIO E INDIQUE QUE TIPO DE EMPRESA ES : _____

SI LAS RESPUESTAS DEL CONTROL INTERNO GENERAL SON:

EL CONTROL INTERNO ES ALTO () MODERADO () BAJO () .

ALTO ENTRE 20 Y 30 RESPUESTAS SI.

MODERADO ENTRE EL 15 Y 19 RESPUESTAS SI.

BAJO MENOR DE 15 RESPUESTAS SI.

SI LAS RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DE CONTROL INTERNO POR AREAS SON :

ADMINISTRACION		CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR		FISCAL Y/O CONTABLE	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.		5.		15.	
2.		6.		16.	
3.		7.		19.	
4.		8.		20.	
14.		9.		21.	
25.		10.		22.	
27.		11.		23.	
28.		12.		24.	
		13.		26.	
		17.		30.	
		18.			
		29.			

SI SUS RESPUESTAS EN ADMINISTRACION SON :

ALTO ENTRE 7 Y 8 RESPUESTAS SI.

MODERADO ENTRE 4 Y 6 RESPUESTAS SI

BAJO MENOS DE 4 RESPUESTAS SI

EL CONTROL INTERNO ES ALTO () MODERADO () BAJO ().

SI SUS RESPUESTAS EN CUENTAS POR COBRAR SON :

ALTO ENTRE 10 Y 12 RESPUESTAS SI.

MODERADO ENTRE 6 Y 9 RESPUESTAS SI.

BAJO MENOS DE 6 RESPUESTAS SI.

EL CONTROL INTERNO ES ALTO () MODERADO () BAJO ().

SI SUS RESPUESTAS EN FISCAL Y/O CONTABLE SON:

ALTO ENTRE 9 Y 10 RESPUESTAS SI

MODERADO ENTRE 5 Y 8 RESPUESTAS SI

BAJO MENOR DE 5 RESPUESTAS SI.

EL CONTROL INTERNO ES ALTO () MODERADO () BAJO ().

CASO

PRACTICO

ANTECEDENTES

GENERALES

ANTECEDENTES.

La entidad Vazquez de la Cruz S.A. de C.V. que se dedica a la elaboración de dulces y garapitados inicia operaciones a principios de los años noventa, siendo este un negocio con integración familiar en su totalidad, en donde intervenían, desde los abuelos, tíos de la Familia Vazquez de la Cruz.

Todos los integrantes de la familia que conformaban a la Empresa Vazquez de la Cruz S.A. de C.V. tenían su función específica ya que algunos se dedicaban a la compra de la Materia Prima otros a la elaboración de los productos con sus conocimientos y recetas familiares, los otros integrantes se dedicaban al empaquetamiento y por último los demás integrantes se encargaban de su distribución del producto y venta a diferentes lugares de la ciudad.

La elaboración de dulces y garapitados nace como una necesidad de sustento a la familia, y la persona que crea esta empresa y que es abuelo de la familia Vazquez de la Cruz obtuvo los conocimientos necesarios anteriormente trabajando como obrero en una empresa que se dedicaba a la elaboración de dulces y garapitados, así conoció el proceso de elaboración de los productos antes descritos, y decide independizarse elaborando sus propios productos y obtener así su propio negocio familiar ya que cada uno de ellos aportó cierta cantidad de capital para crear la Empresa Vazquez de la Cruz S.A. de C.V.

Así surge este negocio que se establece en su propio domicilio, su producto tuvo una buena demanda por parte de diferentes personas y con la relación que surge de las personas que adquirían sus productos se encontró con personas que impulsaron su desarrollo a nivel nacional, adquiriendo un mercado nacional extenso pasando a ser de una microempresa familiar a una pequeña empresa.

El surgimiento de la Empresa Vazquez de la Cruz S.A. de C.V. nace el día 25 de Junio de 1992, adquiriendo su personalidad jurídica ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el día 01 de Julio de 1992.

El contrato de Sociedad Mercantil, denominada Vazquez de la Cruz Sociedad Anonima de Capital Variable la formalizan las siguientes personas:

- 1.-ARTURO VAZQUEZ REYES.
- 2.-ELIA DE LACRUZ QUIRINO.

El Capital Social denominado en Moneda Nacional, representado por CINCUENTA acciones nominativas con valor nominal de un MILLON de pesos cada una de ellas, íntegramente suscritas y pagadas por los accionistas de la siguiente manera:

ACCIONISTAS	ACCIONES	CAPITAL
ARTURO VAZQUEZ REYES	40	\$ 40' 000.000.00
ELIA DE LA CRUZ QUIRINO	10	\$ 10' 000.000.00
TOTAL	50	\$ 50' 000.000.00

DATOS GENERALES.

NOMBRE : VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V.

DOMICILIO : VICENTE GUERRERO No.247, COLONIA : LOMA BONITA
CD. NETZAHUALCOYOTL. EDO. DE MEXICO C.P. 57940.

INICIO DE OPERACIONES : 25 DE JUNIO DE 1992 .

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES : VCR920625-GR4

OBLIGACIONES FISCALES : 101, 149, 160, 167, 201 .

REGISTRO PATRONAL .
I.M.S.S. : 042-20331-10-5 .

S.A.R. : 12441028 .

SALUBRIDAD : 1320 .

REGISTRO MUNICIPAL : 0420 .

ACTIVIDAD PREPONDERANTE : FABRICACION, COMPRA Y VENTA DE
CACAHUATES GARAPIÑADOS .

OBJETIVO

O B J E T I V O .

1.-COMPRAVENTA DE TODO LO RELACIONADO CON LA INDUSTRIA DEL CACAHUATE Y SUS DERIVADOS, FABRICACION, VENTA Y DISTRIBUCION DE CACAHUATES Y GARAPIÑADOS EN GENERAL, ELABORACION, CREACION, DISTRIBUCION Y DAR CUALQUIER CLASE DE SERVICIO QUE NECESITE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD.

2.-COMPRAR, VENDER, DISTRIBUIR, IMPORTAR Y EXPORTAR CON TODO LO RELACIONADO CON LA INDUSTRIA DEL CACAHUATE EN GENERAL Y QUE SE RELACIONE CON EL OBJETO DE LA SOCIEDAD.

3.-COMPRAR, VENDER, ELABORAR, FORMULAR, PRODUCIR, IMPORTAR, EXPORTAR O POSEER EN PROPIEDAD CON TODA CLASE DE MERCANCIA Y ARTICULOS DE BIENES PERSONALES.

4.-TENER REPRESENTACIONES DENTRO DE LA REPUBLICA MEXICANA O EN EL EXTRANJERO, EN CALIDAD DE COMISIONISTA, AGENTE, INTERMEDIARIO, FACTOR, REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO DE TODA CLASE DE EMPRESAS O PERSONAS.

5.-ADQUIRIR Y DISPONER EN CUALQUIER FORMA LEGAL DE TODA CLASE DE ACCIONES O PARTICIPACIONES EN OTRAS SOCIEDADES, COMPANIAS O ASOCIACIONES YA SEAN DE NATURALEZA CIVIL O MERCANTIL.

6.-ADQUIRIR, POSEER EN PROPIEDAD, UTILIZAR, VENDER, CEDER, ARRENDAR, OTORGAR AUTORIZACIONES DE USO AL RESPECTO, HIPOTECAR O DE MANERA DISTINTA, DISPONER DE PATENTES REGISTRADAS EN LA REPUBLICA MEXICANA O EN CUALQUIER PAIS EXTRANJERO, ASI COMO DERECHOS SOBRE PATENTES Y PRIVILEGIOS, INVENTOS Y PROCESOS, MARCAS Y NOMBRES COMERCIALES RELACIONADOS O UTILES CON RESPECTO CON RESPECTO A CUALQUIER NEGOCIO DE LA SOCIEDAD.

7.-CELEBRAR, HACER Y OTORGAR CONTRATOS DE CUALQUIER NATURALEZA Y ESCRIPCION CON CUALQUIER PERSONA, FIRMA, ASOCIACION, SOCIEDAD, MUNICIPIO, ESTADO, CUERPO POLITICO, O GOBIERNO O DEPENDENCIA DE LOS MISMOS CON EL OBJETO DE FOMENTAR LOS FINES SOCIALES.

8.-PEDIR PRESTADO O CONSEGUIR DINERO PARA CUALESQUIERA DE LOS OBJETOS DE LA SOCIEDAD, Y DE TIEMPO EN TIEMPO, SIN LIMITACION EN LO QUE SE REFIERE A CANTIDADES, GIRAR, HACER, HACCEPTAR, ENDOSAR, OTORGAR Y EXTENDER PAGARES, GIROS, LETRAS DE CAMBIOS, LIBRANZAS, BONOS, OBLIGACIONES Y OTROS DOCUMENTOS Y COMPROBANTES DE ADEUDO, YA SEAN EJECUTIVOS O NO, GARANTIZANDO SU PAGO, ASI COMO EL PAGO DE LOS INTERESES QUE CAUSEN, POR MEDIO DE HIPOTECA O PIGNORACION, VENTA O CESION DE FIDEICOMISOS DE TODOS O PARTES DE LAS PROPIEDADES DE LA SOCIEDAD, YA SEAN PROPIEDAD DE LA SOCIEDAD O POSTERIORMENTE ADQUIRIDAS Y VENDER, PIGNORAR O DE MANERA DISTINTA DISPONER DE ESOS BONOS Y DEMAS OBLIGACIONES DE LA SOCIEDAD PARA LA REALIZACION DE LOS BIENES DE LA SOCIEDAD.

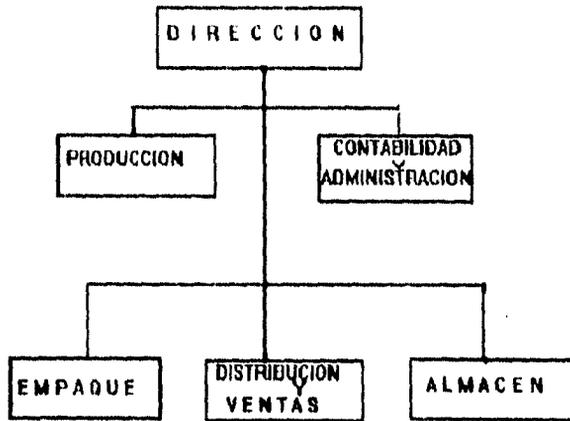
9.-DISPONER DE TODO O PARTE DE LOS NEGOCIOS, PROPIEDADES, BIENES Y OPERACIONES DE LA SOCIEDAD

10.-EN GENERAL, LLEVAR A CABO CUALQUIER OTRO NEGOCIO O ACTIVIDAD QUE SE RELACIONE CON LO ANTERIOR, Y TENER Y EJERCITAR TODAS LAS FACULTADES CONFERIDAS POR LAS LEYES DE LA REPUBLICA MEXICANA, PUDIENDO LLEVAR A CABO TODOS LOS OBJETIVOS ENUMERADOS ANTERIORMENTE DENTRO DE LA MISMA EXTENSION QUE PUDIERE HACERLO CUALQUIER PERSONA FISICA.

11.-LA DURACION DE LA SOCIEDAD SERA DE NOVENTA Y NUEVE AÑOS CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO.

ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA.
DE LA EMPRESA VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V.



LA FUNCION DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ACUERDO AL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V.

DIRECCION : Fija los objetivos y metas en la entidad .

PRODUCCION : Determina el proceso productivo de acuerdo a los pedidos históricos de meses anteriores .

CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION : Esta es llevada por un Despacho de Contadores.

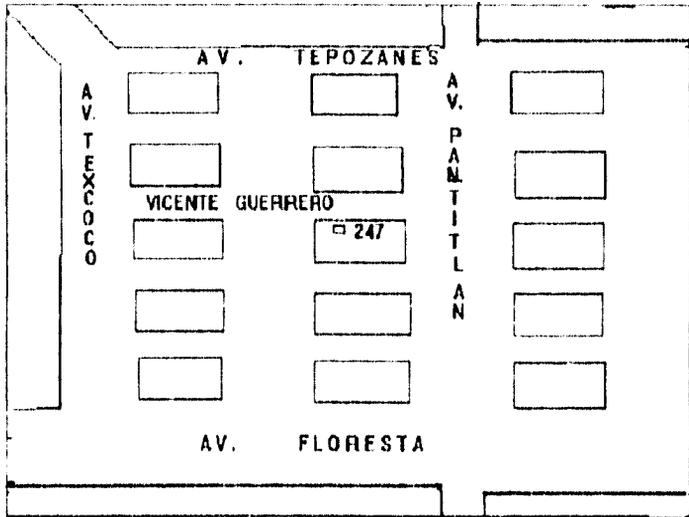
EMPAQUE : Se empaqueta el producto en tubos de papael celofan y se embolsa en sus diferentes presentaciones.

ALMACEN : Se tiene el control de la Materia Prima, asi como la producción terminada.

DISTRIBUCION : Se encarga de realizar un control de la distribución y venta tanto a nivel local como a nivel nacional.

LOCALIZACION DE LA EMPRESA

LOCALIZACION DE LA EMPRESA VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V.



ELABORACION DEL PRODUCTO

ELABORACION DEL PRODUCTO.

MATERIAS PRIMAS :

C A C A H U A T E .
A Z U C A R .
C O L O R A N T E .
A G U A .

PRIMERO: Remojar el cacahuete por una hora, para que esponje y adquiera un tamaño, así como una flexibilidad para que el azúcar, se adhiera al cacahuete, y su proceso de elaboración sea más rápido.

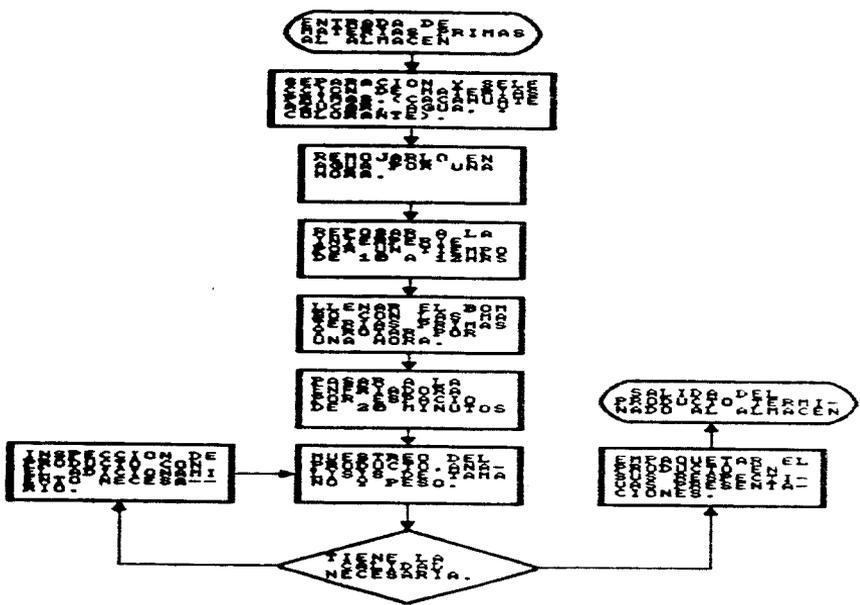
SEGUNDO: Una vez remojado, tiene que reposar entre 10 y 12 horas antes de elaborar los garapitados y no pierda su flexibilidad, así mismo no se debe dejar pasar más de 12 horas porque se hecha a perder una vez de haber reposado.

TERCERO: El cacahuete remojado y reposado, se deposita en el Bombo, junto con el azúcar, agua y colorante artificial color rojo, entre una hora y diez minutos en movimiento constante, para su elaboración.

CUARTO: Una vez de elaborado el garapitado, se deposita en la Enfriadora de Madera, para que repose en un lugar fresco.

QUINTO: Se empaqueta en tubos de Papel Celofan y se empaquetan en sus diferentes presentaciones.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL CICLO DE PRODUCCION.



MERCADO Y VENTAS

M E R C A D O Y V E N T A S .

La empresa Vazquez de la Cruz S.A. de C.V. realiza ventas a nivel nacional y local entre sus principales se encuentran :

NACIONAL :	LOCALIDAD Y/O MUNICIPIO.
ESTADO DE TAMAULIPAS	NUEVO LAREDO, CD. VICTORIA
ESTADO DE VERACRUZ	CORDOBA, AGUADULCE, COATZACOALCOS
ESTADO DE NUEVO LEON	GUADALUPE
ESTADO DE SINALOA	LOS MOCHIS, CULLACAN
ESTADO DE GUERRERO	ACAPULCO
ESTADO DE AGUASCALIENTES	AGUASCALIENTES
ESTADO DE YUCATAN	MERIDA
ESTADO DE TABASCO	CARDENAS
ESTADO DE COAHUILA	MONCLOVA
ESTADO DE DURANGO	DURANGO
ESTADO DE JALISCO	GUADALAJARA
LOCAL :	
ESTADO DE MEXICO	TLALNEPANTLA CIUDAD NETZAHUALCOYOTL
DISTRITO FEDERAL	NAUCALPAN IZTACALCO IZTAPALAPA

Dentro de sus políticas de crédito son a 15 y 20 días por un Máximo de N\$ 1,000 con un descuento del 3% por pronto pago.

ESTADOS FINANCIEROS

VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO DE 1994 AL 31 DE
DICIEMBRE DE 1994.

VENTAS TOTALES		529,505
INVENTARIO INICIAL	36,301	
COMPRAS NETAS	278,114	
MERCANCIAS DISPONIBLES PARA SU VENTA		314,415
INVENTARIO FINAL		51,215
COSTO DE LO VENDIDO		263,200
UTILIDAD BRUTA		<u>257,305</u>
GASTOS DE OPERACION		
DEDUCCIONES DE INV. CONST.	1,530	
SUELDOS Y SALARIOS	53,801	
HONORARIOS	8,100	
ARRENDAMIENTO	36,000	
FLETES Y ACARREOS	5,370	
APORTACION AL INFONAVIT	2,721	
APORTACION AL SAR	1,099	
IMSS	9,357	
OTRAS CONTRIBUCIONES (AGUA)	1,076	
PRIMAS Y FIANZAS	350	
VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	6,432	
OTROS GASTOS Y OTRAS DEDUCCIONES	92,179	
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION		218,015
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>39,290</u>
MENOS IMPUESTOS PAGADOS		<u>1,635</u>
UTILIDAD NETA		<u><u>38,655</u></u>

VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994.

ACTIVO

CIRCULANTE

CAJA	0	
BANCOS	11,690	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	51,318	
INVENTARIOS	51,215	
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	4,931	119,154

ACTIVO

FIJO

MAQUINARIA Y EQUIPO	8,521	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	189	
EQUIPO DE TRASPORTE	3,295	
DEPRECIACION ACUMULADA	(4,091)	7,914

SUMA ACTIVO 127,068

PASIVO

A CORTO PLAZO

PROVEEDORES	8,503
IMPUESTOS POR PAGAR	2,917

SUMA PASIVO 11,420

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL	50,000
UTILIDADES ACUMULADAS	2,487
UTILIDAD DEL EJERCICIO	39,290
PERDIDAS ACUMULADAS	(11,025)

APORTACIONES PARA FUTUROS

AUMENTOS DE CAPITAL	34,896
---------------------	--------

SUMA CAPITAL CONTABLE 115,648

SUMA PASIVO MAS CAPITAL 127,068

**CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DE CONTROL INTERNO
 APLICADO A LA EMPRESA YAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V.**

	Respuestas	
	SI	NO
1. Cuenta con instructivos, manuales, políticas y procedimientos administrativos, para las operaciones diarias.		
2. Existe una descripción clara de los puestos y labores correspondientes.		
3. Existe una división de los empleados de acuerdo con sus habilidades y conocimientos.		
4. Existe una capacitación adecuada y constante del personal.		
5. Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo así como si existe autorización previa de las salidas de efectivo.		
6. Son las cobranzas diarias depositadas en el banco intactas y sin demora.		
7. Los cheques anulados son apropiadamente cancelados y archivados y estos cheques cuando se expiden se requiere que sean librados con firmas mancomunadas y si son--- anotados a tinta tanto en letras como en números.		
8. Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan con la cuenta de control de mayor general.		
9. Existe algún método para incrementar la estimación de incobrabilidad.		
10. Existen investigaciones de crédito, se tienen fijados límites de crédito para cada cliente, consta en las tarjetas auxiliares ese límite de crédito y es verificado el cumplimiento con los límites de crédito.		
11. Existen departamentos por separado para la solicitud de pedidos, aprobación del crédito a los clientes, preparación de las cuentas, embarque de la mercancía, recepción de pagos y contabilidad.		
12. Los pedidos son adecuadamente controlados y si los precios de venta y condiciones de crédito se basan en listas de precios aprobadas.		
13. Se registran en libros todas las reclamaciones por daños, faltantes, mercancías rechazadas o se controla de otra manera tan pronto como las reclamaciones se preparan.		
14. Existe una división de trabajo en paralelo es decir, cuenta con una persona que venda la mercancía y atienda a la clientela, otra que cobre el importe de la cuenta, y otra persona que entregue la mercancía al cliente.		

		Respuestas	
		SI	NO
15. Las facturas de ventas cuentan con los requisitos fiscales y si estas facturas de venta son revisadas en cuanto a : Precios, cantidades, condiciones de crédito, corrección aritmética, los pedidos del cliente, los avisos de embarque y se verifica que -- haya salido la mercancía.			
16. Existe una persona que no sea el contador que se encargue de las cuentas por cobrar y que saque los estados de mayor al final del mes comprobando que concuerden las cuentas del mayor y los estados y envíe los estados de cuenta a los clientes que concede el crédito.			
17. Se practican arqueos rotativos de las cuentas y documentos por cobrar.			
18. Existe una vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza principalmente con base en información sobre antigüedad de saldos.			
19. Son aprobados todos los precios de compra y si existe una persona en contabilidad que controle la secuencia numérica de los informes de recepción a fin de verificar que todos han sido registrados oportunamente y contabilizados adecuadamente, así como si si las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas recibidas.			
20. Las inversiones, ventas o bajas de maquinaria y equipo cuentan con registros detallados y se comparan estos registros por lo menos una vez al año con las cuentas del mayor general así como si se práctica inventarios físicos periódicos y los compara con los registros.			
21. Se registran las depreciaciones acumuladas por unidades o grupos que correspondan con las clasificaciones de bienes de activo fijo depreciable y si las depreciaciones son acumuladas con base en estimación técnica de vida útil probable y en cuanto a las depreciaciones fiscales, si son diferentes a las contables, son registradas en cuentas de orden.			
22. Se crea regularmente provisiones para:			
IMPUESTOS.			
GRATIFICACIONES AL PERSONAL			
INDEMNIZACIONES.			
COMISIONES.			
ASISTENCIA TECNICA.			
REGALIAS.			
RENTAS			
CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA.			

Respuestas
SI NO

INTERESES SOBRE DOCUMENTOS POR PAGAR.
PRIMAS DE SEGURO SOBRE POLIZAS ABIERTAS.
HONORARIOS
CUOTAS AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.
IMPUESTO SOBRE LA RENTA
PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA UTILIDAD.
EL CALCULO DE LAS PROVISIONES PARA IMPUESTOS, ESTAN BASADOS EN LAS LEYES RESPECTIVAS.
LAS DEMAS PROVISIONES SE CONSTITUYEN E INCREMENTAN SOBRE BASES CONSTANTES.
23. Existen registros adecuados de cómo se integra el capital y si las modificaciones al capital están basadas en decisiones de accionistas y en las escrituras relativas se hace constar la forma precisa de pago al aumento acordado.
24. Concuerdan los movimientos contables con la declaración del Impuesto sobre la Renta.
25. Concuerdan las decisiones de los accionistas con las disposiciones de : La LEY General de Sociedades Mercantiles, La Escritura Constitutiva y sus modificaciones y, Decisiones o contratos celebrados por el Consejo de Administración.
26. Recibe costos una copia de todas las facturas y si costos prepara estados mensuales detallados de costo de producción y de ventas: a) En unidades y valores o b) En valores únicamente.
27. Están divididos los gastos de operación por los funcionarios a quienes beneficiaron: administración, ventas, finanzas y distribución.
28. Existe una persona que no sea el contador que revise la nómina, otra que firme el cheque, y otra que pague a los trabajadores.
29. Se tiene un análisis completo por subcuentas de gastos y si los auxiliares en donde se registra ese análisis son verificados mensualmente contra los saldos de las cuentas de mayor.
30. Los gastos de una misma naturaleza, tienen siempre la misma aplicación contable.

Sobre la pregunta 22 el Control Interno es : ALTO () MODERADO () BAJO () .

Alto entre 13 y 16 respuestas SI.

Moderado entre 8 y 12 respuestas SI.

Bajo menor de 8 respuestas SI.

SU COMENTARIO E INDIQUE QUE TIPO DE EMPRESA ES : _____

SI LAS RESPUESTAS DEL CONTROL INTERNO GENERAL SON:

EL CONTROL INTERNO ES ALTO () MODERADO () BAJO () .

ALTO ENTRE 20 Y 30 RESPUESTAS SI

MODERADO ENTRE EL 15 Y 19 RESPUESTAS SI

BAJO MENOR DE 15 RESPUESTAS SI

LAS RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION DE CONTROL INTERNO POR AREAS APLICADO A LA EMPRESA VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V. SON:

ADMINISTRACION		CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR		FISCAL Y/O CONTABLE	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.	X	5.	X	15.	X
2.	X	6.	X	16.	X
3.	X	7.	X	19.	X
4.	X	8.	X	20.	X
14.	X	9.	X	21.	X
25.	X	10.	X	22.	X
27.	X	11.	X	23.	X
28.	X	12.	X	24.	X
		13.	X	26.	X
		17.	X	30.	X
		18.	X		
		29.	X		

LAS RESPUESTAS EN ADMINISTRACION DE LA EMPRESA VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V. FUERON:

ALTO ENTRE 7 Y 8 RESPUESTAS SI.

MODERADO ENTRE 4 Y 6 RESPUESTAS SI.

BAJO MENOS DE 4 RESPUESTAS SI.

EL CONTROL INTERNO ES ALTO () MODERADO (X) BAJO ().

LAS RESPUESTAS EN CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V. FUERON:

ALTO ENTRE 10 Y 12 RESPUESTAS SI.

MODERADO ENTRE 6 Y 9 RESPUESTAS SI.

BAJO MENOS DE 6 RESPUESTAS SI.

EL CONTROL INTERNO ES ALTO () MODERADO () BAJO (X).

LAS RESPUESTAS EN FISCAL Y/O CONTABLE DE LA EMPRESA VAZQUEZ DE LA CRUZ S.A. DE C.V. FUERON:

ALTO ENTRE 9 Y 10 RESPUESTAS SI.

MODERADO ENTRE 5 Y 8 RESPUESTAS SI.

BAJO MENOR DE 5 RESPUESTAS SI.

EL CONTROL INTERNO ES ALTO () MODERADO (X) BAJO ().

Encontramos que en el área de Administración la Empresa Vazquez de la Cruz S.A. DE C.V. se determina su problemática en las siguientes preguntas :

Pregunta No.4.

No existe una capacitación adecuada y constante del personal.

CAUSA : Porque la entidad no cuenta con políticas de capacitación y entrenamiento constante.

EFEECTO : Al no contar con la capacitación adecuada el personal que trabaja en esta empresa afectaría a la empresa ya que las personas que trabajen en esta, no lograrían la máxima eficiencia que se está esperando.

Pregunta No.28.

No existe una persona que no sea el contador que revise la nómina, otra que firme el cheque y otra que pague a los trabajadores.

CAUSA : La entidad no cuenta con personal Idoneo y por lo tanto no hay delegación de funciones y de autoridad.

EFEECTO : El directivo no puede dedicarse a las actividades de más importancia y por lo tanto no se comparte la responsabilidad.

CONCLUSION : La directiva tiene la función y autorización de motivar a su personal através de una capacitación constante y delegar funciones para la realización de acciones para el logro de los objetivos de la entidad.

Encontramos que en el área de Control Interno de las Cuentas por Cobrar la Empresa Vazquez de la Cruz S.A. de C.V. se determina su problemática en las siguientes preguntas :

Pregunta No. 8

No se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes y los totales se comparan con la cuenta de mayor general.

CAUSA : La entidad no cuenta con un auxiliar contable, que desarrolle actividades contables internas.

EFEECTO : No se cuenta con información contable oportunamente.

Pregunta No. 9.

No existe algún método para incrementar la estimación de incobrabilidad.

CAUSA : No se tiene conocimiento por parte de la directiva , información sobre la cuenta de estimación de incobrabilidad.

EFEECTO : Repercute en la situación financiera de la entidad en el rubro de clientes y documentos por cobrar.

Pregunta No. 10.

No existen investigaciones de crédito, se tienen fijados límites para cada cliente, consta en tarjetas auxiliares ese límite de crédito y es verificado el cumplimiento con los límites de crédito.

CAUSA : No hay registros, ni personal encargado, ni políticas de crédito.

EFEECTO : La carencia de liquidez por mal otorgamiento de crédito y su ausencia de control.

Pregunta No. 11.

No existen departamentos por separados para la solicitud de pedidos, aprobación del crédito, preparación de cuentas, embarque de mercancías, recepción de pagos y contabilidad.

CAUSA : No existe personal exclusivo para realizar cada una de las actividades señaladas.

EFEECTO : No se tiene información oportuna y confiable para tomar decisiones en cada una de las áreas señaladas.

Pregunta No. 13.

No se registran en libros todas las reclamaciones por daños, faltantes, mercancías rechazadas o se controlan de otra manera tan pronto como las reclamaciones se preparan.

CAUSA : Porque la entidad no cuenta con auxiliar contable interno que se encargue del control y vigilancia de mercancías.

EFEECTO : No se cuenta con información de mercancías obsoletas, así como rechazada por no cumplir los requisitos establecidos en cada operación y esto disminuye el volumen de las ventas, así como de pérdida, por entrega de pedidos incompletos.

Pregunta No. 17.

No se practican arqueos rotativos de las cuentas y documentos por cobrar.

CAUSA : No se tiene información relativa a la importancia de arqueos rotativos (cuentas por cobrar, caja etc).

EFEECTO : No se determina el saldo de cuentas por cobrar para realizar la cobranza oportunamente, evitando la planeación de los recursos (flujos de efectivo) y la rotación de la cobranza.

Pregunta 18.

No existe una vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos de cobranza principalmente, con base sobre antigüedad de saldos.

CAUSA : Porque no hay una persona exclusivamente que depure la cobranza de la entidad, ya que esta función la desempeña el dueño.

EFEECTO : Para tomar decisiones confiables y oportunas se rige a su experiencia y no se basa en un análisis financiero, esto trae consigo tomar decisiones no oportunas.

Pregunta 29

Se tiene un análisis completo por subcuenta de gastos y si los auxiliares en donde se registra ese análisis son verificadas mensualmente contra los saldos de las cuentas de mayor.

CAUSA : Como observancia general los gastos se aplican en sus respectivas cuentas pero mensualmente a través del Despacho de Contadores que le brinda servicios contables.

EFFECTO : Para efectos contables la entidad tendrá conocimiento de sus gastos y su aplicación respectiva al final del mes, cuando el Despacho Contable les rinda su informe mensual.

CONCLUSIONES.

Para lograr una administración de cuentas por cobrar la entidad debe establecer un sistema de control interno para :

-Credito y Cobranzas.

-Flujos de efectivo.

-Diagramas de control de sus carteras vencidas

-Delegación de autoridad y responsabilidad.

-Contratar personal para elaborar oportunamente la información financiera y se tome las decisiones tanto contables y financieras.

Encontramos que en el área Fiscal y/o Contable la Empresa Vazquez de la Cruz S. A. de C.V. se determina su problemática en las siguientes preguntas :

Pregunta No. 16.

No existe una persona distinta del contador que se encargue de las cuentas por cobrar y que saque los estados de mayor al final del mes comprobando que concuerden las cuentas del mayor y envíe los estados de cuenta a los clientes que concede el crédito.

CAUSA : En el departamento de contabilidad no hay una persona que auxilie al departamento de contabilidad y auxilie a la dirección.

EFFECTO : No hay información oportuna para tomar decisiones.

Pregunta 22.

No se crea regularmente provisiones para : Impuestos, ISR, Comisiones, IVA, I.A., Regalías, Rentas etc.

CAUSA : No se cuenta con información para la creación de pasivos e impuestos.

EFFECTO : Al no crearse pasivos, surgen imprevistos que afectan a los flujos de efectivo de la entidad.

Pregunta 26

No recibe costos una copia de todas las facturas y no prepara estados mensuales detallados de costos de producción y ventas.

CAUSA : El departamento de producción no tiene una relación directa con ventas, ya que costos realiza su producción a costos históricos.

EFFECTO : No se realizara una producción que satisfaga la demanda en tiempos de auge de su producto.

CONCLUSION.

La entidad debe crear pasivos para impuestos y todas los demas imprevistos que surjan así como debe estar auxiliada por un contador interno que lleve una información más oportuna que lo mantenga informado y así se tome decisiones mas confiables y rapidas.

OBSERVACIONES.

- 1.-La entidad cuenta con un control interno moderado.
- 2.-Encontramos eficiencia de operación en Área administrativa, contable y fiscal o ineficiencia en el control interno de sus cuentas por cobrar.
- 3.-No se cumplen los objetivos de Control Interno.
- 4.-No hay delegación de autoridad ni se comparte la responsabilidad.
- 5.-No se cuenta con personal para cada una de las funciones internas.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S .

ADMINISTRACION FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

Las cuentas por cobrar, presentan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Las cuentas por cobrar pueden estar representadas por saldos en cuentas corrientes o bien, estar amparadas por documentos.

Las cuentas por cobrar tienen un origen bien definido que se resumen con el siguiente cuadro.

O	1.-TRANSACCIONES PARA LO CUAL FUE	VENTA DE MERCANCIAS
R	CONSTITUIDA LA ENTIDAD.(CLIENTES)	O
I		PRESTACION DE SERVICIOS
G	2.-TRANSACCIONES DISTINTAS A	PRESTAMO A:
E	AQUELLAS PARA LO CUAL FUE	A) ACCIONISTAS
N	CONSTITUIDA LA ENTIDAD.	B) FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
	(OTROS DEUDORES)	C) VENTAS DE ACTIVO FIJO
		D) OTROS CONCEPTOS ANALOGOS

Las cuentas por cobrar reviste su importancia por la capacidad que tiene la empresa de otorgar crédito a sus clientes, tratando de conservar las ya existentes o bien buscando atraer nuevos.

La administración financiera persigue maximizar los valores de la empresa y busca básicamente el control de las cuentas por cobrar.

Con las políticas de crédito, tendremos la pauta para determinar si debe considerarse crédito a un cliente y su monto.

Las políticas de crédito deben ser lo suficientemente estrictas para minimizar las pérdidas por cuentas incobrables y suficientemente flexibles para evitar la reducción de ventas.

Otra consideración importante en la determinación de las políticas de crédito es tomar dos elementos determinantes en su implementación: "costo y beneficio".

Para llevar a efecto este control deberá cumplirse con la siguiente secuencia :

- Establecimiento de políticas.
- Registro contable.
- Información financiera.
- Análisis.
- Medidas correctivas.

Esto se justifica de la siguiente forma:

Al otorgar crédito a clientes tendremos que encarar gastos de cobranza y financieros, así como recursos inmovilizados por un período de tiempo. En contra de este costo se evaluarán más ventas y como consecuencia de ello más utilidades.

Así pues, las políticas de crédito deberán ser consideradas como los estándares o criterios mínimos de crédito que estarán de conformidad a las restricciones de la empresa para su vigilancia y cumplimiento hagan que la administración financiera de las cuentas por cobrar cumpla su cometido: maximizar su inversión.

Consideraciones antes de otorgar crédito:

Costos Por cuentas incobrables.
 Por cobranzas.
 Por financiamiento.

Evaluación del riesgo:

Carácter.
Capital.
Capacidad. del cliente
Condiciones.

Fuentes de información:

Experiencia.
Agencias especializadas.

Se mencionó que uno de los objetivos de la administración financiera de las cuentas por cobrar es su propio control, es necesario precisar que además del control físico de los mismos, es importante su control financiero., y al implantar los procedimientos del control interno se busque permanentemente y en forma sistemática el incremento de la eficiencia en la ejecución y resultados de las operaciones y se ofrezcan oportunidades de mejorar continuamente el desempeño de una empresa y de alcanzar mayor capacidad competitiva y, como consecuencia, mayores índices de rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A.

L I B R O S

- 1.-AGUSTIN MONTAÑO R.
ADMINISTRACION DE LA COBRANZA
EDIT. TRILLAS
MEXICO., D.F.
1991.
- 2.-CAREAGA VILIESID J. A.
LA INVESTIGACION TECNOLOGICA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MEXICO
EDIT. UNAM
MEXICO., D.F.
1989.
- 3.-FRANKLYN J. DICKSON.
REGISTROS EFECTIVOS Y UNA BUENA ADMINISTRACION
EDIT. IBEROAMERICANA
CHILE
1987.
- 4.-HOMER A. BLACK, JAHN E. CHAMPION
LA CONTABILIDAD Y LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS.
EDIT. DIANA
MEXICO., D.F.
1987.
- 5.-INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
EDIT. IMCP
MEXICO., D.F.
1994
- 6.-LAWRENCE L. VANCE
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD Y CONTROL.
EDIT. CONTINENTAL
MEXICO., D.F.
1988
- 7.-RODRIGUEZ VALENCIA J.
COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS EMPRESAS
EDIT. ECASA
MEXICO., D.F.
1991.

B I B L I O G R A F I A.

I E S I S.

- 1.- PEREZ GONZALEZ RAFAEL
LA MALA ADMINISTRACION FINANCIERA COMO CAUSA DEL FRACASO DE
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.
UNAM., F.C.A.
MEXICO., D.F.
1994.
- 2.- HECTOR LOPEZ BAZA.
INTEGRACION Y FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA
EN UNA EMPRESA.
UNAM., F.C.A.
MEXICO., D.F.
1988.

P O N E N C I A.

- 1.- DOCTORA : ARACELI JURADO ARELLANO.
DIAGNOSTICO INTEGRAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO D.F.
SEMINARIO NACIONAL
UNAM., F.C.A.
1995.

B I B L I O G R A F I A.

R E V I S T A S.

- 1.-ADMINISTRATE HOY
JOSE ANTONIO RUIZ VELASCO
COMO OTORGAR UN CREDITO
MAYO DE 1994
- 2.-EJECUTIVOS DE FINANZAS.
SE MODERNIZA EL MARCO REGULATORIO PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD
NACIONAL.
I.M.E.F.
JUNIO DE 1995.
- 3.-EXPANSION.
SERGIO SARMIENTO
EL COSTO DEL DINERO
MARZO DE 1995 Y SEPTIEMBRE DE 1995.
- 4.-P.A.F.
OCTAVIO MEDINA ESTRADA.
NUEVOS ACUERDOS DEL PROGRAMA DE APOYO Y REGULARIZACION EN EL D.F.
AGOSTO DE 1995.

P E R I O D I C O S.

- 1.- REFORMA
ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEON.
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000
31 DE MAYO DE 1995.
- 2.-EL UNIVERSAL
TOMAS TARNO S.
PIDEN PLAN DE APOYO PARA MICROEMPRESAS.
4 DE OCTUBRE DE 1995.

B I B L I O G R A F I A.

F O L L E T O S.

1.-CENSOS ECONOMICOS

RESULTADOS DEFINITIVOS-CENSOS 1994, RESULTADOS OPORTUNOS.
MEXICO., D.F.

2.-COMISION NACIONAL BANCARIA 1994.

MEXICO., D.F.

3.-I.N.E.G.I

LA MICRO, PEQUEÑA EMPRESA PRINCIPALES CARACTREISTICAS.
BIBLIOTECA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.
MEXICO., D.F.

4.-NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.

SUBDIRECCION DE PUBLICACIONES, ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.
MEXICO., D.F.