

885408



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MATATIPAC, S. C.  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M. CLAVE 8854**

**“FINANZAS CORPORATIVAS. ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS  
POR COBRAR DE UNA REFACCIONARÍA DE AUTOPARTES.”**

**TRABAJO DE SEMINARIO QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CONTADURÍA  
PRESENTA.**

**MARÍA ISABEL PÉREZ ALEGRÍA.**

**ASESOR: C. P. RAMÓN HERNÁNDEZ VARGAS.**

**TEPIC, NAYARIT OCTUBRE DE 2004.**



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.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## **Agradecimientos.**

A mis padres

Por su amor, fuerza, entusiasmo, responsabilidad para vivir y guiarme con libertad y plenitud dándome todas las herramientas necesarias para lograr desempeñarme en lo personal y profesional.

A mis hermanos

Por su gran amor y confianza encontrándose conmigo siempre, demostrando una gran unidad.

A mis amigos

Por su espíritu inquebrantable compartiendo todos los momentos de su vida y encontrando en ellos siempre su apoyo incondicional.

A mis maestros

Por capacitarme y otorgar confianza en aquello que aprendemos día con día con su paciencia, amistad y apoyo para lograr el éxito.

A mis asesores

Por su exigencia y capacidad, aunado a su espíritu de servicio a los estudiantes; nos llevan a superar retos y trazarlos con éxito y seguridad.

A mi escuela

Por otorgarme la oportunidad de capacitarme dándome todos los elementos necesarios para poder triunfar profesionalmente.



## **Definición del Problema.**

La administración de la empresa está preocupada por la falta de cobro de la cartera de clientes por lo que se necesita llevar a cabo un estudio completo que permita la disminución y pronta recuperación.

## **Justificación.**

La aplicación de la administración de las cuentas por cobrar que se llevará a cabo por medio de la investigación logrará implementar un sistema efectivo de cobro para conseguir que la empresa adquiera mayor liquidez y productividad que le brinde una seguridad; así como dejar las bases para las personas interesadas en el tema.

## **Objetivos.**

### **Objetivo general:**

Revisar las cuentas por cobrar para su oportuna recuperación.

### **Objetivos particulares:**

- Analizar las cuentas por cobrar por medio de las razones financieras.
- Revisar las políticas de crédito.
- Ayudar a la empresa a ser más efectiva en el sistema de cobro.
- Realizar el cobro a los clientes de forma más rápida.
- Aplicar los resultados obtenidos para coordinar la toma de decisiones en la empresa.
- Determinar quienes pueden seguir siendo sujetos de crédito según su historial crediticio con la empresa.
- Recomendar las acciones a seguir para evitar se repita el mismo problema.
- Calcular la estimación de cuentas de cobro dudoso.
- Presentar los saldos con antigüedad.
- Disminuir los días cartera.
- Determinar el costo financiero de la cartera de clientes.

## Índice

Agradecimientos.	i
Definición del problema.	ii
Justificación.	iii
Objetivos.	iv
Introducción.	
<b>Capítulo 1. Información financiera.</b>	
1.1 Estados Financieros.	3
1.1.1 Concepto.	3
1.1.2 Objetivos.	3
1.1.3 Clasificación.	4
1.1.4 Principios de contabilidad generalmente aceptados.	5
1.1.5 Limitaciones.	9
1.2 Estado de Situación financiera.	9
1.2.1 Concepto.	9
1.2.2 Clasificación.	10
1.2.3 Clasificación del activo.	11
1.2.4 Clasificación del pasivo.	15
1.2.5 Clasificación del capital contable.	16
<b>Capítulo 2. Administración financiera del capital de trabajo.</b>	
2.1 Administración financiera.	18
2.1.1 Concepto de administración.	18
2.1.2 Proceso Administrativo.	19
2.1.3 Concepto de administración financiera.	21
2.2 Capital del Trabajo.	21
2.2.1 Concepto.	21
2.2.2 Características.	24
2.2.3 Políticas.	25
2.2.4 Concepto de administración de capital de trabajo.	26
2.2.5 Administración de activo circulante.	27
2.2.6 Perspectiva administrativa.	27
2.2.7 Rentabilidad y riesgo.	28

### **Capítulo 3. Cuentas por cobrar.**

3.1	Concepto de Administración de Cuentas por Cobrar.	29
3.2	Concepto de cuentas por cobrar.	29
3.3	Importancia y operaciones de cuentas por cobrar en el capital de trabajo.	30
3.4	Inversión en las cuentas por cobrar.	31
3.5	Análisis, componentes y efectos de la política de crédito.	32
3.6	Control y vigilancia de las cuentas por cobrar.	33
3.7	Factoraje.	34
3.8	La cuenta del cliente y su interrelación con el ciclo de cobros.	37
3.8.1	Relación de clientes.	38
3.8.2	Registro y saldos negativos.	38
3.8.3	Método de cancelación y apertura de clientes.	38
3.8.4	Exceso de inversión en clientes.	39
3.8.5	Análisis de la rentabilidad de clientes.	39
3.8.6	Análisis de la antigüedad de saldos.	40
3.9	Análisis financiero.	41
3.9.1	Herramientas para el análisis e interpretación de los Estados Financieros.	41
3.9.2	Razones de aplicación u objetivos.	42
3.9.3	Rotación de cuentas por cobrar.	42
3.9.4	Días de venta pendientes de cobro.	43
3.10	Riesgo de Cartera	43

### **Capítulo 4. Crédito y cobranza.**

4.1	Condiciones de crédito.	44
4.2	Importancia.	44
4.3	Análisis de crédito.	46
4.4	Política de crédito.	47
4.4.1	Periodo de crédito.	49
4.4.2	Descuento en efectivo.	49
4.5	Normas de crédito.	50
4.6	El costo implícito de crédito.	51
4.7	Términos de crédito.	53
4.8	El sistema de las cinco "C"	53
4.9	Cuentas incobrables.	55
4.10	Cobranza.	56
4.10.1	Política de cobranzas.	57
4.10.2	Tipos de procedimientos y esfuerzos.	57

<b>Caso práctico:</b>	" Administración de las Cuentas por Cobrar de la Refaccionaria Auto-partes y automotrices Sandoval S.A. de C.V."	58
-----------------------	--	----

<b>Conclusiones.</b>	92
----------------------	----

<b>Bibliografía.</b>	93
----------------------	----

## **Introducción.**

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas consideran necesario ofrecer crédito.

Hoy en día las empresas tienen la necesidad de vender a crédito, por las presiones de la competencia. De tal forma, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen y se crea una "cuenta por cobrar". Finalmente, el cliente pagará la cuenta y en dicho momento la empresa recibirá efectivo y el saldo de sus cuentas por cobrar disminuirá.

El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante, la concesión del crédito incrementará las ventas. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito.

La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.

De una u otra forma, es necesario establecer políticas y mantenerlas congruentes con la actividad económica actual, y con la suficiente flexibilidad para adecuarse a los cambios que se presenten.

Tomando en cuenta lo anterior y basados en la necesidad de toda empresa de contar con un adecuado control de las cuentas por cobrar y políticas de crédito más eficientes; resulta vital el desarrollo de dichos sistemas adecuándolos a cada caso en particular, lo cual se reflejará en una mayor liquidez para la empresa.

Por lo que el presente proyecto constará de un análisis y evaluación que permita la correcta administración de cuentas por cobrar y la propuesta para su implementación.

Los primeros capítulos presentan un análisis de la información financiera y exponen al lector los conceptos básicos de la administración financiera que lo llevarán a comprender de la mejor manera el desarrollo de la investigación.

En el capítulo tercero "Cuentas por cobrar" se analizará todo lo concerniente a su administración, partiendo de un estudio de la situación actual, para buscar la solución más adecuada y así tener las bases para evitar que en un futuro se presenten los problemas que se vienen arrastrando por la falta de una administración idónea.

El capítulo cuarto estudiará las políticas y condiciones de crédito y cobranza para lograr establecer una administración adecuada a la empresa objeto del estudio, pero que pueda servir como base para el desarrollo de investigaciones futuras aplicables en diferentes casos.

Por último se aplicará el marco teórico a un caso práctico que nos permitirá la pronta recuperación de cartera.

## Capítulo 1. Información financiera.

### 1.1 Estados financieros.<sup>1</sup>

#### 1.1.1 Concepto.

Son el vehículo de comunicación de una entidad. Representa el producto de un sistema de información. A través de ellos se presenta el resumen de las operaciones realizadas que coadyuva a la administración, en la toma de decisiones tendientes a lograr los objetivos establecidos.

Son los que informan la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha. Son considerados un medio de comunicación de la información.<sup>2</sup>

#### 1.1.2 Objetivos.

La contabilidad sirve como un sistema de información para efectos de control y toma de decisiones. Los estados financieros incluyen información tanto objetiva como subjetiva, la cual debe distinguirse una de otra.

Algunos de los objetivos de los estados financieros son:

- ☉ Satisfacer las necesidades de información de las actividades económicas de la empresa.
- ☉ Proporcionar a los inversionistas y acreedores información útil que les permita predecir, comparar y evaluar los flujos potenciales de efectivo en lo concerniente al monto de dichos flujos y su oportunidad o fechas en que se obtendrán.

---

<sup>1</sup> Mejía Rodríguez Rafael. Apuntes de "Connotaciones financieras" 2004

<sup>2</sup> IMCP "Principios de contabilidad generalmente aceptados" 2004



- ☉ Dar información útil con el fin de evaluar la capacidad de la información, utilizar con eficiencia los recursos de la empresa.
- ☉ Revelar información concerniente a las transacciones de la empresa.
- ☉ Dar un estado de utilidades periódicas que sirvan para predecir, comparar y evaluar la capacidad generadora de la empresa.
- ☉ Proporcionar información útil para el proceso de predicción.

### 1.1.3 Clasificación.<sup>3</sup>

- ☉ Estado de situación financiera.

Es uno de los principales informes contables que tienen como objetivo mostrar la naturaleza e importe de los recursos financieros, obligaciones y capital contable con que cuenta una entidad a una fecha determinada. De acuerdo al momento a que se refiere es estático.

Es un estado financiero que muestra los montos del activo, del pasivo y del capital contable en una fecha específica. En otras palabras dicho estado financiero muestra los recursos que posee el negocio, sus adeudos y el capital aportado por los dueños.

- ☉ Estado de resultados.

Este estado determina el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables. Al remanente se le llama resultado, el que puede ser positivo o negativo, si es positivo se le llama utilidad y si es negativo se le llama pérdida.

Es un estado financiero básico, que presenta información relevante acerca de las operaciones desarrolladas en una entidad durante un periodo determinado. Mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se

---

<sup>3</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados"  
IMCP  
Guajardo Cantú Gerardo "Contabilidad Financiera" Mc. Graw-Hill

mide el resultado de los logros alcanzados y de los esfuerzos desarrollados por una entidad durante un periodo consignado en el mismo estado. Los elementos que componen el estado de resultados son: ingresos, costos, gastos, ganancias, pérdidas, utilidad neta y pérdida neta.

#### ☉ Estado de variaciones del capital contable.

Es un estado principal el cual explica a través de una forma desglosada las cuentas que han generado variaciones en la cuenta de capital contable; es decir las analiza en un periodo determinado, se considera dinámico.

#### ☉ Estado de cambios de la situación financiera.

Es el estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

### **1.1.4 Principios de contabilidad generalmente aceptados.<sup>4</sup>**

Son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son:

---

<sup>4</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados"  
IMCP

## ☉ Entidad.

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

La personalidad de un negocio es independiente a la de sus accionistas o propietarios y sus estados financieros solo deben incluirse los bienes, valores y derechos así como las obligaciones de éste ente económico independiente.

La entidad puede ser una persona física, una persona moral o una combinación de ambas.

## ☉ Realización.

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

## ☉ Periodo contable.

La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por tanto cualquier información contable debe indicar el periodo a que se refiere. En

términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación, son:

☉ Valor histórico original.

Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Éstas cifras deben ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado aplicando métodos de ajuste en forma sistemática, que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considerará que no ha habido violación de éste principio.

☉ Negocio en marcha.

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

## ☯ Dualidad económica.

Se constituye de :

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

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades.

El principio que se refiere a la información es el de:

## ☯ Revelación suficiente.

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

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son:

## ☯ Importancia relativa.

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

## ☉ Comparabilidad.

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

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

### **1.1.5 Limitaciones.**

Los estados financieros no son exactos ni las cifras que se muestran son definitivas.

Son esencialmente informes provisionales y, por lo tanto no pueden ser definitivos porque la ganancia o pérdida real de un negocio solo puede determinarse cuando se vende o es liquidado.

## **1.2 Estado de situación financiera.**

### **1.2.1 Concepto.**

De acuerdo con el C. P. Javier Romero López “ Un estado financiero que muestra los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines (Activos) y las fuentes externas e internas de dichos recursos (pasivo y capital contable), a una

fecha determinada. De su análisis e interpretación podemos conocer la situación financiera y económica, la liquidez y rentabilidad de una entidad.”

### 1.2.2 Clasificación.<sup>5</sup>

#### ☉ Activo.

Es el conjunto de segmento cuantificable, de los beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados y controlados por una entidad, representados por efectivo, derechos, bienes o servicios, como consecuencias de transacciones o de otros eventos ocurridos.

Es un recurso económico propiedad de una entidad, que se espera que rinda beneficios en el futuro.

Su valor se determina con base en el costo de adquisición del artículo, más todas las erogaciones necesarias para su traslado, instalación y arranque de operación. Los tipos de activo de un negocio varían de acuerdo con la naturaleza de un negocio.

#### ☉ Pasivo.

Representa lo que el negocio debe a otras personas o entidades conocidas como proveedores y acreedores. Es decir, constituye obligaciones y compromisos que deben pagarse. Es la parte de los activos (recursos) que han sido financiados por terceros, distintos a los accionistas.

Estos tienen derechos prioritarios sobre los activos del negocio, antes que los dueños, quienes siempre ocuparán el último lugar.

---

<sup>5</sup> Romero López Javier “Principios de contabilidad” Mc Graw Hill

## ☉ Capital contable.

Es el derecho de los propietarios sobre los activos netos que surge por aportación de los dueños, por transacciones y otros eventos o circunstancias que afectan una entidad y el cual se ejerce mediante reembolso o distribución.

De acuerdo a su origen, el capital contable está formado por capital contribuido y capital ganado.

El capital contribuido lo forman las aportaciones de los dueños y las donaciones recibidas por la entidad, así como también el ajuste a estas partidas por la recuperación de los cambios en los precios.

El capital ganado corresponde al resultado de las actividades operativas de la entidad y de otros eventos o circunstancias que lo afecten. El ajuste que por la repercusión de los cambios en los precios se tenga que hacer a este concepto, forma parte del mismo.

En síntesis, es la diferencia entre el monto de los activos que posee el negocio y los pasivos que debe.

### **1.2.3 Clasificación del activo.**

#### ☉ **Activos circulantes.**

Los conceptos habituales en que se clasifica son:

a) Efectivo en caja y bancos.

El efectivo mostrado como circulante debe estar sujeto a libre disposición y sin restricciones. En caso de que el efectivo o parte de él esté destinado a operaciones diferentes a las del ciclo financiero a corto plazo, no debe incluirse como circulante.



b) Inversiones temporales.

El enunciado en el balance debe indicar la forma en que esté hecha la inversión, por ejemplo bonos, acciones, etc.; debe indicarse también el método de valoración: al costo, a costo, etc. Para ser presentadas como inversiones circulantes tienen que estar sujetas a liquidez más o menos inmediata.

c) Documentos por cobrar.

Los documentos por cobrar deben mostrarse en su valor nominal, deducido por los documentos que se hayan descontado. Dentro de éste enunciado quedan incluidos los títulos de crédito cuyo beneficiario será la empresa, siendo la excepción los cheques, ya que estos se toman como efectivo.

Los documentos por cobrar cuyo vencimiento sea más de un año del ciclo normal de operaciones, deben presentarse fuera del activo circulante. Tratándose de documentos por cobrar a largo plazo, deberán indicarse los vencimientos y las tasas de interés, en caso de existir.

d) Cuentas por cobrar.

Lo dicho acerca de documentos por cobrar es aplicable a cuentas por cobrar, éstas representan derechos exigibles provenientes de ventas, servicios prestados, préstamos o anticipos otorgados o cualquier otro concepto análogo no documentado con títulos de crédito. Se recomienda no usar el término *deudores diversos* en la presentación de las cuentas por cobrar, éste término puede cambiarse por el enunciado *otras cuentas por cobrar*.

e) Inventarios.

Los inventarios representan inversiones destinadas a la venta o a la producción para su venta posterior. Así, por ejemplo productos terminados, refacciones, materias primas y materiales indirectos de producción que se consuman dentro del ciclo normal de operaciones.

El costo puede determinarse de acuerdo al sistema y método que cada empresa en particular seleccione tomando en cuenta sus características. Los sistemas y métodos deben de ser aplicados en forma consistente a menos que se presenten cambios en las condiciones originales.

Los inventarios pueden valuarse conforme a método de costo identificado, costo promedio, primeras entradas - primeras salidas PEPS, últimas entradas - primeras salidas UEPS y detallistas. Los inventarios que sean obsoletos, dañados o de lento movimiento deben valorizarse a su valor de realización.

f) Pagos anticipados a corto plazo.

Representan una erogación efectuada por servicios que se van a recibir o por bienes que se van a consumir en el uso exclusivo del negocio y cuyo propósito no es el de venderlos ni utilizarlos en el proceso productivo.

Constituyen en la mayoría de los casos un bien incorpóreo, que implican un derecho o privilegio y para que puedan reconocerse deberán ser capaces de generar beneficios o evitar desembolsos en el futuro.

Éste grupo lo forman principalmente las primas de seguros, rentas anticipadas, etc., que van a ser usados dentro del término de un año o en el ciclo financiero a corto plazo.

### ☉ **Activos no circulantes.**

a) Inversiones.

En este grupo se incluyen las inversiones no directamente relacionadas con el objeto de la empresa. Dichas inversiones pueden estar representadas por títulos de crédito o por inversiones no documentadas con títulos, tales como préstamos, anticipos a largo plazo, etc.

Generalmente se hacen inversiones de éste tipo con el fin de tener control sobre otra empresa, facilitar el objeto propio del negocio, especulación o establecer relaciones mercantiles. Las inversiones efectuadas con propósitos temporales pero que se

determine que no son líquidas o realizables de inmediato, deben de ser mostradas en éste grupo.

b)Activos fijos tangibles.

Bajo el grupo de activos fijos tangibles deben presentarse en el balance los bienes tangibles destinados a la producción y venta de mercancías o servicios propios del giro del negocio, de los cuales se estime que su tiempo de uso o consumo sea prolongado.

Con la excepción de los terrenos, estos activos tienen la característica común de estar sujetos a la baja paulatina de su valor, a causa de la depreciación. Como regla general estos activos se valorizan a su costo de adquisición menos su depreciación o agotamiento.

Depreciación y agotamiento.- El concepto tradicional de la depreciación es la baja de valor que sufre un bien por el uso, transcurso del tiempo u obsolescencia y tiene como fundamento la idea de presentar el valor del activo lo más aproximadamente a la realidad.

El agotamiento puede considerarse como la baja de valor que sufre un bien por el consumo gradual y relativamente determinable que de él se hace. Sin embargo, es preferible asimilarlo a la tesis de que constituye una fuente de recursos.

Reglas de presentación de los activos fijos tangibles. Los activos fijos deben mostrarse en el balance indicando la naturaleza de los bienes que los constituyen.

Generalmente se presenta como sigue:

- ☉ No depreciables: Terrenos.
- ☉ Depreciables: Edificios, maquinaria, muebles, herramienta, vehículos.
- ☉ Agotables: Bosques, fondos mineros, mantos petrolíferos.
- ☉ Fondos para reposición de activos fijos.

#### c) Activos intangibles.

Los activos intangibles de carácter legal representan el costo de adquisición, ya sea comprado o desarrollado, para tener derecho al uso o explotación de patentes, marcas, franquicias, procesos industriales, etc.

El intangible de carácter económico llamado crédito mercantil, se justifica cuando existen rendimientos favorables en una empresa en relación con el promedio de su giro, por los cuales se logra una sobre productividad en relación con otros negocios de éste tipo.

El valor del crédito mercantil puede determinarse por el exceso de utilidades o sobre productividad. Capitalizando ésta a las tasas de interés promedio en el tipo de empresa que corresponda.

#### d) Pagos anticipados a largo plazo.

Éste grupo lo forman principalmente los pagos anticipados, como primas de seguros, rentas anticipadas, etc., que van a ser usados por periodos superiores a un año .

### 1.2.4 Clasificación del pasivo.

#### ☉ Pasivos a corto plazo.

Los pasivos a corto plazo proceden generalmente de las operaciones de la empresa a corto plazo, tales como compras de mercancías, préstamos para cubrirse a corto plazo, gastos e impuestos acumulados por pagar, etc.

Los conceptos que normalmente forman este grupo son:

- ☉ Documentos por pagar a bancos.
- ☉ Documentos por pagar a proveedores.
- ☉ Documentos por pagar a otros.
- ☉ Cuentas por pagar a proveedores.
- ☉ Cuentas por pagar a otros.
- ☉ Deuda a corto plazo con vencimiento a un año.
- ☉ Anticipo de clientes.

- ☉ Compañías afiliadas.
- ☉ Otros pasivos acumulados y pasivos estimados.

Los pasivos estimados están constituidos por las obligaciones cuya fecha de pago, monto o beneficiarios no están determinados a la fecha del balance y, por consiguiente, están sujetos a una estimación.

### ☉ **Pasivo a largo plazo o consolidado.**

El Pasivo consolidado ó a largo plazo se establece por lo general para efectuar inversiones de carácter permanente. Por esta causa el pago se establece en relación con la capacidad de generación de fondos que origina la depreciación o amortización del activo tangible no circulante.

Dentro de este concepto encontramos hipotecas, emisión de obligaciones, préstamos refaccionarios, de habilitación o avío y, excepcionalmente, créditos recibidos de proveedores.

### **1.2.5 Clasificación del capital contable.**

#### ☉ Capital contribuido.

“Lo forman las aportaciones de los dueños y las donaciones recibidas por la entidad, así como el ajuste a estas partidas por la repercusión de cambios en los precios”.

Capital contribuido	{	Capital social.
		Aportaciones para futuros aumentos de capital.
		Prima en venta de acciones.
		Donaciones.

☉ Capital ganado.

“Es el resultado de las actividades operativas de la entidad y de otros eventos o circunstancias que la afecten”.

Capital ganado (déficit)	{	Utilidades retenidas, incluyendo las aplicadas a reservas de capital.
		Pérdidas acumuladas.
		Exceso o insuficiencia en la actualización del capital contable.

## **Capítulo 2. Administración financiera del capital de trabajo.**

### **2.1 Administración financiera.**

La administración financiera de cualquier empresa se ocupa de solucionar interrogantes como: ¿por qué es importante y cómo se fijan las políticas de efectivo y activo circulante?, ¿qué aspectos involucra la decisión crediticia?, ¿cómo se establece el control para el otorgamiento de crédito?, ¿qué aspectos se deben considerar para la determinación de las políticas de cobranza?, ¿cómo establecer una administración efectiva de los diferentes tipos de pasivos?, ¿cuáles son las técnicas más comunes de análisis financiero y cómo se aplican?, ¿qué es el punto de equilibrio y cuál es su utilidad?, ¿qué aspectos se deben considerar en la toma de decisiones financieras?, ¿cuál es la importancia del valor del dinero en el tiempo y cómo se calcula?, ¿por qué y cómo se realiza el análisis de riesgo y sensibilidad?.<sup>6</sup>

#### **2.1.1 Concepto de administración.**

Según Reyes Ponce, "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

---

<sup>6</sup> (<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales>) consultada el 13 de septiembre de 2004.

## 2.1.2 Proceso administrativo.

### ☉ La previsión.

El elemento de la administración en el que , con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de actuación que nos permitirán realizar los objetivos de la misma. ¿Qué puedo hacer?

Tiene tres momentos:

-La definición del propósito - La investigación - El desarrollo de alternativas.

### ☉ La planeación.

Fijar el curso concreto de acción que a de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos, necesarios para su realización. ¿Qué voy a hacer?

Momentos de planeación son:

Fijación del objetivo, definición de políticas, establecimiento de programas, y fijación del presupuesto respectivo.

### ☉ La organización.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir: funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.¿Cómo lo voy a hacer?

Contempla estructuras y sistemas.

Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables.



Los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse.

### ☉ La integración.

Es el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. ¿Con quien lo voy a hacer?

Partes de la integración:

Reclutamiento, selección, introducción, adiestramiento y desarrollo de habilidades, capacidades, o actitudes favorables al cumpliendo del fin perseguido.

### ☉ La dirección.

Es el elemento de la Administración en el que se logra la realización afectiva de todo lo planteado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con mas frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. ¿Se esta haciendo?

Requiere de:

Saber comunicarse, saber delegar, ejercer un liderazgo basado en la razón y no solamente en la autoridad, y motivar a la acción y al cumplimiento de la meta.

### ☉ El control.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes. ¿Qué se hizo?

Es el análisis de resultados.

### **2.1.3 Concepto de administración financiera.**

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la administración financiera son: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

La administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.<sup>7</sup>

## **2.2 Capital del trabajo.**

### **2.2.1 Concepto.**

El capital de trabajo puede definirse como "la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa". Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una.

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos a corto plazo mayor será la capacidad de cubrir las

---

<sup>7</sup> (www.monografias.com) consultada el 17 de septiembre de 2004.

obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos ya que mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.<sup>8</sup>

El capital de trabajo bruto se refiere simplemente a los activos circulantes.

El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos a corto plazo .

### **Fórmulas.**

1) El periodo de conversión del inventario: consiste en el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir los materiales en productos terminados y posteriormente para vender estos bienes.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de mercancía Vendida}}{\text{Inv. Inicial} + \text{Inv. Final} / 2}$$

Obsérvese que el periodo de conversión del inventario se calcula dividiendo el Costo de mercancía vendida entre el inventario promedio, si queremos convertirlo a días dividimos los días del periodo entre las veces que ha rotado el inventario.

---

<sup>8</sup>(<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/administracioncapitaltrabajo.htm>) consultada el 15 de septiembre de 2004.

2) El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar, consiste en el plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa , es decir , para cobrar el efectivo que resulta de una venta.

El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar también se conoce como días de venta pendientes de cobro y se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre el promedio de Ventas a crédito + IVA por día.

**Periodo de cobranza de** \_\_\_\_\_ **cuentas por cobrar**  
**las cuentas por cobrar =** \_\_\_\_\_  
 Ventas a crédito + IVA / 360 días

Ciclo de conversión en efectivo, este procedimiento permite obtener una cifra meta de los tres periodos que se acaban de definir , por lo tanto , es igual al plazo de tiempo que transcurre entre los gastos reales de efectivo de la empresa erogados para pagar los recursos productivos ( materiales y manos de obra ) y las entradas de efectivo provenientes de las ventas de productos ( es decir , plazo de tiempo que transcurre entre el pago de la mano de obra y materiales y la cobranza de las cuentas por cobrar ). Por lo tanto, el ciclo de conversión en efectivo es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual un peso queda invertido en activos circulantes.

<b>Periodo de conversión del inventario</b>	<b>+</b>	<b>Periodo de cobranza de cuentas cobrar</b>	<b>-</b>	<b>Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar</b>	<b>=</b>	<b>Ciclo de conversión de efectivo</b>
---	----------	--	----------	---	----------	--

**Razón de tesorería =**

$$\frac{\text{Efectivo en caja y bancos}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

**Periodo promedio de pago ( pp ) =**

$$\frac{\text{Cuentas por pagar y efectos por pagar}}{\text{Compras a crédito + IVA / 360}}$$

**Índice de solidez ( is ) =**

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

### **2.2.2 Características.**

El origen y la necesidad del capital de trabajo esta basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, también se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno, pero en realidad lo que es esencial y complicado es la predicción de las entradas futuras a caja, ya que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que entre más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la empresa.

### 2.2.3 Políticas.

Un concepto que toma fuerza en estos momentos es la forma de obtener y aumentar las utilidades, y por fundamentación teórica se sabe que para obtener un aumento de estas hay dos formas esenciales de lograrlo, la primera es aumentar los ingresos por medio de las ventas y en segundo lugar disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se le presten, este postulado se hace indispensable para comprender como la relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo.

"Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente", esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y riesgo es que si se aumentan el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Ya considerados los puntos anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta administración del capital de trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo.

- ☉ **Naturaleza de la empresa:** Es necesario ubicar la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento.
- ☉ **Capacidad de los activos:** Las empresas siempre buscan por naturaleza depender de sus activos fijos en mayor proporción que de los corrientes para generar sus utilidades, ya que los primeros son los que en realidad generan ganancias operativas.

- ☉ **Costos de financiación:** Las empresas obtienen recursos por medio de los pasivos corrientes y los fondos de largo plazo, en donde los primeros son más económicos que los segundos.

En consecuencia la administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia que han sido analizadas anteriormente de forma rápida pero concisa, cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los gerentes, directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

#### **2.2.4 Concepto de administración de capital de trabajo.**

La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos a corto plazo . Si la empresa no puede mantenerse y aún que se vea forzada a declararse en quiebra; los activos circulantes de la empresa deben ser suficientemente grandes para cubrir sus pasivos a corto plazo y poder así asegurar un margen de seguridad razonable.

El objetivo de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de tal manera que este se mantenga en un nivel aceptable. Los principales activos circulantes son: efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, inventarios y pagos anticipados. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa sin conservar al mismo tiempo un nivel demasiado alto de cualquiera de

ellos. Los pasivos a corto plazo básicos de interés que deben cuidarse son las cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados.<sup>9</sup>

### **2.2.5 Administración de activo circulante.**

La base teórica que sustenta la utilización del capital de trabajo para medir liquidez es la convicción de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes sobre los pasivos a corto plazo, se estará en mejores condiciones para pagar las cuentas en la medida que vencen.

La determinación de los niveles apropiados del activo y pasivo a corto plazo sirve en la fijación del nivel del fondo de maniobra, e incluye decisiones fundamentales sobre la liquidez de la empresa y la composición de los vencimientos de su deuda. A su vez, estas decisiones reciben la influencia de un compromiso entre rentabilidad y riesgo.

### **2.2.6 Perspectiva administrativa.**

En la correcta administración del capital de trabajo se deben considerar aspectos que la hacen especialmente importante para la salud financiera de la empresa:

Las estadísticas indican que la principal porción del tiempo la mayoría de los administradores financieros se dedica a las operaciones internas diarias de la empresa, que caen bajo el terreno de la administración del capital de trabajo.

Los activos circulantes representan un 60 % aproximadamente de los activos totales de una empresa.

La administración del capital de trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas. Aunque estas empresas pueden minimizar su inversión en activos fijos, arrendando plantas y equipos, no pueden evitar la inversión en efectivo,

---

<sup>9</sup>(<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evfincaptrab.htm>) consultada el 13 de septiembre de 2004.



cuentas por cobrar e inventario. Además debido a que una empresa pequeña tiene un acceso limitado a los mercados de capital a largo plazo, debe usarse sólidamente el crédito comercial y los préstamos bancarios a corto plazo, los cuales afectan al capital del trabajo aumentando los pasivos a corto plazo .

### **2.2.7 Rentabilidad y riesgo.**

Se dice que a mayor riesgo mayor rentabilidad, esto se basa en la administración del capital de trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo que es determinado por la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones.

## Capítulo 3. Cuentas por Cobrar

### 3.1 Concepto de administración de cuentas por cobrar<sup>10</sup>

La administración de cuentas por cobrar a clientes es aquella que implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.

### 3.2 Concepto de cuentas por cobrar<sup>11</sup>

En los estados financieros existe un rubro importante para aquellas empresas que manejan el crédito, como por ejemplo las empresas que venden sus productos de auto-partes como muestra éste estudio de caso, y esta cuenta es Cuentas por Cobrar.

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

Las cuentas por cobrar atendiendo a su origen se clasifican: A cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados; separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen.

Así mismo, constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

---

<sup>10</sup> [www.momongrafias.com](http://www.momongrafias.com), Tema Administración y Finanzas consultada el 17 de septiembre de 2004.

<sup>11</sup> IMCP, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

El objetivo principal es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

El incremento en el desarrollo comercial ha evolucionado de tal forma que el crédito que se les otorga es fundamental para su desarrollo y crecimiento.

### **3.3 Importancia y operaciones de cuentas por cobrar en el capital de trabajo<sup>12</sup>**

Constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante, su importancia ésta relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia.

Principales operaciones que realizan las cuentas por cobrar según su importancia.

En cuanto a lo que recibe realizan:

- ☉ Ventas realizadas.
- ☉ Descuentos realizados.
- ☉ IVA por pagar.
- ☉ Devoluciones de clientes.
- ☉ Notas de cargo por clientes.
- ☉ Facturas al cobro no cobradas.
- ☉ Facturas cobradas no depositado el cobro.
- ☉ Facturas cobradas y depositado el cobro.

En cuanto a lo que entrega realizan:

- ☉ Cobranza realizada por factura.
- ☉ Notas de crédito.
- ☉ Notas de cargo.
- ☉ Cobranza en litigio.
- ☉ Facturas no cobradas total.

---

<sup>12</sup> Colín Castañeda Martín, La importancia del área de crédito y cobranza en empresas que vende a cadenas de Autoservicios, Proyecto de Tesis.

- ☉ Facturas no cobradas parcial.
- ☉ Facturas para cobro no vencidas.
- ☉ Facturas para cobro vencidas.
- ☉ Facturas incobrables (pérdidas).

Se puede observar que en estas operaciones hay muchas que son de registro definitivo y otras que son de trámite o tránsito, las cuales podemos llamar de gestión (proceso intermedio entre lo que debería suceder y lo que realmente suceda o esperado). Usualmente de todo el trabajo que realiza un departamento, sólo se conoce hasta que se registra, mientras tanto no existe información de lo que está sucediendo en un área así con éstas operaciones nos podemos percatar de en que situación ese encuentra las cuentas por cobrar.

### **3.4 Inversión en las cuentas por cobrar<sup>13</sup>**

Depende de la cantidad de ventas a crédito y del periodo promedio de cobranzas. Las cuentas por cobrar de una empresa generalmente serán iguales a sus ventas diarias promedio multiplicadas por su PPC (periodo promedio de cobranza).

Cuentas por cobrar = Ventas diarias promedio x PPC

De tal modo, la inversión de una empresas en cuentas por cobrar depende de factores que influyen en las ventas a crédito y en las cobranzas.

Otra de las medidas para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar es la relación de la inversión al capital de trabajo y al activo circulante, se obtiene por medio de las razones de liquidez .

- ☉ Cuentas por cobrar a activo circulante = Cuentas por cobrar netas / Capital de trabajo.

---

<sup>13</sup> Scoot Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill

Representa la dependencia que el capital de trabajo tiene en la inversión de cuentas por cobrar, se considera una buena medida en la influencia que tienen las cuentas por cobrar.

☉ Cuentas por cobrar a activo circulante = Cuentas por cobrar netas / Activo circulante.

Representa la importancia que la inversión en cuentas por cobrar tiene en el total del activo circulante.

### **3.5 Análisis, componentes y efectos de la política de crédito<sup>14</sup>**

Si una empresa decide conceder crédito a sus clientes debe establecer procedimientos para la concesión del mismo, así como para realizar los cobros. La empresa tendrá tratar con los siguientes componentes de la política de crédito.

☉ Términos de venta

Condiciones bajo las cuales una empresa vende sus bienes y servicios al contado o a crédito.

☉ Análisis de crédito

Proceso que se sigue para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen las cuentas contraídas con la empresa.

☉ Política de cobranza

Procedimientos seguidos por una empresa para cobrar las cuentas por cobrar.

---

<sup>14</sup> Colín Castañeda Martín, La importancia del área de crédito y cobranza en empresas que vende a cadenas de Autoservicios, Proyecto de Tesis.

Los efectos que deben considerarse son cinco básicos:

- ☉ Efectos de los ingresos.- Es decir si la empresa concede crédito se presentará una demora en la percepción de los ingresos a medida que algunos clientes aprovechen el crédito ofrecido y paguen posteriormente. Sin embargo, la empresa puede estar en condiciones de cargar un precio más alto si concede crédito, gracias a lo cual puede llegar a incrementar la cantidad vendida. Los ingresos pueden aumentar.
- ☉ Efectos de Costos.- Aunque la empresa pueda sufrir una demora en la percepción de los ingresos si concede crédito, de todos modos incurrirá en los costos de ventas de manera inmediata. Independientemente de que la empresa venda al contado o a crédito, aun tendrá que adquirir o producir la mercancía y pagarla.
- ☉ El costo de las deudas.- Cuando una empresa concede crédito debe financiar las cuentas por cobrar resultantes. El costo de los préstamos a corto plazo de la empresa es un factor importante en la decisión para conceder crédito.
- ☉ La probabilidad de la falta de pago.- Si la empresa concede crédito, es bien sabido que algún porcentaje de los beneficiarios no pagará.
- ☉ El descuento en efectivo.- Cuando la empresa ofrece un descuento en efectivo como parte de sus términos de crédito, algunos clientes optarán por pagar en una fecha temprana para aprovechar el descuento.

### **3.6 Control y vigilancia de las cuentas por cobrar<sup>15</sup>**

La mayoría de las empresas debe vigilar las cuentas pendientes de pago. Tienen que monitorear las variaciones de su PPC a través del tiempo. Si los negocios de una empresa son de tipo estacional, el PPC fluctuará durante el año; pero los

---

<sup>15</sup> Ross Weterfield Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill

incrementos inesperados del mismo son causa de preocupaciones. Significa que los clientes tardarán más en hacer sus pagos, o algún porcentaje de las cuentas por cobrar se encuentra seriamente vencido.

### **3.7 Factoraje<sup>16</sup>**

Mecanismo de financiamiento a corto plazo mediante el cual una empresa comercial, industrial, de servicios o persona física con actividad empresarial, promueve su crecimiento a partir de la venta de sus cuentas por cobrar vigentes a una empresa de factoraje.

El factoraje se adapta a las necesidades particulares de cada cliente ofreciendo una amplia gama de servicios adicionales: Administración de cartera, evaluación e investigación de clientes y gestión de cobranza, entre otros.

#### ☉ Integrantes del Factoraje

Proveedor: Persona física o moral que contrata los servicios de una empresa de Factoraje con el fin de cederle su cartera vigente.

Comprador: Persona física o moral que adquiere y recibe el bien y/o servicio por parte de su empresa, obligándose a su pago de acuerdo a las condiciones pactadas.

Empresa de factoraje: Intermediario financiero autorizado por las dependencias oficiales para prestar el servicio.

Actividades que realiza una empresa de factoraje:

- ☉ Adquiere las cuentas por cobrar a través de un contrato de cesión de derechos de crédito o por endoso, pagándolas anticipadamente conforme a las condiciones establecidas.

---

<sup>16</sup> [www.factoraje.com.mx](http://www.factoraje.com.mx), Tema Factoraje, elaborado por Asociación Mexicana de factoraje financiero y actividades similares.

- ☉ Evalúa las condiciones crediticias de los deudores (compradores de los productos o servicios) e informa a sus clientes de los cambios en la solvencia de los mismos.
- ☉ Custodia, administra y lleva a cabo las gestiones de cobranza de la cartera adquirida.
- ☉ Reembolsa al cliente el remanente en caso de que no existan descuentos, devoluciones de mercancía o ajustes en el pago.
- ☉ Informa a sus clientes todas las operaciones, movimientos y cobranza de sus cuentas.

Factoraje a clientes (Financiamiento de cuentas por cobrar):

Su empresa cede cuentas por cobrar vigentes de sus compradores (facturas, contra recibos, pagarés) a la empresa de Factoraje recibiendo anticipadamente recursos.

Beneficios:

Estos beneficios se pueden agrupar en cuatro rubros:

Financieros:

- ☉ Proporciona liquidez en función de sus ventas.
- ☉ Nivelan flujos de efectivo en caso de ventas estacionales.
- ☉ Permite una operación revolverte.
- ☉ Reduce el apalancamiento financiero.
- ☉ Optimiza costos financieros.

Económicos:

- ☉ Reduce el ciclo operativo de su empresa.
- ☉ Mejora la posición monetaria, no genera pasivos ni endeudamiento.
- ☉ Disminuye costos en áreas de crédito y cobranza.



- ☉ Cubre el riesgo de cuentas incobrables.
- ☉ Apoya la recuperación de su cartera y el pago puntual de sus clientes.

#### Administrativos:

- ☉ Mediante el respaldo de un equipo profesional y experto, hace eficiente la cobranza de sus cuentas.
- ☉ Informa periódica y continuamente las operaciones y cobranza.
- ☉ Evalúa la situación crediticia de sus clientes y prospectos.

#### Estratégicos:

- ☉ Amplía la posibilidad de atención a nuevos sectores y mercados geográficos.
- ☉ Fortalece vínculos entre su empresa y sus clientes.
- ☉ Favorece la imagen institucional de su empresa.
- ☉ Permite a su empresa dedicarse al desarrollo de su negocio.

#### ¿Que ventajas existen en el Factoraje?

- ☉ Convierte sus ventas a crédito en ventas al contado.
- ☉ Nivelan flujos de efectivo en caso de ventas estacionales.
- ☉ Obtiene una evaluación detallada de la situación crediticia de sus clientes actuales y prospectos.
- ☉ Le permite optimizar sus recursos al reducir sus costos de administración y cobranza.

#### ¿Qué desventajas tiene el financiamiento por medio del factoraje?

- ☉ La autorización de este depende de la estabilidad financiera de la empresa que desea participar.

- ☉ Se aplican tasas de interés que van de acuerdo a las negociaciones y el grado de riesgo de las cuentas cedidas para cobro.
- ☉ Si existen variaciones en cuanto el monto de valuación por las ventas de productos (casos muy recurrentes en la venta a autoservicios) el pago de estas variaciones, vendrá mermado por esta causa.

¿Qué sucede con mis cuentas por cobrar una vez que éstas fueron cedidas a la empresa de Factoraje?

Una vez que ceden los documentos, se hace del conocimiento del comprador que su cuenta ahora será gestionada por la empresa de Factoraje. A partir de ese momento, la administración y cobranza de los documentos cedidos son responsabilidad de la empresa de Factoraje.

### **3.8 La cuenta del cliente y su interrelación con el ciclo de cobros<sup>17</sup>**

Se analiza la importancia que tienen las ventas a crédito en cualquier empresa, porque la mayoría de veces, sino se le concede el crédito se le disminuye en gran proporción al nivel de las ventas, pero lo más relevante de dar crédito consiste en administrar directamente los cobros para evitar quedarse sin efectivo disponible.

El negocio adquiere una cuenta por cobrar cuando vende mercancías o presta servicios a crédito. El término por cobrar significa la promesa de cliente de pagar en una fecha futura, con dinero, el importe que le fue cargado por mercancías o servicios. En los negocios ésta promesa se expresa con el importe del efectivo que se cobrará dentro de cierto número de días posteriores a la venta; el plazo varia de acuerdo con el giro del negocio de que se trate.

---

<sup>17</sup> Scoot Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill

### **3.8.1 Relación de clientes**

Se debe realizar el registro de todos los asientos de diario y de mayor, el total de los saldos deudores de las cuentas de clientes del mayor debe ser igual al saldo de la cuenta de control de clientes del mayor general. Cada mes se debe preparar una relación de clientes.

### **3.8.2 Registro y saldos negativos<sup>18</sup>**

El registro es cuando se recibe el pedido de un cliente, la venta tiene que ser aprobada por el departamento de crédito antes de ser surtida, se prepara una factura la cual se utiliza como fuente de información para hacer el cargo al cliente y registrar la venta en los registros contables.

El saldo negativo se da por un pago excesivo recibido de un cliente lo cual provoca que su cuenta presente un saldo acreedor en los mayores auxiliares, cuando éstas tengan un saldo distinto al normal, sus importes deben de anotarse por separado en el estado de situación financiera en lugar de descontarlos de las cuentas de control.

### **3.8.3 Método de cancelación y reapertura de clientes**

El método de cancelación directa es cuando es evidente que una cuenta es incobrable, utilizan el método de cancelación directa; es decir se hace un cargo a la cuenta de gastos incobrables y se abona a clientes por el importe adecuado. Y el de cancelación de cuentas de clientes es cuando la cuenta de un cliente se convierte en incobrable debe de eliminarse de los registros contables; para registrar la cancelación se hace un cargo a la estimación de las cuentas incobrables y se abona a clientes, siempre y cuando se haya realizado previamente la estimación.

---

<sup>18</sup> Guajardo Cantú Gerardo, Contabilidad Financiera, Mc Graw Hill

La reapertura de cuentas de clientes en algunos casos, en una fecha posterior puede cobrarse en forma total o parcial una cuenta que se había cancelado por incobrable; cuando se recibe el pago se debe invertir el asiento de cancelación y se lleva la cuenta a los registros para poder hacer asientos en la cuenta del cliente. En el caso de que el cliente haga una compra a crédito en el futuro, toda la información necesaria para aprobar o rechazar su pedido se encontrará en los registros.

#### **3.8.4 Exceso de inversión en clientes.**

Sí el importe de la inversión en clientes no guarda la debida proporción con los elementos financieros de la empresa, sino que es superior a las posibilidades de ésta, existe un desequilibrio financiero que significa una deficiencia y toda la deficiencia produce un desperdicio y todo desperdicio produce una reducción de utilidades.

La influencia perjudicial de ésta deficiencia se acentúa cuando además el crédito de la inversión, ésta no se recupera dentro del plazo normal de crédito, puesto que esto significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente sus obligaciones.

#### **3.8.5 Análisis de la rentabilidad de clientes**

Presentación de informes y el análisis de los ingresos y los costos del cliente. Al contar con ésta información, los gerentes aseguraran la importancia que tiene la contribución de los clientes a la rentabilidad de una organización, que debe de recibir un nivel comparable de atención de la misma.

### 3.8.6 Análisis de la antigüedad de saldos.<sup>19</sup>

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

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

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

Las cuentas por cobrar forman parte importante del ciclo de las empresas, por tal razón el darle mantenimiento y organizar a esta área, conllevará a unas finanzas sanas. Un análisis oportuno de los estados financieros también puede abrir otra perspectiva, normalmente se piensa que una empresa con ventas altas es rentable, pero se tienen que analizar otros rubros (como son las cuentas por cobrar) ya que influyen directamente en alimentación de recursos vitales. Ahora es cierto que el cobrar bien trae como consecuencia una retroalimentación positiva al los negocios, mas sin embargo cuando el cobrar no reditúa lo suficiente para hacer crecer o mantener a las empresas, entonces se tiene que buscar otras alternativas, estas podrían ser el mejorar a las áreas encargadas del cobro o también el financiamiento.

---

<sup>19</sup> Colín Castañeda Martín, La importancia del área de crédito y cobranza en empresas que vende a cadenas de Autoservicios, Proyecto de Tesis.

### 3.9 Análisis financiero<sup>20</sup>

#### 3.9.1 Herramientas para el análisis e interpretación de los Estados Financieros.

En el análisis e interpretación de los estados financieros existen diversas herramientas utilizables para lograr este propósito siendo los siguientes:

##### ☉ Por tendencias

En este método se examina la información financiera relativa a varios años con lo cual se puede ver la tendencia del negocio.

##### ☉ Por proporciones y porcentajes.

Ya sea por el último estado financiero o bien por todos los que se comparan para ver la tendencia que manifiesta el negocio a través de los mismos, se establece la proporción que una partida tiene con otra o bien, qué porcentaje representa una de la otra. Se parte, desde luego, de la cifra más alta como es, en el estado de pérdidas ganancias, el rubro de ventas al cual se le asigna el 100%.

##### ☉ Por estadísticas y gráficas.

Partiendo de las estadísticas es posible preparar gráficas que permitan apreciar de una manera objetiva cómo ha sido el comportamiento de una empresa a través de los meses o bien de los años.

##### ☉ Por la correlación de partidas.

Este método de análisis consiste en relacionar una partida de un estado financiero con otra del mismo o bien con alguno otro, siempre que guarden relación ambas.

---

<sup>20</sup> Ross Waterfield Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill

### 3.9.2 Razones de aplicación u objetivos<sup>21</sup>:

- ☉ Razones Cronológicas.- son aquellas que se leen en días (unidad de tiempo, es decir, pueden expresarse en días, horas, minutos, etc.)
- ☉ Razones de Rentabilidad.- son aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos etc. de una empresa
- ☉ Razones de Liquidez.- son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o dinero de una empresa, etc.
- ☉ Razones de Solvencia y Endeudamiento.- son aquellas que miden la porción de activos financiados por deuda de terceros, miden asimismo, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos, etc.

Plazo medio de cobro PMC 360 días – Rotación de clientes

### 3.9.3 Rotación de cuentas por cobrar

Permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de una empresa y que tanto éxito tienen en su cobro, lo cual nos indica el número de veces que se han transformado las cuentas por cobrar (en efectivo), durante el año.

- ☉ Rotación de las cuentas por cobrar =  $\text{Ventas netas anuales de crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$ .
- ☉ Rotación de cuentas por cobrar del mes =  $\text{Cuentas por cobrar del mes} / \text{Promedio diario de ventas del mes}$ .
- ☉ Promedio diario de ventas del mes =  $\text{Ventas Netas del mes} / 30 \text{ Días}$ .

---

<sup>21</sup> Colín Castañeda Martín, La importancia del área de crédito y cobranza en empresas que vende a cadenas de Autoservicios, Proyecto de Tesis.

### 3.9.4 Días de venta pendientes de cobro

Número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes antes de recuperarse.

- ☉ Promedio de días que tardan en cobrarse las cuentas a los clientes =  $360 \text{ días del año} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$ .

### 3.10 Riesgo de cartera.<sup>22</sup>

#### **Riesgo**

Probabilidad de que ocurra un resultado distinto al esperado.

#### **Riesgo de cartera**

Riesgo asociado con una inversión cuando se mantiene en forma combinada con otros activos, no por si misma.

#### **Rendimiento esperado de una cartera**

Promedio ponderado del rendimiento esperado de las acciones que se mantienen en una cartera.

---

<sup>22</sup> Scoot Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill



## Capítulo 4. Crédito y cobranza.

### 4.1 Condiciones de crédito<sup>23</sup>

Especifican los periodos de crédito, los descuentos normales, por pago de contado o pago anticipado.

Los administradores que establecen las condiciones de crédito pueden contribuir al éxito de la empresa al evaluar la información del crédito y al realizar la función de cobranza.

Fijadas las condiciones del crédito, la dirección de finanzas, a través del departamento de crédito y cobranza es la encargada de administrar las políticas.

Cuando un prospecto de cliente no reúne las condiciones del crédito, se debe rechazar la solicitud.

### 4.2 Importancia

El departamento de crédito y cobranzas adquiere en estos tiempos una gran importancia debido a varios factores, entre ellos destacan:

- ☉ El costo del dinero.

Los encargados de crédito y cobranzas deben ser más cuidadosos en el otorgamiento de los créditos y en la recuperación de la cartera a fin de evitar tener que acudir al financiamiento bancario innecesariamente; a fin de evitar las tasas de interés sumamente elevadas.

---

<sup>23</sup> Colín Castañeda Martín, La importancia del área de crédito y cobranza en empresas que vende a cadenas de Autoservicios, Proyecto de Tesis.

### ☉ Los riesgos mayores en los negocios.

En esta época se vive una situación que se muestra incierta, lo mismo debido a factores internos como externos los cuales afectan directa o indirectamente a las empresas. Por lo que se debe prevenir antes de tomar un riesgo y se éste sujeto a los vaivenes financieros y así evitar una inestabilidad económica.

### ☉ Las políticas cambiantes en materia de crédito.

Como consecuencia de la situación cambiante en la economía lo cual es reflejado en el país, aunado a los fenómenos que se originan internamente en las empresas, las políticas de crédito están siendo modificadas constantemente para adecuarlas a las circunstancias, de ahí que las empresas deben procurar confiar más en sus propios recursos.

Una empresa al otorgar crédito puede acercarse a la quiebra si no maneja con mucha atención dichos adeudos.

### ☉ La inflación.

La pérdida del poder adquisitivo de la moneda es otro de los elementos que dan, hoy más que en otras épocas, relevancia al trabajo que se lleva a cabo en el área de crédito y cobranzas, pues aquellas cuentas y documentos por cobrar que no se vuelven efectivo en tiempo pierden capacidad de compra. Ciertamente se pretende suplir este factor cobrando a los clientes intereses normales y moratorios. Sin embargo, es sabido que con tal de recuperar una cuenta se suelen descontar cantidades importantes en relación con el monto del adeudo, con lo cual la empresa termina perdiendo dinero.

### ☉ El impuesto al valor agregado.

Dado que al efectuar una venta, con frecuencia se está otorgando un crédito también por el IVA, ello hace que el monto del financiamiento a los clientes se haya visto

incrementado en un 15%. Por lo mismo, hay necesidad de cuidar, en mayor medida que antaño, la recuperación de la cartera.

☉ El impuesto sobre la renta.

Si una cuenta o documento por cobrar tiene un IVA pendiente de hacerse efectivo, al momento en que se determina que es incobrable, este impuesto es no deducible y por lo mismo incrementará las utilidades de la empresa sobre las que se pagarán impuestos.

### **4.3 Análisis de crédito<sup>24</sup>**

Cuando una empresa decide conceder crédito a sus clientes debe establecer lineamientos para determinar a quienes se les permitirá comprar a crédito y a quienes no.

Es decir el análisis de crédito se refiere a si se deberá exceder crédito o no a determinado cliente.

Pasos para análisis de crédito:

- ☉ La recopilación de la información relevante.
- ☉ La determinación de la dignidad de crédito.

El análisis de crédito es importante porque las pérdidas potenciales sobre las cuentas por cobrar pueden ser sustanciales.

---

<sup>24</sup> Ross Waterfield Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill

#### 4.4 Políticas de crédito

Conjunto de decisiones que comprenden las normas de crédito de una empresa, los términos de crédito, los métodos empleados para cobrar las cuentas de crédito y los procedimientos para controlar el crédito.

Debe tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión; las políticas que otorgan plazos de crédito muy reducidos, normas crediticias estrictas y una administración que otorga o rechaza el crédito con lentitud restringe las ventas y la utilidad de manera que a pesar de la reducción de la inversión en cuentas por cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas será más baja de la que se puede obtener con niveles mas altos de venta y cuentas por cobrar.

La responsabilidad de fijar las políticas de crédito recae en la dirección financiera en coordinación con las direcciones de comercialización y ventas. La dirección debe conocerlas y aceptarlas.

Principales políticas de la administración de cuentas por cobrar:

- ☉ Reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días cartera, sin afectar las ventas y comercialización de las ventas y servicio.

Al reducir los días cartera se maximiza la inversión, transformándose las cuentas por cobrar en efectivo.

- ☉ Administrar el crédito que se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos que permitan a la empresa obtener un valor agregado.

Se requiere de un sistema de información con todos los datos necesarios actualizados, que permita tomar decisiones firmes y ágiles. El cliente debe sentirse confiado y seguro con las relaciones comerciales.

- ☉ Evaluar el crédito en forma objetiva que de como resultado una mínima pérdida por cuentas incobrables.

El mercado en que opera la empresa es un factor muy importante. Mercados muy competitivos dan valor a resultados con pérdidas altas. La evaluación del crédito debe ser estudiada tomando en cuenta: el monto, el tiempo del crédito y el mercado en que participa la empresa.

- ☉ Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente. La inversión por cuentas por cobrar debe ser vigilada en cada cliente en particular, de conformidad a lo pactado o acordado tomando acción sobre la cartera vencida.

Variables de las políticas de crédito:

- ☉ Políticas de crédito
- ☉ Condiciones de crédito
- ☉ El periodo de crédito
- ☉ Los descuentos por pago anticipado
- ☉ Las políticas de cobro

Política de crédito óptima

Se encuentra en el punto en que los flujos de efectivo adicionales provenientes del incremento de ventas son exactamente iguales a los costos adicionales de mantener el incremento de la inversión en cuentas por cobrar.

#### 4.4.1 Periodo de crédito<sup>25</sup>

Tiempo a lo largo del cual se concede el crédito; después de esa fecha, la cuenta se considera atrasada.

En otras palabras el periodo de crédito es un plazo básico a lo largo del cual se concede un crédito. El plazo varía ampliamente entre industrias, pero casi siempre se sitúa entre 30 y 120 días.

Si se ofrece un descuento en efectivo, el periodo de crédito tiene dos componentes:

- ☉ El periodo de crédito neto. Considerado el plazo que tiene el cliente para pagar.
- ☉ El periodo del descuento en efectivo. Es el plazo durante el cual se mantendrá el plazo ofrecido.

El periodo de crédito neto es de 30 días y el periodo de descuento en efectivo es de 10 días.

#### 4.4.2 Descuento por pago anticipado<sup>26</sup>

Reducción del precio de factura de los bienes, ofrecida por el vendedor para estimular el pronto pago.

Son frecuentemente una parte integral de los términos de venta.

Una razón por la que se ofrecen los descuentos es acelerar las cobranzas de las cuentas por cobrar.

---

<sup>25</sup> Scoot Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill

<sup>26</sup> Scoot Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill

Ello tiene el efecto de reducir la cantidad del crédito que se le ofrece, por lo que la empresa debe evaluar esa posibilidad en relación con el costo del descuento.

Son una forma de cargar precios más altos a los clientes a los que se les ha extendido crédito, en ese sentido, los descuentos en efectivo son una forma práctica de hacer un cargo por el crédito concedido.

Una buena estrategia financiera es otorgar a los clientes descuentos mayores a los del mercado pero menores a los que está pagando la empresa a terceros para poder generar un flujo de efectivo adicional a la operación normal y liquidar anticipadamente los pasivos contratados que estén generando tasas de interés superiores, eso si la empresa tiene créditos con superiores.

Los descuentos por pago al contado en efectivo tienen un beneficio directo en la financiación de las cuentas por cobrar que se compensan con la reducción del ingreso, esto no es aplicable a los pagos con tarjeta de crédito porque conlleva un costo que cobra el banco.

#### **4.5 Normas de crédito<sup>27</sup>**

Reglas que indican la solidez financiera mínima que un cliente debe tener para que se le conceda crédito.

Las normas de crédito de una empresa son las que definen los criterios básicos para la concesión de crédito a un cliente, en los cuales se toman en cuenta los aspectos como son la reputación, referencias de crédito, ciertos índices financieros y los periodos de pago promedio, los cuales proporcionan una base cuantitativa para establecer los lineamientos de crédito.

---

<sup>27</sup> Scoot Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill

El interés principal del hecho de establecer normas de crédito, es centrar las restricciones o facilidades de la política global de dicha empresa.

El conocimiento de las principales variables que se deben considerar cuando la empresa decide restringir o ampliar sus normas de crédito dará, una idea general del tipo de decisiones que esto involucra.

Variables fundamentales en las normas de crédito.

Las variables fundamentales las cuales deben considerarse al examinar los cambios propuestos en las normas de crédito son:

- ☉ Volumen de ventas
- ☉ Inversión en cuentas por cobrar
- ☉ Gastos por cuentas incobrables

#### **4.6 El costo implícito de crédito.<sup>28</sup>**

No cobrar o no hacerlo a tiempo tiene muchas consecuencias, entre ellas:

- ☉ Se pierden ventas, por que al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos créditos.
- ☉ Se pierde el respeto de los clientes ya que al no haber firmeza en la cobranza, piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.
- ☉ Existe la posibilidad de que las cuentas se vuelva incobrables o bien se recuperen muy lentamente.
- ☉ Se dificulta el manejo interno del Departamento de crédito y cobranzas, ya que quedan cuantas sin saldarse, incrementándose su número.

---

<sup>28</sup> Colín Castañeda Martín, La importancia del área de crédito y cobranza en empresas que vende a cadenas de Autoservicios, Proyecto de Tesis.



Por otro lado, debe considerarse que al igual que los inventarios al no ser desplazados, las cuentas por cobrar de lenta recuperación reflejan un importante costo para la empresa; aunque tradicionalmente los inventarios han representado quizá el renglón más importante de los más costos.

Hemos presenciado en esta última década la contratación de costosos y sofisticados equipos y programas electrónicos, las grandes empresas en los últimos años se han enfrascado en tener los modelos mas sofisticados de recepción de materiales, así como la creación de grandes centros de acopio para bajar los costos y, hemos visto con alarma que las cuentas por cobrar han superado el monto aconsejable, sin que a la fecha haya surgido una inquietud y una preocupación de la magnitud de nuestros activos en dichas cuentas.

No cabe duda, para ser justos, que esta transferencia de nuestros activos de inventarios a cuentas por cobrar se debió, en parte, a los nuevos y mejores controles y sistemas de inventarios; pero también es cierto que hay otros factores que son los siguientes:

1. Falta de conocimiento de los gerentes acerca del costo implícito que existe en la inversión de cuentas por cobrar, tal como en su momento se hizo con los inventarios.
2. En muchas circunstancias, el conflicto que ha surgido entre las nuevas técnicas agresivas de "Marketing" (tales como las de los autoservicio con capital extranjero) y el objetivo fundamental de obtener utilidades. Esto puede triplicarse por aquella frase de que "Es mejor un peso por cobrar, que un peso de inventario".
3. El trillado pretexto de "Al no dar crédito, las ventas se las lleva la competencia".
4. La creencia de que un buen manejo financiero, es aquel en el que puede subsistir la empresa, no obstante el exceso en cuentas por cobrar.

Las condiciones de crédito y condiciones de venta, generalmente obedecen a las siguientes razones:

¿Por qué usan las empresas los actuales términos de venta a crédito?

- ☉ En la mayor parte de la industria del ramo se usan términos de venta iguales o parecidos.
- ☉ Por tradición (así ha negociado con su clientela a esas condiciones).
- ☉ No se ha hecho un estudio adecuado del cual sería el mejor plazo y condiciones de venta a crédito.

Estas respuestas nos deben hacer reflexionar profundamente, pues rara vez y también, raras empresas han apreciado o estudiado los plazos óptimos de ventas.

#### 4.7 Términos de crédito<sup>29</sup>

Condiciones de pago ofrecidas a los clientes a crédito; tales términos incluyen la amplitud del periodo de crédito y cualquier descuentos en efectivo que se ofrezcan.

#### 4.8 El Sistema de las Cinco “C”.

Las cinco áreas que generalmente se consideran importantes para medir la calidad y determinar la dignidad de crédito de un cliente, se detonan con palabras que empiezan con la letra C, se conocen como las **cinco “C” del crédito**:

- ☉ El **carácter** se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones. Este factor es de importancia considerable porque toda transacción de crédito implica una *promesa* de pago. Los administradores de crédito

---

<sup>29</sup> Scoot Besley, Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill

experimentados insisten frecuentemente en el hecho de que el factor moral es el aspecto más importante en una evaluación del crédito.

- ☉ La **capacidad** es un juicio subjetivo acerca de la habilidad de cliente para pagar sus cuentas. Se mide parcialmente por los récords anteriores de los clientes y por los métodos de negocios, y puede verse completada por la observación física de sus plantas y de sus almacenes.
- ☉ El **capital** se mide por la condición financiera general de una empresa tal y como lo indicara un análisis de sus estados financieros. Se da una importancia especial a las razones de riesgo – la razón de deudas / activos, la razón circulante y la razón de rotación del interés ganado.
- ☉ El **colateral** está representado por los activos que los clientes pueden ofrecer como garantía para obtener un crédito.
- ☉ Las **condiciones** se refieren tanto a las tendencias económicas generales como a los desarrollos especiales de ciertas regiones geográficas o sectores de la economía que pudiera afectar la capacidad de los clientes para satisfacer sus obligaciones.

Después del resultado de dicho sistema, el administrador de crédito debe de tomar una decisión final con relación a la calidad de crédito potencial y general de cada cliente. Se considera una decisión de juicio, en donde deben basarse en sus conocimientos empíricos y en sus instintos personales.

### **Existen dos fuentes de información de crédito.**

- ☉ Primera: Consiste en un conjunto de *asociaciones de crédito*, es decir es una serie de grupos locales que se reúnen frecuentemente y que intercambian información acerca de los clientes de crédito. Estos grupos locales también se

han organizado para crear un sistema cuyo propósito es reunir y distribuir información acerca de los desempeños anteriores de los deudores.

- ☉ Segunda: Fuente de información externa constituye el trabajo de las *agencias de información de crédito*, las cuales se encargan de recolectar información de crédito y la venden por una cuota.

#### **4.9 Cuentas incobrables<sup>30</sup>**

Se considera normal que un negocio que vende mercancía y servicios a crédito tenga a algunos clientes que no paguen sus cuentas a las cuales se les conoce incobrables y se clasifican bajo el nombre de gastos por cuentas incobrables, en la selección de gastos de operación / gastos de venta del estado de resultados.

Gastos por cuentas incobrables.- Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar como resultado de cambios en las normas de crédito surgen dos factores:

- ☉ Cambios en las ventas y cambios en la cobranza.

Las ventas en aumento crecientes, provocan como resultado más cuentas por cobrar. Cuando se amplían los términos crediticios, normalmente se otorga el crédito a personas con una o no muy buena reputación crediticia y serán quienes tarden en liquidar su deuda.

Cuando se restringen los créditos, se considera el otorgamiento de crédito a los clientes con mejor reputación y mucha mejor solvencia, quienes con seguridad pagarán a tiempo su deuda.

---

<sup>30</sup> Lara Alonso Tania María, Administración de cuentas por cobrar de una zapatería, Trabajo de Titulación.

#### **4.10 Cobranza**

La cobranza para que sea funcional y eficiente debe reunir las siguientes características:

Oportuna: Hacer las gestiones necesarias para cobrar al vencimiento.

Completa: El pago íntegro del saldo adeudado

Promotora: Es promover la cobranza mediante las buenas relaciones con los clientes.

Al lograr la cobranza se podrán obtener amplios beneficios para nuestra empresa como son:

Liquidez.

La obtención de recursos líquidos en el plazo necesario para que a su vez nuestra empresa pueda cumplir con sus compromisos.

Capacidad de decisión.

El tener una recuperación exitosa de los recursos prestados por la empresa permite que una vez con el capital se pueda decidir por parte de los accionistas, a que rubros se destina cada peso de la empresa.

Disminución de costos.

El recibir oportunamente el pago íntegro de las cuentas elimina efectos como la pérdida inflacionaria y evita el tener que incurrir en gastos accesorios tales como visitas de cobranza, llamadas, contratación de abogados, etc.

Utilidades.

La disminución de costos y el aprovechamiento íntegro de los recursos genera un incremento claro en las utilidades.

Generación de riquezas.

Las empresas que operan sanamente y generan utilidades son generadoras de beneficios para sus empleados, clientes, proveedores e inversionistas.

#### **4.10.1 Políticas de cobranzas<sup>31</sup>**

Son aquellos procedimientos adoptados para cobrar las cuentas cuando éstas vencen. La existencia de tales políticas puede valuarse parcialmente, considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables.

Dicho nivel depende no solo de las políticas de cobro sino de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito, ya que el nivel de cuentas incobrables atribuible a las políticas de crédito puede suponerse relativamente constante, es de esperar que el aumento en los gastos de cobranza reduzcan las cuentas incobrables.

Las políticas de cobranza se implantan y adecuan según las necesidades de la empresa, con el fin de mantener entre las ventas y la recuperación de la inversión.

#### **4.10.2 Tipos de procedimientos y esfuerzos.**

Por lo regular se emplean diversos procedimientos de cobranza. A medida que una deuda vence y atrasa más a una cuenta, la gestión de cobros se toma de procedimientos básicos de cobranza que son:

- ☉ Notificaciones por escrito.
- ☉ Llamadas telefónicas.
- ☉ Mediante agencia de cobranza.
- ☉ Recurso legal.
- ☉ Visitas personales.

---

<sup>31</sup>Van Horne James, Fundamentos de administración Financiera, Undécima Edición

**Caso práctico:** “Administración de las Cuentas por Cobrar de la Refaccionaría y Auto partes Automotrices Sandoval, S.A. de C.V.”

**Antecedentes**

Refaccionaría y Auto-partes Automotrices Sandoval S. A. de C. V., es una pequeña empresa de compra – venta de refacciones para autos y camiones que inicio operaciones hace 28 años dedicándose solamente a la venta de refacciones para bicicletas, fue hasta en 1977 cuando se empezaron a introducir partes automotrices. Debido al aumento en sus ventas y a la rentabilidad del negocio, en 1986 se registro como sociedad anónima de capital variable, siendo una empresa familiar. Esta empresa se encuentra localizada en el centro de la ciudad de Tepic, Nayarit con domicilio fiscal en avenida Insurgentes número 91 Oriente.

Esta conformada por cinco socios padres e hijos, actualmente cuenta con 22 trabajadores.

Desde entonces dicha empresa ha luchado por colocarse dentro de las mejores empresas en el ámbito automotriz de Tepic. Y debido a este desarrollo ya cuenta con una sucursal y un auto servicio de acumuladores.

Esta empresa se ha caracterizado por el logro del cumplimiento de sus objetivos y metas, por lo cual ha decidido empezar sus actividades para conocer el futuro financiero de su empresa y con base en ello tomar decisiones acertadas para el desarrollo y crecimiento de su organización.

**Entorno Externo.**

En cuanto a los factores externos se refiere, podemos señalar que los proveedores en su mayoría son industrias y comercializadoras foráneas, situadas en Guadalajara, Monterrey, Puebla, Aguascalientes, entre otras ciudades, hoy en día la empresa cuenta con más de 200 proveedores nacionales, de esa manera se ha ido abarcando

más mercado con precios competitivos, obteniendo una mayor demanda y un incremento en la venta de refacciones.

El crecimiento del número de automóviles en la ciudad de Tepic, ha provocado el aumento de la demanda de los productos que se ofrecen.

Debido a que la mercancía es de origen americano, estamos expuestos al aumento de precios por la fluctuación cambiaria; todo depende de cómo se encuentra la estabilidad económica del país.

En relación a la compra de refacciones proveniente de Taiwán, nos permite obtener un margen de contribución mayor debido al costo de adquisición del producto. Lo que no beneficia el sector laboral del país.

### **Entorno Interno.**

Existen varios factores que benefician o perjudican a éste entorno entre los que destacan:

El ambiente laboral, en éste aspecto se trabaja actualmente en la manera de incentivar al trabajadores para que presenten un sentido de pertenencia, lo cual ésta provocando una eficiencia en el desempeño de sus actividades.

Un punto que afecta a la eficiencia de la empresa es la falta de una administración financiera adecuada; ya que se pierde una cantidad considerable en ciertas partidas de relevancia como son el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios.



En cuanto a su planeación estrategia la empresa ha definido lo siguiente:

### **Misión.**

Ser una empresa integrada por un equipo de personas comprometidas, capaces y con valores; que permita ser líder en la venta de refacciones automotrices para el mercado nayarita, logrando cubrir las expectativas del cliente.

### **Visión.**

Ser líderes en variedad de productos y precio competitivo en la comercialización de auto partes a nivel estatal, contando con una estructura sólida de colaboradores con sentido de pertenencia.

En la Empresa "Refaccionaría y Auto partes Automotrices Sandoval, S.A. de C.V. el manejo sobre la administración de las cuentas por cobrar es llevado de forma manual, lo cual conlleva a un proceso tedioso y desorganizado al momento de registrar y procesar la información.

Por esta y muchas otras razones se ha decidido realizar esta investigación, con el objeto de que se le facilite el control y administración de las cuentas por cobrar y que se cumpla con todas las necesidades como son: agilizar en forma eficiente la cobranza y lograr obtener información financiera de calidad en el momento de presentar los estados financieros.

### **Filosofía de la empresa.**

Hacer producir los bienes que Dios pone en nuestras manos eficientemente para satisfacer necesidades de los clientes y colaboradores.

## FODA

<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>
Misión y objetivos definidos.	Nuevos clientes.
Calidad total.	Posibilidad de ser mayorista.
Precios bajos.	Mercado en crecimiento.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Recursos humanos sin capacitación.	Productos que serán sustituidos.
Alta inversión en inventarios para poder abastecer la demanda del cliente.	Ingresos de nuevos competidores al sector.
Tecnología obsoleta.	Ingreso de productos baja calidad.

### Planteamiento del Problema

Debido a la falta de recuperación de la cartera observada en el periodo de enero a agosto de 2004, dio origen a un mal hábito por parte de los clientes. La consecuencia la morosidad en el pago; ya que no cubren con oportunidad los pagos de acuerdo a los plazos previamente establecidos. Por ésta razón se requiere el análisis de sus políticas de crédito, así como un estudio sobre el exceso de inversión en las cuentas por cobrar a clientes. Además es necesario determinar el importe para la estimación de cuentas de cobro dudoso.

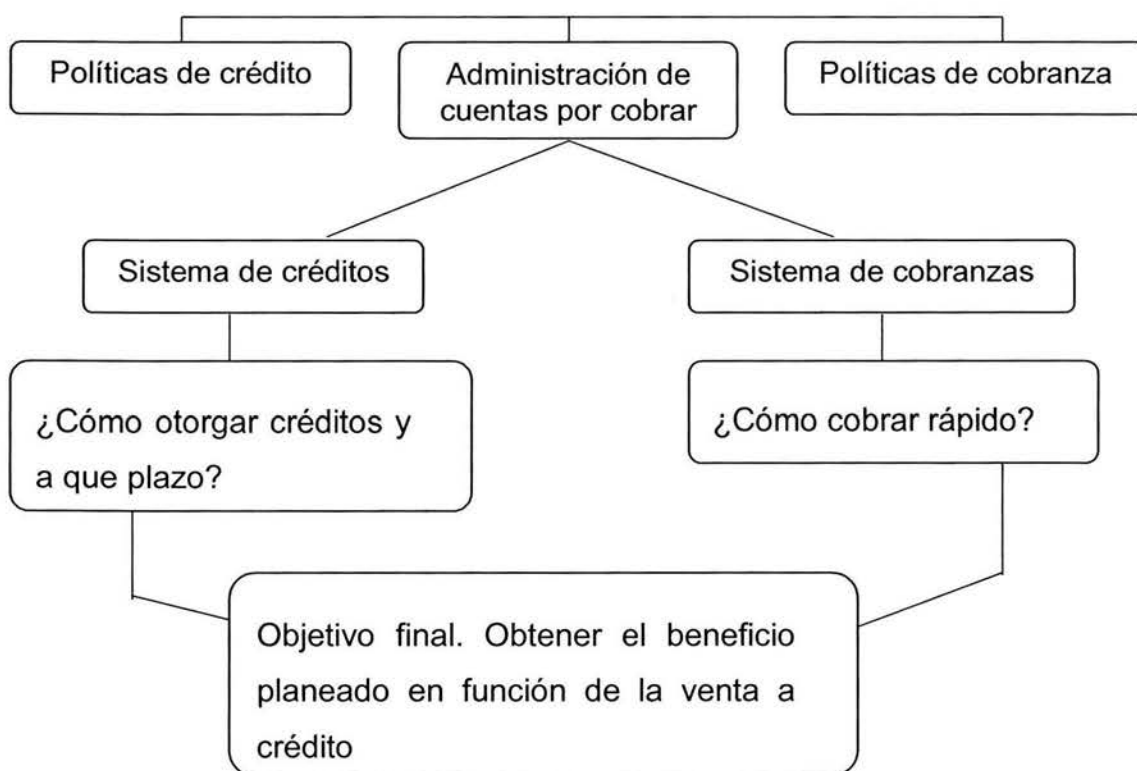
## Análisis del problema.

<b>Planteamiento</b>	<b>Efectos en la organización</b>	<b>Requerimientos de análisis</b>	<b>Técnicas de solución</b>	<b>Beneficios esperados</b>
Lenta recuperación de cartera.	Inmovilización de la cartera	Análisis de cartera	Análisis y segmentación de cartera	Información para toma de decisiones
Insuficiencia de capital de trabajo	Falta de liquidez	Análisis de capital de trabajo	Métodos de análisis de razones simples y estándar	Conocimiento del capital de trabajo
Información deficiente de cuentas por cobrar	Falta de control en las cuentas por cobrar.	Análisis de cartera	Análisis de cuentas por cobrar	Implementación de procedimientos y políticas
Exceso de cartera vencida	Liquidez insuficiente	Análisis de cartera vencida	Agilización de cobranza	Disminuir la cartera vencida a niveles razonables
Cartera jurídica en exceso	Incremento en los gastos y disminución de utilidades	Análisis del seguimiento de cartera jurídica realizada a la fecha	Implementación de procedimiento de seguimiento y gestión	Recuperación de la cartera
Deficiencias en las políticas de cobro.	Falta de control	Análisis de actividades	Diseño de políticas	Cobranza eficiente

En mi opinión, la utilización de las técnicas señaladas conjuntamente con el análisis de los elementos cualitativos y cuantitativos, así como las variables que serán consideradas durante el desarrollo del caso práctico permitirán establecer las alternativas de solución adecuadas para hacer una propuesta a la empresa en cuestión.

### Desarrollo del caso.

#### Diagrama de flujo para la administración de cuentas por cobrar



#### Políticas de Crédito

Aquí se establecen los instrumentos para determinar si se otorga el crédito a un cliente y por cuanto se le debe de conceder.

Una recomendación es que la empresa debe impulsar el desarrollo de las fuentes de información para poder otorgar un crédito.

Solo otorgárselo a quien presente los siguientes requisitos:

**Paso uno:**

El área de crédito le entregará una solicitud de crédito al interesado.

**Paso dos:**

La solicitud de crédito debe ser llenada por el interesado anexando copia fotostática de los siguientes documentos:

- ☉ Comprobante de domicilio.
- ☉ Cédula de identificación fiscal y alta de hacienda.
- ☉ Comprobante de ingresos.
- ☉ Copia de pagos provisionales o de la declaración anual (reciente).

Si es Persona Física se anexará copia de:

- ☉ Acta de nacimiento y / o acta de matrimonio.
- ☉ Identificación oficial del solicitante.

Si es Persona Moral se anexará copia de:

- ☉ Acta Constitutiva y poderes.
- ☉ Copia de Identificación oficial del representante legal.
- ☉ Estados financieros de preferencia dictaminados.

**Paso tres:**

El interesado entregara la documentación antes mencionada al área de crédito y cobranza de la refaccionaría.

**Paso cuatro:**

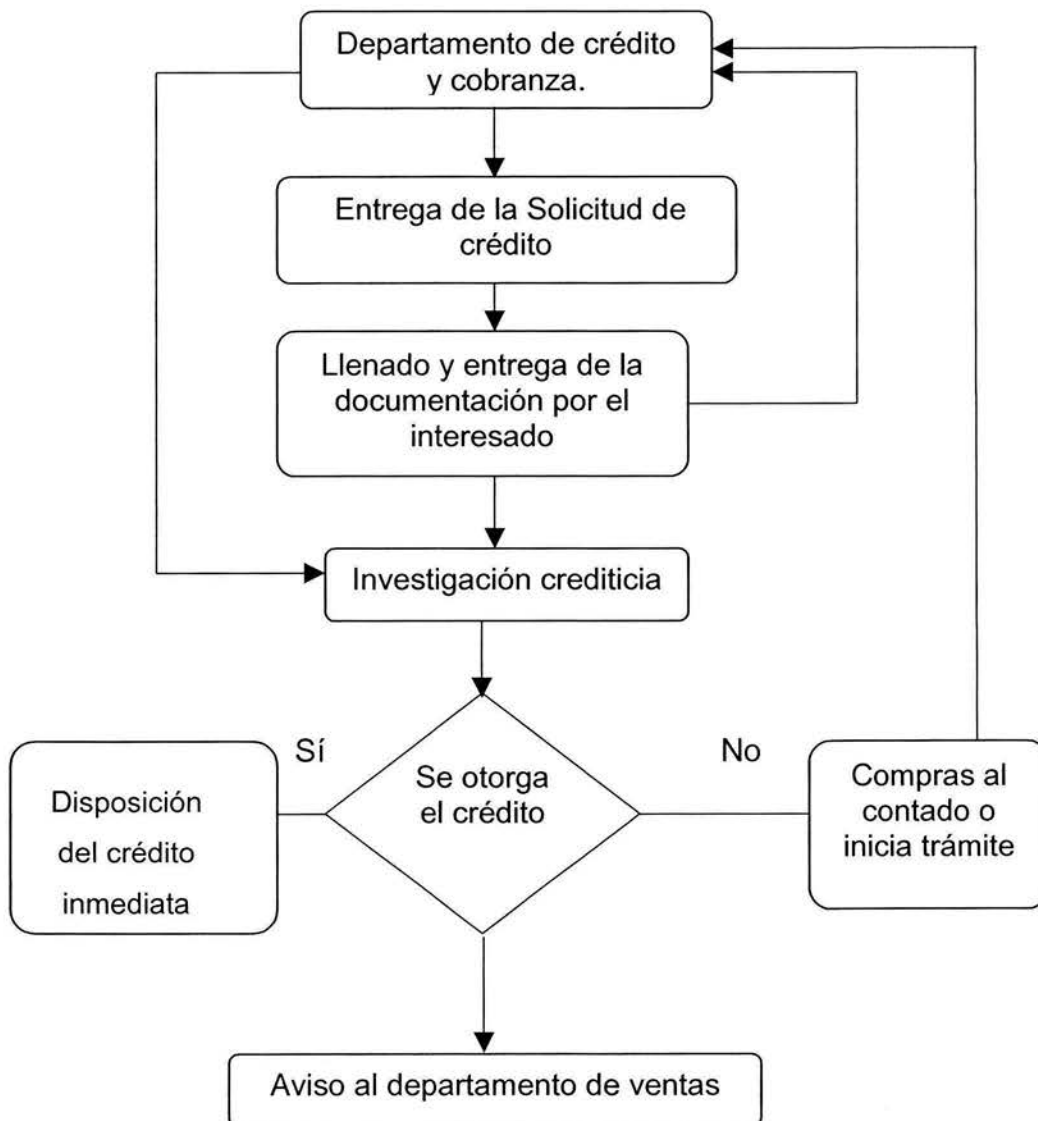
El área de crédito y cobranza realizará la investigación crediticia del interesado y en un plazo de 48 horas se dará respuesta de si se acepta o no el crédito; contando a partir de la recepción de todos los documentos. En caso de que se acepte su crédito a partir de ese momento puede disponer de él y en caso de no ser aceptado puede

seguir comprando al contado o bien iniciar con los trámites para el otorgamiento del crédito.

**Paso cinco:**

El área de crédito informará al área de las ventas para que le respeten el plazo y monto convenido en la solicitud de crédito para que así no exista ningún problema cuando el cliente efectúe su compra.

**Diagrama de flujo para el otorgamiento del crédito**



## **Condiciones de crédito**

Se especifican los términos de pagos estipulados para todos los clientes que operan, a crédito para este efecto se utiliza por lo general una especie de clave, las condiciones de crédito se pueden indicar como sigue 10/15 neto 30, Lo cual significa que el comprador obtiene un 10% de descuento si paga dentro de los 15 días siguientes a la iniciación del periodo de crédito, si el cliente no aprovecha tal descuento por pronto pago, deberá pagar el monto total dentro de los 30 días siguientes al inicio del periodo citado.

Las condiciones de crédito comprenden tres aspectos fundamentales:

- ☉ El descuento por pronto pago, en éste caso se les aplicará el 10%.
- ☉ El periodo de descuento por pronto pago, el cual será dentro de los primeros quince días después de realizada la compra.
- ☉ El periodo de crédito consta de un plazo de 30 días hábiles naturales.

Una política para evitar los atrasos en los pagos de los clientes, sería la de cobrar intereses moratorios.

Como sugerencia para la empresa, se podrían conceder créditos pequeños y conforme a su cumplimiento oportuno se pueden ir ampliando, dependiendo de la capacidad de pago de éste a manera de evitar pérdidas indebidas.

Otra sugerencia es la de ir eliminando a los clientes los cuales puedan incurrir en morosidad e incumplimiento a fin de evitar pérdidas en la empresa.

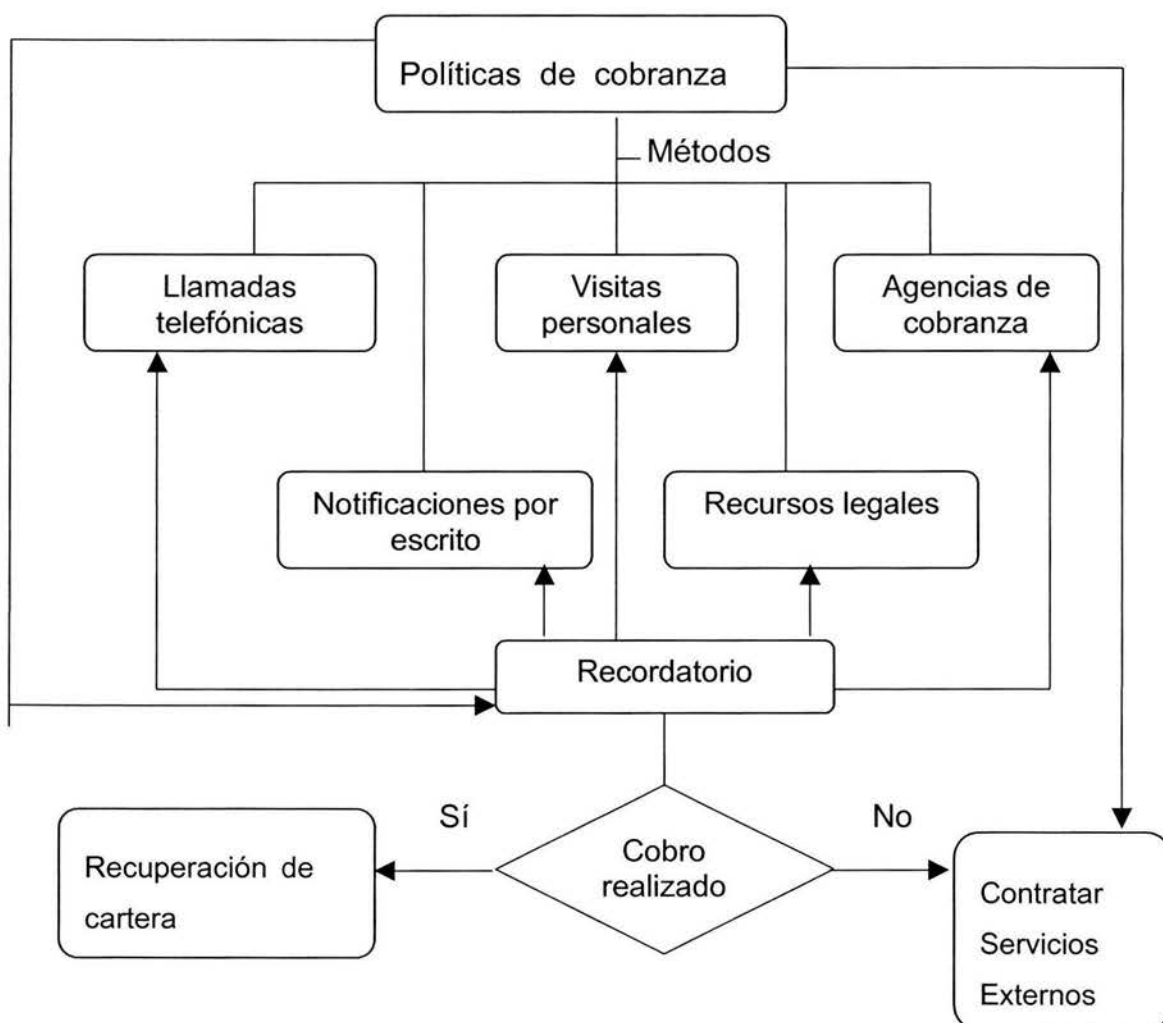
## **Políticas de Cobranza**

Para realizar la cobranza es necesario llevar a cabo diversos métodos ya que existen clientes que cuentan con muy poca responsabilidad para efectuar su pago oportunamente. A medida que la deuda se vence y envejece, la gestión de cobro se torna más personal y más exigente.

Métodos aplicables para la cobranza:

- ☉ Notificaciones por escrito.
- ☉ Llamadas telefónicas.
- ☉ Visitas personales.
- ☉ Agencias de cobranza.
- ☉ Recursos legales.

### Diagrama de flujo de las políticas de cobranza





Para efectuar la cobranza en primera instancia se notificará por escrito, en caso de que no se obtengan los resultados esperados, se tomará como siguiente opción la realización de la llamada telefónica, en el supuesto de obtener una negativa, se continuará con la visita personal y en caso de que no proceda a efectuar el pago, como último recurso se utilizaría la vía legal, a manera de obligar al pago de la deuda al cliente moroso.

En base a la siguiente información financiera se realizará un análisis de la situación en que se encuentran las cuentas por cobrar, aplicando acciones y ajustes sobre las políticas de crédito, condiciones de crédito y políticas de cobranzas todo de acuerdo a las condiciones cambiantes que surjan en la actividad económica de la refaccionaría; de esa manera se pretende controlar financieramente a dicho rubro.

<b>Ventas de crédito</b>						
Ventas	2003	Credito	% de credito	2004	Credito	% de credito
Enero	<b>1,179,510</b>	310,715	26	<b>1,604,333</b>	526,869	33
Febrero	<b>1,002,087</b>	316,994	32	<b>1,482,589</b>	277,343	19
Marzo	<b>1,238,825</b>	335,102	27	<b>1,789,660</b>	318,238	18
Abril	<b>1,209,360</b>	291,857	24	<b>1,669,251</b>	287,671	17
Mayo	<b>1,210,004</b>	299,020	25	<b>1,698,640</b>	349,406	21
Junio	<b>1,139,401</b>	244,269	21	<b>1,749,531</b>	318,693	18
Julio	<b>1,309,032</b>	312,156	24	<b>1,865,533</b>	370,467	20
Agosto	<b>1,274,740</b>	255,893	20	<b>1,827,193</b>	406,061	22
Septiembre	<b>1,237,656</b>	293,788	24			
Octubre	<b>1,348,666</b>	301,648	22			
Noviembre	<b>1,328,612</b>	289,797	22			
Diciembre	<b>1,881,367</b>	314,741	17			
<b>Totales</b>	<b>\$ 15,359,260</b>	<b>\$ 3,565,980</b>	<b>23</b>	<b>\$ 13,686,730</b>	<b>\$ 2,854,748</b>	<b>21</b>

En el recuadro anterior se puede observar que en el año 2003 las ventas a crédito representan un 23% de nuestras ventas totales, lo cual quiere decir que las ventas de contado son las de mayor importancia para la empresa, respecto a lo que va del año 2004 se indica un 21% con la posibilidad de superar el año anterior, lo cual podría representar un mayor riesgo para la administración financiera de las cuentas por cobrar.

**Evaluación Mensual de Posición de Saldos de Clientes**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2003

Mes	Ventas Totales	Credito	Cobranza		Saldos por Cobrar		Promedio Diario de Ventas	Días de Ventas Pendientes de Cobro	Inversión de cuentas por cobrar
			%	Importe	%	Importe			
Dic-02		313,631							
Enero	1,179,510	310,715	80	252,026	20	61,605	10,357	6	310,715
Febrero	1,002,087	316,994	73	225,618	27	85,097	10,566	8	316,994
Marzo	1,238,825	335,102	101	319,787	-1	- 2,793	11,170	- 0	335,102
Abril	1,209,360	291,857	89	299,230	11	35,872	9,729	4	291,857
Mayo	1,210,004	299,020	93	272,813	7	19,044	9,967	2	299,020
Junio	1,139,401	244,269	83	249,005	17	50,015	8,142	6	244,269
Julio	1,309,032	312,156	102	249,982	-2	- 5,713	10,405	- 1	312,156
Agosto	1,274,740	255,893	89	278,295	11	33,861	8,530	4	255,893
Septiembre	1,237,656	293,788	103	263,346	-3	- 7,453	9,793	- 1	293,788
Octubre	1,348,666	301,648	95	280,489	5	13,299	10,055	1	301,648
Noviembre	1,328,612	289,797	73	221,502	27	80,146	9,660	8	289,797
Diciembre	1,881,367	314,741	123	355,445	-23	- 65,648	10,491	- 6	314,741
<b>Sumas</b>	<b>\$ 15,359,260</b>	<b>\$ 3,565,980</b>		<b>\$ 3,267,537</b>		<b>\$ 297,333</b>		<b>32</b>	<b>\$ 3,565,980</b>

El crédito otorgado a los clientes de la refaccionaria es de 30 días y aquí se puede observar que en el año 2003 estuvo compensado, aunque variaba en algunos meses porque se tardaba más en recuperar la cartera, en los meses de marzo, julio, septiembre y diciembre se refleja un porcentaje de cobranza mayor al 100 %, es decir que se cobro de más de lo que se esperaba para ese mes, eso debido a la recuperación de la cartera de otros meses anteriores.

Se muestra la cobranza adquirida durante el lapso del crédito así como su respectivo porcentaje, así igual para los saldos pendientes de cobro de ésta manera podemos darnos cuenta de cómo se encuentran y evitar desfasarnos en la cartera vencida.

**Porcentaje de cobranza**

$$\% C = \frac{\text{Cobranza mensual}}{\text{Venta a crédito mensual} + \text{Iva} (x) 100}$$

**Porcentaje de saldos por cobrar**

$$\% SC = \frac{\text{Saldo por cobrar}}{\text{Venta a crédito mensual} + \text{Iva} (x) 100}$$

**Rotación de las cuentas por cobrar**

$$RCC = \frac{\text{Ventas anuales de crédito} + \text{Iva}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$RCC = \frac{3,565,980}{297,333} \quad 12$$

**Promedio diario de ventas del mes**

$$PDVM = \frac{\text{Ventas del mes a crédito} + \text{Iva}}{30 \text{ días}}$$

**Periodo promedio de cobranza**

$$PPC = \frac{360 \text{ días}}{RCC}$$

$$PPC = \frac{360 \text{ días}}{12} \quad 30$$

**Rotación de cuentas por cobrar del mes (días de ventas pendientes de cobro)**

$$RCCM = \frac{\text{Cuentas por cobrar del mes} + \text{Iva}}{\text{Promedio diario de ventas del mes}}$$

Como la rotación de las cuentas por cobrar se mantuvo a la par con las políticas de crédito podemos reflejar la inversión que tenemos en clientes y ver que no se está financiando de más un crédito, se puede apreciar un equilibrio de acuerdo con los objetivos de la empresa.

En lo que se refiere a la rotación de la cuentas por cobrar, que se realizó en un periodo de un año sobre las ventas netas a crédito, se determina una rotación de 12 veces en que se han cobrado las cuentas por cobrar promedio de clientes, esto nos indica el número en que se renueva el promedio de los clientes así como el ciclo comercial de dicho periodo.

En el año 2003 el periodo promedio de cobranza fue de 30 días lo que determina el tiempo en que tarda a transformarse en efectivo las ventas realizadas.

En lo que se refiere a éste periodo se pudo cumplir con lo estipulado por el departamento de crédito y cobranza por lo que se recomienda que se siga éste parámetro de operaciones, pero se sugiere adecuar la administración financiera para lograr una mayor rapidez de cobros y la eficiencia de créditos, a fin de establecer una seguridad para la empresa en cuanto a los tiempos de pago con sus proveedores debido a que es el mismo lapso crediticio y en caso de que algún cliente no pagara

se pudiera incurrir en el riesgo y evitaría el pago en tiempo de las obligaciones adquiridas.

Evaluación Mensual de Posición de Saldos de Clientes									
Del 01 de Enero a el 31 de Agosto de 2004									
Mes	Ventas Totales	Credito	Cobranza		Saldos por Cobrar		Promedio Diario de Ventas	Días de Ventas Pendientes de Cobro	Inversión de cuentas por cobrar
			%	Importe	%	Importe			
Dic-03		314,741							
Enero	1,604,333	526,869	78	244,978.43	22	69,763	17,562	4	702,492.00
Febrero	1,482,589	277,343	43	226,824.99	57	300,044	9,245	32	369,790.67
Marzo	1,789,660	318,238	100	277,944.43	0	601	10,608	0	424,317.33
Abril	1,669,251	287,671	81	258,937.11	19	59,301	9,589	6	383,561.33
Mayo	1,698,640	349,406	119	341,370.52	-19	53,700	11,647	5	465,874.67
Junio	1,749,531	318,693	81	284,426.17	19	64,980	10,623	6	424,924.00
Julio	1,865,533	370,467	115	366,565.00	-15	47,872	12,349	4	493,956.00
Agosto	1,827,193	406,061	98	363,955.59	2	6,511	13,535	0	541,414.67
<b>Sumas</b>	<b>\$ 13,686,730</b>	<b>\$ 2,854,748</b>		<b>\$ 2,365,002</b>		<b>\$ 398,426</b>		<b>41</b>	<b>\$ 3,806,331</b>

Analizando el cuadro anterior y haciendo una comparación con el año 2003 se deduce que en el periodo del enero a agosto de 2004 surge un desfase en cuanto a la cobranza lo que nos lleva a caer en una sobre-inversión moderada; es decir, se observa que no ha sido posible la recuperación de cartera oportuna, aunque se podría decir que en los meses de marzo, mayo y julio se tiene un excedente de cobro pero en el mes de febrero se muestra como más del 50% se encuentra en los saldos por cobrar.

Es importante detectar a tiempo las circunstancias que afectan al sistema de cobranza porque a veces con el afán de vender y obtener un gran volumen de ventas, los límites establecidos por cada cliente no son observados por los vendedores.

Una solución sería que el departamento de crédito y cobranza cumpla con sus funciones de investigar al cliente para la aprobación y límite de su crédito.

Es necesario identificar que es lo que ocasiona que los clientes no paguen sus adeudos oportunamente, como podría ser un déficit económico, lo cual origina la falta de dinero.

**Rotación de las cuentas por cobrar**

$$RCC = \frac{\text{Ventas anuales de crédito + Iva}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$RCC = \frac{2,854,748}{398,426} \quad 7$$

**Periodo promedio de cobranza**

$$PPC = \frac{240 \text{ días}}{RCC}$$

$$PPC = \frac{240 \text{ días}}{6} \quad 40$$

En lo que va del año 2004 la rotación de cuentas por cobrar ha sido de 7 veces lo que nos refleja un atraso en cuanto a la recuperación de cartera y la renovación de los clientes.

Interpretando el periodo promedio de cobranza podemos ver un desfase de 10 días, tomando en cuenta que la recuperación de cartera debe ser entre los 15 y 30 días después de efectuada la compra.

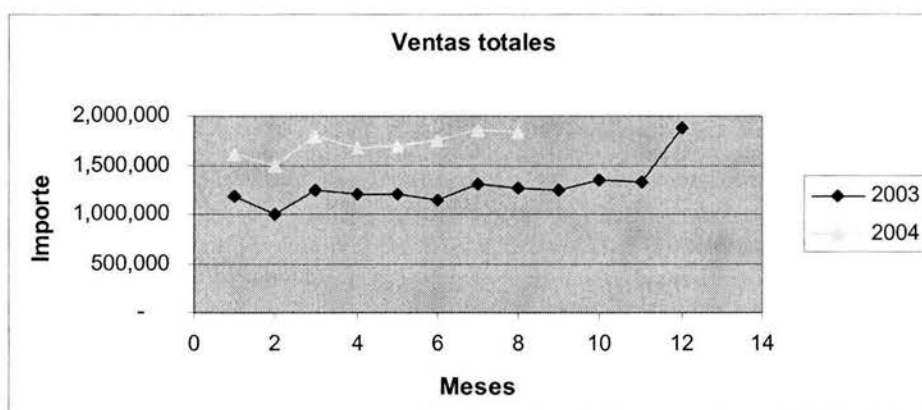
Como consecuencia se puede llegar a una pérdida por créditos incobrables, así como a un aumento de gastos, esto debido a que se ejercerá un mayor control de cuentas por cobrar lo que ocasionará pago de comisiones y sueldos de los cobradores así como gastos de supervisión.

Se debe de estructurar un cambio en los canales de cobranza, para llegar al punto donde no se esté financiando de más.

Incluso una recomendación sería el uso del pago por banca en línea, que es más práctico, rápido y eficiente además eso reduciría costos y ahorro de tiempo.

## Método de Tendencias en Cuentas por Cobrar mes con mes.

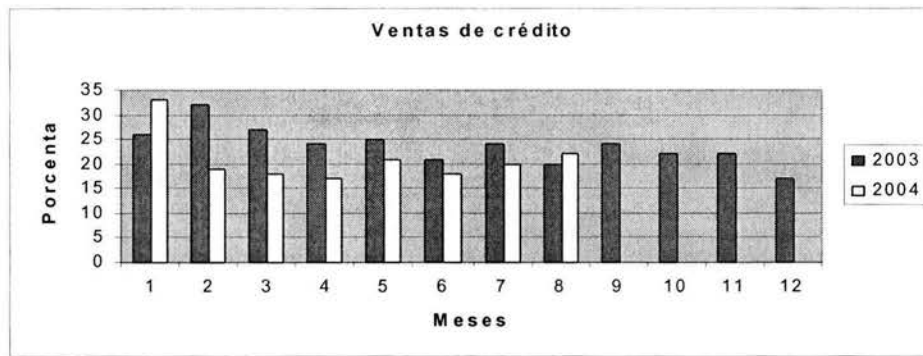
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas totales</b>												
2003	1,179,510	1,002,087	1,238,825	1,209,360	1,210,004	1,139,401	1,309,032	1,274,740	1,237,665	1,348,666	1,328,612	1,881,367
Aumento o disminución mensual	- 92,544	- 177,423	236,738	- 29,465	644	- 70,603	169,631	- 34,292	- 37,084	111,010	- 20,054	562,755
2004	1,604,337	1,482,589	1,789,660	1,669,251	1,698,640	1,749,531	1,865,533	1,827,193				
Aumento o disminución mensual	- 277,030	- 121,744	307,071	- 120,409	29,389	50,891	- 116,002	- 38,340				
Tendencia (+ es Mejor)	Negativa	Positiva	Positiva	Negativa	Positiva	Positiva	Negativa	Negativa				



Las ventas totales tienen una tendencia equilibrada debido a que de los ocho meses en los que se hace la comparación van con un porcentaje de 50% positiva y 50% negativo, en el año 2003 podemos observar un incremento en los meses que faltan por transcurrir en el año 2004, podemos decir que se espera un crecimiento en las ventas.

Ventas de crédito	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	310,715	316,994	335,102	291,857	299,020	244,239	312,155	255,893	293,788	301,648	299,797	314,741
% en relación con ventas totales mens	26	32	27	24	25	21	24	20	24	22	22	17
Aumento o disminución mensual	2	6	-5	-3	1	-4	3	-4	4	-2	0	-5
2004	526,889	277,343	318,238	287,671	349,405	318,683	370,467	405,051				
% en relación con ventas mens	33	19	18	17	21	18	20	22				
Aumento o disminución mensual	16	-14	-1	-1	4	-3	2	2				
Tendencia (- es Mejor)	Negativa	Positiva	Positiva	Negativa	Negativa	Negativa	Positiva	Negativa				

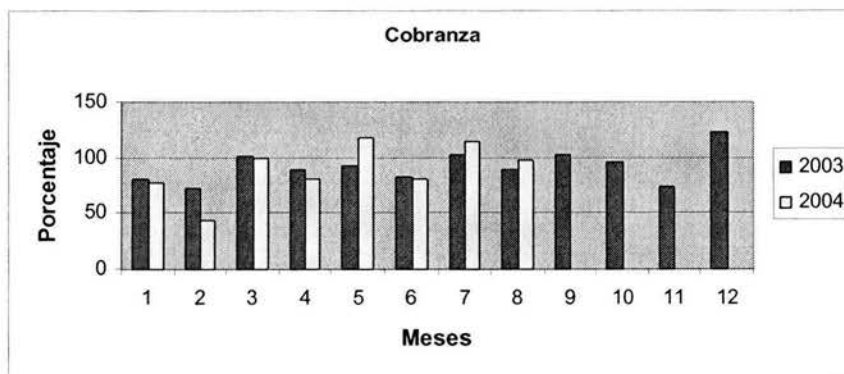




En lo que respecta a las ventas a crédito la tendencia para el 2004 es menor a la del 2003, debido a que se ha disminuido en la mayoría de los meses el porcentaje de crédito, esto beneficia a la empresa porque de esa manera no existe una cantidad considerable en inversión, lo que si es necesario es detectar porque si hay menos cartera se ésta tardando más en la recuperación de la misma.

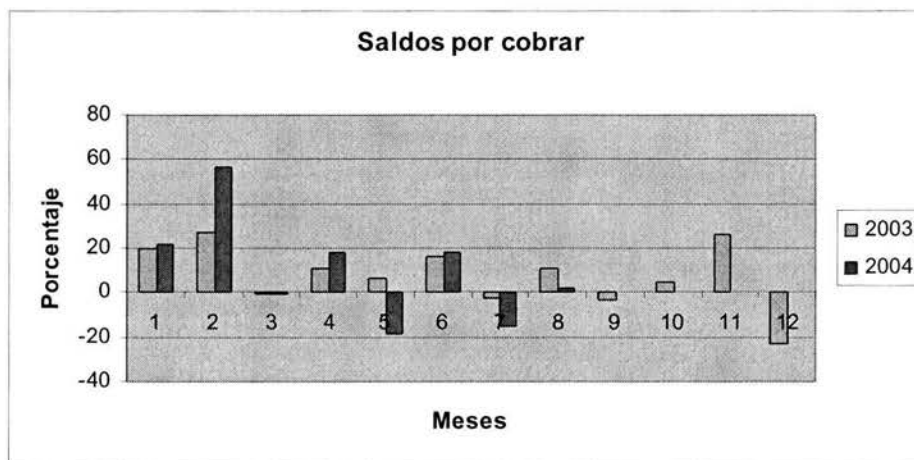
Para dar un resultado favorable, es necesaria la implementación de las políticas mejoradas que han sido previamente establecidas. Así como controlar el mecanismo de cobranza.

Cobranza	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	252,026	225,618	319,787	299,230	272,813	249,005	249,982	278,295	263,346	280,489	221,502	355,445
% en relacion con ventas a credito mens.	80	73	101	89	93	83	102	89	103	95	73	123
Aumento o dism Mes a mes	21	-7	28	-12	4	19	-22	-13	14	-8	-22	50
2004	244,978	226,625	277,944	258,937	341,371	284,426	366,565	363,956				
% en relacion con ventas a credito mens.	78	43	100	81	119	81	115	96				
Aumento o dism Mes a mes	-45	-35	57	-19	38	-38	34	-17				
Tendencia (+ es Mejor)	Negativa	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa				



En la cobranza se muestra una tendencia negativa; es decir va iniciando un desfase que no controlado a tiempo provocaría un exceso de inversión en la cartera y nos traería un déficit en los activos de la empresa, como ya se había ilustrado anteriormente tenemos un retraso de 10 días lo que se refleja en los porcentajes sobre todo en el mes de febrero, a que ese mes está excedido en su atraso.

Saldos por cobrar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	61,605	85,097	- 2,798	35,872	19,044	50,015	- 5,713	33,861	- 7,453	13,299	80,146	- 65,648
%enrelacionconventas a creditos mens	20	27	-1	11	7	17	-2	11	-3	5	27	-23
Aumentodism Mesa mes	27	7	-28	10	-4	10	22	-23	19	-3	17	-30
2004	68,763	300,044	- 601	59,301	- 53,700	64,980	- 47,872	6,511				
%enrelacionconventas a creditos mens	22	57	0	19	-19	19	-15	2				
Aumentodism Mesa mes	-1	35	-57	19	-38	38	-4	17				
Tendencia(- es Mejor)	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa				



La tendencia en cuanto a los saldos por cobrar va hilada con la cobranza podemos observar como en enero de 2004 empieza el desajuste y en febrero ya se excede creando un porcentaje de mayor importancia para el beneficio de la empresa.



En los meses subsecuentes ya se empieza a estabilizar un poco más, esto con la recuperación de un importe mayor al invertido por mes.

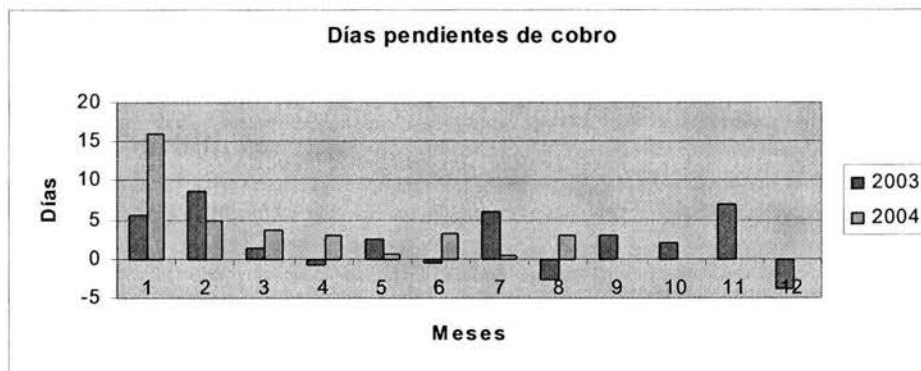
Por medio de la aplicación de un plazo menor al estipulado en la cobranza podemos evitar el riesgo de tener una sobre inversión.

Promedio diario de ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	10,357	10,566	11,170	9,729	9,967	8,142	10,405	8,530	9,793	10,055	9,660	10,491
Aumento o dismin. Mes a mes	720	209	604	-1441	238	- 1,825	2,263	- 1,875	1,263	262	- 395	831
2004	17,562	9,245	10,608	9,589	11,647	10,623	12,349	13,535				
Aumento o dismin. Mes a mes	7,071	-8317	1,363	- 1,019	2,058	- 1,024	1,726	1,186				
Tendencia (+ Mejor)	Positiva	Negativa	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Negativa	Positiva				



Refiriéndonos al promedio diario de ventas podemos visualizar una tendencia de crecimiento en éste 2004 en comparación con el 2003 y conforme van avanzando los meses, muy claramente se identifica que en el inicio del año tenemos unas ventas a crédito muy aumentadas, derivado de la llamada cuota de enero, ya que debido a que es inicio de año se otorgan créditos a fin de lograr una estabilización en la economía, tanto para las empresas como para los clientes; es decir no sería conveniente la perdida de un cliente es mejor invertir a un plazo considerable sabiendo que la inversión se va a recuperar.

Días pendientes de Cobro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	6	9	1	-1	3	-1	6	-3	3	2	7	-4
2004	11	3	-7	-2	3	-3	7	-9	6	-1	5	-11
Tendencia (- Mejor)	Negativa	Positiva	Negativa	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa				



Conforme ha ido avanzando el tiempo de cobro se observan altibajos en el transcurso de los meses, por decir en enero tiene un porcentaje considerable para la empresa pero eso es resultado de que en diciembre se obtuvieron ventas altas, lo que quiere decir que la tendencia es alta pero en febrero ya se refleja un cobro equilibrado lo que nos lleva a lograr la estabilización de la empresa a un plazo determinado el cual debe concordar con las políticas de crédito, cobranza, condiciones de la empresa así como la administración que se implementará.

Refaccionaría y Auto Partes Automotrices Sandoval, S.A. de C.V.  
Cédula de antigüedad de saldos al 31 de agosto de 2004.

Nombre del cliente	Jun-Jul	May-Jun	Abr-May	Total
	30-60 días	60-90 días	90-120 días	
Berumen Plata Ali Argut	2,098.00			2,098.00
Casas Saldivar Sandra	350.00			350.00
Hernández García Abel	1,210.00			1,210.00
Rubio Cadena Gerónimo	320.00	80.00		400.00
Villela Margarito	478.00			478.00
Agrupamiento de Infantería	12,630.00	7,450.00		20,080.00
Aguilar Parra Antonio	2,820.00			2,820.00
Alica Automotriz S.A de C.V.	980.00			980.00
Alianza de Auto trasportes de Nayarit	1,403.00			1,403.00
Alianza de camiones del Municipio	866.00			866.00
Alvarado Pérez Ricardo		134.00	200.00	334.00
Arévalo Graxiola Sergio	511.00			511.00
Arias Fletes José	1,742.00	326.00		2,068.00
Arias Llamas José	740.00			740.00
Arias Orozco Edgar Omar	1,549.00			1,549.00
Automotores Sierra S.A. de C.V.	485.00			485.00
Autopartes Sandoval de Tepic	30,497.00	19,674.00		50,171.00
Barajas Cortes Maria del Carmen	11,235.00			11,235.00
Barragan Madrigal Maria	345.00			345.00
Belloso de Santiago José	550.00			550.00
Bobadilla Guardado Julián	1,672.00			1,672.00
Camacho Sandoval Tere	507.00	1,684.00	4,206.00	6,397.00
Casillas Flores Gloria	3,019.00			3,019.00
Castillo Calderón Juan	544.00			544.00
Centro de Distribución Dimu S.A. de C.V.	210.00	233.00		443.00
Centro Lantero del Nayarit	1,527.00			1,527.00
Comercial de Pisos S.A. de C.V.	560.00			560.00
Comercializadora Provy	870.00			870.00
Comercializadora IA	3,507.00			3,507.00
Comité Estatal de Sanidad	5,233.00			5,233.00
Constructora IMPRE	230.00			230.00
Constructora y Adeli S.A. de C.V.	1,299.00			1,299.00
Constructora y Transportes	3,930.00			3,930.00
CORAGAS S.A. de C.V.	2,210.00			2,210.00
Corrales Hernández Felipe	438.00			438.00
Cota Llanes Heriberto	3,124.00			3,124.00
Delgadillo Álvarez Laura	945.00	1,241.00		2,186.00
Distribuidora IRCA S.A. de C.V.	650.00			650.00
Elías Plasencia María	322.00			322.00

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

Refaccionaría y Auto Partes Automotrices Sandoval, S.A. de C.V.  
Cédula de antigüedad de saldos al 31 de agosto de 2004.

Nombre del cliente	Jun-Jul	May-Jun	Abr-May	Total
	30-60 días	60-90 días	90-120 días	
Ferreinstalaciones Ramírez	200.00	80.00		280.00
Figueroa Miramontes Francisco	342.00	341.00		683.00
Funerales Crespo, S.A. de C.V.	726.00			726.00
Flores Ochoa Gustavo	380.00			380.00
García Baltazar Juan	3,030.00			3,030.00
García Bañuelos Carlos	1,006.00			1,006.00
García Fausto Alberto	981.00			981.00
García Lepe Héctor	4,700.00			4,700.00
García Pérez Rubén	2,057.00			2,057.00
Gómez Rebolledo Luz María	2,113.00			2,113.00
Gutiérrez Padilla Serafín	576.00			576.00
Gómez Flores Martha	366.00			366.00
González Chávez Elías	399.00			399.00
González de Haro Francisco	3,061.00			3,061.00
González Loreto María	570.00			570.00
Gutiérrez Villalobos Federico	507.00			507.00
Hernández López Héctor	260.00			260.00
Ingenio El Molino, S.A. de C.V.	10,044.00			10,044.00
Instituto Promotor	1,856.00	310.00		2,166.00
Isirdia Rodríguez María		4,184.00	7,405.00	11,589.00
Jiménez Cobian José Apolo	1,001.00			1,001.00
Leal Suffo Norma Mayte	402.00			402.00
López Jáuregui Raúl	1,630.00			1,630.00
López Martínez Rogelio	205.00			205.00
López Nava Martín	332.00			332.00
López Vázquez Miguel Ángel		9,096.00	18,190.00	27,286.00
Loza Ibarra José Honorio	1,186.00			1,186.00
Mendoza Rentería Higinio	501.00			501.00
Michell Zamora Guillermo	852.00			852.00
Multiservicio Herrera	2,890.00			2,890.00
Municipio de San Blas Nayarit	7,236.00			7,236.00
Municipio del Nayarit	1,100.00			1,100.00
Municipio de Santa María del Oro	470.00			470.00
Municipio de Tepic, Nayarit	4,690.00	5,028.00		9,718.00
Municipio de la Yesca, Nayarit	7,146.00	3,372.00		10,518.00
Muñiz Zavala Herman	514.00			514.00
Ocampo Ruelas Hilario	10,078.00			10,078.00

Refaccionaría y Auto Partes Automotrices Sandoval, S.A. de C.V.  
Cédula de antigüedad de saldos al 31 de agosto de 2004.

Nombre del cliente	Jun-Jul	May-Jun	Abr-May	Total
	30-60 días	60-90 días	90-120 días	
Operadora Comercial	4,220.00			4,220.00
Plasencia de Nayarit, S.A. de C.V.	1,908.00			1,908.00
Plasencia Sandoval Sergio	1,051.00			1,051.00
Pétreos y Agregados NVA	863.00			863.00
Refaccionaría Gutiérrez	625.00			625.00
Reyes Pérez María de Lourdes	2,670.00			2,670.00
Ricardo L. Gárate y Cía., S.A. de C.V.	503.00			503.00
Ríos Quinteros Lilia Rocío	12,422.00	25,232.00		37,654.00
Rivera Rico Margarito	5,024.00			5,024.00
Rojas Esparza Ramiro	1,564.00			1,564.00
Rojas Vera Juan Francisco	804.00			804.00
Saldate Castellón Francisco	1,411.00			1,411.00
Sánchez Benavides Lilia	1,234.00			1,234.00
Sandoval Murillo Daniel	418.00			418.00
Sandoval Torres José	345.00			345.00
SAGARPA	62.00			62.00
SEMARNAT	762.00			762.00
Secretaría de Finanzas "SGG"	259.00	1,241.00	3,028.00	4,528.00
Secretaría de Finanzas	320.00	383.00	947.00	1,650.00
Secretaría de Finanzas "SOSP"		1,439.00	3,582.00	5,021.00
SEDESOL (Rey Nayar)	2,080.00			2,080.00
Serrano Miramontes José	8,728.00			8,728.00
Servicio Apolo, S.A. de C.V.	1,850.00			1,850.00
Servicios de Educación Pública	3,025.00	2,114.00	5,462.00	10,601.00
Servicio de Vigilancia	2,400.00			2,400.00
Servicio único de Frenos	6,093.00			6,093.00
Simancas Ibarra José	947.00			947.00
Sistema de Desarrollo Integral	3,004.00			3,004.00
Solís Santana Ramón Azael	1,079.00			1,079.00
Soto Estrada Miguel Ignacio	790.00			790.00
Tadeo Muñoz Gonzalo	13,564.00	6,734.00		20,298.00
Taller Guadalajara, S.A. de C.V.	821.00	546.00		1,367.00
Telmex, S.A. de C.V.	446.00			446.00
Tractores Agrícolas	2,198.00			2,198.00
Triunbirato Construcciones	1,200.00			1,200.00
Ulloa Machuca Trinidad	3,297.00			3,297.00
Valencia Orozco Adolfo	352.00			352.00
Vázquez Ásela	4,237.00			4,237.00
Villa real Moran Aidé	2,084.00			2,084.00

Refaccionaría y Auto Partes Automotrices Sandoval, S.A. de C.V.  
Cédula de antigüedad de saldos al 31 de agosto de 2004.

	Jun-Jul	May-Jun	Abr-May	
Nombre del cliente	30-60 días	60-90 días	90-120 días	Total
Villa real Moran Irma Leticia	1,700.00			1,700.00
Villela Martínez Ezequiel	517.00			517.00
Villela Martínez Héctor	229.00			229.00
Total	272,119.00	90,922.00	43,020.00	406,061.00
%	67.01	22.39	10.59	100.00



Refaccionaría y Auto Partes Automotrices Sandoval, S.A. de C.V.  
Montos de crédito otorgado a los clientes en el 2004.

Nombre	Monto	Observaciones
Clientes de deben saldos desde 30 hasta 60 Días (Ventas de Jun- Jul)		
1. Berumen Plata Ali Argut	15,000.00	Éste bloque de clientes cuenta con buenos antecedentes, es decir, han cumplido en tiempo y forma con sus pagos por lo que se les a otorgado una ampliación en su crédito. (Preferentemente a personas morales). La mayor parte de las personas físicas conservaron el monto de crédito otorgado con anterioridad gracias a su pago oportuno. Todos los clientes cuentas con un plazo de 25 días para pagar debido a nuevas políticas de la empresa.
2. Casas Saldivar Sandra	5,000.00	
3. Hernández García Abel	5,000.00	
4. Villela Margarito	5,000.00	
5. Aguilar Parra Antonio	15,000.00	
6. Alica Automotriz SAA de C.V.	60,000.00	
7. Alianza de Auto trasportes de Nayarit	45,000.00	
8. Alianza de camiones del Municipio	30,000.00	
9. Arévalo Graxiola Sergio	5,000.00	
10. Arias Llamas José	5,000.00	
11. Arias Orozco Edgar Omar	15,000.00	
12. Automotores Sierra S.A. de C.V	60,000.00	
13. Barajas Cortes Maria del Carmen	30,000.00	
14. Barragán Madrigal Maria	5,000.00	
15. Belloso de Santiago José	5,000.00	
16. Bobadilla Guardado Julián	5,000.00	
17. Casillas Flores Gloria	15,000.00	
18. Castillo Calderón Juan	5,000.00	
19. Centro Llantero del Nayarit	45,000.00	
20. Comercial de Pisos S.A. de C.V.	30,000.00	
21. Comercializadora Provy	15,000.00	
22. Comercializadora IA	15,000.00	
23. Comité Estatal de Sanidad	15,000.00	
24. Constructora IMPRE	15,000.00	
25. Constructora y Adeli S.A. de C.V.	15,000.00	
26. Constructora y Transportes	30,000.00	
27. CORAGAS S.A.de C.V.	30,000.00	
28. Corrales Hernández Felipe	5,000.00	
29. Cota Llanes Heriberto	5,000.00	
30. Distribuidora IRCA S.A. de C.V.	45,000.00	
31. Elías Plasencia María	5,000.00	
32. Funerales Crespo, S.A. de C.V.	15,000.00	
33. Flores Ochoa Gustavo	5,000.00	
34. García Baltazar Juan	5,000.00	
35. García Bañuelos Carlos	5,000.00	
36. García Fausto Alberto	5,000.00	
37. García Lepe Héctor	15,000.00	
38. García Pérez Rubén	5,000.00	

39. Gómez Rebolledo Luz María	5,000.00	
40. Gutiérrez Padilla Serafín	5,000.00	
41. Gómez Flores Martha	5,000.00	
42. González Chávez Elías	5,000.00	
43. González de Haro Francisco	15,000.00	
44. González Loreto María	5,000.00	
45. Gutiérrez Villalobos Federico	5,000.00	
46. Hernández López Héctor	5,000.00	
47. Ingenio El Molino, S.A. de C.V.	30,000.00	
48. Jiménez Cobian José Apolo	5,000.00	
49. Leal Suffo Norma Mayte	5,000.00	
50. López Jáuregui Raúl	5,000.00	
51. López Martínez Rogelio	5,000.00	
52. López Nava Martín	5,000.00	
53. Loza Ibarra José Honorio	5,000.00	
54. Mendoza Rentería Higinio	5,000.00	
55. Michell Zamora Guillermo	5,000.00	
56. Multiservicio Herrera	30,000.00	
57. Municipio de San Blas Nayarit	15,000.00	
58. Municipio del Nayar	15,000.00	
59. Municipio de Santa María del Oro	15,000.00	
60. Muñiz Zavala Herman	5,000.00	
61. Ocampo Rúelas Hilario	15,000.00	
62. Operadora Comercial	15,000.00	
63. Plasencia de Nayarit, S.A. de C.V.	30,000.00	
64. Plasencia Sandoval Sergio	5,000.00	
65. Pétreos y Agregados NVA	5,000.00	
66. Refaccionaría Gutiérrez	30,000.00	
67. Reyes Pérez María de Lourdes	5,000.00	
68. Ricardo L. Gárate y Cía., S.A. de C.V.	30,000.00	
69. Rivera Rico Margarito	15,000.00	
70. Rojas Esparza Ramiro	5,000.00	
71. Rojas Vera Juan Francisco	5,000.00	
72. Saldate Castellón Francisco	5,000.00	
73. Sánchez Benavides Lilia	5,000.00	
74. Sandoval Murillo Daniel	5,000.00	
75. Sandoval Torres José	5,000.00	
76. SAGARPA	15,000.00	
77. SEMARNAT	15,000.00	
78. SEDESOL (Rey Nayar)	15,000.00	
79. Serrano Mira montes José	15,000.00	
80. Servicio Apolo, S.A. de C.V.	30,000.00	
81. Servicio de Vigilancia	15,000.00	
82. Servicio Único de Frenos	15,000.00	
83. Simancas Ibarra José	5,000.00	
84. Sistema de Desarrollo Integral	15,000.00	
85. Solís Santana Ramón Azael	5,000.00	



86. Soto Estrada Miguel Ignacio	5,000.00	
87. Telmex, S.A. de C.V.	30,000.00	
88. Tractores Agrícolas	30,000.00	
89. Triunbirato Construcciones	15,000.00	
90. Ulloa Machuca Trinidad	5,000.00	
91. Valencia Orozco Adolfo	5,000.00	
92. Vázquez Ásela	15,000.00	
93. Villa real Moran Aidé	5,000.00	
94. Villa real Moran Irma Leticia	5,000.00	
95. Villela Martínez Ezequiel	5,000.00	
96. Villela Martínez Héctor	5,000.00	
Clientes de deben saldos desde 60 hasta 90 Días (Ventas de May- Jun)		
1. Rubio Cadena Gerónimo	5,000.00	En éste bloque se encuentran aquellos clientes que retrasaron sus pagos hasta por 90 días pero aquellos cuyos adeudos no son cantidades significativas conservaron e incluso se les incremento el crédito otorgado. Por otra parte aquellos clientes con adeudos significativos respecto de su monto de deuda total sufrieron disminuciones en su monto de su crédito.  Todos los clientes cuentas con un plazo de 25 días para pagar debido a nuevas políticas de la empresa.
2. Agrupamiento de Infantería	30,000.00	
3. Arias Fletes José	5,000.00	
4. Autopartes Sandoval de Tepic	45,000.00	
5. Centro de Distribución Dimu S.A. de C.V.	15,000.00	
6. Delgadillo Álvarez Laura	5,000.00	
7. Ferre instalaciones Ramírez	15,000.00	
8. Figueroa Mira montés Francisco	15,000.00	
9. Instituto Promotor	15,000.00	
10. Municipio de Tepic, Nayarit	15,000.00	
11. Municipio de la Yesca, Nayarit	15,000.00	
12. Ríos Quinteros Lilia Rocío	15,000.00	
13. Tadeo Muñoz Gonzalo	15,000.00	
14. Taller Guadalajara, S.A. de C.V.	15,000.00	
Clientes de deben saldos desde 90 hasta 120 Días (Ventas de Abr- May)		
1. Alvarado Pérez Ricardo	5,000.00	En éste bloque se encuentran aquellos

2. Camacho Sandoval Tere	5,000.00	<p>clientes que se han retrasado en su pago hasta 120 días. Con la nueva política de la empresa y considerando sus antecedentes crediticios han sido sujetos a una disminución en el crédito otorgado. Todos los clientes cuentas con un plazo de 25 días para pagar debido a nuevas políticas de la empresa.</p>
3. Isiordia Rodríguez María	5,000.00	
4. López Vázquez Miguel Ángel	5,000.00	
5. Secretaría de Finanzas "SGG"	5,000.00	
6. Secretaría de Finanzas	5,000.00	
7. Secretaría de Finanzas "SOSP"	5,000.00	
8. Servicios de Educación Pública	5,000.00	

**Refaccionaria y Auto-Partes Automotrices Sandoval, S.A. De C.V.**  
**Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2003**

<b>ACTIVO</b>		Saldo
<b>Activo Circulante</b>		
Caja		\$ 5,000
Bancos		388,887
Clientes		314,741
Inventarios		10,592,072
Deudores Diversos		11,916
Funcionarios y empleados		3,837
Iva acreditable pendiente de erogar		131,713
Anticipo de impuestos		62,920
Pagos anticipados		17,028
<b>Total de activo circulante</b>		<b>\$ 11,528,115</b>
<b>Activo no circulante</b>		
Maquinaria y equipo electrónico		4,180
Mobiliario y equipo de oficina		267,341
Equipo de transporte		1,875,832
Equipó de computo		288,074
Herramienta		2,142
Depreciación de maquinaria y equipo electrónico	-	4,166
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina	-	202,930
Depreciación equipo de transporte	-	1,155,651
Depreciación equipo de computo	-	270,065
Depreciación de herramietas	-	2,158
<b>Total de activo no circulante</b>		<b>\$ 802,598</b>
<b>Activo Intangible</b>		
Gastos de instalación		170,307
Amortización de gastos de instalación	-	82,208
<b>Total de activo intangible</b>		<b>\$ 88,099</b>
<b>Total de activo</b>		<b>\$ 12,418,812</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>		
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo a corto Plazo</b>		
Proveedores		826,260
Acreedores diversos		10,836
Impuestos Por pagar		136,876
Iva trasladado pendiente de recibir		47,904
PTU por pagar		30,366
<b>Total de pasivo a corto plazo</b>		<b>\$ 1,052,242</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>		
Acreedores Diversos a L. P.		281,966
<b>Total de pasivo a largo plazo</b>		<b>\$ 281,966</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>\$ 1,334,208</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
<b>Capital contribuido</b>		
Capital Social		650,000
Aportación para futuros aumentos de capital		15,716
<b>Total de capital contribuido</b>		<b>\$ 665,716</b>
<b>Capital ganado</b>		
Reserva legal		635,231
Resultados de ejercicios anteriores		8,510,064
Resultado del ejercicio		1,273,593
<b>Total de capital ganado</b>		<b>\$ 10,418,888</b>
<b>Total capital contable</b>		<b>\$ 11,084,604</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>		<b>\$ 12,418,812</b>

---

María Isabel Pérez Alegría  
Contadora General

---

Martha Mercado Rivas  
Administradora Única

**Refaccionaria y Auto-Partes Automotrices Sandoval, S.A. De C.V.**

Estado de Situación Financiera al 31 de agosto de 2004

<b>ACTIVO</b>		Saldo
<b>Activo Circulante</b>		
Caja	\$	5,000
Bancos		9,349
Clientes		406,061
Inventarios		12,630,993
Deudores Diversos		9,047
Funcionarios y empleados		21,168
Iva acreditable pendiente de erogar		375,791
Depósitos en garantía		849
Anticipo de impuestos		117,480
Pagos anticipados		871
<b>Total de activo circulante</b>	\$	<u>13,576,608</u>
<b>Activo no circulante</b>		
Maquinaria y equipo electrónico		4,180
Mobiliario y equipo de oficina		285,641
Equipo de transporte		1,767,801
Equipó de computo		296,496
Herramienta		2,142
Otros activos fijos		6,600
Depreciación de maquinaria y equipo electrónico	-	4,180
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina	-	217,709
Depreciación equipo de transporte	-	1,375,983
Depreciación equipo de computo	-	282,869
Depreciación de herramietas	-	2,158
Depreciación acumulada de otros activos	-	457
<b>Total de activo no circulante</b>	\$	<u>479,503</u>
<b>Activo Intangible</b>		
Gastos de instalación		247,169
Amortización de gastos de instalación	-	94,964
<b>Total de activo intangible</b>	\$	<u>152,205</u>
<b>Total de activo</b>	\$	<u><u>14,208,316</u></u>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>		
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo a corto Plazo</b>		
Proveedores		885,514
Acreedores diversos		11,136
Impuestos Por pagar		12,471
Iva trasladado efectivamente recibido		146,603
Iva trasladado pendiente de recibir		116,286
PTU por pagar	-	870
<b>Total de pasivo a corto plazo</b>	\$	<u>1,171,141</u>
<b>Pasivo a largo plazo</b>		
Acreedores Diversos a L. P.		262
<b>Total de pasivo a largo plazo</b>	\$	<u>262</u>
<b>Total pasivo</b>	\$	<u>1,171,403</u>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
<b>Capital contribuido</b>		
Capital Social		650,000
Aportación para futuros aumentos de capital		48,067
<b>Total de capital contribuido</b>	\$	<u>698,067</u>
<b>Capital ganado</b>		
Reserva legal		719,550
Resultados de ejercicios anteriores		11,388,717
Resultado del ejercicio		230,579
<b>Total de capital ganado</b>	\$	<u>12,338,846</u>
<b>Total de capital contable</b>	\$	<u>13,036,913</u>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	\$	<u><u>14,208,316</u></u>

---

María Isabel Pérez Alegría  
Contadora General

---

Martha Mercado Rivas  
Administradora Única

## **Interpretación de la información.**

- Obteniendo la Rotación de Cuentas por cobrar que en el 2003 estas se cobraron 12 veces, mientras que hasta Agosto del 2004 se habían cobrado 7 veces; El periodo promedio de cobranza en el 2003 fue de 30 días, mientras que hasta Agosto del 2004 es de 40 días; El porcentaje de cobranza en 2003 oscilaba entre el 73 y el 123%, mientras que hasta Agosto del 2004 iba de 43 a 119%; por su parte el porcentaje de saldos por cobrar en 2003 tuvo variaciones desde -23 hasta 27%, y para Agosto del 2004 varia desde -19 hasta 57%; El promedio diario de ventas al mes para 2003 fue desde \$8,142 hasta \$11,170 y hasta Agosto del 2004 es desde \$9,245 hasta \$17,562; los días pendientes de cobro fueron en promedio en 2003 desde -6 hasta 8 días y hasta Agosto del 2004 de -5 hasta 32 días.
- Método de tendencias, me sirvió para comparar los resultados obtenidos en 2003 con los conocidos hasta Agosto del 2004 y así saber que las Ventas Totales han tenido una tendencia equilibrada; pero se espera un crecimiento en lo que resta del 2004; en lo que respecta a las Ventas a Crédito la tendencia ha sido menor en 2004 que en el 2003, aunque las disminuciones en 2003 fueron mas dramáticas; por su parte la cobranza muestra una tendencia mayormente negativa lo que corrobora la preocupación de la administración por la recuperabilidad de sus cuentas por cobrar; lo tocante a saldos por cobrar se puede hilar con la cobranza y se observa en Enero del 2004 el inicio de un desajuste; respecto del promedio diario de ventas, la tendencia es hacia el crecimiento en 2004 comparado con 2003; por ultimo los días pendientes de cobro han tenido altibajos que se pretenden controlar con las políticas de crédito, cobranza y la administración a implementar.

- ☉ En la determinación del costo financiero de la cartera de clientes se obtuvieron como resultados que la inversión de cuentas por cobrar para 2003 oscilaba desde \$244,269 hasta \$335,102, mientras que hasta agosto del 2004 la variación es desde \$369,790 hasta \$702,492.
  
- ☉ Esto último se complemento con la investigación y posterior presentación de los saldos con mayor antigüedad para determinar quienes pueden continuar con el crédito que tenían, a quienes se podrá aumentar el monto de crédito y a quienes habrá que disminuirles el crédito otorgado con base a la puntualidad en sus pagos y sus características financieras.
  
- ☉ Para ayudar a la empresa a ser mas efectiva en el sistema de cobro fue pertinente revisar las políticas de crédito y una vez determinado el saldo adecuado para cada cliente, (que va desde \$ 5,000.00 otorgado a clientes inconstantes en pagos, hasta \$ 60,000.00 para los mas puntuales), se le propuso a la administración de la empresa acciones para realizar el cobro a los clientes de forma mas rápida mediante estrategias de cobranza y así disminuir los días cartera de 30 a 25 días.
  
- ☉ Observé que debe existir una estructura muy definida en cuanto a la realización operativa considerando los requisitos para otorgar los créditos, las políticas, condiciones y nivel socioeconómico del entorno en el que se maneja.
  
- ☉ En las siguientes páginas de este texto se sugieren algunas acciones como posibles soluciones para lograr el cobro oportuno y la conservación del cliente. En estas sugerencias se aplican los resultados (obtenidos a través del estudio) en beneficio de la coordinación de toma de decisiones en la empresa para evitar se repita el mismo problema una sobre-inversión que se vería reflejada en la administración financiera así como en la productividad de la empresa.

## **Recomendaciones para solucionar el problema.**

Efectuar una investigación de los clientes antes de que se les conceda un crédito.

El establecimiento de límites de crédito de acuerdo a la solvencia e historial crediticio de los clientes, considerando lo moral y económico.

Identificar el número y ubicación de nuestros clientes.

Modificar el sistema de cuentas por cobrar para que se proporcione una información diaria de las cuentas ya vencidas.

Mantener al mínimo las pérdidas por las cuentas incobrables.

Asegurar la facturación correcta.

Verificar que las facturas se presenten a revisión oportunamente y satisfaciendo los requerimientos aceptados o negociados con cada cliente.

Presentar los contra recibos oportunamente para obtener los pagos correspondientes.

No permitir que un cliente deje de pagar a su vencimiento algún adeudo, sin que al menos tenga un diálogo con él para investigar las causas.

Preparar correctamente nuestras entrevistas de cobranza así como las llamadas telefónicas a nuestros clientes.

Aclarar, y en su caso, cobrar o bonificar las diferencias en pagos que se presenten, evitando su indebida y absolutamente inconveniente acumulación.

Contar con personal adecuado en número, capacidad y con motivación suficiente, para realizar correctamente sus funciones.

Uso de las transferencias bancarias electrónicas a fin de optimizar costos y tiempo.

Acortar el plazo a los clientes para pago en unos cinco días mínimo para que quede de 25 o 20 y de esa manera tener un resguardo y así cumplir con nuestras obligaciones hacia los proveedores.



## Conclusiones

- ☯ Las empresas tienen que mantener sus activos en un nivel eficiente que permita ser rentables.
- ☯ Las cuentas por cobrar se consideran uno de los activos circulantes de mayor importancia.
- ☯ Es necesario identificar aquellos clientes inconvenientes por sus retrasos en el pago de sus adeudos, no para eliminarlos, sino para determinarles el monto de crédito más conveniente según sus características financieras y con ello evitar la merma de nuestras ventas; pero si propiciar la oportuna recuperación de los créditos otorgados.
- ☯ Para estar en posición de emitir una opinión acerca de la cobranza de la empresa se hace necesario revisar las cuentas por cobrar en la actualidad, así como su comportamiento en periodos anteriores, este análisis se logra mediante la aplicación de método de razones financieras.

## Bibliografía.

☯ Calvo Langarica César.

“Análisis e Interpretación de Estados Financieros”.

Editorial Pac, décima edición, México 1996.

☯ Colín Castañeda Martín

“La importancia del área de crédito y cobranza en empresas que vende a cadenas de Autoservicios”.

Taller de Titulación, México 2004.

☯ García Mendoza Alberto.

“Análisis e Interpretación de la Información Financiera Reexpresada”.

Editorial Cecsca, tercera edición, México 1998.

☯ Guajardo Cantú Gerardo.

“Contabilidad Financiera”.

Editorial Mc. Graw-Hill, tercera edición, México 2002.

☯ Horngren Foster Datar.

“Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial”.

Editorial Prentice Hall, décima edición, México 2002.

☯ Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

“Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados”.

IMCP, Quinceava edición, México.

☯ Mejía Rodríguez Rafael.

“Apuntes de Connotaciones Financieras”.

2004.

☯ Moreno Fernández Joaquín y Rivas Merino Sergio.

“La Administración Financiera del Capital de Trabajo”.

Editorial Cecsca, primera impresión, México 2002.

☯ Perdomo Moreno Abraham.

“Administración Financiera del Capital de Trabajo”.

Editorial Ecafsa, tercera edición, México 1997.

☯ Perdomo Moreno Abraham.

“Planeación Financiera “.

Editorial Ecafsa, cuarta edición, México 1997.

☯ Ramírez Padilla David Noel.

“Contabilidad Administrativa”.

Editorial Mc. Graw-Hill, sexta edición, México 2002.

☯ Rodríguez Guzmán Mario.

“Apuntes de Planeación y Control Financiero”.

2003.

☯ Romero López Javier.

“Principios de contabilidad”.

Editorial Mc Graw Hill, primera edición, México 2000.

☺ Ross - Westerfield – Jordan.

“Fundamentos de Finanzas Cooperativas”.

Editorial Mc. Graw-Hill, Quinta edición, México 2001.

☺ Schmelkes Corina.

“Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación”.

Editorial Oxford, segunda edición, México 1998.

☺ Scoot Besley y Eugene F. Brigham

“Fundamentos de Administración Financiera”

Editorial Mc. Graw-Hill. Mexico 2001.

☺ Van Horne James y Wachowicz John Jr.

“Fundamentos de Administración Financiera”.

Editorial Prentice May, undécima edición, México 2002.

☺ Welsch Glenn A., Hilton Ronan W. y Gordon Paul N.

“Presupuestos Planificación y Control de Utilidades”.

Editorial Prentice Hall, quinta edición, México 1990.

Páginas Web consultadas:

☺ [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx) consultada el 13 de septiembre de 2004.

☺ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultada el 13 de septiembre de 2004.

☺ [www.monografias.com](http://www.monografias.com) consultada el 17 de septiembre de 2004.