



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**LAS CUENTAS POR COBRAR, SU
ENTORNO Y GESTIÓN EN UNA EMPRESA
DE ARQUITECTURA DE INTERIORES.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :
RAÚL RENÉ AGUILAR ROSAS**

ASESOR: C.P. MARIO RODRÍGUEZ GUZMÁN

m. 344862



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Las cuentas por cobrar, su entorno y gestión en una empresa de arquitectura de interiores".

que presenta el pasante: Raúl René Aguilar Rosas
con número de cuenta: 7909933-6 para obtener el título de :
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 29 de Octubre de 2004

PRESIDENTE	MCE. Rosa Ma. Olvera Medina	
VOCAL	LAE. Eva Lilia Torres Reyes	
SECRETARIO	C.P. Mario Rodríguez Guzmán	
PRIMER SUPLENTE	C.P. Jorge Irene Landín	
SEGUNDO SUPLENTE	L.D. Xóchitl Muñoz García	

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS

Por todo lo hermoso que ocurre en mi vida, por estar conmigo y con todos.

A LA U.N.A.M. Y A LA F.E.S.C.

Por abrirme sus puertas y formarme.

A ISAURA Y RAÚL RENÉ

**Mi esposa, la mujer a la que amo y quien cada día me promueve a ser mejor,
mi hijo al que amo tanto, mi alegría y esperanza.**

A MI MADRE (q.e.p.d.)

Por sus cuidados y su amor.

A MI PADRE, con amor

Por su ejemplo y por demostrarme que todo se puede lograr.

A FERNANDO Y EDITH

Mis queridos hermanos.

A MARIO RODRÍGUEZ

Mi asesor, por su apoyo y confianza

A MI FAMILIA TODA, A MIS AMIGOS TODOS, GRACIAS

RAÚL RENÉ AGUILAR ROSAS.

LAS CUENTAS POR COBRAR SU ENTORNO Y GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE ARQUITECTURA DE INTERIORES.

Índice Pag.

OBJETIVO	I
JUSTIFICACIÓN	II
HIPÓTESIS	IV
INTRODUCCIÓN	V

CAPÍTULO 1
CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR. 1

1.1 .	El costo del dinero	2
1.2 .	El ciclo de venta	3
1.3 .	Conceptos que integran las cuentas por cobrar	4
1.4 .	Tipos de cuentas por cobrar	5
1.5 .	El Crédito	6
1.6 .	La Cobranza	9
1.6.1.	Fianza de crédito	11
1.6.2.	El concepto out sourcing	12
1.6.3.	Seguro de crédito	13
1.6.4.	Factoraje	15
	CONCLUSIÓN	19

CAPÍTULO 2
LOS ESTADOS FINANCIEROS Y ALGUNOS CONCEPTOS DE ANÁLISIS FINANCIERO EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR. 21

2.1.	Consideraciones sobre los Estados Financieros	22
2.2.	Objetivos de los Estados Financieros	24
2.3.	Clasificación de los Estados Financieros	25
2.4.	Características de los Estados Financieros	27
2.5.	Limitaciones en el uso de los Estados Financieros	28
2.6.	Necesidad de sujetar la formulación de los Estados Financieros a los Principios de Contabilidad	30
2.7.	Reglas particulares en la presentación de los Estados Financieros	33
2.8.	Concepto y objeto del Estado de Situación Financiera	34
2.8.1.	División material del Estado de Situación Financiera	35
2.8.2.	Estructura general del Estado de Situación Financiera	36
2.9.	Concepto y objeto del Estado de Resultados	45
2.9.1.	División material del Estado de Resultados	47
2.9.2.	Estructura general del Estado de Resultados	48
2.10.	La administración financiera y su relación con las cuentas por cobrar	58
2.11.	Concepto de análisis financiero y su relación con el área de ctas. por cobrar	59
2.12.	Aspectos a analizar en los Estados Financieros por el área de ctas. por cobrar	60
2.13.	Formas de análisis de los Estados Financieros	61
2.14.	Reglas para la aplicación del análisis de los Estados Financieros	62
2.15.	Por que del uso de razones financieras del área de ctas. por cobrar	63

2.16.	Comparación de las razones de análisis financiero por el área de cartera	64
2.17.	Las razones financieras en el área de cuentas por cobrar (estático-dinámicas)	66
2.18.	Clasificación de las razones financieras	67
2.19.	Que indican las razones financieras para considerar el otorgamiento de crédito	69
2.20.	Razones simples (Estado de Situación Financiera)	70
2.21.	Razones simples (Estado de Resultados-Estado de Situación Financiera)	74
	CONCLUSIÓN	85

CAPITULO 3

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LAS CUENTAS POR COBRAR.

87

3.1.	El objetivo de la Auditoría Administrativa, su relación con las cuentas por cobrar	88
3.2.	Los parámetros de la Auditoría Administrativa aplicación al área de ctas. por cobrar	89
3.3.	Análisis de problemas en el área de cuentas por cobrar	91
3.4.	El Proceso Administrativo y el área de cuentas por cobrar	94
3.4.1.	La función de Planeación	95
3.4.2.	La función de Organización	98
3.4.3.	La función de Dirección	100
3.4.4.	La función de Control	104
3.5.	Los trabajos preliminares de la Auditoría Administrativa	110
3.6.	Diagnóstico administrativo e investigación previa	112
3.7.	Tipos de programas de la Auditoría Administrativa	113
3.8.	Obtención de la información en la Auditoría Administrativa	118
3.8.1.	Fuentes de información en la Auditoría Administrativa	120
3.8.1.1.	El cuestionario	122
3.8.1.2.	La entrevista	123
3.9.	Clasificación y análisis de la información en la Auditoría Administrativa	125
3.10.	Conclusiones y recomendaciones en la Auditoría Administrativa	126
3.11.	Preparación y conclusión del informe de la Auditoría Administrativa	127
3.12.	Contenido del informe de la Auditoría Administrativa	127
3.13.	Resumen de las recomendaciones	128
3.14.	Implementación y seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría Admtva.	129
	CONCLUSIÓN	129

CAPÍTULO 4

EL MANUAL DE POLÍTICAS Y OPERACIONES EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.

131

4.1.	Elementos de la organización	132
4.2.	La división del trabajo	133
4.3.	Organizar	134
4.4.	Antecedentes de los manuales	135
4.5.	Los manuales como una herramienta de comunicación	136
4.6.	Características de un manual de operaciones administrativas y su concepto	136
4.7.	Los objetivos de los manuales	137
4.8.	El presupuesto en la elaboración de manuales	138
4.9.	El proceso de la elaboración de manuales	139

4.10.	El manual de procedimientos	142
4.11.	Objetivos del manual de procedimientos	143
4.12.	Importancia del manual de procedimientos	144
4.13.	Tipos de manuales de procedimientos	145
4.14.	Como elaborar el manual de procedimientos	146
4.15.	Contenido del manual de procedimientos	148
4.16.	Importancia del manual del políticas	149
4.16.1	Definición de políticas	149
	CONCLUSIÓN	149
CASO PRÁCTICO.		152
I.-	Introducción al caso práctico	152
II.-	Antecedentes.	153
III.-	Entorno y planteamiento del problema del área de cuentas por cobrar	154
IV.-	Análisis y solución de la problemática del área de cuentas por cobrar	157
V.-	Informe final	163
	Anexo 1	173
	Anexo 2	177
	Anexo 3	179
	Anexo 4	181
	Anexo 5	182
	Anexo 6	184-a
	Anexo 7	185
	Anexo 8	191
	Anexo 9	191-a
	Anexo 10	191-b
	Anexo 11	192
	Anexo 12	197
	Anexo 13	202
	Anexo 14	202-a
	Cédula análitica 1	203
	Cédula análitica 2	206
	Cédula análitica 3	208
	Cédula análitica 4	210
	Cédula análitica 5	212
	Cédula análitica 6	215
	CONCLUSIÓN	218
	BIBLIOGRAFÍA	221
	WEBLIOGRAFÍA	223

OBJETIVO.

Dotar al área de cuentas por cobrar de una empresa de arquitectura de interiores de las herramientas que ofrecen las técnicas administrativas para el cumplimiento de su función sustantiva, que es que la empresa obtenga como resultado de su operación los recursos oportunos y suficientes para la consecución de sus objetivos, coadyuvando a los logros institucionales de la organización, a través del diagnóstico del estado actual de su gestión, el análisis de la interacción que guarda con las demás áreas de la empresa, el papel pro activo que se pretende de ella, llevando a cabo los resultados que arroje esta tesis, así como del seguimiento y evaluación de las recomendaciones a que de lugar el caso práctico que se reseña y que permita constituir un manual de operación y la implementación de las políticas que guiarán la relación con los clientes.

JUSTIFICACIÓN.

La urgencia de vender, de enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo, la necesidad de cubrir los gastos de operación, el mantenimiento de los activos fijos, el pago de sueldos y salarios, el pago de impuestos, etc. son las constantes obligaciones que día a día enfrenta cualquier organización, la fuente natural de financiamiento es por supuesto las cuentas por cobrar, sin embargo la necesidad de colocar los servicios y productos y ofrecer las menores trabas a los clientes, cotidianos o potenciales, en ocasiones lleva a la empresa a relajar la observancia de las recomendaciones mínimas para contratar el desarrollo de una obra o un proyecto, es decir, se establece se quiera o no, un otorgamiento de crédito, cifrado precisamente en la raíz de la palabra, creer, simplemente se confía en que todo llegará a buen término.

Existen por lo menos dos atenuantes más relacionados a establecer esta relación sin observar garantizar el pago de los servicios que se ofrecen, uno el ramo de la arquitectura comercial especializado en la adaptación de locales comerciales y la fabricación de mobiliario para la exposición de productos es muy competitivo, y dos, de hecho la inversión en este rubro es considerada por los clientes, y no podría ser de otra forma, como un detonante de ventas por si misma, tal vez solo posterior en importancia, al producto que se exhibe y vende, por lo que se crea y no en pocos casos, una relación en donde el pago de los servicios y productos estará condicionada al efecto directo, bueno o malo, que produzca el haberse decidido el cliente invertir en este rubro.

Lejos de constituir una situación de ventaja, la relación descrita, en ocasiones y no pocas, el pago por los servicios prestados por la empresa es considerado dentro de las prioridades bajas de pago de los clientes, sobre todo si el trabajo encomendado se encuentra ya terminado y este no ha sido cobrado en su totalidad, sin embargo no se puede negar que si bien existe este punto bajo en la parábola de flujo de recursos, también existen oportunidades óptimas de cobro

normalmente asociado a las expectativas que despierta ver una inversión materializada, por lo que allegarse de toda la información que pretenda la mejora de la actividad del área de cartera de una empresa es siempre valiosa y útil.

HIPÓTESIS.

Las bases de operación sobre las cuales funciona una organización, un área o un departamento, constituyen las herramientas sobre las cuales se cimienta su éxito o fracaso en el diario acontecer, la manera de administrar sus recursos y dirigir sus esfuerzos son entonces su tecnología propia, es este un recurso primordial, por lo que mantenerlo al día, actualizándose con las novedades de la técnica administrativa, los recursos que nos ofrece la cibernética, la experiencia individual y colectiva del personal que labora en la Organización y destacando la importancia que tiene que los modos y formas de operar queden inscritos en documentos escritos, cuya divulgación en el ente económico garantice su observancia, facilite el seguimiento de las operaciones y las correcciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, pues de nos ser así surge la necesidad de inventarse día a día esto necesariamente traerá consigo la pérdida de tiempo, la interpretación personal, y demás factores que alejan al modelo de administración de la efectividad y oportunidad que se espera de ella.

Por lo que el presente trabajo pretende demostrar que atrayendo la técnica de la Auditoria Administrativa para la evaluación de la operación del área de cuentas por cobrar, implementando políticas y procedimientos para la gestión del área, recuperando así en documentos escritos la tecnología de operación sobre la cual funciona y difundiendo las mismas procurando su aplicación, las posibilidades de mejorar su actuación serán mucho mas factibles que continuar con la simple contemplación de los hechos tal como están.

INTRODUCCIÓN.

La trascendencia de las cuentas por cobrar, la cual implica la autorización del crédito respectivo, el cobro de los intereses y capital, en el tiempo, la forma y el monto acordado entre las partes, puede ser apreciada a partir del fenómeno que vive y vivirá la economía mexicana, su evolución y expectativas de crecimiento esta marcada y continuará condicionada en las próximas décadas, al servicio que implique el pago de la deuda pública contenida en el IPAB antes Fobaproa.

Este proceso cuyos antecedentes encontraremos a finales de la década de los ochentas y cuyos efectos comenzamos a sufrir a mediados de los noventas, y que marcó de manera definitiva las políticas económicas del País, puede ser explicada a partir de una política irresponsable, por decir lo menos, de poca observancia en los otorgamientos de las líneas de crédito a la población, fuesen estos beneficiarios, entidades organizadas o personas físicas.

Si bien el ámbito de competencia de la problemática plasmada en el párrafo anterior, en primera instancia, parecería corresponder más a los terrenos de estudio de la macroeconomía, no puede dejar de considerarse que cualquier indicador de la marcha de la economía nacional se conforma de la suma de todos y cada uno de los niveles de eficiencia de cada empresa que opera en el País, el fracaso de cobro de estas líneas de créditos, pudo haberse evitado.

El 80% de las empresas que operan en México esta constituido por pequeñas y medianas empresas (PYME's)¹, las cuales en la gran mayoría de los casos, son administradas directamente por sus dueños, recayendo en ellos, las funciones fundamentales de la empresa: La fuerza de ventas, las cuentas por cobrar, la producción, contratación de personal, las cuentas por pagar, etc. Y no es hasta que, en dichas empresas, se logra un crecimiento de sus operaciones, una

¹ www.nscasesores.com/publicaciones articulo de opinión de Rafael J. Enecois, fecha 15 de mayo de 2004.

permanencia en el mercado, y una cierta seguridad en el futuro por venir, que este tipo de empresarios puede darse la oportunidad de contratar personal para delegar estas actividades, por supuesto, supeditado a un estilo y forma definido por sus dueños, después de todo este estilo y forma de operar fueron los que propiciaron el crecimiento y las posibilidades de contratar, a los que ahora deberán de encargarse de estas labores.

No puede existir descalificación alguna por si misma, de esta forma de pensar, es perfectamente lógica, sin embargo, también es pertinente recordar que todas y cada una de nuestras actividades serán siempre perfectibles y que contamos en la técnica de la administración, con los instrumentos teóricos y prácticos para mejorar cada actividad que desempeñe. Constituye la intención del presente trabajo colaborar en este sentido, específicamente en el área de cuentas por cobrar y particularmente en el universo de operación de empresarios dedicados a la arquitectura con un nicho de mercado en la adaptación de espacios comerciales y la fabricación de mobiliario.

Si bien, por las características de este trabajo, pudiera considerarse al mismo como un estudio circunscrito a una actividad muy particular de operación, el lector, se pretende, podrá encontrar elementos de aplicación y conocimiento que se integran al universo de la gran mayoría de las PYME's basta recordar, como ya se apuntó arriba, que estas constituyen y contribuyen en gran parte a la economía nacional.

El objetivo del presente trabajo busca a través de la bibliografía utilizada, los comentarios de cada tema, la experiencia de la empresa de 15 años en el mercado, el rescate escrito del caso práctico, y cuidando siempre la óptica que nos aporta el proceso administrativo, encontrar el balance en el proceso diario que más convenga para operar esta o cualquier área dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO 1

CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

El boletín C-3 de los principios de contabilidad generalmente aceptados define a las cuentas por cobrar de la siguiente manera: "Representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo".

Otra definición nos comenta: "En un sentido amplio, incluye no solo derechos a cargo de clientes, proveniente de la venta de bienes o servicios, sino también una gran variedad de derechos varios, tales como anticipos a funcionarios o empleados, préstamos a subsidiarias, suscripciones de acciones aún no cobradas, reclamaciones ante empresas transportadoras, reclamaciones para devolución de impuestos y anticipos a proveedores".⁵

Una más "representan saldos a cargo de clientes o deudores amparados o no por documentos que, en el curso normal de las operaciones se convierten en ingresos a caja"⁶

Cuentas por cobrar: "representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo"⁷, los conceptos aquí vertidos, de por sí importantes, adquieren mayor relevancia en virtud del desembolso que representa para la empresa, el buscar medios de financiamiento para operar ajenos a la recuperación de la cartera propia, de hecho el dinero que no proviene de esta fuente adquiere un costo, motivo por el cual, la oportuna cobranza tiene mayor relevancia en el sano desarrollo de los objetivos generales de cualquier ente económico.

⁵ Principios de Auditoría, Meigs Walter B., Ediciones Diana, 1981

⁶ Manual de Auditoría Interna, Bakon Charles, Ediciones Hispano-Americano, 1982

⁷ Normas y Procedimientos de Auditoría, I.M.C.P. Edición del 20 de Julio de 2000.

Durante el presente capítulo se podrá apreciar esta relevancia, los diferentes tipos de crédito que existen y se sentarán las bases para comprender la importancia que la organización debe otorgar a su cartera y su adecuada administración.

1.1. El costo del dinero

Las tasas de interés que cobran las instituciones de crédito son exageradamente elevadas, esto sin contar con el pago de los intereses moratorios que se cobran cuando existe algún atraso en los pagos, cosa muy normal y común en los negocios, además de otros cobros que suelen hacerse, lo cual lo encarece notablemente. Por ello no hay dinero más barato que el propio, es decir, financiar la operación de la empresa con las cuentas por cobrar, por lo que; El no tener la cobranza al día provoca efectos financieros tales como:

Pérdida inflacionaria:

La inflación es la pérdida del poder adquisitivo del dinero originada por el incremento periódico y generalizado de los precios.

Nuestro país excepto en breves temporadas ha vivido con una elevada inflación, lo cual acaba con el poder de compra del dinero. Por dar un simple ejemplo, si se considera una inflación del 3% mensual y una cuenta no ha sido cobrada en un lapso de tres meses, habrá perdido un 9% de su valor original.

Incremento de los riesgos en los negocios:

Sin duda el abrir un negocio implica un riesgo y actualmente el no calcular éste al autorizar un crédito, puede llevar a declarar el negocio en suspensión de pagos o bien a quebrar, por lo que es indispensable allegarse de toda la información referente a los potenciales clientes, de tal manera que, en la medida de lo posible, se pueda garantizar que el ciclo de venta se cumpla cabalmente.

1.2 El ciclo de la venta.

Entendamos el proceso de una operación de compraventa como un ciclo, el cual debe repetirse una y otra vez, de tal forma que en términos generales éste inicia con la solicitud de determinado insumo por parte de un cliente, el primer paso de la empresa proveedora es proceder a su autorización, lo cual lleva a cabo el área de crédito, basándose en el saldo pendiente de pago del cliente, su límite de crédito y las condiciones actuales de su cuenta, una vez autorizado el pedido se libera y es entregado, paralelamente se inicia el proceso de revisión de la factura por parte del cliente para que empiece a correr el plazo del crédito.

El tramo final es el plazo o período de pago, al realizar este, es cuando finalmente el círculo se cierra y podemos determinar entonces que el ciclo se completa, dicho de otra forma "Una venta se ha cerrado" de lo anterior deriva el popular dicho de que "Una venta no es venta hasta que no se cobra".

1.3. Conceptos que integran las cuentas por cobrar.

Partiendo del concepto de cuentas por cobrar, el cual es muy genérico debido a que abarca la mayoría de todos los derechos exigibles originados por las operaciones de la empresa y poniéndonos en una situación más realista, al analizar las operaciones de la empresa, desde un punto de vista más específico, la organización normal de un organismo económico requiere de flujos de efectivo para la producción y su consecuente venta de bienes y servicios. Sin embargo, una venta no es siempre recuperable en forma inmediata, por lo que generará un cobro posterior que será registrado en una cuenta por cobrar, al momento de conocer su existencia.

Por otro lado, debe considerarse que al igual que los inventarios al no ser desplazados (vendidos), 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 y sino el más importante, sí el más costoso para la empresa, de hecho existe una serie de paradigmas con respecto al manejo de las cuentas por cobrar, por ejemplo:

“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”.⁸

Los plazos óptimos de venta deben ser definidos como aquellos que, en primer lugar, protegen el margen de utilidad de la empresa vendedora y, en segundo, neutralizan los efectos de los cambios en los planes y formas de pagos de los clientes, sobre la utilidad del que vende, ningún buen manejo financiero podrá rescatar a la empresa si su cartera de clientes no obedece a

⁸ www.cimextraining/cimexcredit.com/servicios/laadministracionefectiva.htm (material didáctico curso febrero 2003)

las expectativas (aplicación y cumplimiento de las políticas de crédito) que contempla la recuperación de la misma.

Se presencia la contratación de costosos y sofisticados equipos y programas electrónicos, que se justifican con base al control de inventarios, al manejo óptimo de las cuentas por pagar, nóminas y demás aspectos referidos al recurso humano, a los ahorros en renglones operativos, etc. Y sin embargo se observa que en la mayoría de los casos las cuentas por cobrar son áreas poco atendidas por los empresarios, no otorgándole su verdadera dimensión y de hecho su sistematización, se toma como accesorio de cualquier otro software con el que opera la empresa, así mismo, en muchas ocasiones las cuentas por cobrar han superado el monto aconsejable, sin que surja una inquietud y una preocupación de la magnitud de dichos activos en las mencionadas cuentas.

1.4. Tipos de cuentas por cobrar.

La empresa no solo lleva a cabo operaciones propias de su giro. Así pueden surgir cuentas por cobrar a empleados, que se derivarían por préstamos personales de acuerdo a las políticas que establezca la empresa.

Para identificar el tipo de operaciones registradas en las cuentas por cobrar, generalmente se clasifican de la siguiente manera de acuerdo a su importancia:

- a. Clientes.
- h. Deudores diversos.
- c. Funcionarios y empleados.
- d. Otras cuentas por cobrar.

1.5. El crédito

La palabra crédito se deriva, etimológicamente de la palabra latina "credo" la cual significa creo, y a su vez esta es resultado de la palabra "cread" que en sánscrito quiere decir confianza. Por ello el riesgo es algo a que estamos expuestos todos, porque no todas las personas u empresas responden a la confianza depositada en ellos.

El artículo 291 de la Ley General de Títulos y Operaciones de crédito señala que "en virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de este una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y con los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrir oportunamente un porcentaje por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen".

En relación con la función del crédito, antaño se pensaba que esto era una función de las ventas. Ahora debe verse en función de las utilidades que se generan con su otorgamiento. Pudiera pensarse que esta es una sutileza pero no. Porque una venta no lo es hasta que se cobre.

Si bien la cobranza proviene de un otorgamiento de crédito, el problema de realizarla en tiempo y forma se origina por definición en el otorgamiento del crédito.

Si el problema se da de origen en el otorgamiento del crédito, empecemos entonces a recomendar soluciones por ahí.

Para otorgar de un crédito se deben tomar en cuenta algunos factores tales como: qué tan bien conoce al cliente, qué tanto debe, y qué tan bien puede pagar. Lo más importante para evaluar al cliente y decidir si le otorga un crédito o no, es evaluarlo de manera imparcial. Dicha evaluación deberá hacerse poniendo parámetros a cada uno de los siguientes tres factores:

Para evaluar que tan bien conoce al cliente, los parámetros son⁹:

- Número de operaciones que ha realizado con él,
- El monto de las operaciones, su frecuencia y su homogeneidad.
- Para saber que tanto debe el cliente es una labor de un despacho de investigación o pedirle los estados financieros, sabiendo de antemano que estos últimos pueden estar "maquillados".

Finalmente para saber que tan bien puede un cliente pagar un crédito, se puede evaluar aplicando algunas razones financieras a sus estados financieros, teniendo el mismo problema, de la posible falta de veracidad de la información. También puede solicitarle referencias comerciales y llamar y preguntar a otros proveedores para saber que tal les ha pagado, aun que puede suceder que ponga a los únicos dos que sí les ha pagado en tiempo y forma, finalmente, el parámetro más tangible es qué tanto conocemos al cliente.

¿Qué pasa si el cliente es nuevo y nos pide crédito? En este caso entran en consideración otros factores. Si el cliente es "grande" o "conocido".

⁹ www.cimextraining/cimexcredit.com/servicios/laadministracionefectiva.htm (material didáctico curso febrero 2003).

Lo más conveniente es solicitar información (se debe recordar cuando es la empresa la que pide crédito a un mayorista o a una institución crediticia) como:

* Referencias Bancarias y comerciales

* Acta constitutiva con inscripción en el registro público de la propiedad y del comercio.

* Estados financieros, generalmente de los dos últimos ejercicios fiscales, dictaminados, así como de las tres últimas declaraciones mensuales de impuestos.

El uso de esta información será como sigue: las referencias habrá que hablar para corroborar que el cliente es "buena paga". Con el acta constitutiva habrá que ver quien tiene poder para firmar los pedidos y recibir créditos.

También se deberá revisar que este realmente dado de alta en el registro público de la propiedad y el comercio. Finalmente con los estados financieros habrá que calcular algunas "razones" de liquidez, endeudamiento, solvencia, etcétera.

Una vez analizada la información, deberá de tomar la decisión de vender o no, recordando que a la venta no esta terminada hasta que esta cobrada.

1.6. La cobranza.

La cobranza como factor de liquidez y rentabilidad:

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada es tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente de pago, como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada

Una empresa comercial pronto se quedaría sin capital de trabajo si no regresará a ella la liquidación de sus ventas. Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy en día el crédito para promover sus ventas, la cobranza de las cuentas de clientes se constituye como una labor de gran importancia en la administración de las empresas.

Se debe recordar, al evaluar un candidato a recibir financiamiento por parte de la empresa que el crédito para ser aceptado debe tener las siguientes características:

- (a) **Líquido:** Que pueda cobrarse a su vencimiento.
- (b) **Seguro:** Que el patrimonio del acreditado y/o sus garantías sea suficiente para respaldarlo.
- (c) **Productivo:** Que el interés pactado o el monto de la compra sean suficientes para cubrir el costo del dinero.
- (d) **Útil:** Que otorgue un beneficio a quien lo recibe y no que lo perjudique.

- (e) **Oportuno;** Es muy importante dar una respuesta sobre su solicitud al cliente dentro del plazo convenido, pues esto es parte del servicio al cliente.
- (f) **Recuperado:** Una empresa no es una casa de empeño y mucho menos una institución de beneficencia.

Las bases sobre las que se edifica un sistema efectivo de cobranza son esencialmente cuatro:

1. -Una investigación de crédito bien hecha, conocer los elementos necesarios para tomar una adecuada decisión con cada cliente antes de autorizar la venta a crédito.
2. -El cumplimiento de los tratos de la venta y la posventa.
3. -No se debe prometer más allá de lo que es posible cumplir.
4. -Cobrar, cobrando.

Si en primera instancia, por lo hasta aquí mostrado, pudiera parecer el proceso de otorgamiento de crédito, como una actividad en la que se emplea demasiado tiempo y esfuerzo, por lo que es importante mencionar que existen ya algunas otras opciones para llevar a cabo esta actividad sin descuidar las funciones productivas de la organización, y que el mercado ofrece, que van desde empresas especializadas en este rubro (out sourcing) como fianzas y seguros específicos para estos casos.

1.6.1. Fianza de Crédito.

Técnicamente, la fianza se define como una garantía por medio de la que una persona o empresa se compromete con un acreedor a pagar en lugar de su deudor, si éste por cualquier razón, no paga.

Actualmente existen diferentes tipos de fianzas.

- ⇒ **Fianzas diversas o administrativas:** éste tipo de fianzas garantizan que se cumplan las obligaciones legales y económicas llevadas a cabo entre personas, empresas o ambas.
- ⇒ **Fianzas judiciales:** Se llaman así las fianzas que un juez o la ley imponen a una persona o empresa para garantizar que se cumplirá con alguna obligación derivada de un proceso judicial.
- ⇒ **Fianzas de fidelidad:** Se contratan para reparar los daños que pueda sufrir un patrón por los delitos que hayan cometido sus empleados.
- ⇒ **Las Fianzas de crédito:** Sirven para garantizar el cumplimiento de obligaciones contraídas por personas o empresas, relacionadas con el pago de una determinada suma de dinero derivada de un crédito.

Para que una fianza tenga validez, se debe formalizar a través de un contrato mercantil llamado póliza de fianza. Las personas o empresas que celebran la firma del contrato reciben los nombres técnicos de fiador, fiado y beneficiario. El Fiador es la compañía que vende la fianza y garantiza el cumplimiento de la obligación.

En algunos casos, se recurre a una persona física o moral que complementa el cumplimiento de las garantías aportadas por el fiado. Se le conoce también como obligado solidario.

Los costos de las primas están en función del riesgo del comprador, sector del comprador y plazo de crédito.

1.6.2. El concepto de out sourcing

Se traduce como "aquellos servicios externos contratados para cubrir necesidades internas", ¹⁰ es decir, una compañía de servicios de este tipo se dedica a suplir las funciones que en otras circunstancias tradicionalmente manejaría un departamento o área específica dentro de la organización, para estos efectos el área de cuentas por cobrar.

Para las actividades del departamento de crédito, en la actualidad existen compañías que se encargan de la programación y realización de la cobranza normal, a la que llaman "cobranza administrativa", así como de llevar a revisión documentos y dar seguimiento a los pagos, lo que hacen estas compañías es optimizar y potenciar el trabajo de la gente dando servicio con el mismo personal a más de una compañía que tenga los mismos clientes.

Agencia de cobranza.

Una agencia de cobranza, es de hecho un servicio de outsourcing y puede dedicarse a tramitar la cobranza normal, pero como característica adicional podemos incluir que se encarga del cobro extrajudicial de las cuentas, es decir, de ejercer presión personal o telefónica para lograr la recuperación del saldo pendiente basándose en distintos métodos y desligando a diferencia de la anterior, su nombre del de la empresa acreedora.

¹⁰ Reparar Impagados y Negocios Morosos, Brachfiel, Pere J. Editorial 2000.com

Despacho de abogados.

Siempre considerados como el último recurso los abogados si bien pueden intentar previamente una cobranza extrajudicial, el contratarlos tendrá como finalidad principal el iniciar un juicio para la recuperación del adeudo, es necesario al contratarlos plantear previamente una entrevista para analizar de manera objetiva las posibilidades de éxito en el proceso a fin de no tener sorpresas desagradables de último minuto.

1.6.3. Seguro de crédito.

Es un mecanismo que cubre a las empresas mexicanas contra la falta de pago de sus compradores dentro de la República Mexicana, derivada de algún riesgo comercial.¹¹

• ¿Cómo opera?

- I. Se contrata llenando una solicitud de cobertura con los datos del asegurado.
- II. Para formalizar la póliza se deberá cubrir una comisión por apertura
- III. Se establecen límites de crédito para cada uno de sus compradores.
- IV. La aseguradora determina las primas aplicables a cada comprador la cual será especificada en el formato de autorización del límite de crédito que la aseguradora le entregará una vez realizada la evaluación.

¹¹ Información proporcionado por Guzmán, Ortíz y Asociados, S.C. , firma de agencia de Seguros, Fianzas y Asesoría.

- V. Mensualmente, dentro de los primeros 20 días, se deberá enviar el formato de declaración de créditos en el cual se deberán declarar las ventas a crédito realizadas el mes inmediato anterior. Se debe cuidar en todo momento no declarar créditos cuya fecha de vencimiento sea anterior a la fecha de presentación de la declaración a la aseguradora.
- VI. De manera paralela, el asegurado deberá depositar el monto de prima correspondiente a dicha declaración de créditos y se deberá enviar por fax junto con la declaración, el comprobante de dicho depósito.
- VII. La aseguradora factura el servicio, quedando los créditos de dicha declaración protegidos contra los riesgos cubiertos por la póliza de seguro.

Beneficios.

- Proporciona certidumbre de pago en las ventas realizadas a crédito dentro del territorio nacional.
- Permite otorgar crédito a clientes que hasta ahora operaban de contado, permitiendo elevar el monto de las operaciones.
- Otorga la posibilidad de nombrar como beneficiario a un tercero. Institución financiera o empresa, que haya financiado la operación.

Características.

El seguro de crédito cubre las ventas a crédito realizadas dentro de la República Mexicana contra la falta de pago derivada de algún riesgo comercial, los cuales pueden ser:

Insolvencia, quiebra o suspensión de pagos del comprador.

Moratoria prolongada por 189 días: Retraso en el pago de una venta a crédito de parte del comprador sobre bienes recibidos y aceptados por el mismo.

1.6.4. Factoraje.

El factoraje es un 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 como: Administración de cartera, evaluación e investigación de clientes y gestión de cobranza, entre otros.

Participantes

Cualquier empresa comercial, industrial, de servicios o persona física con actividad empresarial, genera al vender sus productos o servicios cuentas por cobrar, las cuales pueden ser documentadas en pagarés, letras de cambio, contra recibos, facturas selladas u otros medios.

La empresa de factoraje realiza las siguientes actividades:

* 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.

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.

Tipos de factoraje:

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.

Factoraje a proveedores:

Apoyo a proveedores de cadenas comerciales o grandes empresas para descontar títulos de crédito emitidos a su favor con la empresa de factoraje.

Factoraje a cuentas por pagar:

Las empresas pueden pagar anticipadamente la totalidad de sus adeudos a sus proveedores por la venta de un producto o la prestación de un servicio.

Factoraje internacional:

Exportadores e importadores pueden cobrar y/o pagar en su totalidad en cuenta abierta y en forma anticipada el producto de sus ventas o compras en el extranjero sin tener que esperar a su vencimiento.

Algunos beneficios que ofrecen estos sistemas:

Estos beneficios se pueden agrupar en cuatro rubros:

FINANCIEROS:

- * Proporciona liquidez en función de sus ventas.
- * Nivel de flujos de efectivo en caso de ventas estacionales
- * Permite una operación revolvente.
- * 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 oportunamente de las operaciones y cobranza
- * Evalúa la situación crediticia de sus clientes y prospectos

ESTRATÉGICOS;

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

Por lo tanto, con la información vertida se puede observar que existe una amplia gama de opciones que permiten a las direcciones de las empresas y al ejecutivo del área de cuentas por cobrar optar por una de estas opciones o incluso una combinación de varias de estas para la administración de sus cuentas por cobrar.

Aspectos a considerar de las opciones out sourcing.

Si bien durante el desarrollo del punto de cobranza del presente capítulo, se ha procurado presentar los beneficios que otorga el decidirse a acudir a servicios externos para operar algunas de las funciones que realiza el área de cuentas por cobrar es importante considerar que, los costos de estos servicios, son altos, los cuales difícilmente pueden ser cubiertos por las empresas pequeñas y medianas, es conveniente por lo tanto, analizar la conveniencia de realizar estas actividades internamente.

Otro aspecto importante al decidirse por esta forma de operar el área, es que convierte al cobro, a la entrega de facturas a la recepción de cheques, etc. en una actividad realizada por un "extraño" para el cliente, lo cual en un momento dado, puede hacer perder esa atención personalizada que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas, y que constituye en muchas ocasiones un valor agregado de las empresas con esas magnitudes.

Conclusiones

El concepto de cuentas por cobrar es tan antiguo como el propio comercio, y constituye por supuesto la fuente natural de recursos con la que opera una empresa, por lo que su adecuada observancia nos permite inferir una organización sana, sin embargo ante un mundo globalizado y una competencia cada vez más feroz, surge la necesidad de colocar los bienes y servicios que la organización produce, esta situación, obliga a flexibilizar las políticas de crédito y cobranza, todo ello en aras de conquistar un lugar en el mercado, así mismo esta situación obliga a las organizaciones a eficientar la cobranza. Por esto resulta muy importante resaltar que la venta solo puede considerarse lograda hasta el cobro total del bien o servicio colocado, y que esto solo puede tener certidumbre de ocurrir cuando son observadas

aquellas políticas que cubren tanto los intereses propios y que reflejen las reales posibilidades de pago de los clientes, para este fin en el próximo capítulo se hace referencia a los conceptos y alcances que nos ofrecen los estados financieros, documentos base que otorgan la información referente a las condiciones reales en que operan los eventuales consumidores servicios y productos, es decir, contar con mayores herramientas para la toma de decisiones con respecto al tema de cuentas por cobrar y su certidumbre de cobro.

CAPÍTULO 2

LOS ESTADOS FINANCIEROS Y ALGUNOS CONCEPTOS DE ANÁLISIS FINANCIERO EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.

Con la multiplicidad de participantes en la vida económica de la empresa y ante los requerimientos de información que de ella requieren tanto usuarios externos como internos, se hace necesario preparar un conjunto de Estados Financieros y sus notas para expresar cual es la situación financiera y las variaciones en el capital contable que vive una organización.

Por lo tanto, la razón de ser de los Estados Financieros, surge de una necesidad de información de los diferentes actores que participan en la actividad de la empresa, para nuestro objeto de estudio, específicamente, al encargado de la cuentas por cobrar de la organización, pues a partir de estos determinará la capacidad de pago de sus eventuales clientes.

De lo anterior, surge la necesidad de desarrollar el presente capítulo, el cual tiene por objeto dar a conocer de una manera resumida y general al encargado de las cuentas por cobrar, los conocimientos necesarios con respecto a los Estados Financieros principales, específicamente el Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados, pues de hecho la cabal comprensión de las cifras que presentan estos dos estados representan uno de los elementos de juicio principales para guiar su criterio con respecto al otorgamiento o no de alguna línea de crédito, sin embargo este conocimiento por si mismo quedaría incompleto sino se incluye a él las herramientas necesarias para determinar la calidad de las cifras que nos presentan dichos estados, motivo por el cual en el desarrollo del presente capítulo se estudiarán algunos instrumentos de análisis financiero que el área de

cuentas por cobrar debe utilizar para conocer realmente la capacidad que un eventual sujeto de crédito pueda tener para el cumplimiento de las obligaciones por contraer.

2.1. Consideraciones sobre los estados financieros.

Es necesario para el ejecutivo de la cartera de la empresa considerar que¹:

- ❖ Los estados financieros muestran la forma como las empresas han conjugado los factores de producción, capital, trabajo y organización.
- ❖ Toda medida administrativa acertada o equivocada que se adopte por la empresa durante un mayor o menor tiempo, queda reflejada en los valores que constituyen los estados financieros.
- ❖ La información que muestran los estados financieros esta influida por las convenciones contables y los juicios personales de quien los formula.

Los usuarios de la información financiera utilizan los estados financieros principales con el fin de satisfacer sus necesidades de información, como sigue:

Desde un punto de vista externo:

Los acreedores, como fuente de información para que estimen la capacidad de pago la empresa para cubrir créditos.

¹ Estados Financieros, Análisis e Interpretación , Moreno Fernández Joaquín, Edit. Continental , México 2003.

Las personas o empresas a los que se les solicita crédito o aportaciones adicionales de capital para que estudien y evalúen la conveniencia de su inversión.

Las autoridades hacendarias para efectos de los impuestos que gravan a la empresas.

Diversas dependencias gubernamentales en relación con las concesiones y franquicias o bien para obtener información estadística, necesaria para orientar las directrices de los países.

Desde un punto de vista interno:

Los administradores necesitan información que contienen los estados financieros para conocer los resultados de su gestión y como fuente de información para tomar decisiones, fijar políticas y estrategias que conduzcan al logro de los objetivos fijados, la información financiera es una base importante para la planeación y para ejercer control sobre la operación de la empresa.

Los dueños y/o accionistas requieren información para conocer los resultados de su inversión y la capacidad de la empresa para generar fondos y estimar el retorno de su inversión.

Los empleados y sus grupos representativos están interesados en información acerca de la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

Los estados financieros básicos satisfacen necesidades comunes de la mayoría de los usuarios, en particular por los fines del área de cartera se emplean para evaluar la capacidad de la empresa en la generación de

efectivo, para conocer y estudiar su estructura financiera que incluye la liquidez y solvencia, para evaluar la rentabilidad de la misma y, en muchas ocasiones, para conocer la penetración que tienen sus productos en el mercado.

2.2. Objetivo de los Estados Financieros.

Los Estados Financieros básicos deben cumplir el objetivo de información sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por un período determinado. De aquí se desprende que los estados financieros básicos comprenden el Estado de Situación Financiera, los Estados de Resultados, de Variaciones en el Capital Contable y de Cambios en la Situación Financiera y las notas que son parte integrante de los mismos.

Los Estados Financieros son un medio de comunicar información y no son un fin, ya que no persiguen el tratar de convencer al ejecutivo del área de cuentas por cobrar de un cierto punto de vista o de la validez de una posición.

Por lo que los estados financieros básicos deben servir para²:

- Tomar decisiones de inversión y crédito.
- Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos.
- Evaluar el origen y las características de los recursos financieros del negocio, así como el rendimiento de los mismos.

² Análisis e Interpretación de Estado Financieros. Gómez López Ernesto Javier, ECAFSA. México 1981

- Por último formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, a través de una evaluación global de la forma en que ésta maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.

Con objeto de proporcionar al responsable del área de cartera a continuación se menciona la clasificación que estos documentos financieros tienen.

2.3. Clasificación de los Estados Financieros.

Atendiendo a su importancia, los estados financieros, de acuerdo a la clasificación que nos ofrece el C. P. Moreno Fernández, se clasifican en:

- a. Estados Financieros proforma.
- b. Estados Financieros principales o básicos.
- c. Estados Financieros secundarios o accesorios.

a. Estados Financieros Proforma.

Este tipo de estados puede presentar total o parcialmente situaciones o hechos por acaecer y se preparan con el objeto de presentar la forma en que determinada o determinadas situaciones aún no consumadas y que pueden modificar la posición financiera de la empresa.

Los Estados Financieros proforma son preparados basándose en los presupuestos que elabora la empresa, que consisten en presuponer una serie de factores y situaciones con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas.

Ejemplos de este tipo de estados:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- La hoja de trabajo.
- La balanza de comprobación

B. Los Estados Financieros Principales o Básicos.

Son aquellos que por la abundancia de cifras informativas e importancia de las mismas, permiten al lector una apreciación global de la situación financiera y productiva de la empresa que los generó.

En este contexto los Estados Financieros Básicos son históricos porque informan de hechos sucedidos y son parte del marco de referencia para que el usuario general pueda ponderar el futuro. Sin embargo no son el único elemento que sirva para ello, ya que se requiere de información sobre aspectos de la economía, situación política, laboral, etc., para efectuar una evaluación razonable.

Con base a estos principios de contabilidad generalmente aceptados, los Estados Financieros Básicos son:

- El Estado de Situación Financiera, que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
- El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, que muestra los ingresos, costos y gastos y la utilidad o pérdida resultante en el período.

- El Estado de Variaciones en el Capital Contable, que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el período.
- El Estado de Cambios en la Situación Financiera, que indica como se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el período.

Las notas a los Estados Financieros, son parte integrante de los mismos, y su objeto es complementar los Estados Básicos con información relevante.

C. Estados Financieros Secundarios o Accesorios.

Son aquellos que aclaran y analizan las cifras contenidas en los Estados Principales o Básicos. Son necesarios como información complementaria y proporciona elementos de juicio más extensos. Los estados financieros secundarios son fuente de datos que no obstante están resumidos en los principales, aquí se aclaran, detallan, analizan, por lo que sus lectores pueden formarse una opinión más definida respecto a las características financieras y de operación de la empresa.

Dichos estados son:

- Estado de Costo de Producción.
- Estado de Costo de lo Vendido

2.4. Características de los Estados Financieros.

Las características de los Estados Financieros deben ser las que corresponden a la información contable, tal como se indican en el Boletín A-1, "Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera", del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que son:

- 1) **Utilidad.-** Su contenido informativo debe ser significativo, relevante, veraz y comparable, y deben además ser oportunos.
- 2) **Confiabilidad.-** Deben ser estables (consistentes), objetivos y verificables.
- 3) **Provisionalidad.-** Contienen estimaciones para determinar la información, que corresponde a cada período contable.

Con objeto de que los Estados Financieros Básicos tengan estas características, deben ser preparados con base en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Consecuentemente las transacciones y eventos económicos efectuados por la empresa, son cuantificadas y reveladas de acuerdo con los principios de contabilidad y reglas particulares que se han establecido al respecto.

2.5. Limitaciones en el uso de los Estados Financieros.

Los Estados Financieros no son exactos ni las cifras que se muestran son definitivas. Esto sucede así porque las operaciones se registran bajo juicios personales y principios de contabilidad que permiten optar por diferentes alternativas para el tratamiento y cuantificación de las operaciones, las cuales se cuantifican en moneda.

El responsable del área de crédito debe tener presente, entre otros, los siguientes conceptos³:

³ La Administración Financiera, de los activos y pasivos a largo plazo, el capital y los resultados, Moreno Fernández Joaquín, Rivas Merino Sergio, Edit. Continental , México 2003.

- Las transacciones y eventos económicos son cuantificados con reglas particulares que pueden ser aplicadas con diferentes alternativas.
- Los estados financieros se mostrarán de acuerdo con la aplicación de la alternativa seleccionada.
- Los estados financieros proporcionan información expresada en moneda, de las transacciones efectuadas por la empresa y de su situación financiera resultante de esas transacciones. Sin embargo la moneda es únicamente un instrumento de medición dentro de la contabilidad, y deberá considerarse que tiene un valor que cambia, en mayor o menor grado en función de los eventos económicos.
- Por lo tanto, se obtiene información cuantificada de los eventos económicos que han afectado a la empresa, pero los estados financieros, especialmente el estado de Situación Financiera, no pretenden presentar cual es el valor del negocio, sino que únicamente presenta el valor, para el negocio, de sus recursos y obligaciones cuantificables. Sin embargo los estados financieros no cuantifican otros elementos esenciales de la empresa, tales como los recursos humanos, el producto, la marca, el mercado, etc.
- Asimismo por referirse a negocios en marcha, por estar basados en varios aspectos en estimaciones y juicios hechos para efectuar los cortes contables o períodos, y por el hecho de que se preparan con base a reglas particulares de valuación y presentación, los estados financieros no pretenden ser exactos.

2.6. Necesidades de sujetar la formulación de los Estados Financieros a los Principios de Contabilidad.

Para confiar en la información que se muestra en los Estados Financieros se requiere haber observado ciertas guías de acción en el registro de las operaciones que practique una empresa, de no hacerlo así, la misma no podría presentar como razonablemente correcto la información que muestran dichos estados. Algunos de estos lineamientos son de tal importancia que su observancia es requerida por las autoridades fiscales, y que en el caso de modificarlos se dé aviso al respecto.

Las guías de acción a que se hace referencia se denominan Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados que 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.

La falta de uniformidad en la aplicación de los Principios de Contabilidad modificaría los resultados y dificultaría grandemente su comparación entre varios ejercicios.

Con objeto de proporcionar la información suficiente a los encargados del manejo de la cartera de clientes de la empresa, se mencionan dichos principios.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:

I.- Los que identifican y delimitan el ente económico:

- **UNIDAD O ENTIDAD.-** La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de

recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecuencia de los fines de la entidad.

- **REALIZACIÓN.-** La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.
- **LAPSO O PERÍODO 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.

II.- Los que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son:

- **BASE DE COSTO O 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.
- **CONTINUIDAD O 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.
- **DUALIDAD ECONÓMICA.-** Esta dualidad se constituye de:

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

III.- Los que establecen los requisitos cualitativos de la información financiera son:

- **REVELACIÓN SUFICIENTE.-** La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.
- **SUSTANCIALIDAD O 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 efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.
- **COMPARABILIDAD⁴-CONSISTENCIA.-** Los usos de la 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, 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.

⁴ Anteriormente solo conocido como Principio de Consistencia. Boletín A-7

2.7. Reglas particulares de presentación aplicables a los Estados Financieros⁵.

- ✓ "Los estados financieros deben contener en forma clara y comprensibles suficientes elementos para juzgar la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en la posición financiera de la entidad.
- ✓ Los estados financieros y sus notas forman un todo o unidad inseparable y por lo tanto deben presentarse conjuntamente en todos los casos.
- ✓ La información que complementa los estados financieros, puede ir en el cuerpo o pie de los mismos o en hoja por separado, en los dos últimos casos se debe referenciar cada nota con el renglón de los estados financieros a que corresponda.
- ✓ Los estados financieros deben estar encabezados por el nombre, razón o denominación social de la entidad y establecer la fecha o el período contable por el cual están formulados.
- ✓ Cuando los estados financieros del período que precede han sido afectados por ajustes posteriores, este hecho debe ser también relevado.
- ✓ En caso de que existan hechos posteriores que afecten sustancialmente la situación financiera y el resultado de las operaciones de la entidad, entre la fecha en que son relativos los

⁵ Las Finanzas en la Empresa. Moreno Fernández Joaquín, Edit. Continental, México 2002.

estados financieros y en la que éstos son emitidos, deberá relevarse suficiente y adecuadamente de estos hechos por medio de notas explicativas.

- ✓ Con el objeto de que se pueda juzgar adecuadamente la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en la situación financiera, es recomendable que los estados financieros se presenten en forma comparativa.
- ✓ Los estados financieros deben informar la moneda en la cual están representados los mismos y en su caso las bases de conversión utilizadas.
- ✓ Cuando se presentan estados financieros comparativos y se hayan efectuado cambios en la clasificación de partidas en los estados financieros del ejercicio en que los mismos se están formulando, las cifras por el período precedente deben ser cambiadas de acuerdo a las nuevas bases, debiendo informarse de este hecho”.

2.8. Concepto y objeto del Estado de Situación Financiera.

El Estado de Situación Financiera muestra, en unidades monetarias, la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada. Tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y de la participación de los dueños o accionistas. Si el Estado de Situación Financiera es comparativo, muestra además los cambios en la naturaleza de los recursos, derechos y participación de un período a otro.

El Estado de Situación Financiera comprende información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales: Activos, Pasivos y

Patrimonio o Capital. En cuanto a su importancia, es un estado principal y se considera el estado financiero fundamental.

2.8.1. División material del Estado de Situación Financiera.

El estado de situación financiera como cualquier otro estado financiero contiene los siguientes datos:

1. Encabezado
2. Cuerpo o contenido principal
3. Pie

1) Encabezado:

- Nombre de la empresa
- Indicación del tipo de documento de que se trate.
- La fecha de su formulación.

2) Cuerpo o contenido principal:

Nombre e importe de las cuentas que lo integran:

- Activo (bienes, propiedades, valores, etc.)
- Pasivo (deudas, compromisos, obligaciones, etc.)
- Capital contable (patrimonio de los propietarios)

3) Pie:

- Notas a los estados financieros
- Rubro y cifras de las cuentas de orden

- Nombre y firma de los responsables que: Formulan materialmente el estado.
- Revisión de dicho estado para cerciorarse de su corrección y
- Autorización del funcionario de las transacciones en el documento

2.8.2. Estructura general del Estado de Situación Financiera.

La estructura del Estado de Situación Financiera se divide principalmente en tres grandes categorías y sus definiciones son:

Activo.

El activo puede definirse como el conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene prioridad, así como cualquier costo o gasto realizado no devengado a la fecha del estado de situación financiera, que debe aplicarse a ingresos futuros.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., en su boletín A-11, emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad, lo define de la siguiente manera:

“Activo es conjunto o segmento cuantificable, de los beneficios económicos futuros fundamente esperados y controlados por una entidad representados por efectivo, derechos, bienes o servicios como consecuencia de transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos”.

Según su naturaleza y finalidad, los activos de la empresa quedan comprendidos, fundamentalmente, en alguna de las siguientes categorías:

1. Los que son dinero, en cuyo caso su cuantificación no podrá exceder al valor nominal de las partidas.
2. Los que representan un derecho a recibir un flujo de dinero. Su cuantificación tendrá como límite superior el monto del efectivo que se espera recibir.
3. Los que se tienen para ser vendidos (o para ser transformados y posteriormente venderse). La cantidad asignada a éstos, no podrá ser mayor al valor de realización de los mismos.
4. Los que se tienen para usar. A éstos no podrá asignarse una cantidad superior a su valor de uso.
5. Los que representan un derecho a recibir un servicio. Su cuantificación no podrá exceder el monto que se pagaría por ellos a la fecha de los estados financieros.

Clasificación del activo.

El activo se clasifica en circulante y no circulante. Los activos circulantes se identifican con el ciclo financiero a corto plazo, y los no circulantes con el ciclo financiero a largo plazo.

Los activos, para ser circulantes, deben transformar los conceptos en efectivo en término no mayor de un año o del ciclo financiero a corto plazo de la entidad, si el ciclo es mayor de un año.

Los activos no circulantes, por el contrario, deben transformar sus conceptos en efectivo en un término mayor de un año o del ciclo financiero a corto plazo de la entidad, si el ciclo es mayor de un año.

Pasivo.

El pasivo puede definirse como el grupo de obligaciones jurídicas por las cuales el deudor se obliga con el acreedor a pagar con bienes, dinero o servicios. Comprende obligaciones presentes que provengan de operaciones de transacciones pasadas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., en su Boletín A-11, emitido por la comisión de principios de contabilidad, lo define de la siguiente manera:

“Pasivo es el conjunto o segmento cuantificable de las obligaciones presentes de una entidad particular virtualmente ineludibles, de transferir efectivo, bienes o servicios en el futuro a otras entidades, como consecuencia de transacciones o eventos pasados”.

Los pasivos se considerarán cuantificables cuando son identificables separadamente del resto de las obligaciones y poseen el atributo de ser medibles en unidades monetarias en un grado suficientemente confiable.

Todo pasivo representa una obligación en el presente de transferir recursos o prestar servicios en el futuro a otra entidad. Dicha transferencia puede estar condicionada al vencimiento de un plazo, a la ocurrencia de un evento determinado o a la simple solicitud de cumplimiento por parte del beneficiario.

Un pasivo reconocido en el Estado de Situación Financiera cuando es probable que la salida de recursos traiga consigo beneficios económicos que resulten de la liquidación de una obligación presente, y la cantidad a la que tal liquidación ocurra pueda ser medida razonablemente.

Prácticamente las obligaciones provenientes de contratos que son proporcionalmente no formalizados, no son generalmente reconocidos como pasivos en los estados financieros.

El pasivo se clasifica como circulante a corto plazo, y a largo plazo.

El pasivo circulante se identifica con el ciclo financiero a corto plazo y el pasivo a largo plazo con el ciclo financiero a largo plazo.

Los pasivos para ser circulantes deben vencer durante el próximo año o en el ciclo financiero a corto plazo si este ciclo es mayor de un año.

Los pasivos a largo plazo, por el contrario, tienen vencimiento a más de un año o del ciclo financiero a corto plazo si este ciclo es mayor de un año.

Los vencimientos de la deuda a largo plazo que tengan que liquidarse en el término de un año o del ciclo normal de operaciones si es mayor de un año, se convierten en pasivo a corto plazo y debe presentarse como un pasivo circulante.

Existen pasivos contingentes constituidos por las obligaciones que están sujetas a la realización de un hecho por el cual desaparecen o se convierten en pasivos reales. Su revelación se hace a través de notas a los estados financieros que forman parte integrante de los mismos. Los pasivos contingentes, cuando se convierten en obligaciones reales, deben en ese momento registrarse en el pasivo y/o en los resultados del ente económico.

Créditos diferidos.

Los créditos diferidos los constituyen partidas acreedoras que deben acreditarse a resultados en ejercicios futuros. Se transfieren a resultados

cuando se devengan por el transcurso del tiempo, por la prestación de servicios, por la recepción del cobro de la venta de abonos.

Los créditos diferidos pueden ser a corto plazo y a largo plazo, por lo que las operaciones que se realizan en un lapso no mayor de doce meses o en el ciclo a corto plazo, si es mayor de un año, son créditos diferidos a corto plazo; en el caso contrario, serán créditos diferidos a largo plazo.

Interés minoritario.

La participación de los accionistas minoritarios en el capital contable consolidado se le denomina interés minoritario. El interés minoritario también participa en la utilidad o pérdida neta obtenida, en proporción al capital contable de la subsidiaria consolidada.

El interés minoritario representa la propiedad de un tercero, y generalmente se presenta después del pasivo total y antes del capital consolidado. En el estado de resultados consolidado se debe mostrar la participación de los resultados como una deducción inmediatamente antes de la utilidad o pérdida neta.

Capital contable.

Al capital contable se le designa con diferentes términos, como por ejemplo, capital social y utilidades retenidas, patrimonio de los accionistas o, si es el caso, capital social y déficit.

El capital contable lo define la Comisión de Principios de Contabilidad en sus boletines A y C-11 como "El derecho de los propietarios sobre los activos netos que surge por aportaciones de los dueños, por transacciones y otros

eventos o circunstancias que afectan una entidad y el cual se ejerce mediante reembolso o distribución”.

Con base a lo anterior existen dos fórmulas:

- a) Fórmula de capital $A=P+C$ Se da cuando se usa la forma de reporte para su presentación.
- b) Fórmula del estado de situación financiera. $A=P+C$ Se da cuando se usa la forma de cuenta, para su presentación.

Contenido.

Los agrupamientos importantes que se hacen en el Estado de Situación Financiera son aplicables a cualquier compañía comercial o industrial. Las instituciones no lucrativas, los bancos, inmobiliarias, empresas de servicios público y compañías de inversión difieren en la forma de presentación del Estado Financiero. En algunas instituciones como los bancos, las inmobiliarias se omiten los subtotales de los activos circulantes y de pasivos a corto plazo, enfatizando en el concepto de capital de trabajo.

En la de servicio público es frecuente que se muestre la planta como la primera partida del activo, lo mismo que las inversiones en la compañía de inversión, para enfatizar que dichos activos son los más importantes.

En las instituciones no lucrativas, los activos se muestran relacionándolas a las fuentes o categorías que rigen su uso. Ahora bien, las partidas en el estado de situación financiera tradicionalmente se presentan en orden de liquidez.

El Estado de Situación Financiera generalmente principia, en cuanto a **activos** con:

- a) Efectivo en caja, seguido de valores negociables, si representan inversiones temporales, cuentas y documentos por cobrar, inventarios y gastos anticipados, que en su conjunto forman el activo circulante.
- b) Propiedades, planta y Equipo, menos su depreciación, inversiones en afiliadas y otras inversiones a largo plazo.
- c) Otros activos, cargos diferidos.
- d) Activos intangibles, incluyendo el crédito mercantil.

En cuanto a deudas:

- a) Las deudas a corto plazo (hasta 1 año), encabezan la lista de pasivos, seguidas algunas veces por la porción de deuda de largo plazo que se vence dentro de un año. Cuentas por pagar, impuestos acumulados, algunas veces combinadas o por separado. Los dividendos por pagar, impuestos acumulados, utilidades por pagar, totalizándose así el pasivo a corto plazo.
- b) Las deudas a largo plazo, como impuestos diferidos, cualquier utilidad diferida, intereses minoritarios.

En cuanto al Capital Contable:

- a) Capital Social preferente y común, Capital pagado y Utilidades acumuladas.

Reglas de presentación.

En la presentación del Estado de Situación Financiera o de un estado en general deben proporcionarse algunos datos y seguir ciertas normas que se denominan reglas generales de presentación, y son:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Título del estado financiero.
- c) Fecha en la que se presenta la información o periodo que cubre.
- d) Márgenes individuales que debe conservar cada grupo y clasificación.
- e) Cortes de subtotales y totales claramente indicados.
- f) Moneda en que se expresa el estado.

Formas de presentación.

Las formas de presentación del Estado de Situación Financiera son:

- a) En forma de cuenta (americana). Es la presentación más usual. Se muestra el activo al lado izquierdo, el pasivo y el capital al lado derecho.
- b) En forma de reporte. Es una presentación vertical que muestra en primer lugar el activo, posteriormente el pasivo y por último el capital. Esta presentación obedece a la fórmula: activo menos pasivo igual a capital. Se emplea generalmente cuando son pocos los conceptos que integran el estado. Se presenta en forma vertical.

En función de su grado de análisis, el Estado de Situación Financiera puede clasificarse en analítico y condensado. Esta clasificación es un tanto subjetiva, ya que no es determinable con exactitud hasta qué grado de análisis pueden considerarse los estados en un grupo o en otro.

En términos generales, en la forma analítica se detallan las partidas que forman los conceptos o grupos como el caso de las diversas clasificaciones de inventario.

El estado condensado se presenta por lo general indicando los conceptos en grupos generales, por ejemplo; la inversión total de inmuebles, planta y equipo, y a través de una nota a los estados financieros se revela su análisis.

El Estado de Situación Financiera puede presentarse de dos formas:

1. **En forma de reporte.**
2. **En forma de cuenta.**

La primera forma también se llama forma vertical o forma estructural que consiste en presentar las partidas; en primer término los activos con una suma total de ellos. A continuación se enumeran las partidas del pasivo y del capital contable y se suman; su total debe coincidir con la suma de las partidas de activo. Esta forma de presentación es muy útil cuando se deseen comparar Estados de Situación Financiera de varios periodos.

En forma de reporte.

	ACTIVO	
Circulante		\$
Fijo		
Intangibles		
Otros activos		\$
Total activo		\$
	PASIVO	
A corto plazo		\$
A largo plazo		
Total pasivo		\$
	CAPITAL CONTABLE	
Capital contribuido		\$
Capital ganado		
Total capital contable		\$
Total pasivo y capital contable		\$

A la forma tradicional de presentación del Estado de Situación Financiera se le denomina en forma de cuenta. Presenta todos los activos en el lado izquierdo y a la derecha los pasivos y el capital contable.

En forma de cuenta.

ACTIVO		PASIVO	
Activo circulante	\$	Pasivo a corto plazo	\$
		Pasivo a largo plazo	
		Total pasivo	\$
Activo fijo			
		CAPITAL CONTABLE	
		Capital contribuido	\$
Activo intangible		Capital ganado	
		Total capital contable	\$
Otros activos		Total pasivo y capital contable	\$
Total activo	\$		\$

2.9. Concepto y objeto del Estado de Resultados.

Para que una entidad presente información financiera general, completa y razonablemente adecuada, en la cual se pueda apoyar el usuario para la toma de decisiones, es necesario que entre otros estados financieros se incluyan el Estado de Resultados, ya que al terminar el ejercicio de una empresa, a los propietarios o socios, no solo les interesa conocer la situación financiera de su negocio, si no también les interesa la forma en que se ha obtenido el resultado de sus operaciones⁶.

El Estado de Resultados muestra los efectos de las operaciones de un ente económico y su resultado final en forma de un beneficio o una pérdida.

⁶ Estados Financieros, Análisis e Interpretación . Moreno Fernández Joaquín. Edit. Continental . México 2003.

El resultado del estado modifica el capital contable del ente económico en el Estado de Situación Financiera.

El Estado de Resultados muestra un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado.

En las operaciones de una empresa hay una distinción muy clara entre los ingresos, costos y gastos, y así debe ser expresado en el Estado de Resultados.

El Estado de Resultados es eminentemente dinámico en cuanto a que expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos resultantes en un período determinado, a diferencia del Estado de Situación Financiera cuyo carácter es preponderantemente financiero. En cuanto a su importancia, es un estado principal.

La corrección de un Estado de Resultados depende fundamentalmente de que se incluya la totalidad de las partidas de ingresos, así como los costos y gastos atribuibles a los ingresos realizados (costes directos) y gastos en que se ha incurrido por el transcurso del tiempo que cubre el estado.

La presentación del estado puede hacerse únicamente con información de los resultados del período o en forma comparativa, en el cual se reflejan las tendencias de las operaciones de un período a otro y será de ayuda para el usuario como elemento de juicio.

Al estado se le denomina de varias maneras: De Pérdidas y Ganancias, de Ingresos y Gastos y, actualmente, de Resultados. Éste último es el más apropiado, pues representa lo que contiene, los resultados que se han obtenido en un período determinado.

El Estado de Resultados es pues un Estado Financiero Básico, que presenta información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un periodo determinado. Mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros alcanzados y de los esfuerzos desarrollados por una entidad durante el período consignado en el mismo estado.

Esta información es útil principalmente para que, en combinación con la de los otros Estados Financieros se pueda:

- Evaluar la rentabilidad de una empresa.
- Estimar su potencial de crédito.
- Estimar la cantidad, el tiempo y la certidumbre de un flujo de efectivo.
- Evaluar el desempeño de una empresa.
- Medir riesgos.
- Repartir dividendos.

2.9.1. División material del Estado de Resultados.

El Estado de Resultados contiene los siguientes datos:

1. Encabezado.
2. Cuerpo o contenido principal.
3. Pie.

1) Encabezado

- a. Nombre de la empresa
- b. Denominación de ser un Estado de Resultados
- c. Ejercicio correspondiente o período determinado

2) Cuerpo o contenido principal

Nombre e importe de las cuentas que integran la sección de:

- a) Operación.
- b) De no operación.
- c) ISR y PTU en las utilidades.
- d) Operaciones discontinuadas.
- e) Partidas extraordinarias.
- f) Efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambios a principios de contabilidad.
- g) Utilidad por acción.

3) Pie

- a. Notas a los Estados Financieros.
- b. Nombre y firma de los responsables que:
 - Formulan materialmente al Estado de Resultados;
 - Revisión de dicho estado para cerciorarse de su corrección, y
 - Autorización del funcionario responsable.

2.9.2. Estructura general del Estado de Resultados

Los elementos que compone el Estado de Resultados son: ingresos, costos, gastos, ganancias, pérdidas, utilidad neta y pérdida neta.

Costos y gastos.

Los costos y gastos (costes) se clasifican en directos y periódicos. Son directos los que se generan simultáneamente al ingreso y como

consecuencia de él, como por ejemplo, el costo de ventas, las comisiones a vendedores, etc. Son periódicos o de estructura los generados por el transcurso del tiempo y no se relacionan en forma directa con el ingreso, como la depreciación en línea recta, las rentas, sueldos de administradores, etc.

Ingresos y ganancias.

El Boletín A-11 de la Comisión de Principios de Contabilidad del IMCP define los ingresos y ganancias como sigue:

Ingreso. “Es el incremento bruto de activos o disminución de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un período contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales”.

Ganancia. “Es el ingreso resultante de una transacción, incidental o derivada del entorno económico, social, político o físico durante un período contable que por su naturaleza se debe presentar neto de su costo correspondiente”.

Las ganancias representan otras partidas que encuadran en la definición de la utilidad, pero pueden o no provenir del curso normal de actividades de una empresa. Las ganancias representan incrementos en los beneficios económicos y, como tales, no diferentes en naturaleza al ingreso; de ahí que no se les considere como un elemento separado en esta estructura.

Gastos y pérdidas.

El Boletín A-11 de la Comisión de Principios de Contabilidad del IMCP define los gastos y pérdidas como sigue:

Gastos. “Es el decremento bruto de activos o incremento de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un período contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales y que tienen por consecuencia la generación de ingresos.”

Pérdida. “Es el gasto resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político y físico en que el ingreso, consecuentemente, es inferior al gasto y que por su naturaleza se debe presentar neto del ingreso respectivo.”

Utilidad neta.

El Boletín A-11 de la Comisión de Principios de Contabilidad del IMCP define la utilidad neta como sigue:

“La utilidad neta es la modificación observada en el capital contable de la entidad, después de su mantenimiento, durante un período contable determinado, originada por las transacciones efectuadas, eventos y otras circunstancias, excepto las distribuciones de los movimientos relativos al capital contribuido.”

Utilidad por acción.

Esta utilidad la presentan en el Estado de Resultados, las empresas que cotizan sus acciones en los mercados de valores. Dicha utilidad se presenta como último renglón de dicho estado.

Reglas de presentación.

Las reglas generales de presentación del Estado de Resultados son iguales a las mencionadas en el Estado de Situación Financiera, con la única diferencia en el cambio de la fecha en que está cortada la información con el período que cubre, por ser un estado dinámico, es decir las cifras que se muestran corresponden a un año, a seis meses, etc., en vez de una fecha determinada.

De los conceptos que integran el estado se deben presentar por separado:

- a) Las partidas extraordinarias del ejercicio que forman parte de la utilidad neta.

- b) Las partidas que corresponden a ejercicios anteriores.

Estas partidas se presentan en el estado después del resultado neto del año y deben incluir el efecto del impuesto sobre la renta y la participación de utilidades a los empleados.

Al elaborar el Estado de Resultados hay que tener especial cuidado en que las revelaciones se hagan en el cuerpo del mismo, guarden equilibrio entre la importancia y el detalle de la información que se presenta para que los directivos de la empresa evalúen su capacidad de aprovechar los recursos y potencialidades de la misma.

Un Estado de Resultados comienza por lo general con ventas netas, tomando en cuenta las devoluciones, descuentos y bonificaciones. Algunas veces seguidas de otros ingresos y un total para el concepto.

Anteriormente a las ventas se les seguía el costo de ventas, la diferencia entre ambos conceptos era la utilidad bruta. Ahora cada día es más común omitir el sub concepto de utilidad bruta y mostrar el costo de lo vendido, tomando en cuenta los gastos de venta, generales y administrativos; gastos de investigación y desarrollo, gastos por intereses y diversos.

También se debe revelar los gastos por depreciación, pensiones, que en algunas veces se presentan después de los anteriores, pero con frecuencia se les revela en una nota.

En cuanto a la provisión de impuestos sobre la renta se muestra como parte de costos y gastos, pero es más común mostrar el sub renglón para utilidad antes de impuestos sobre la renta, seguido por la provisión de dichos impuestos.

También se creó dentro del propio estado una nueva categoría llamada partidas extraordinarias, que deben mostrarse por separado como un elemento de la utilidad neta del ejercicio y se les distinguió de los ajustes a ejercicios anteriores que fueron excluidos de la utilidad neta.

Estos conceptos no fueron suficientemente precisos por lo que se dio mal uso de los mismos y como consecuencia se establecieron definiciones nuevas y limitativas para las partidas extraordinarias y a la vez se proporcionaron bases para la presentación en renglones separados de las utilidades o ganancias en operaciones discontinuadas.

Con base en esto, se dieron varias opiniones, como aquella referente a la participación en utilidades de compañías asociadas no consolidadas de las que se posea el 20%, se muestren en un renglón especial del Estado de Resultados, a menos que se trate de la participación de partidas extraordinarias, lo cual se presentaría como tal.

De esta manera, cualquier compañía puede tener varios renglones inmediatamente antes de la utilidad neta, debido a la importancia que se le dé y en relación con la utilidad.

Es por ello que la comisión de principios de contabilidad generalmente aceptados emitió el Boletín B-3 del Estado de Resultados, el cual es obligatorio a partir de los ejercicios sociales, que terminen el 31 de diciembre de 1995.

El Estado de Resultados deberá estructurarse de acuerdo al giro de cada empresa, tomando en cuenta las siguientes secciones y respetando el orden llevan entre sí, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- a) Operación.
- b) De no operación.
- c) ISR y PTU en las utilidades.
- d) Operaciones discontinuadas.
- e) Partidas extraordinarias.
- f) Efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambios a Principios de Contabilidad.
- g) Utilidad por acción.

a) Operación. Aquí se presentan los ingresos y gastos de operaciones continuas o primarias. Esta sección comprende:

1. Ingresos. Si se trata de empresas industriales y comerciales, aquellos generados por las ventas netas y si es de servicio, los recibidos por la prestación de los mismos. Además presentar adicionalmente, los descuentos, rebajas y devoluciones en una nota a los Estados Financieros.

2. Costo de lo vendido. Muestra el costo de producción o adquisición, de los artículos vendidos que generaron los ingresos. En las empresas de servicios, el costo está integrado por costos directos en la prestación de servicios. Cuando en una empresa industrial, la capacidad producción o mano de obra no es utilizada en su totalidad, el efecto registrado en gastos, deberá destacarse en resultados, cuando el monto sea de importancia. La diferencia entre los ingresos y el costo de lo vendido es la utilidad bruta.

3. Gastos de operación. Los constituyen los gastos de venta y de administración. En el Estado de Resultados se puede informar por separado estos dos gastos.

4. Utilidad de operación. Resulta de disminuirle a los ingresos el costo de lo vendido y los gastos de operación. Sin considerar el Impuesto sobre la renta y la participación de las utilidades de los trabajadores.

b) De no operación. Esta sección comprende los ingresos y gastos distintos a los de operación. Se identifican principalmente con las operaciones financieras de la empresa.

c) Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades. En esta sección se reportan el Impuesto sobre la Renta y la Participación de los Trabajadores en las Utilidades correspondiente al neto de las partidas de las dos secciones anteriores, cada una de ellas se presentan por separado.

d) Operaciones discontinuas. En esta sección se incorporan las ganancias o pérdidas resultantes de discontinuar operaciones de un segmento de negocio.

- e) **Partidas extraordinarias.** En este apartado se presentan las ganancias y pérdidas derivadas de eventos y transacciones que reúnen simultáneamente las características de inusuales e infrecuentes.
- f) **Efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambios en principios de contabilidad.** En esta parte del Estado de Resultados se debe mostrar el efecto acumulado al inicio del ejercicio por modificación de una regla contable o emisión de una nueva.
- g) **Utilidad por acción.** Las empresas que cotizan sus acciones en los mercados de valores, deberán presentar como último renglón la utilidad por acción, determinada de acuerdo con las reglas establecidas por la Comisión de Principios de Contabilidad.

Con base a principios de contabilidad generalmente aceptados, de acuerdo al boletín B-12 del I.M.C.P. dice, que es el Estado Financiero que muestra a 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 período determinado. El hablar de pesos constantes se refiere a pesos de poder adquisitivo a la fecha del Estado de Situación Financiera.

Por último, las notas al Estado de Resultados complementan la información presentada en el mismo en forma más detallada, en las cuales se explican aquellos conceptos o cuentas que se consideren necesarios para aclarar determinadas políticas que la empresa a seguido.

Presentación del Estado.

Para presentar un Estado de Resultados sencillo y resumido donde el lector pueda detectar fácilmente los hechos más importantes, es conveniente

revelar los resultados y componentes de las actividades importantes, en cualquiera de las siguientes modalidades:

1. **Condensada**
2. **Analítica**

El Estado de Resultados en forma condensada presenta información por grupos o conceptos, en forma global. Dicho estado se acompaña de notas, relaciones o anexos que explican más detalladamente los grupos para mejor comprensión del lector, evitando en todo momento que el estado se convierta en un reporte abreviado que impida o dificulte su interpretación.

EN FORMA CONDENSADA.

Ventas netas		\$
Costo de ventas	\$	
Gastos de operación		\$
Utilidad de operación		
Otros ingresos		\$
Costo integral de financiamiento		
Utilidad por operaciones continuas antes de ISR y PTU		\$
ISR y PTU sobre la utilidad anterior		
ISR	\$	\$
PTU		
Utilidad por operaciones continuas		
Ganancia por operaciones discontinuas (netas de ISR y PTU)		\$
Partidas extraordinarias (netas de ISR y PTU)		
Efecto al inicio del ejercicio por cambios en principios de contabilidad (netos de ISR y PTU)		
Utilidad neta		\$

El Estado de Resultados en forma analítica presenta información pormenorizada de los conceptos que integran a dicho estado, indicando las partidas homogéneas o subcuentas de los mismos. Esta modalidad es poco práctica ya que es fácil que el lector del Estado de Resultados se confunda

entre las numerosas cifras que se presentan. También el estado en forma analítica se acompaña de notas para complementar la información.

En forma analítica.

Ventas		\$
Menos:		
Descuentos sobre ventas	\$	
Devoluciones y Rebajas sobre ventas		\$
Ventas netas		\$
Costo de lo vendido		
Utilidad bruta		\$
Gastos de operación:		
Gastos de venta	\$	
Gastos de administración		\$
Utilidad de operación		\$
Otros ingresos		
Otros gastos		
Costo integral de financiamiento		
Utilidad por operaciones continuas antes de ISR y PTU		\$
ISR y PTU sobre la utilidad anterior:	\$	
ISR		\$
PTU		
Utilidad por operaciones continuas		
Ganancia por operaciones discontinuas (netas ISR y PTU)		
Utilidad después de operaciones discontinuas y antes de partidas extraordinarias		\$
Partidas extraordinarias (netas de ISR y PTU)		
Utilidad después de partidas extraordinarias		
Efecto al inicio del ejercicio por cambios en principios de contabilidad (neto ISR y PTU)		
Utilidad neta		\$

El conocimiento de los diferentes Estados Financieros que origina una empresa, la estructura de los mismos, los principios sobre los cuales se elaboran y la información que aportan es fundamental para el correcto ejercicio de la función que lleva a cabo el ejecutivo encargado de las cuentas por cobrar, pues es a partir de la información que encuentra en estos documentos, que puede emitir una opinión referente al grado de endeudamiento que puede soportar un eventual cliente, o la ampliación de

una nueva línea de crédito e incluso la renovación de la misma, sin embargo la sola contemplación de estos documentos no ofrece por si misma la suficiente información con respecto a un ente económico, se requiere para completar el correcto análisis valorar la calidad de las cifras que se presentan, para el cumplimiento de este fin en los siguientes incisos se presentan los elementos financieros, que contemplan este objetivo.

2.10. La administración financiera y su relación con las cuentas por cobrar.

El objetivo principal de la administración financiera puede enfocarse desde diferentes puntos de vista, uno de ellos es el relacionado con el área de cuentas por cobrar, específicamente el referente al análisis que de los Estados Financieros debe realizar el encargado de esta área, con la intención de poder calificar el estado general en que se encuentra la empresa solicitante de crédito, de hecho la administración financiera se divide para su estudio en ⁷:

- El análisis financiero, que es el que estudia y evalúa los conceptos y cifras del pasado de una empresa.
- La planeación financiera que se encarga del estudio y la evaluación de conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa.
- Y por ultimo el control financiero, el cual consiste en el estudio y evaluación simultanea del análisis y la planeación financiera, para corregir las desviaciones y alcanzar los objetivos propuestos para la empresa, para la acertada toma de decisiones.

⁷ Análisis e Interpretación de Estado Financieros, Gómez López Ernesto Javier, ECAFSA, México 1981

2.11. Concepto del análisis financiero y su relación con el área de cuentas por cobrar.

Para el autor C.P. Javier Gómez ⁸ "El análisis de Estados Financieros es una herramienta o técnica financiera que aplica el administrador financiero, el gerente de finanzas, el contralor, el encargado de cuentas por cobrar, etc., para la detección precisa del estado que guarda una organización en un momento determinado. "

El objetivo primordial del análisis de Estados Financieros es la evaluación histórica de una empresa, por otra parte, el análisis se entiende en la descomposición de un todo en sus partes para así poder hacer un mejor estudio, se verá a continuación la importancia que tiene dentro del ámbito financiero.

En la actualidad, el análisis financiero es considerado una herramienta básica para el completo conocimiento de los negocios. Además de que proporciona los medios necesarios para evaluar en la empresa su: solvencia, estabilidad y rentabilidad, conceptos sobre los cuales descansa regularmente la decisión de otorgar o no un crédito.

Es conveniente hacer una pausa para definir algunos conceptos que a partir de este momento se empezarán a utilizar con cierta frecuencia.

⁸ Equilibrio Financiero de las Empresas, Zamorano Enrique, Ediciones IMCP, México 1993.

2.12. Aspectos a analizar en los Estados Financieros por el área de cuentas por cobrar.

Solvencia

Es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, y ya que dentro de la clasificación del Estado de Situación Financiera se ha separado en el activo circulante aquellos recursos de pronta disponibilidad, y en el pasivo circulante las obligaciones a corto plazo, las cuentas que integran estos grupos son las que determinan la liquidez y la capacidad de pago.

Estabilidad

La estabilidad de la empresa radica fundamentalmente en la estructura de capital, que es la proporción que existe entre las aportaciones hechas por accionistas también llamado capital propio y capital de terceros o capital ajeno en la empresa. La estabilidad es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus compromisos en el mediano y largo plazo.

Rentabilidad

La rentabilidad es la razón de ser de toda la empresa. Nos indica la renta o el retorno que los accionistas perciben a cambio de la inversión, riesgo y esfuerzo que desarrollan.

Productividad

La productividad es el hacer más productos con los mismos insumos materiales y financieros, es una cualidad de las más importantes de cara a la competencia cada vez más globalizada que se impone en la actualidad.

Eficiencia

Es el hacer más con menos, es el tener una planta productiva que cada vez realiza más productos o servicios con menos insumos, esto es un proceso que parte de la reingeniería, y muy relacionada con la productividad.

Efectividad o eficacia

Es el llegar a los objetivos y lograr resultados, deseablemente acompañada de la eficiencia.

2.13. Formas de análisis de los Estados Financieros.

Aunque más adelante se verá más a fondo estos conceptos, a continuación veremos las formas de los análisis financieros, ⁹:

"Existen dos formas de análisis de los Estados Financieros.

- **Análisis horizontal**

Llamado también análisis de series de tiempo, que consiste en comparar la situación de la empresa a través del tiempo, es decir, con ejercicios anteriores y/o con ejercicios proyectados o futuros. Esta técnica, debe ser aplicada en cada caso cuidadosamente, pues en épocas inflacionarias pierde todo valor de comparación si no se ajustan las cifras adecuadamente.

- **Análisis vertical**

Conocido como de cruce seccional, permite evaluar la eficiencia de la empresa dentro de un mismo ejercicio, carece de los efectos que en la

inflación tiene en el método horizontal, porque circunscribe su utilidad a un solo período.”

2.14. Reglas para la aplicación del análisis de los Estados Financieros.

Antes de analizar los Estados Financieros, debemos someterlos a ciertas reglas de carácter general y especial, como recomienda el C. P. Abraham Perdomo¹⁰.

Estas reglas, de carácter general, son aplicables a todos los Estados Financieros, por ejemplo:

Reglas generales

Eliminación de centavos y cierre de cifras. Al suprimir los centavos de las cifras que aparezcan en los estados cerrar las mismas decenas, centenas o miles, según la magnitud de la empresa, se considera si la cifra a cerrar es superior a cinco, se eleva a la unidad superior y si es menor de cinco, desciende a la inferior, por ejemplo:

Cifra real	\$ 5'138,693.18
Cifra modificada	\$ 5'138,690

Ahora bien, puede suceder que, al terminar la eliminación de cifras resulte una diferencia que, de ser importante, se anotará a fin de cuadrar sumas con el nombre de conciliación por análisis.

⁹ www.universidadabierta.com.mx, Martínez Monroy Osvaldo, trabajo presentado en la página fecha Enero 2000, artículo de opinión

¹⁰ Perdomo Moreno Abraham, Elementos Básicos de Administración financiera, Editorial PEMA, 1992

En ocasiones, es factible agrupar ciertas cuentas de naturaleza similar, bajo un mismo título genérico, por ejemplo.

- Almacén de materiales.
- Almacén de productos en proceso.
- Almacén de productos terminados.

Se pueden agrupar en “inventarios”.

2.15. Por que del uso de razones financieras del área de cuentas por cobrar.

Para poder valorar la situación y el desempeño financiero de cualquier empresa, es necesario que el analista del área de cuentas por cobrar verifique varios aspectos de la salud financiera de la empresa.

Una de las herramientas utilizadas frecuentemente para realizar estas verificaciones es una razón financiera o índice, que relaciona entre sí dos o más elementos de la información financiera al dividir una cantidad entre la otra.¹¹

Pero, ¿Por qué utilizar una razón? ¿Por qué no simplemente comparar los números entre sí?

Se calculan las razones porque así se podrá obtener una comparación que puede ser más útil que los propios números, por ejemplo una empresa obtuvo este año utilidades netas por \$1 millón esto parece lo bastante rentable. Pero, ¿qué pasa si la empresa tiene \$100 millones invertidos en activos totales? Al dividir la utilidad neta entre los activos totales, obtenemos

\$1 Millón entre \$100 Millones = 0.01, de rendimiento de la empresa sobre los activos totales. La cantidad resultante, .01 significa que cada peso invertido en la empresa obtuvo rendimientos de tan solo un 1%.

Una simple cuenta de ahorros proporciona un mejor rendimiento sobre la inversión que este, y con un riesgo, mucho menor. Este ejemplo, fue bastante sencillo y claro. Pero hay que ser muy cuidadoso.

Por lo que se requiere ser precavido al elegir e interpretar las razones o se podrá obtener información errónea, en virtud de que su utilización pueda prender focos rojos o síntomas de alarma, a fin de tener precauciones a tiempo, como por ejemplo:

- Promedios de recuperación de cartera
- Impacto de la cartera vencida
- Etc.

2.16. Comparación de las razones de análisis financiero por el área de cartera.

El análisis de las razones financieras incluye dos tipos de comparaciones. Primero, "El analista del área de cuentas por cobrar deberá comparar una razón actual con razones anteriores y las que se esperan en el futuro para la misma empresa. La razón del circulante (la razón del activo circulante contra el pasivo circulante o prueba del ácido) para el final del año actual se puede comparar con la razón del circulante a fines del año anterior. Cuando se colocan las razones financieras sobre una hoja de trabajo que cubra un periodo de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido alguna mejoría o deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo.

¹¹ Fundamentos de Administración Financiera. Gitman Lawrence J., Editorial Harla, 1998

El segundo método de comparación implica comparar las razones de una empresa con las de empresas similares o con promedios de la industria en el mismo momento en el tiempo. Este tipo de comparación permite conocer la situación financiera relativa y el desempeño de la empresa y también nos ayuda a identificar cualquier desviación significativa de algún promedio (o estándar) aplicable de la industria¹². El analista del área de cuentas por cobrar debe evitar usar reglas prácticas en forma indiscriminada para todas las industrias. El criterio de que todas las empresas tengan al menos una razón de circulante de 1.5 a 1 resulta inapropiado.

El análisis tiene que ser con relación al tipo de negocio al que se dedica la empresa y a la empresa en sí. La verdadera prueba de liquidez es si la empresa tiene la posibilidad de pagar sus cuentas a tiempo. Muchas empresas sólidas tienen esta capacidad a pesar de mantener razones de circulante muy inferiores al 1.5 a 1.

Las fallas en la consideración de la naturaleza del negocio (y la empresa) pueden conducir a una interpretación errónea de las razones y al otorgamiento o negación de un crédito, a un error.

Sólo cuando se comparan las razones financieras de una empresa con empresas similares se puede hacer un juicio realista.

Siempre que sea posible se debe estandarizar la información contable de diferentes empresas (esto es, ajustarse para obtener la comparabilidad) y el analista de cuentas por cobrar debe tener cuidado al interpretar las comparaciones.

¹² www.temasdeclases.com/libro_analisiscinco.htm apuntes sobre razones financieras última actualización Septiembre 2001.

2.17. Las razones financieras en el área de cuentas por cobrar (estáticas - dinámicas).

Las razones financieras que, por lo general, se utilizan son en esencia de dos clases. La primera resume algún aspecto de la "condición financiera" de la empresa en un punto en el tiempo, el momento en el que ha sido preparado el Estado de Situación Financiera, Llamamos a éstas razones estáticas, de forma bastante apropiada, porque tanto el numerador como el denominador en cada razón provienen directamente del Estado de Situación Financiera, la segunda clase de razón resume algún aspecto del desempeño de la empresa durante un período, normalmente un año. Estas razones son llamadas razones dinámicas o razones estático-dinámicas. Las razones del Estado de Resultados comparan una partida de "flujo" del Estado de Resultados con otra partida de "flujo" del Estado de Resultados. Las razones estático-dinámicas comparan una partida de "flujo" (Estado de Resultados) en el numerador con una partida de "acción" (Estado de Situación Financiera) en el denominador. El comparar una partida de "flujo" con una partida de "acción" plantea un problema potencial para el analista de la solicitud de crédito, se corre el riesgo de una posible unión errónea de variables. La partida de acción, al ser una instantánea tomada del Estado de Situación Financiera, quizá no sea representativa de la manera en que se comportó esta variable durante el periodo en el que ocurrió el "flujo". Por tanto, donde sea apropiado, se debe utilizar una cantidad "promedio" del Estado de Situación Financiera en el denominador de una razón estático-dinámica más representativo de todo el período.

A su vez, se debe subdividir de nuevo a las razones financieras en cinco tipos distintas: de liquidez, apalancamiento financiero (a deuda), cobertura, actividad y de rentabilidad. Ninguna razón da la información suficiente mediante la cual sea posible juzgar la situación financiera y el desempeño de

la empresa. Sólo cuando se analiza un grupo de razones estamos en posibilidad de llegar a juicios razonables.

Es necesario tener la seguridad de tomar en cuenta cualquier situación estacional de un negocio. Las tendencias fundamentales sólo se pueden evaluar a través de la comparación de las cifras y las razones en el mismo momento del año. No debe compararse un Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre con otro Estado de Situación Financiera al 31 de mayo, sino que compararíamos el 31 de diciembre con esa misma fecha.

2.18. Clasificación de las razones financieras.

Las razones simples, pueden clasificarse como sigue ¹³:

- Razones estáticas.
- Razones dinámicas.
- Razones estático – dinámicas.
- Razones dinámico – estáticas.

Por su significado o lectura:

- Razones financieras.
- Razones de rotación.
- Razones cronológicas.

Por su aplicación u objetivos:

- Razones de rentabilidad.
- Razones de liquidez.
- Razones de actividad.

- Razones de solvencia y endeudamiento.
- Razones de producción.
- Razones de mercadotecnia.

Son razones estáticas, cuando el antecedente y el consecuente, es decir, el numerador y el denominador, emanan o proceden de Estados Financieros estáticos, como el Estado de Situación Financiera.

Son razones dinámicas, cuando el antecedente y consecuente, es decir numerador y denominador, emanan de una Estado Financiero dinámico, como el Estado de Resultados.

Son razones estático – dinámicas, cuando el antecedente corresponde a conceptos y cifras de un Estado Financiero estático y el consecuente, emana de conceptos y cifras de un estado financiero dinámico.

Son razones dinámico – estáticas, cuando el antecedente corresponde a un Estado Financiero dinámico y el consecuente, corresponde a un Estado Financiero estático.

Las razones financieras, son aquellas que se leen en dinero, es decir, en pesos, o en cualquier otra unidad monetaria.

Las razones de rotación, son aquellas que se leen en alternancias (número de rotaciones o vueltas al círculo comercial industrial).

Las razones cronológicas, son aquellas que se leen en días (unidad de tiempo, es decir, pueden expresarse en días, horas, minutos, etc.).

¹³ El Análisis Financiero, Welsch Hiton & Gordon, Editorial Prentince Hall, México 1999.

Las razones de rentabilidad, son aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos, etc., de una empresa.

Las razones de liquidez, son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o en documentos cobrables de una empresa, etc.

Las razones de actividad, son aquellas que miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia del consumo de materiales de producción, ventas, activos, etc.

Las razones de solvencia y endeudamiento, son aquellas que miden la porción de activos financiados por deuda de terceros, asimismo, miden la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos, etc.

Las razones de producción, son aquellas que miden la eficiencia del proceso productivo, la eficiencia de la contribución marginal, así como los costos y la capacidad de las instalaciones, etc.

Las razones de mercadotecnia, son aquellas que miden la eficiencia del departamento de mercados y del departamento de publicidad de una empresa.

2.19. Que indican las razones financieras para considerar el otorgamiento de crédito.

El procedimiento de razones financieras, empleado para analizar el contenido de los Estados Financieros de las empresas solicitantes de crédito es útil para indicar:

- A. **Puntos débiles de una empresa.**
- B. **Probables anomalías.**
- C. **En ciertos casos, como base para formular un juicio personal.**

El número de razones simples que pueden obtenerse de los Estados Financieros de una empresa es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación, entonces, corresponde al criterio y sentido común del analista del área de cuentas por cobrar, determinar el número de razones simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles del eventual cliente como probables anomalías de lo que se este revisando.

Así mismo, en la aplicación de este procedimiento, se debe tener cuidado para no determinar razones que no tengan utilidad, es decir, se debe definir son los puntos o las metas a las cuales se pretende llegar y con base en esto, tratar de obtener razones con resultados positivos, por lo tanto, el número de razones a obtener, variará de acuerdo con el objeto en particular que se persiga.

La aplicación del procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que en general podemos decir que orienta al analista de Estados Financieros respecto a los que debe hacer y como debe enfocar su trabajo final, sin embargo, se debe reconocer que tiene sus limitaciones, por lo que no se puede conferirle atributos que en realidad no le corresponden.

2.20. Razones simples. (Estado de Situación Financiera).

Razones de liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Hacen una comparación

de las obligaciones a corto plazo con los recursos a corto plazo (o circulantes) de que se dispone para cumplir con esas obligaciones. A partir de estas razones se pueden obtener muchos conocimientos acerca de la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos, resulta del mayor interés para el analista de cuentas por cobrar en virtud de que en caso del eventual otorgamiento de servicios o productos a crédito esta podrá contar con mayores grados de certidumbre de ser pagada en tiempo y forma.

Razón del activo circulante. Una de las razones de uso más general y frecuente es la razón de circulante:

Activo circulante

Pasivo circulante

Supuestamente, mientras más alta sea la razón de circulante mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas; sin embargo, el analista de cuentas por cobrar tiene que considerar este resultado como algo imperfecto debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Una empresa con activos circulantes integrados fundamentalmente por efectivo y cuentas por cobrar recientes se considera en forma general como más líquida que una empresa cuyos activos circulantes estén compuestos básicamente de inventarios. Por consiguiente, nos dirigimos a una prueba de la liquidez de la empresa más crítica, o rigurosa, la razón de la prueba del ácido.

La razón de la prueba del ácido (o de liquidez inmediata) es la prueba de liquidez inmediata. Una medida más conservadora de la liquidez

Activo circulante - Inventarios

Pasivo circulante

Esta razón sirve como un complemento de la razón del circulante en el análisis de la liquidez. Esta razón es la misma que la razón de circulante con la excepción de que excluye los inventarios (posiblemente la parte menos liquidada de los activos circulantes) del numerador. La razón se concentra en el efectivo, los valores realizables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes y de esta forma brinda una medida más penetrante de liquidez que la razón del circulante, al excluir el renglón de inventarios, permite al analista de cartera tener mayor certidumbre con respecto al cumplimiento del eventual adeudo por aprobar sin depender directamente de la rotación de los inventarios.

Razones de apalancamiento financiero (deuda)

Las razones que observan el grado de endeudamiento de una empresa, son de especial interés para el ejecutivo del área de cuentas por cobrar, por ejemplo poder definir sobre la base de estos análisis, cuanto de cada peso es financiado por terceros, esta información puede normar el criterio del analista para conceder a un nuevo crédito o ampliar el existente.

Razón pasivo a capital contable. Para estimar el grado en que la empresa utiliza dinero prestado, podemos utilizar varias razones de deuda. La razón pasivo a capital contable se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos circulantes) entre su capital contable.

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

Por lo general, a los acreedores les agrada que esta razón sea baja. Entre más baja es la razón, más alto es el nivel de financiamiento de la empresa que proporcionan los accionistas, y más grande es el colchón del acreedor

(el margen de protección que se busca) en caso que se contraigan los valores de los activos o de pérdidas totales.

Razón de deuda a activos totales. La razón de deuda a activos totales se obtiene al dividir la deuda total de una empresa entre sus activos totales:

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

Esta razón sirve para un propósito similar al de la razón de deuda a capital contable. Destaca la importancia relativa del financiamiento por deuda para la empresa al mostrar el porcentaje de activos que se sustentan mediante el financiamiento de deuda. Una vez más, esto señala que entre mayor sea el porcentaje de financiamiento que permita el capital de los accionistas, más grande es el colchón de protección que busca el ejecutivo de cuentas por cobrar, entre más alta sea la razón de deuda a activos totales, mayor riesgo financiero, entre más baja sea esta razón, de menor magnitud será el riesgo financiero.

Además, de las dos razones de las deudas anteriores, quizá se desee calcular la siguiente razón, que trata sólo de la capitalización a largo plazo de la empresa:

$$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

Donde la capitalización total representa todo el pasivo a largo plazo y el capital contable.

Esta medida señala la importancia relativa del pasivo a largo plazo en la estructura de capital (financiamiento a largo plazo) de la empresa. Las

razones de deuda que se acaban de calcular se basan en cifras de valor en libros; en ocasiones es útil calcular estas razones utilizando valores de mercado. En resumen, las razones de deuda indican las proporciones relativas de la aportación de capital por parte de los acreedores y por parte de los dueños.

2.21. Razones simples Estado de Resultados – Estado de Situación Financiera.

Ahora se centran la atención en tres nuevos tipos de razones -razones de cobertura, actividad y rentabilidad- que se derivan de los datos del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera. Ello significa que ya no se está hablando sólo acerca de relaciones de acciones (Estado de Situación Financiera). Ahora, cada razón relaciona una partida de flujo (Estado de Resultados) con otra partida de flujo o una mezcla de una partida de flujo o una mezcla de una partida de flujo con una de acción correctamente.

Razones de cobertura.

Las razones de cobertura han sido diseñadas para relacionar los cargos financieros de una empresa con su capacidad para hacerles frente. Servicios de clasificación de bonos hacen amplio uso de estas razones. Una de las razones de cobertura más tradicionales es la razón de cobertura de interés, o las veces que se obtuvo interés. Esta razón es simplemente la razón de las utilidades antes de intereses e impuestos para un período de informe particular contra el importe de los cargos por interés del período, esto es:

Utilidades antes de intereses e impuestos

Gasto por interés

Esta razón sirve como medida de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos de interés y así evitar la bancarrota. En general, entre más alta es la razón, mayor es la probabilidad de que la empresa pueda cubrir sus pagos de interés sin dificultad. También ilustra en cierta medida la capacidad de la empresa para contratar nueva deuda.

Un tipo más amplio de análisis evaluaría la capacidad de la empresa para cubrir todos los cargos de naturaleza fija. Además de los pagos de intereses y principal sobre obligaciones de deuda incluiríamos los dividendos sobre acciones preferentes, los pagos de arrendamiento y tal vez incluso ciertos gastos de capital esenciales.

Entonces, al evaluar el riesgo financiero de una empresa el analista de cartera debe calcular primero las razones de deuda como una medida aproximada del riesgo financiero. Según el programa de pagos de la deuda y la tasa promedio de interés, las razones de deuda pueden dar o no una imagen exacta de la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones. Por tanto, aumentamos las razones de deuda con un análisis de las razones de cobertura. A su vez, se percibe que en realidad los pagos de interés y principal no se cumplen a partir de las utilidades, per se, sino a partir del efectivo. Por consiguiente, también es necesaria analizar la capacidad de generar flujos de efectivo de la empresa para el servicio de la deuda (al igual que otros cargos financieros).

Razones de actividad.

Las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia o de cambio, miden con qué tanta eficiencia utiliza la empresa sus activos.

Como se vera, algunos aspectos del análisis de actividad están muy relacionados con el análisis de liquidez. En esta sección, se enfoca la atención principalmente en qué tan efectivamente administra la empresa analizada dos grupos de activos específicos, cuentas por cobrar e inventarios sus activos totales, en general.

Al calcular las razones de actividad es posible, utilizar niveles de activos del Estado de Situación Financiera al final del año. Sin embargo, un promedio mensual, trimestral o al inicio y fin de año, de niveles de activos se emplea a menudo con estas razones de Estado de Resultados / Estado de Situación Financiera.

Actividad de las cuentas por cobrar. La razón de cambio de las cuentas por cobrar proporciona informes sobre la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y de qué tan exitosamente está la empresa en sus recaudaciones.

Esta razón se calcula al dividir las cuentas por cobrar a las ventas a crédito netas anuales:

Ventas anuales a crédito

Ventas por cobrar

Esta razón nos indica el número de veces que se han cambiado las cuentas por cobrar (convertido en efectivo) durante el año. Entre más alto el cambio, menor el tiempo entre la venta típica y la recaudación de efectivo.

Cuando no se dispone de la cifra de venta a crédito de un periodo, es necesario recurrir a las cifras totales de ventas. Cuando las ventas son estacionales o han crecido en forma considerable durante el año, utilizar el saldo de cuentas por cobrar a fin de año quizá no sea adecuado. Cuando

existe el problema de temporalidad, tal vez la cifra más apropiada a utilizar sea el promedio de los saldos a fin de cada mes. En caso de crecimiento, el saldo de cuentas por cobrar al final del año puede ser engañosamente alto en relación con las ventas. El resultado es que el cambio de cuentas por cobrar calculado es una subestimación prejuiciosa del número de veces que se cambiaron las cuentas por cobrar durante el curso del año. En este caso podría ser apropiado el promedio de las cuentas par cobrar al principio y al fin del año si el crecimiento en ventas fue estable a través del año.

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en tanto se puedan cobrar dentro de un lapso razonable. En un intento por determinar si hay alguna causa de preocupación, el analista puede reformular la razón de rotación de las cuentas por cobrar para generar la rotación de las cuentas por cobrar en días, o período de recaudación promedio.

La rotación de las cuentas por cobrar en días, o período de recaudación promedio, se calcula como:

Cuentas por cobrar x días en el año
Ventas anuales a crédito

Esta cantidad indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de cobro.

Sin embargo, antes de concluir que existe un problema de recuperación, se deben revisar los términos del crédito que la rama industrial, ofreció a sus clientes. Suponiendo que el promedio de cobro para una empresa fuera de 62 días y las condiciones otorgadas fueran 2% de descuento por pronto pago (antes de 10 días) y neto a 30 días, una parte importante de las cuentas por cobrar está ya vencida más allá de la fecha final de pago de 30 días. Por otra parte, si las condiciones son 60 días neto, la cuenta por cobrar común está

siendo cobrada sólo dos días después de la fecha final de vencimiento.

Aunque, por lo general, un período promedio de cobro demasiado alto es malo, un período promedio de cobro demasiado baja no tiene que ser bueno por necesidad. Puede ser que la política de crédito sea excesivamente restringida. Las cuentas por cobrar en los libros pueden ser de buena calidad y, sin embargo, acaso estén limitando indebidamente las ventas (y las utilidades sean menos de las que debieran ser) debido a esta política. En esta situación se deben suavizar algo los estándares de crédito para una cuenta aceptable, por su puesto esta decisión corresponderá a los niveles más altos de la dirección.

Clasificación de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos. Otra posibilidad de obtener información sobre la liquidez de las cuentas por cobrar y la habilidad de la administración para imponer sus políticas de crédito es mediante la clasificación de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos. Con este método se clasifican las cuentas por cobrar en un momento en el tiempo de acuerdo con las proporciones facturadas en los meses anteriores. Al 31 de diciembre podemos tener la siguiente clasificación hipotética de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos:

Porcentaje de cuentas por cobrar Facturadas en:

Dic.	Nov.	Oct.	Sept	Ago y antes
67%	19%	7%	2%	5%
100% Total				

Si las condiciones de facturación son 2% de descuento por pronto pago (antes de 10 días) y neto a 30 días, esta clasificación nos dice que el 67% de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre son corrientes, el 19% tiene hasta un mes de vencidas, el 7% entre 1 y 2 meses de vencidas, y así

sucesivamente. De acuerdo con las conclusiones obtenidas del análisis de la clasificación, quizá se desee examinar con más detalle las políticas de crédito y cobranza de la empresa.

Duración de las cuentas por pagar.

Para el ejecutivo de cuentas por cobrar, es de especial interés, por obvias razones, estudiar la puntualidad con que se le paga a los proveedores, en tales casos es deseable obtener una clasificación de cuentas por antigüedad de saldos similar a la del ejemplo de las cuentas por cobrar. Este método combinado con el menos exacto de la razón de la rotación de cuentas por pagar (compras a crédito anuales divididas entre las cuentas por pagar), permite analizar las cuentas por pagar en una forma muy similar a como se analizan las cuentas por cobrar.

También, se puede calcular la rotación de las cuentas por pagar en días, o período promedio de cuentas por pagar como:

Cuentas por pagar x 365 del año

Compras a crédito por año

En donde las cuentas por pagar son el final (o tal vez, promedio) pendiente para el año y las anuales a crédito son las compras externas durante el año.

Esta cantidad proporciona la antigüedad promedio de las cuentas por pagar.

Cuando no se dispone de información sobre las compras, en ocasiones se puede utilizar el costo de las mercancías vendidas para determinar estas razones. Por ejemplo, una cadena de tiendas de departamentos, por lo general, no fabrica, como resultado de esto el costo de las mercancías vendidas consiste básicamente en sus compras. Sin embargo, en situaciones

donde existe un valor añadido importante, como es el caso de un fabricante, el uso del costo de las mercancías vendidas resulta inadecuado. Es necesario tener el monto de las compras para poder realizar la razón. Otra advertencia tiene que ver con el crecimiento. Como con las cuentas por cobrar, el uso de un Estado de Situación Financiera pagadero al final del año puede resultar una sobreestimación perjudiciosa del tiempo que le tomará a una empresa liquidar sus cuentas por cobrar si hay un gran crecimiento como base. En esta situación, sea quizá sea mejor utilizar un promedio de las cuentas por pagar al principio y al fin del año.

El periodo promedio de cuentas por pagar es valioso para la evaluación de probabilidad de que un solicitante de crédito pagará a tiempo. Si la antigüedad promedio de las cuentas por pagar es de 48 días y las condiciones de la industria son "neto a 30 días", conocemos que una parte de las cuentas por pagar del solicitante no están siendo pagadas a tiempo. Una verificación de crédito con otros proveedores aclarará la gravedad del problema.

Actividad de inventarios. Para ayudar a determinar con qué tanta eficacia administra la empresa el inventario (y también para obtener un indicador de la liquidez del inventario) calculamos la razón de la rotación de inventarios.

Costo de las mercancías vendidas

Inventario

La razón de rotación de inventario nos dice la rapidez con la que se rota el inventario al convertirse en cuentas por cobrar a través de las ventas durante el año. Esta razón, al igual que otras, tiene que ser juzgada en relación con razones anteriores y las futuras esperadas de la empresa y con las razones de empresas similares, el promedio de la industria, o ambas.

Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventarios más eficiente será la administración de inventarios de una empresa y el inventario “más fresco”, con mayor liquidez. No obstante, en ocasiones un cambio de inventario alto indica una existencia precaria. Por tanto, en realidad quizá sea un síntoma de que se mantiene un nivel de inventario demasiado bajo y se incurre en frecuente escasez. En ocasiones una razón de rotación de inventarios relativamente baja puede ser signo de que en inventarios se tienen artículos obsoletos o cuyo desplazamiento es lento. El contar con artículos en desuso tal vez requiera hacer recortes sustanciales, lo cual, en consecuencia, impedirá que al menos una parte del inventario fuera considerada como activo líquido. Como la razón de rotación de inventario es, hasta cierto grado, una cuantificación en bruto, quizá se quiera investigar con más detalle cualquier ineficacia que se detecte en la administración de las existencias. En este aspecto es útil calcular la rotación de las principales categorías de existencias para ver si existen desequilibrios que indicarían situaciones excesivas en componentes específicos del inventario.

Una medida alternativa de la actividad de inventarios es la rotación de inventario en días:

Inventario x Días en el año
Costo de los bienes vendidos

Esta cifra indica cuantos días pasan, en promedio, antes de que al inventario se convierta en cuentas por cobrar mediante las ventas.

Ciclo operativo comparado con ciclo de efectivo. Un resultado directo interesante en las razones de liquidez y de actividad, es al concepto de ciclo operativo de una empresa. El ciclo operativo de una empresa es la cantidad de tiempo que transcurre desde que se establece el compromiso de hacer compras con efectivo hasta la recaudación de cuentas por cobrar resultante

de la venta de bienes o servicios. Es como si ponemos en marcha un cronómetro cuando compramos materia prima y la detenemos sólo cuando recibimos el efectivo después que se han vendido los bienes. El tiempo que aparece en nuestro cronómetro (normalmente en días) es el ciclo operativo de la empresa. En términos matemáticos, el ciclo operativo de una empresa es igual a:

$$\text{Rotación de inventario en días} + \text{Rotación de cuentas por cobrar en días}$$

Se enfatiza el hecho de que el cronómetro se ponga en marcha en el momento en que se establece el compromiso de hacer compras en efectivo y no cuando se hace al desembolso de efectivo en sí. La razón para esta sutil distinción es que la mayor parte de las empresas no pagan por la materia prima de inmediato sino que compran a crédito y contraen una cuenta por pagar. No obstante, si se quiere medir la cantidad de tiempo que transcurre entre el desembolso real de efectivo por compras y la recaudación de efectivo resultante de las ventas, éste es un asunto sencillo. Se restaría la rotación de las cuentas por pagar en días de la empresa a su ciclo operativo y así se obtendría al ciclo de efectivo de la empresa.

$$\text{Ciclo operativo} - \text{rotación de cuentas por pagar en días}$$

¿Por que preocuparse acerca del ciclo operativo de la empresa? La duración del ciclo operativo es un factor importante en la determinación de las necesidades de los activos circulantes de una empresa. Una empresa con un ciclo operativo muy breve puede operar en forma eficiente con una cantidad relativamente pequeña de activos circulantes y con razones de circulante y de prueba de ácido baja en alguna medida. La empresa tiene una liquidez relativa en un sentido "dinámico" puede fabricar un producto, venderlo y

recaudar efectivo por él, todo en un período hasta cierto grado corto.

No tiene que depender tanto de los niveles de liquidez “estáticos” que mide la razón de circulante o la de prueba de ácido.

El ciclo operativo, al enfocarse en la rotación de inventarios en días y en la rotación de cuentas por cobrar en días, proporciona un resumen de la cuantificación de la actividad. Por ejemplo, un ciclo operativo relativamente corto indica, por lo general, cuentas por cobrar e inventarios que son administrados en forma eficiente. No obstante, como se acaba de analizar, esta medida proporciona a su vez información complementaria sobre la liquidez de la empresa. Así, un ciclo operativo relativamente corto podría reflejarse también de manera favorable en la liquidez de una empresa. En contraste, un ciclo operativo relativamente largo puede ser una señal de advertencia de cuentas por cobrar o inventarios o ambos excesivos, y reflejarse de forma negativa en la verdadera liquidez de la empresa.

Hasta ahora, no se ha profundizado en el análisis del ciclo de efectivo de la empresa. Una razón es que al análisis de esta medida debe hacerse con extremo cuidado. De primera intención, al parecer, un ciclo operativo relativamente corto es indicativo de una buena administración. Tal empresa es rápida en el cobro en efectivo de las ventas una vez que paga las compras, aspecto que es el objetivo del análisis. El punto es que esta medida refleja las decisiones operativas y de financiamiento de la empresa y una administración errónea en una o en ambas áreas de decisión puede pasarse por alto. Por ejemplo, una forma de llegar a un ciclo operativo breve consiste en no pagar las cuentas a tiempo (una mala decisión financiera). Su rotación de cuentas por pagar en días se prolongará a grande y al restarla de su ciclo operativo, obtendrá un ciclo de efectivo bajo (tal vez hasta negativo). El ciclo operativo, al enfocarse estrictamente en los efectos de las decisiones operativas sobre el inventario y las cuentas por cobrar proporciona señales

más claras que el analista de crédito ha de considerar.

Rotación de activo total (o de capital). La rotación de las ventas netas con los activos totales se conoce como razón de rotación de activo total o de rotación de capital:

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

La razón de rotación de activo total indica la eficiencia relativa con que una empresa utiliza sus activos totales para generar ventas.

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: Aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad respecto a la inversión. Juntas, estas razones muestran la eficiencia de operación de la empresa.

Rentabilidad en relación con las ventas: La primera razón que estudiamos es el margen de utilidad bruta:

$$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de las mercancías vendidas}}{\text{Ventas netas}}$$

O sea simplemente la utilidad bruta dividida entre las ventas netas.

Esta razón señala la utilidad de la empresa en relación con las ventas después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas. Señala la eficiencia de las operaciones y también cómo han sido fijados los precios de los productos.

Una razón de rentabilidad más específica es al margen de utilidad neta:

Utilidad neta después de impuestos

Ventas netas

El margen de utilidad neta señala la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre el ingreso.

Tomando en cuenta en forma conjunta ambas razones estamos en posibilidad de obtener conocimientos considerables sobre las operaciones de la empresa. Si el margen de utilidad bruta permanece fundamentalmente sin cambios durante un período de varios años, pero el margen de utilidad neta ha declinado durante el mismo período, sabemos que la causa es o gastos más altos indirectos en relación con las ventas o un factor externo como una tasa de impuestos alta. Por consiguiente, analizaríamos estos factores de un modo más específico para determinar la causa del problema. Por otra parte, si el margen de utilidad bruta disminuye, sabemos que el costo de producir las mercancías en relación con las ventas ha aumentado. A su vez esto puede deberse a precios más bajos o a una menor eficiencia operativa respecto el volumen.

Conclusiones

Como se puede observar, existe una gran variedad de razones financieras que el ejecutivo del área de cuentas por cobrar puede aplicar a los Estados Financieros de sus clientes, sean estos potenciales o aquellos con los que ya se tenga establecido una relación comercial pero que se deseé incrementar el volumen de las operaciones.

Cabe aclarar que no se presentan sino aquellas razones simples que se consideran indispensables para determinar la capacidad de pago que puede ofrecer una entidad económica, de tal manera que el fin principal de los ejemplos presentados en este capítulo es despertar en el responsable de la

cartera de una empresa su interés en la utilización de herramientas financieras como un instrumento para garantizar, en la medida de lo posible, la confianza que se deposita en un cliente.

Hasta este momento, en el capítulo anterior y el presente, se ha procurado mostrar algunos conceptos que constituyen el medio sobre el que se desenvuelve la actividad cotidiana de las cuentas por cobrar, es decir, el conocimiento que ofrecen los Estados Financieros de los clientes y el análisis que se puede lograr de estas cifras a partir de la aplicación de las razones simples, ambos aspectos, sumados al prestigio comercial de la organización que se analiza, en algunos casos suelen ser suficientes, en situaciones normales, para formar un juicio con respecto a la capacidad de pago de un eventual consumidor, ahora se presenta la necesidad de conocer si realmente la forma en que se opera, administra e informa el área de cuentas por cobrar es la correcta, para llegar a esta respuesta, el siguiente capítulo ofrece al lector los elementos necesarios para responder esta interrogante.

CAPÍTULO 3

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LAS CUENTAS POR COBRAR.

Una de las constantes interrogantes en el área de cuentas por cobrar, y seguramente en todas y cada una de las demás áreas en las que se divide una organización, es el conocer si realmente se están realizando las actividades y funciones de la manera más adecuada y conveniente para la organización, si el esfuerzo y empeño que pone el equipo de trabajo en realizar sus objetivos es la mejor forma de hacerlo, o si sin proponérselo, al realizarlas traba su propio proceso de mejora e interfiere en el logro de los objetivos de los demás departamentos y por consiguiente afecta a toda la organización en su conjunto.

Ante la necesidad de evaluación de esta área, la auditoría administrativa, cuyo fin es determinar la eficiencia de las operaciones que se realizan en una organización, nos ofrece la posibilidad de reconocer la viabilidad de la forma en que se opera, ya en los capítulos anteriores se han ofrecido los elementos de operación de cuentas por cobrar, sin embargo, como se encuentre estructurada la empresa y el modelo administrativo en el que opera, son los factores determinantes para el adecuado funcionamiento de esta área y de las demás áreas en lo general, es por ello que en el presente capítulo se enuncian las ventajas que ofrece esta técnica de valuación, para poder determinar si el modelo de la operación del área es adecuado para el logro de una cartera más sana y por lo tanto de una organización más competitiva.

3.1. El objetivo de la auditoría administrativa, su relación con las cuentas por cobrar.

Evaluar el grado de eficiencia de la administración significa que será evaluada la manera de como cada fase del proceso administrativo se llevó o se lleva a cabo, si existe planeación y cómo se aplica esta planeación; si se ha diseñado una estructura organizacional y si se apega a la realidad de la operación del área en cuestión, si la dirección del recurso humano es la más adecuada para las características propias de la entidad, si existen los sistemas de control necesarios y si éstos funcionan en forma adecuada.

Al referirnos a las distintas funciones de una organización queremos decir que la auditoría administrativa puede aplicarse a una función básica, a alguna sub función, inclusive a algún aspecto particular de una función, como podría ser un procedimiento cualquiera que realiza el área de cuentas por cobrar, por ejemplo el proceso de cobranza utilizando los servicios que ofrece la banca electrónica.

Toda entidad organizativa posee un objetivo fundamental, para el que fue creada, y para lograrlo de la mejor forma, realiza una serie de actividades o funciones básicas, las cuales generalmente se han reconocido, como por ejemplo: La obtención de los recursos propios (cuentas por cobrar) de la manera más eficiente, la producción, las ventas y comercialización, la administración de recursos humanos, etc.

En la medida en que las funciones básicas apoyen el logro del objetivo fundamental de la empresa, en esa medida serán efectivas. Por eso es importante saber cómo la eficiencia de la administración de la cartera contribuye a la efectividad de todas las funciones de una empresa y viceversa.

3.2. Los parámetros de la auditoría administrativa, aplicación al área de cuentas por cobrar.

Para Eduardo Mancilla¹, los parámetros de la auditoría administrativa, se encuentran en el marco teórico conceptual de la ciencia administrativa, dado que constituyen los puntos de referencia para realizar la evaluación del área de cuentas por cobrar.

Estos parámetros son de índole distinta y se clasifican en:

- 1.- Marco teórico de la ciencia administrativa
- 2.- El estado del arte en cuestiones operativas, y
- 3.- La normatividad de la organización.

El marco teórico de la ciencia administrativa está constituido por todos los conocimientos que la administración como ciencia aporta a la humanidad.

Sus teorías, principios, conceptos y técnicas relacionadas primordialmente con el proceso administrativo, que a su vez está constituido por las funciones fundamentales de planeación, organización, dirección y control. Cada una de ellas con sus propias herramientas conceptuales y sus principios, que constituyen los parámetros de referencia para la auditoría administrativa.

En este sentido se habla de aspectos como: La necesidad de definir objetivos antes de iniciar una operación de crédito o relación comercial; la importancia de dividir adecuadamente el trabajo entre los miembros del área

¹ La Auditoría Administrativa, un enfoque científico, Eduardo J. Mancillas Pérez, Editorial Trillas, México 2001.

de cuentas por cobrar; la importancia de la comunicación efectiva entre los directivos y el ejecutivo de cuentas por cobrar, así como los subordinados de este; la necesidad de controlar las operaciones bajo el principio de excepción; el principio de participación que señala la conveniencia de hacer participar a la gente del área en la toma de decisiones, basados en las políticas que tiene el área referida, etcétera.

El estado del arte en cuestiones operativas está constituido por los últimos avances que existen como resultado del ejercicio de la labor administrativa en las funciones básicas de las empresas, específicamente, para este caso de la cartera de la empresa.

Las funciones como las cuentas por cobrar, la producción, compras, mercadotecnia y administración de recursos humanos, que en el desarrollo de sus operaciones crean nuevos conceptos y técnicas que vienen a constituir los paradigmas operativos en la administración de las organizaciones.

Aquí sé esta hablando de las técnicas que cada empresa adopta, crea y desarrolla, y esto por pequeño o grande que sea la organización dado que cada empresa atiende su problemática de la mejor manera que considera, de hecho a partir del desarrollo de las soluciones que cada organización en particular realiza de la atención de su cartera es que se nutre de conocimientos esta y cualquier área de operación, es la experiencia y el éxito en la solución de problemas la fuente de los nuevos paradigmas.

En cuanto a la normatividad, está constituida por los diferentes tipos de planes predeterminados por la organización, y que han sido especificados mediante objetivos, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, métodos, estándares, manuales de operación, experiencias, etc.

Es decir, todo lo que la organización en particular ha definido como pautas a seguir para el logro del objetivo fundamental del área de cuentas por cobrar, para el cual fue creado, y siempre en la búsqueda de una más eficiente y productiva operación.

3.3. Análisis de problemas en el área de cuentas por cobrar.

En cuanto al análisis de problemas, que también es una herramienta de la auditoría administrativa, se debe entender como la separación de los componentes de un problema o cuestión, de manera que se llegue a conocer su naturaleza, características, causas de su funcionamiento, relaciones con los demás componentes, entendiendo sus interdependencias e interacciones con cada uno de ellos, con el todo y con el contexto, para dar un ejemplo en este sentido, una cuenta incobrable, no es sino el resultado de varios factores que en la mayoría de las veces pudo ser previsto antes de iniciar la relación comercial, la cuenta incobrable es solo el resultado de diversos elementos que se conjugan, lo mismo ocurre con el atraso en pagos y demás problemas que puede enfrentar el área.

En otras palabras, entender para poder modificar, buscando con esto un mejoramiento de la operación de la cartera.

El proceso para llevar a cabo un análisis de este tipo sería el siguiente:

1. Conocer el problema o situación que se analiza.
2. Describir el problema o situación.
3. Descomponerlo en sus elementos con el fin de conocer todos sus detalles.

4. Comprender y examinar críticamente cada elemento.

5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros hechos, con otros clientes, con empresas afines, con otros proveedores del mismo cliente, etc.

6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerados individualmente y en conjunto, así como su relación con el medio que le es propio.

7. Formular un diagnóstico de la situación.

Los análisis pueden ser de muy diversa índole; puede hacerse análisis estadístico, organizacional, factorial, de contenido, etc. Lo importante en muchas ocasiones es determinar si existe una relación específica entre ciertos factores y algunos hechos concretos.

En otros casos se busca analizar causas. Este tipo de análisis es fundamental para poder proponer alguna mejora, si se conocen las causas de algún problema o situación se podrán hacer cambios para mejorar las situaciones, valiéndose de técnicas como gráficas, diagramas de flujo, organigramas, sociogramas, diagramas de distribución, etc., muy útiles, pues dichas técnicas permiten visualizar lo que se está analizando, una visión más amplia asegura una mayor comprensión del problema, a fin de cuentas, el cobro de los servicios o productos que se ofrecen, presentan en la mayoría de los casos características que pueden ser perfectamente identificadas con un análisis cuidadoso.

Otra técnica² de análisis muy útil en la operación del área de cuentas por cobrar es la aplicación de las seis preguntas clave: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quiénes?, y ¿Por qué?, las cuales conjugadas y ampliadas darán el siguiente cuadro de preguntas, sumamente útiles y que en sus respuestas podrán proporcionar un diagnóstico de la forma en que se opera el área:

- ¿Qué se hace? ¿Por qué se hace? ¿Es necesario hacerlo?
- ¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace así?
- ¿Cuándo se hace? ¿Por qué se hace en ese momento? ¿Es necesario hacerlo en ese momento?
- ¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace ahí? ¿Es necesario que se haga ahí?
- ¿Quién(es) lo hace(n)? ¿Por qué lo hace(n) esa(s) persona(s)? ¿Es necesario que lo haga(n) ella(s)?

Es importante tener en cuenta que en sistemas complejos, como son las empresas, los problemas o situaciones no siempre están relacionadas a una sola causa, sino que en muchas ocasiones se dan causas concatenadas por lo que al evaluar el área conviene preocuparse por encontrar las razones más profundas, el área de cuentas por cobrar como parte de una organización no es ajena a estos principios.

² El Contador Público y la Auditoría Administrativa, Martínez Villegas Fabián, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1979.

La comparación.

La comparación es otra herramienta para llegar a conclusiones en la auditoría administrativa, comparar la información que se tiene contra lo que señala la teoría administrativa ³, específicamente las políticas de crédito y cobranza que la empresa empleó como normatividad.

Sin embargo, no hay análisis útil si no se llega a una síntesis, afortunadamente el proceso en muchas ocasiones es casi automático; al momento en que se está analizando, se está también llegando a alguna conclusión, que no es otra cosa que la síntesis. Hay momentos en que se descubren relaciones entre factores, tendencias en los hechos, causas fundamentales de algunas situaciones, así como causas marginales; es el momento de identificar los cambios que hay que hacer para lograr alguna mejora en el proceso de cartera o en toda la organización.

3.4. El Proceso Administrativo y el área de cuentas por cobrar.

Como se ha venido reseñando la auditoría administrativa, sustenta su marco de acción en la teoría administrativa por lo que resulta imprescindible traer a colación el proceso administrativo, para puntualizar, la escuela del proceso administrativo define a la administración como un proceso metodológico que debe utilizar el administrador profesional para el óptimo aprovechamiento de los recursos en general. Este proceso consiste en: planear, organizar, dirigir y controlar, este proceso por supuesto no es ajeno a la forma en que opera o debe operar el área de cuentas por cobrar.

³ La Auditoría Administrativa, un enfoque científico, Eduardo J. Mancillas Pérez, Editorial Trillas, México 2001.

“... el sustento teórico más importante de la auditoría administrativa es la misma teoría de la ciencia administrativa.”⁴.

3.4.1. La función de Planeación.

Desde el punto de vista de la auditoría administrativa, debe revisarse la eficiencia con la que se realiza la función de planeación dentro de la empresa, específicamente en las cuentas por cobrar.

La planeación, al igual que la administración, es también un proceso metodológico, aunque de menor alcance, que forma parte del proceso mismo de la administración, implica, en términos generales, definir a priori lo que se pretende lograr, lo que se hará para lograrlo, definir el cómo y el cuándo se van a hacer las cosas y con qué medios, considerando siempre la forma en que se afectarán las actividades de la empresa.

Por tanto, la planeación tiene como propósito aportar una guía que conduzca hacia el logro del objetivo que en ella misma se ha fijado y conlleva la definición de una serie de planes tipo, a saber: objetivos, pronósticos, estrategias, políticas, reglas, métodos, procedimientos, programas y presupuestos, en ocasiones parecería que los intereses del área de las cuentas por cobrar se contraponen, con los propósitos y objetivos de otras áreas, pero esto es solo una primera impresión, la cual se aclara para todos a partir de un adecuado ejercicio de planeación.

Los objetivos, entendidos como lo que se quiere lograr o a donde se quiere llegar, son la razón de ser de la empresa, departamento, sección o del puesto de una persona, es el punto de partida de toda buena administración,

⁴ El Contador Público y la Auditoría Administrativa, Martínez Villegas Fabián, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1979.

aunque puede resultar evidente el objetivo de una cartera sana en el área de crédito es de la mayor relevancia identificar la manera de lograrlo.

Los pronósticos: Son previsiones de lo que puede suceder en el futuro, basados en hechos pasados y presentes, nos ayudan a formular premisas tanto de carácter interno relacionadas con la empresa, sus necesidades de recursos, en lo particular, como externo relacionadas con el medio, los clientes, los cuales se deben tomar en cuenta para el desarrollo de los planes, ya en el capítulo anterior, se proporcionan elementos de análisis financiero que pueden servir para estos fines.

Las estrategias: Son conceptualizaciones sobre cómo abordar una situación en particular pudiendo llegar a constituirse en una forma normal de operar, definir los procedimientos del área de crédito y cobranza, en caso de no estar definidos o ratificar o modificar los ya existentes, por lo que:

Las políticas: Son los enunciados que, en forma complementaria aclaran la forma de lograr un objetivo, por tanto, guían la toma de decisiones y en consecuencia las acciones; por ser amplias permiten interpretación, y adecuadamente formuladas deberán estar por escrito, aunque en muchas ocasiones se manejen implícitamente de manera verbal, es muy importante acotar la necesidad de que queden inscritos en un documento que se constituya en el manual de operaciones del área.⁵

Las reglas: Son disposiciones estrictas y precisas, que no permiten interpretación y a las cuales siempre debe dárseles cumplimiento, generalmente están ligadas con el llevar a cabo o no ciertas acciones específicas del área de cuentas por cobrar.

⁵ En el capítulo 4 de este trabajo se profundiza en el tema.

Los métodos: Son la forma específica de realizar una tarea u operación, constituyen el tipo de plan más elemental y generalmente están ligados a las actividades de un individuo, principalmente en la operación de la cobranza de la cartera.

Los procedimientos: Son una concatenación de operaciones (métodos) para lograr un fin más amplio, su definición es especialmente importante para lograr los objetivos de los niveles operativos, además suelen traspasar las líneas departamentales, es por lo tanto indispensable, estar en concordancia con las áreas de ventas y por su puesto con la dirección general, en virtud de la estrecha relación que guarda el área de crédito con las áreas mencionadas.

Los programas: Son un tipo de plan más complejo, pues en ellos se incluyen otro tipo de planes, como: objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos, etc. Los programas pueden ser generales abarcando a toda la empresa, o particulares, de un solo departamento o sección de cuentas por cobrar. También suelen ser temporales, un ejemplo puede ser aquella cartera vieja que no ha podido ser cobrada, aunque se pueden prolongar en el tiempo.

Los presupuestos: Son estimaciones representadas en términos numéricos, sobre algo que esperamos que se dé en el futuro; se pueden manejar en distintos tipos de unidades, como las monetarias, horas-hombre, artículos, etcétera, y expresarse en tiempo, la expectativa de cobro en una semana, al mes, trimestre, etc.

Esta serie de conceptos son herramientas de la planeación administrativa; Una buena administración debe hacer uso de ellas en la medida que las necesite la organización del departamento de cuentas por cobrar, de otro departamento o de la organización en general.

3.4.2. La función de Organización.

La organización administrativa se entiende como el proceso mediante el cual se dividen las tareas y actividades con el objeto de combinar los esfuerzos de las personas que integran los equipos de trabajo, delegándoles autoridad y responsabilidad, definiendo las relaciones de autoridad entre ellas y formando así una estructura organizacional.

La organización administrativa tiene como propósito facilitar el logro de los objetivos organizacionales, mediante la división del trabajo, ver que la estructura organizacional resultante de esta función esté apoyando el logro de los objetivos y no entorpecéndolo, como no en pocas ocasiones sucede y como suele ocurrir, "...los intereses de la cuentas por cobrar se contraponen a los objetivos de área de ventas, por lo menos en apariencia..."⁶ en una buena función de organización conlleva la determinación y definición de una serie de aspectos fundamentales, entre ellos:

- ◆ **La división de las tareas:** La complejidad de las actividades del área de cuentas por cobrar en una empresa obliga a reconocer que una sola persona no puede hacer todo de una manera eficiente, y por tanto hay que recurrir a la especialización que conduce a la eficiencia.
- ◆ **La delegación de autoridad-responsabilidad:** Binomio inseparable, necesario para poder dividir las tareas gerenciales de las cuentas por cobrar entre los distintos individuos que se encargarán de coordinar a los distintos grupos de trabajo.
- ◆ **El establecimiento de las relaciones de autoridad:** Fundamentalmente de carácter lineal y staff, en que las primeras se dan en actividades

⁶ www.creditguru.com.mx, artículo El Crédito como Herramienta de la Administración, Luis Eduardo Pérez, fecha Abril 2002.

íntimamente relacionadas con el objeto fundamental del área de crédito, y las segundas con las actividades complementarias o de apoyo para el resto de las áreas de la empresa.

- ◆ **El manejo de la organización informal:** Es indispensable reconocer su existencia con la finalidad de poder aprovechar sus potencialidades en beneficio del área en cuestión y sus miembros.
- ◆ **Departamentalización:** Constituida por la agrupación de tareas que se realizan alrededor de un mismo fin, y que por tanto se coordinan bajo una misma dirección, aplicable en aquellas organizaciones que por sus características de operación o el volumen de sus ventas requieren un área de crédito o cobranzas de grandes proporciones.
- ◆ **Alcance gerencial:** Dado por el número de subordinados que cada jefe debe tener, con base en los diferentes factores: capacidad del gerente, dificultad de las tareas, experiencia de los subordinados, etcétera.
- ◆ **Descripción del puesto:** Tan necesaria para definir lo que cada persona realizará en apoyo al logro de los objetivos de las cuentas por cobrar; así como las características que deberá tener la persona que lo ocupa.
- ◆ **La centralización-descentralización:** La participación de cada individuo miembro del área o de la dirección en la toma de decisiones del área de cartera de la empresa.
- ◆ **El uso de comités:** Grupo de decisión para problemas la solución de problemas importantes en la operación y manejo de la cartera de clientes.

3.4.3. La función de Dirección.

La función de dirección, en México y sobre todo en empresa pequeñas y medianas, suele resultar de mayor importancia para el buen desarrollo de la administración de las cuentas por cobrar, el conocimiento del cliente, su prestigio en el mercado, su formalidad en el pago de sus deudas, son en la mayoría de los casos del conocimiento de la dirección.

La dirección, a diferencia de las otras dos funciones antes mencionadas, no constituye un proceso en sí misma, sino la manera como el administrador obtiene de los subordinados lo mejor de sí mismos, por medio del liderazgo que establezca, el grado de comunicación que haya y la motivación que emplee, lo constituyen así en un facilitador de las labores de sus subordinados.

Por tanto, la dirección tiene como función esencial guiar armónica y efectivamente al principal y más complejo recurso de toda organización: el recurso humano, es de suma importancia para el logro de los objetivos de cuentas por cobrar un estrecho involucramiento de la dirección general con los operadores del área y con el ejecutivo a cargo.

El problema para la evaluación de esta función consiste en que es más abstracta que las demás, en tanto que su desempeño es menos tangible y sus resultados sólo pueden apreciarse indirectamente.

Entre los muy variados aspectos se deben revisar y evaluar, se encuentran los siguientes: filosofía que prevalece en las relaciones humanas; estilos de liderazgo que se utilizan; efectividad de la orientación a los empleados; comunicación de las órdenes; delegación que se hace a los subordinados; manejo de la motivación; tipos de incentivos que existen para el área de crédito y cobranza, etcétera.

En cuanto a la filosofía de las relaciones entre dirigentes y subordinados, será necesario ver si se orienta hacia la teoría X o hacia la teoría Y⁷, o qué marco referencial se usa para sustentarla, y si es la más adecuada para el tipo de personal que se maneja en el área de cuentas por cobrar.

El dirigente deberá saber ser democrático cuando así sea conveniente, y autocrático si el caso lo amerita, o cualquier punto intermedio.

Otra pregunta es si el estilo de liderazgo que se ejecuta proporciona la información suficiente para que el subordinado realice su trabajo de la mejor manera, se debe recordar que el área de cartera se orienta hacia fines muy específicos.

La comunicación de las órdenes es efectiva en el sentido que promueve o detiene una conducta o actividad. Son éstas generales, cuando deben serlo, o específicas, cuando es lo más apropiado; se dan por escrito o sólo son verbales; son de carácter formal o también se usa la informalidad.

En cuanto a la manera como el dirigente delega en sus subordinados ¿ Esta delegación es realmente efectiva o sólo de nombre; lleva la delegación la correspondiente autoridad; son los subordinados delegados capaces de tomar decisiones?

En cuanto a la motivación, renglón sobresaliente en la dirección, dada la importancia que ésta tiene para que el administrador propicie y mantenga un ambiente de trabajo adecuado para que los individuos y que los grupos desempeñen su trabajo con entusiasmo y efectividad, ¿está el administrador utilizando los motivadores que hacen que el subordinado tenga un

⁷ El Aspecto Humano de las Empresas, Douglas McGregor, Editorial Diana, México 1969.

desempeño óptimo en el área objeto de este estudio? Se mencionan algunas de estas técnicas⁸:

El gerente multiplicador. Que se ocupa de apoyar a sus subordinados, para que el trabajo de éstos luzca lo que permite que el subordinado se desarrolle aún más.

La administración por resultados: Que da oportunidad al subordinado de participar en la determinación de los objetivos y la forma como habrá de alcanzarlos.

La participación. Que permite al subordinado participar en las discusiones y dar su opinión sobre los asuntos que le competen así como participar en la toma de decisiones.

Ambiente de realización: Donde se da la combinación de presión y competencia, un adecuado grado de presión y de sana competencia, para buscar siempre la realización del equipo de trabajo.

Relaciones humanas objetivas: No sobre cargar de trabajo al subordinado, pero no dejar en completa libertad de acción, el manejo de demasiados clientes puede propiciar no atender debidamente una cuenta o solo atender a aquellas que por su magnitud tienen un peso mayor en la obtención de cobro.

Fijación de estándares elevados: Destacar la excelencia en lo que se hace, sin perder de vista que los errores son parte de la vida.

Kontz y O'Donnel⁹ señalan los principios administrativos de la Dirección:

⁸ Principios de Administración, George R. Terry, CECSA, México, 1980

⁹ Curso de Administración Moderna, Harold Konntz y Cirrill O'Donell, McGraw-Hill, México, 1973

- **Principio de la dirección y liderazgo.** Mientras más efectiva sea la dirección, mayor será la contribución de los subordinados a las metas de la organización y del área de cuentas por cobrar.
- **Principio de la armonía de los objetivos.** Entre más efectiva sea la dirección y el liderazgo, más fácilmente los individuos percibirán que sus metas personales están en armonía con los objetivos del área.
- **Principio de unidad de mando.** Cuanto mejor sea la comunicación entre un dirigente y su subordinado, menos conflictos se darán por malos entendidos, y mayor será el sentimiento de responsabilidad compartida sobre los resultados y metas que se cumplen.
- **Principio de la supervisión directa.** Cuanto más directo y personal sea el contacto con los subordinados, más efectiva será la dirección y muy valiosa su aportación de cómo actuar cuando existen cobranzas que superan la autoridad delegada en el operador de la cartera.
- **Principio de motivación.** En la medida en que el diseño del sistema de incentivos se haga con cuidado, se considere contingencial y forme parte del sistema administrativo total el programa de motivación del área, así será más efectivo.
- **Principio de liderazgo.** Cuanto más conozca un administrador sobre lo que estimula a sus subordinados, cómo operan esos estímulos, y lo ponga en práctica en su labor administrativa más efectivo será como líder del área de cuentas por cobrar.

- **Principio de las técnicas de la dirección y liderazgo.** A medida que las circunstancias organizacionales cambien deberán también cambiar las técnicas de dirección y deberán revisarse las políticas de crédito y cobranza.

3.4.4. La función de Control.

Si todas las demás funciones del proceso administrativo se desempeñarán a la perfección, la función de control en el área de crédito y cobro tendría poca razón de ser, pero como en la práctica esto es imposible, el control viene a cerrar con broche de oro este proceso, que quedaría inconcluso si no hubiese una etapa donde se pudiera verificar que todo lo que se dijo que se haría se está haciendo en la forma correcta, y si no hubiese la posibilidad de tomar medidas correctivas pertinentes para corregir las desviaciones que se diesen.

Es función del control verificar que los objetivos, políticas, procedimientos, programas, etc., del área se ajusten a lo previamente planeado.

En los casos antes citados, se habla de controles particulares, pero también existen los controles de carácter más general, como es el caso de la propia auditoría administrativa, que como técnica de control verifica la eficiencia con la que se lleva a cabo la administración de las cuentas por cobrar de una empresa.

Un buen sistema de control del área debió haberse diseñado con base en un proceso predefinido que asegura que todos los pasos lógicos y necesarios fueron tomados, por eso se deberá revisar cómo se lleva a cabo dicho proceso en la creación de los sistemas de control, a saber:

- 1) **Establecimiento de los estándares.** En esta fase deben estipularse o identificarse los objetivos, metas, normas o estándares que deben

cumplirse con respecto a las políticas de crédito y cobranza que guían la operación del área. En algunos casos estos elementos fueron estipulados durante la planeación, e idealmente tienen carácter cuantitativo.

- 2) **Medición del desempeño.** Es necesario percatarse de lo que sucede en la realidad, para eso recurrimos a observar los resultados, o mejor dicho, a medir los resultados, para lo cual pueden utilizarse diversas técnicas, todo depende de lo que queramos.

- 3) **Comparación del desempeño contra el estándar.** Cuando un control es sencillo, las etapas 2 y 3 se realizan al mismo tiempo, pero si es complejo, probablemente las etapas se lleven a cabo por distintas personas. En esta fase suelen utilizarse los rangos de variación, los cuales le asignan la debida importancia a las desviaciones. En realidad, debe prestarse atención a las auténticas excepciones de cobro y no a aquellas que evolucionan de acuerdo a lo planeado.

- 4) **Corrección de desviaciones.** Las causas de las desviaciones pueden encontrarse en cualquier parte del proceso por lo que la determinación de las mismas deberá atender, según Kontz y O'Donnel¹⁰ los siguientes incisos:
 - a) **Los controles deben adecuarse a los planes y a los puestos.** Ya que la finalidad del control es ver que lo planeado se lleve a cabo, lo importante entonces son los planes, por tanto las técnicas de control que se usen en el área de cartera deberán ajustarse a las características de los planes. Asimismo, las características del puesto que habrá de controlarse también deberán verse reflejadas en la naturaleza del control que se utilice.

¹⁰ Curso de Administración Moderna, Harold Konntz y Cirrill O'Donell, McGraw-Hill, México, 1973

b) **Los controles deben diseñarse de acuerdo con la personalidad del usuario.** Si lo que queremos es que se use la información emanada del sistema de control de las cuentas por cobrar, ésta deberá proporcionarse en la forma más adecuada para la persona que habrá de utilizarla, áreas como la dirección general, ventas, contabilidad, etc. en cada caso considerando sus capacidades e inclusive sus preferencias por cada área interesada.

c) **Los controles deben señalar las excepciones sobre los puntos críticos.** Lo que realmente debe llamar nuestra atención son las desviaciones a lo planeado, es decir, las excepciones en la cobranza, pues los resultados normales son los que esperamos y por tanto no deben ocupar nuestro tiempo. Pero también es importante que apliquemos control sobre asuntos o actividades que realmente sean importantes, cuyo descuido pueda traer consigo graves consecuencias, y no ocuparse de nimiedades.

En términos generales, también debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- **Los controles deben ser objetivos.** No importa que se usen normas cuantitativas o cualitativas, lo importante es que éstas puedan determinarse con claridad y verificarse de manera objetiva.
- **Los controles deben ser flexibles.** Si se parte del hecho de que los planes deben ser flexibles, en consecuencia los sistemas diseñados para controlarlos también deberán ser flexibles, para poderse adaptar a los cambios de los planes, es importante considerar que sé esta hablando de términos de dinero, por lo que la flexibilidad en este renglón deberá ser autorizado directamente por la dirección general de la empresa.
- **Los controles deben ser económicos.** Absurdo sería que para controlar una actividad que tiene un determinado costo real, se use un sistema de control más caro, o que una pequeña empresa pretenda tener sofisticados

sistemas de control de sus cuentas por cobrar, que son más propios de una empresa grande.

• **Los controles deben conducir a la acción correctiva.** Un control sólo se justifica si las desviaciones que se han detectado en relación con lo planeado, son corregidas a través del proceso administrativo.

De la misma manera como se han visto las recomendaciones que algunos autores hacen respecto a los requisitos que debe llenar un buen sistema de control, así también se encuentran los principios administrativos relacionados con esta función; algunos de los conceptos vertidos han quedado plasmados en dichos principios.

No se debe olvidar que estos principios son verdades fundamentales que funcionan como hipótesis operantes, probadas en la práctica, y por tanto útiles al ejecutivo o encargado del departamento de cartera de la empresa para guiar sus decisiones.

La Auditoría Administrativa propone entre otros los siguientes principios ¹¹:

• **Principio de garantía del objetivo.** La función del control es asegurar que los planes se cumplan, mediante la detección de las desviaciones reales o potenciales de éstos y la aplicación de las medidas correctivas en concordancia con la dirección general de la empresa.

• **Principio de controles dirigidos hacia el futuro.** Los sistemas de control basados en información prealimentativa, más que en información retroalimentativa, darán mejor oportunidad de prevenir las desviaciones

¹¹ La Auditoría Administrativa, un enfoque científico, Eduardo J. Mancillas Pérez, Editorial Trillas, México 2001. Eduardo

antes de que éstas ocurran, aportando enormes beneficios a las proyecciones de ingresos y a la toma de decisiones de la dirección general.

- **Principio de responsabilidad de control.** El encargado del área de cuentas por cobrar también es responsable de llevar a cabo los planes, y de la ejecución eficiente del control del área.

- **Principio de eficiencia de los controles.** Para que un sistema de control sea eficiente, deberá detectar con claridad la naturaleza y causa de las desviaciones en el cobro de la cartera, con un mínimo de costo de cualquier naturaleza.

- **Principio de control directo.** Cuanto más efectivo sea un administrador de cobranza y crédito, menos necesidad de controles indirectos tendrá.

- **Principio de la armonía de los planes.** En la medida en que los planes sean claros, completos e integrados, en esa medida los controles podrán ser efectivos en el área.

- **Principio de adecuación organizacional.** Los sistemas de control de cuentas por cobrar deben ajustarse a la estructura organizacional de la empresa.

- **Principio de individualidad en los controles.** Cuanto más comprensible sea la información emanada de un sistema de control, más utilizada será por el administrador, y más efectiva resultará para todos los integrantes del área.

- **Principio de normas claras.** Para que un sistema de control sea efectivo, requiere de la definición de normas objetivas, precisas y adecuadas.

- **Principio de control de punto crítico.** Un buen sistema de control se enfoca sobre los factores críticos de un plan.
- **Principio de excepción.** Un buen sistema de control es aquel que se concentra en las excepciones o desviaciones, y no en los resultados normales o esperados.
- **Principio de flexibilidad del control.** Un buen sistema de control es aquel que puede ajustarse a las variaciones o cambios radicales del plan que controla.
- **Principio de acción derivada del control.** El control sólo se justifica si las desviaciones detectadas son corregidas por medio de la metodología del proceso administrativo.

Después del revisar los pasos en los que se divide el proceso administrativo y al haber observado la estrecha relación que guarda con la técnica de la auditoría administrativa, es momento de revisar las fases y métodos de los cuales se vale la auditoría administrativa para lograr el objetivo de evaluación que persigue, de acuerdo a los comentarios del Maestro Mancillas¹².

NOTA: Con objeto de facilitar el estudio de la implementación de la auditoría administrativa, en el desarrollo de los siguientes puntos, se referirá la información en el entendido de estar dirigida para un auditor externo, el cual atiende la solicitud de un cliente para la aplicación de esta técnica en el área de cuentas por cobrar de su empresa, de hecho es en ese tenor en que la información se presenta en los siguientes incisos y es la forma en la que se desarrolla el caso práctico del presente trabajo.

¹² La Auditoría Administrativa, un enfoque científico, Eduardo J. Mancillas Pérez, Editorial Trillas, México 2001. Eduardo

3.5. Los trabajos preliminares de la auditoría administrativa en el área de cuentas por cobrar.

Estos están dados por los contactos iniciales que se tiene con la organización, los medios de contacto son muy variados o incluso una combinación de estos: llamadas telefónicas, entrevistas con los directivos, correos electrónicos, visitar la pagina web del cliente, etc. cuyo propósito es conocer las razones o inquietudes que han movido al cliente a pensar en la necesidad de llevar a cabo la auditoría administrativa, lo que aquí se busca por parte del cliente es el planteamiento del problema, cuyo concepto nos lo ofrece Heinz Dietrich¹³, como:

“La delimitación clara y precisa del objeto de investigación, realizada por medio de preguntas, lecturas, trabajos, manuales, encuestas piloto, entrevistas, etc.”

Existen ocasiones en que el cliente tiene muy claro y preciso la problemática a atacar del área de cuentas por cobrar, pero en otras necesitará el apoyo del auditor para que el planteamiento del problema lo sea.

El auditor deberá investigar y empaparse de las características que conforman la rama de la industria o servicio en la que su cliente se inscribe, con objeto de poder facilitar el proceso de comunicación entre ambas partes, la problemática deberá abordarse yendo de lo general a lo particular, debiendo ser siempre el cliente su principal aportador de información al respecto.

Si bien el objetivo de la auditoría administrativa será siempre la evaluación de la administración de una entidad para mejorar su funcionamiento, los motivos para solicitarla pueden ser muy diversas, ejemplificando:

- Corroborar hipótesis de ineficiencia en el área de cuentas por cobrar.
- Fijar el punto de partida para nuevos puestos en el área referida.
- Instalar un programa periódico de auditoría administrativa para el área.
- Conocer la eficiencia de operación de la cobranza.
- Etc.

De tal forma que los trabajos preliminares permitan al auditor y al cliente tener en claro las razones de la auditoría administrativa, las características básicas del asunto o problema administrativo, y las condiciones del trabajo que va a realizar el auditor, así como las características del mismo.

Si al finalizar los trabajos preliminares el cliente está dispuesto a continuar con el proceso, es necesario formalizar los siguientes aspectos:

Convenio o contrato que contenga el acuerdo de llevar a cabo una auditoría, especificando su propósito y función o departamento en que se aplicará, para este caso, crédito y cuentas por cobrar.

- ✓ Información inicial que requiere el auditor para la investigación previa.
- ✓ Personas con las que se entrevistará el auditor para la siguiente fase
- ✓ Calendario tentativo de entrevistas con las personas determinadas
- ✓ Manera como se dará a conocer que se llevará a cabo una auditoría y la manera en que se presentará al auditor.

¹³ Nueva Guía para la investigación científica, Heinz Dietrich, Editorial Planeta, México 1997

- ✓ Actitudes que deben esperarse del personal de la unidad de cuentas por cobrar que habrá de auditarse.
- ✓ Instalaciones y equipo con la que la empresa apoyará al auditor
- ✓ Persona que fungirá, por parte de la empresa, como el contacto oficial del auditor y que podrá resolver futuras necesidades.
- ✓ Las condiciones y limitaciones que tanto el auditor y el cliente deseen establecer.
- ✓ El tiempo estimado para la realización de la auditoría.
- ✓ Los honorarios del asesor generalmente se fijan sobre la base del tiempo y personal que interviene por parte de la firma asesora.

3.6. Diagnóstico administrativo e investigación previa.

Dependiendo de la experiencia y estilo del auditor suele variar la forma de conducir esta etapa, sin embargo, es siempre recomendable llevar a cabo una evaluación panorámica, no cayendo en detalles de la forma en la que la empresa practica la administración de su cartera, es pues como un estudio piloto que nos dará una idea aproximada del objeto de la investigación.

En esta etapa pueden utilizarse cuestionarios pro forma o tipo, de aplicación generalizada y que se refieran a los procesos más fundamentales del proceso administrativo en el manejo de su cartera, esta información nos permitirá posteriormente entrar a un análisis más profundo.

Con el desarrollo de esta fase se estará en posibilidades de:

- ❖ Tener una apreciación general de las operaciones del área de cuentas por cobrar.
- ❖ Definir con mayor precisión el tiempo, personal y cualquier otro recurso necesario para llevar a cabo la auditoría.
- ❖ Inferir las operaciones con mayores problemas
- ❖ Determinar los elementos más importantes a auditar del área
- ❖ Conocer resultados de anteriores auditorías administrativas practicadas en el área de cartera de la empresa.

3.7. Tipos de programas de la Auditoría Administrativa.

Aunque el programa de auditoría suele tener características estandarizadas en cuanto a su contenido, su diseño dependerá mucho de los gustos profesionales del auditor y su personalidad. Así, se puede decir que existen distintos tipos de programas de auditoría, a saber:

- **Programa general.** Es aquel que ha sido diseñado con pocos elementos de decisión, es más bien panorámico y nos señala pocos detalles en cuanto a las actividades y la forma de llevarlas a cabo en el área de cartera.
- **Programa analítico.** Es aquel que ha sido diseñado con lujo de detalles, en el que se señalan profusamente el qué, quién, dónde, cuándo y por qué de todas las actividades y sus medios en dicha área.

- **Programa tipo.** El que ha sido diseñado anteriormente, y se considera que tiene aplicación generalizada, por lo que puede utilizarse en diferentes momentos y con diferentes tipos de empresas.

- **Programas por áreas.** Son similares a los anteriores, pues fueron previamente diseñados, y se presupone que tienen una aplicación generalizada, sólo que fueron diseñados para aplicarse a una función específica de la empresa, como por ejemplo la función de cuentas por cobrar.

Algunas veces, dependiendo de la magnitud de la tarea, es conveniente el desarrollo de subprogramas para cada uno de los auditores auxiliares.

- Condiciones y características de la empresa y/o específicamente del área de cartera.

- Su punto de vista del problema.

- Otros problemas específicos y potenciales.

- Su apreciación personal sobre la actitud del cliente hacia los auditores.

- Toda otra información y sugerencias que puedan utilizar los auditores.

El informe interno del auditor de diagnóstico se utiliza para definir la programación de la auditoría administrativa y para prever el personal que se utilizará.

Contenido del informe del diagnóstico administrativo e investigación previa para el cliente

En cuanto al contenido del informe para el cliente, no existen normas rígidas al respecto. La Oficina Internacional del Trabajo propone los siguientes aspectos para un trabajo de tipo similar¹⁴:

- Situación actual de la administración de cartera. En esta parte suele confirmarse lo que el cliente ya sabe, más algunos aspectos nuevos que emergen del estudio. Sin embargo, los resultados deben presentarse de tal manera que conduzcan a las propuestas que se harán.
- Propuestas sobre cómo la auditoría administrativa puede ayudar al área referida y por su puesto a la empresa.

Aquí se expone en términos generales "el cómo" de la auditoría, los métodos y las técnicas que se utilizarían para llegar a las soluciones y la manera como podrían implementarse.

- Programa general del trabajo de la auditoría. Se plantean en forma global las actividades que va a realizar el equipo de analistas, lo cual serviría al cliente como instrumento de control al final de la auditoría administrativa, para verificar que se hizo lo que se planeó.
- Beneficios previstos. Si es posible cuantificar este renglón, sería conveniente para el cliente, de manera que pueda percibir desde el punto de vista financiero qué repercusiones puede esperar de la auditoría y la manera en que este análisis beneficiará a la oportuna recuperación de sus cuentas.

¹⁴ La Consultoría de Empresas, Oficina Internacional de Trabajo, Editorial Limusa, México 1986

También se puede hablar de otro tipo de beneficios, como los sociales.

Honorarios y costos. Si éstos no pudieron determinarse en los trabajos preliminares, es el momento de indicar los honorarios que se cobrarán y la forma de pago. Si se considera pertinente los costos se presentarán por separado y se referirán al costo del trabajo realizado por el personal de la empresa que trabajaría con los auditores, así como la adquisición del equipo que fuera necesario.

- Condiciones de la prestación del servicio. Si este punto no fue definido en los trabajos preliminares, es el momento de hacerlo y consiste básicamente en las condiciones del contrato de prestación de servicios. En ocasiones la aceptación firmada del informe por parte del cliente puede ser suficiente.

Programación de la auditoría administrativa.

Una vez realizados el diagnóstico administrativo y la investigación previa, el auditor estará en posibilidades de programar las actividades medulares de la auditoría.

Aunque el programa general de la auditoría administrativa se inicia con los trabajos preliminares y se continúa con el diagnóstico administrativo y la investigación previa, el programa específico para llevar a cabo las actividades medulares de la auditoría propiamente dicha consisten en un documento guía, donde a partir del objetivo de la auditoría administrativa que siempre es el mejoramiento de la administración y del problema particular que el cliente quiera resolver, se relacionan en forma secuencial las actividades específicas que el o los auditores habrán de llevar a cabo para la obtención de la información, análisis y evaluación así como la emisión de las recomendaciones respectivas.

Conjuntamente con las actividades, deberán señalarse también la o las personas (auxiliares, analistas, supervisores, especialistas, entre otros) que habrán de encargarse de llevar a cabo cada actividad, los empleados, los directivos de los distintos niveles (institucional- administrativo y operativo).

También se señalarán los lugares, oficinas donde se llevarán a cabo las actividades de recolección de información, así como los momentos, horarios y fechas de inicio y terminación de todas y cada una de las distintas actividades de estas fases de la auditoría administrativa.

No deben faltar tampoco las fuentes de información documental, archivos físicos y electrónicos, y los medios o instrumentos técnicos, cuestionarios, entrevistas, observaciones, diagramas de flujo, listas de verificación, etc., que habrán de emplearse en cada fase de la auditoría para el área de cuentas por cobrar.

Aunque los programas de auditoría administrativa que se implementan en distintas empresas deben tener muchos aspectos en común, si se plantean problemas específicos que se desea resolver, o pretensiones sui generis entre los clientes, entonces habrá necesidad de diseñar un programa específico para cada empresa, de acuerdo con los problemas planteados y pretensiones del cliente.

El programa de la auditoría, además de ser un plan de trabajo, se constituye en un excelente instrumento de control para la verificación del desarrollo de las actividades realizadas en el área de cartera, especialmente cuando el programa se traduce en algún instrumento visual tipo cuadro sinóptico.

El contar con un programa de trabajo es de gran ayuda, pero no debe perderse de vista que no existe programa perfecto, por tanto el auditor debe

tener el criterio suficiente para atreverse a hacerle los cambios pertinentes si se presenta alguna circunstancia imprevista.

Las siguientes son algunas de las ventajas de contar con un programa de auditoría:

- El programa se constituye en una guía para el o los auditores.
- Se fijan específicamente las responsabilidades de cada auditor que interviene.
- Se cuenta con un instrumento flexible que puede ser moldeado de acuerdo con circunstancias imprevistas.
- Se constituyen en excelentes instrumentos de control que ayudan a determinar el logro alcanzado en cada uno de los estudios.
- Se constituyen en importantes y útiles antecedentes para la programación de siguientes auditorías.
- Sirve como referencia para la elaboración del informe final.

3.8. Obtención de información en la Auditoría Administrativa.

Una vez diseñado el programa de la auditoría administrativa, se procede a obtener los datos pertinentes, dicho en otras palabras, a contrastar las hipótesis, que pudieron haber sido formuladas por el cliente durante los trabajos preliminares, o por el auditor en el diagnóstico administrativo e investigación previa.

"La contrastación de la hipótesis es la actividad que mediante la observación, experimentación, documentación y/o la encuesta sistemática, comprueba (demuestra) adecuadamente si una hipótesis es falsa o verdadera."¹⁵

¹⁵ Nueva Guía para la investigación científica, Heinz Dietrich, Editorial Planeta, México 1997

Un buen trabajo de auditoría administrativa tiene que basarse en datos, sólo así se puede llegar a tener la imagen correcta de la situación de la empresa, una definición precisa del problema y una propuesta bien fundamentada.

La Organización Internacional del Trabajo propone la siguiente tipificación para los datos, dependiendo de su origen: "Los datos de orientación son aquellos que se obtuvieron durante la etapa de los trabajos preliminares; los datos de diagnóstico o estudio, son los obtenidos durante el diagnóstico administrativo e investigación previa, y los datos de la tarea, son todos aquellos necesarios para realizar y concluir una tarea. A final de cuentas, muchos de los datos de orientación y diagnóstico pasan a convertirse en datos de la tarea"¹⁶.

Si por alguna razón los datos que se necesitan no se encuentran registrados, el auditor puede disponer que se lleven temporalmente registros especiales de los que normalmente no se llevan.

El tipo de datos que se recabarán dependerá mucho del área que se esté trabajando, de la definición que se le haya dado al problema y de los objetivos que se pretende lograr con la tarea.

En general, los datos nos permiten realizar el examen de algún proceso del área de crédito, de una relación entre factores o de las causas de algo, siempre con la mira de encontrar oportunidades de mejora.

Antes de empezar a recabar los datos, se debe definir con mucha precisión qué clases de datos son necesarios. En las organizaciones suele haber un sinnúmero de datos, por lo que se debe tener cuidado de no excederse en su adquisición, ni tampoco de quedarse cortos.

¹⁶ www.oit.org/publ.htm información contenida , Leonard Mertenzen, consultor externo última actualización 13 de abril 2004.

Los datos de la tarea deben definirse conjuntamente con el cliente, especialmente con el personal que los conoce. En esta definición de los datos deben incluirse aspectos como:

- **Su contenido:** es decir, a lo que deben referirse.
- **Cantidad:** cuántos datos serán necesarios sobre algo.
- **Exactitud:** en algunos casos se requieren cifras globales, en otros no.
- **Período:** a que período se referirán.
- **Amplitud:** que aspectos deben abarcar los datos.
- **Organización y tabulación:** la cual se hará con base en el uso que se les dará.

3.8.1. Fuentes de la información en la Auditoría Administrativa.

En cuanto a las fuentes, éstas pueden ser internas, pertenecientes a la organización, o externas, ajenas a la organización. En cuanto al tipo de la fuente, esta puede ser:

- **De registros.** Son datos almacenados en forma escrita grabada o filmada; se incluyen documentos contables, documentos escritos, cintas, discos, etc. En estos casos la información se obtiene consultando y estudiando los registros.

- **De acontecimientos y situaciones.** Son acciones y circunstancias observables. La información se obtiene observando y registrando los aspectos que nos interesan de dichas acciones.
- **Las personas de la organización en su tienen ideas para mejorar su eficiencia en el trabajo.** La información se obtiene por medio de entrevistas con las personas, esta es según yo la mejor fuente de información referente a las formas de mejorar una función o actividad en la empresa.

El auditor conjuntamente con el cliente, determinará las fuentes que son susceptibles de ser usadas. Buscar la fuente más fácil y directa posible, siempre será la mejor manera de obtener información, pero cuidando que reflejen la realidad, por lo que el auditor deberá verificar la validez de los mismos antes de usarlos.

No se debe olvidar que en casi todas las organizaciones, siempre habrá personas que guardan información muy valiosa en forma de ideas sobre qué hacer y cómo hacerlo, sólo falta preguntarles.

Aspectos como disposición de las instalaciones, procedimientos en las rutinas de trabajo, ritmo en el trabajo, condiciones ambientales, actitudes y comportamientos, etc., suelen ser observados.

El auditor debe tener cuidado de no influir con su observación en el comportamiento de la persona que deberá avisarle y explicarle de antemano de que se trata y cual es el objeto de la observación. Si se da una situación anormal, no debe continuarse con la observación, hasta que las cosas se normalicen.

En todo el proceso de la auditoría administrativa, el auditor requiere de rigurosidad y objetividad, pero es quizá en esta técnica donde se requiere de mayor esfuerzo, para no permitir que nuestros valores subjetivos influyan en la observación.

La técnica de la observación consiste en:

- ❖ Definición del objeto de observación.
- ❖ Diseño de las hojas de codificación.
- ❖ Anotación de los eventos que lo representan.
- ❖ Análisis crítico de los resultados.
- ❖ Conclusiones.

3.8.1.1. El Cuestionario

El cuestionario generalmente se utiliza para la consecución de datos simples, que pueden ser fácilmente tratados estadísticamente, que se obtienen de un gran número o de un pequeño número de personas.

El cuestionario puede ser entregado al encuestado para que lo responda, o puede ser llenado por el auditor con las respuestas de las personas. Como en todos los casos, hay que explicar al encuestado el porqué de la encuesta, quién la diseñó y cómo se utilizarán sus resultados.

La técnica del cuestionario consiste en:

- i. Definición del objetivo del cuestionario.

- ii. Diseño y prueba del cuestionario.
- iii. Aplicación del cuestionario.
- iv. Tabulación de los datos.
- v. Conclusiones.

3.8.1.2. La Entrevista

La entrevista, al igual que la observación, permite ahondar más en la realidad, obtener además de una respuesta, una opinión sobre los hechos, ya que las preguntas se complementan y apoyan unas con otras, y puede esperarse que algunas respuestas confirmen, corrijan o inclusive contradigan a otras.

También suele darse la derivación de la respuesta a otros temas que no se hubiesen considerado y que resultan interesantes.

Las mismas respuestas pueden sugerir nuevas preguntas, lo que hace que el instrumento sea flexible.

El auditor debe estar atento a las inferencias, observaciones, digresiones, opiniones, anécdotas, actitudes y gestos del entrevistado, pues esto puede ofrecerle mucha información, si sabe interpretarla correctamente.

En la planeación de la entrevista, el auditor deberá determinar lo siguiente:

1. Qué datos. Dependiendo de los datos que requiera, buscará la persona idónea que los posea.

2. Quién debe ser entrevistado. Preferentemente las personas que se ocupan de las actividades del área de crédito y cobranza.
3. Cuando debe hacerse. Si son varias las entrevistas que se harán deberá buscarse un orden lógico en la aplicación de éstas.
4. Donde debe efectuarse. Lo mejor es hacerla en el lugar habilitado, siempre y cuando sea cómodo.
5. Cómo debe efectuarse. Antes de la entrevista, el auditor debe hacer una lista de preguntas que lo lleven a la información que necesita; informará de antemano al entrevistado el objeto de la misma se enterará de las funciones y personalidad del entrevistado buscará el lugar con la atmósfera adecuada para la entrevista. Durante la entrevista podrá ayudarse de terceras personas para el reporte necesario, guiará la entrevista y no deberá interrumpir, no criticará, buscará que el entrevistado proponga opciones de mejoramiento, preparará el cierre de la entrevista con alguna frase indicativa, al final resumirá los puntos anotados y dejará abierta la posibilidad de otra entrevista

Después de la entrevista, leerá las notas, corroborará in situ si es necesario, transcribirá la información en los papeles de traba o de la tarea, y enviará, si lo considera prudente, un resumen de la entrevista al entrevistado, para obtener su conformidad.

Las fuentes naturales de información dentro de una empresa son los archivos, ya sean manuales o electrónicos.

Una característica limitativa de la investigación documental es que el auditor no define ni el tipo ni la forma de la información que habrán de contener los documentos, por tanto no siempre concuerdan con los propósitos de la

auditoría, cosa que no sucede con los otros tipos de instrumentos vistos. Sin embargo, tiene la ventaja de permitirnos analizar datos de tiempos y lugares remotos, la técnica consiste en:

- A. Definición del objetivo de la investigación.
- B. Recolección de la información (tomando en cuenta la calidad, cantidad y confiabilidad de la misma).
- C. Análisis y clasificación de la información.
- D. Conclusiones.

3.9. Clasificación y análisis de la información en la Auditoría Administrativa.

Algunos de los criterios de clasificación y análisis de la información en la auditoría administrativa que pueden ser utilizados, de acuerdo a las recomendaciones de Eduardo Mancillas, son:

- **Por período.** Por ejemplo, cuando los datos se clasifican por mes, con lo que pueden apreciarse tendencias, tasas de variación, cambios aleatorios, etcétera.
- **Por responsabilidades.** Por ejemplo, los tres niveles gerenciales básicos, pudiendo detectar que ciertas actividades no corresponden al nivel en que se encuentran.
- **Por estructura.** Por ejemplo, las diferentes funciones básicas de la empresa, detectando número de empleados, inversión en instalaciones, etcétera.

- **Por factores influyentes.** Por ejemplo, detectando los factores principales que influyen para que se den los accidentes en la fábrica.

3.10. Conclusiones y recomendaciones en la Auditoría Administrativa.

Revisada la información producto del análisis y como se dijo anteriormente en forma casi simultánea, el auditor empieza a llegar a conclusiones las cuales tendrán que convertirse en recomendaciones.

La evaluación de la información obtenida para llegar a conclusiones y recomendaciones constituye el meollo del trabajo de la auditoría administrativa es en este momento cuando el auditor pone en juego toda su capacidad, conocimientos y experiencia para llegar a hacer las recomendaciones pertinentes que repercutirán en un mejoramiento de la administración de la empresa.

En fin, el analista deberá estar consciente de que al emitir una recomendación adquiere una responsabilidad con la organización, pues ésta podrá repercutir de manera importante en la empresa y en quienes participan en ella.

Es recomendable que antes de definir las recomendaciones, se hable con los encargados de las actividades que se evaluaron, pues sus apreciaciones, aclaraciones y sugerencias siempre son importantes.

3.11. Preparación y presentación del informe de la Auditoría Administrativa.

"Mientras que la función de la investigación científica consiste en la producción de conocimiento objetivo, la del reporte de investigación radica en su divulgación. En este sentido, la formulación del reporte de investigación no es una tarea científica, sino administrativa y de comunicación."¹⁷

Este importante documento es, a los ojos del cliente, lo que él recibe a cambio de los honorarios pagados al auditor. En él suele reflejarse la calidad y efectividad con que se llevó a cabo el trabajo de auditoría, por lo que el auditor deberá poner especial esmero en su elaboración, cuidando tanto los aspectos de forma, como de contenido y oportunidad.

Se ha dicho anteriormente que el marco teórico de referencia de la auditoría administrativa es la teoría administrativa, y dentro de ésta, especialmente la teoría del proceso administrativo; la mejor manera de presentar el informe será también teniendo como marco de referencia este proceso. Ya sea que se haya aplicado la revisión a un simple método, a una función, a un departamento o a toda la empresa, el enfoque o marco referencial que debe tener el informe es el del proceso administrativo.

3.12. Contenido del informe de la Auditoría Administrativa.

En cuanto al contenido del informe, es de aceptación generalizada que, a diferencia de los informes de auditoría contable, hasta la fecha el informe de la auditoría administrativa no ha desarrollado un formato único con carácter universal.

Sin embargo, puede afirmarse que el contenido del informe debe estar íntimamente relacionado con el propósito de la auditoría administrativa, que siempre será el mejoramiento de la administración de una organización, por tanto, su evaluación se circunscribe al proceso administrativo, y el informe debe seguir este enfoque.

3.13. Resumen de las recomendaciones de la Auditoría Administrativa.

Con el objeto de darle más flexibilidad, y hacer más práctico el informe, se propone que se incluya una sección que reúna en forma exclusiva las recomendaciones planteadas en la o las secciones anteriores.

Estas recomendaciones deberán estar perfectamente correlacionadas con las páginas de los apartados anteriores, en donde se encuentran los antecedentes, con la finalidad de que pueda ampliarse la información regresando a las secciones anteriores si así lo desea el lector.

Anexos. Los anexos son muy importantes porque vienen a apoyar la información vertida en las secciones anteriores. Este apoyo se da en forma de explicaciones ampliadas, gráficas representativas descripciones detalladas, tipos de instrumentos empleados, listado de personas participantes, glosario de términos, etcétera.

¹⁷ Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Víctor Rubio R. y Jorge Hernández, 3era. Edición,

3.14. Implementación y seguimiento de las recomendaciones de la Auditoría Administrativa.

La implementación de las recomendaciones no es necesariamente parte de la auditoría administrativa; dependerá de lo que el cliente haya solicitado y lo que se haya acordado con él.

En ocasiones es el mismo personal de la empresa quien se encarga de la total implementación de las recomendaciones; en otras se solicita asesoría al auditor durante la implementación, y en una tercera alternativa se le pide que él se encargue de su implementación.

Con el propósito de realizar una efectiva implementación de las recomendaciones, como lo comenta Leonard,¹⁸ se debe tener presente que existen diferentes tipos de personalidades entre los directivos de una empresa. Están los que "no actúan", convencidos de que lo que hacen y la forma como lo hacen no puede ser mejorada. Los que "piensan actuar" siempre y cuando se demuestre, sin lugar a dudas, las ventajas de la propuesta; son muy racionales y toman su tiempo para actuar sin pensar mucho en las consecuencias de estos actos.

Conclusiones

Los tiempos actuales de fuerte competencia aunados a un crecimiento casi nulo de la economía nacional, nos orientan hacia el camino de la eficiencia, resulta indispensable hacer más con menos, y es solo a través de la evaluación de las actividades que realiza el área de cuentas por cobrar de una empresa, que este proceso de mejora puede realizarse con certidumbre.

Editorial PAC, México, 1988.

¹⁸ La Auditoría Administrativa, William P. Leonard, Editorial Diana, México 1991.

La auditoría administrativa se constituye como una valiosa herramienta para las organizaciones que desean determinar si la administración y forma de operar su cartera de clientes es la más adecuada, siempre será más conveniente conocer la realidad de la organización que suponerla.

La adecuada definición del problema, así como una metodología aplicada a las necesidades de la empresa nos permitirán obtener los resultados esperados en la evaluación del área.

Considerando la importancia del área de cuentas por cobrar ya que administra el flujo de ingresos, es de vital importancia contar con los elementos de control y administración, en el próximo capítulo se trata el tema de los manuales de operación, su importancia y necesidad para el área de cartera de cualquier empresa, independientemente del monto y número de sus operaciones.

CAPÍTULO 4

EL MANUAL DE POLÍTICAS Y OPERACIONES EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.

El objetivo primordial del desarrollo de un manual de operaciones para el departamento de crédito y cuentas por cobrar, es el reflejar en él, los procedimientos que de manera cotidiana y repetitiva se desarrollan en ella, identificando de manera secuencial y programada cada uno de los pasos que se llevan a cabo para la consecución del fin y objetivo del área.

El contar con este valioso instrumento de operación, ofrece la oportunidad de operar el área en perfecta concordancia con los objetivos generales de la organización, eficientando la toma de decisiones, facilitando la labor de todos los integrantes de ella, evitando la improvisación y generando un mejor clima organizacional.

A continuación se dan los conceptos y características que deberán ser tomadas en cuenta para la elaboración del manual de procedimientos del área de cartera, motivo por el cual se citan conceptos y definiciones de manera breve, que permitan al usuario de esta información contar con los elementos mínimos para la elaboración de manuales independientemente del área de la organización que se trate.

De igual forma y aparejado a la necesidad de contar con los mayores elementos para la correcta operación del área, se hace indispensable la elaboración, también y al mismo tiempo, de un manual de Políticas para el área cuentas por cobrar, en los siguientes incisos se toca este punto.

Es importante por lo tanto, puntualizar que la creación de ambos manuales es indisoluble y que la efectividad de uno depende del otro para su seguimiento e instauración en la organización.

4.1. Elementos de la organización.

De manera general podemos considerar que en una organización y en el departamento o área encargada de la cartera de clientes coexisten dos componentes:

- a) Las Partes: consideradas como unidades trabajo-persona, cada una de las cuales se forma por las actividades que es necesario realizar y por las personas encargadas de hacerlo.
- b) Las relaciones: trabajo-unidad tienen un lugar como resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad específica, para este caso, cuentas por cobrar y la organización en general.

La importancia de reconocer estos componentes, es el hecho de que un manual de políticas y operaciones debe procurar la interacción de las partes reconocidas facilitando la interacción de todas ellas.

Es importante destacar que la intención de la creación de un manual de operaciones, se inscribe, dentro de una organización formal, por lo que no está demás traer a colación alguna de las características de la organización formal¹:

La organización formal es aquella estructura organizacional planeada, y que representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva, una organización formal se identifica en su estructura por:

1.- Es una estructura en la que el personal trabaja colectivamente para alcanzar los objetivos del grupo y que permite el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo.

2.- La organización formal es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva.

3.- Se puede representar mediante un organigrama, y se incluye en los manuales de puestos y demás documentos formales de la organización.

Es a partir del reconocimiento de la organización formal, y del lugar que ocupa en el organigrama el departamento encargado de las cuentas por cobrar que es posible identificar la interacción que esta guarda con las demás áreas o departamentos de la organización, de tal forma realizar el manual de operaciones y políticas del área se facilita, identificando la manera y la forma en que deberá reportar sus resultados de operación, su frecuencia y los destinatarios de esta información.

4.2. La división del trabajo.

Esta podría resumirse para la asignación de tareas especializadas a los miembros del área de cuentas por cobrar, o de cualquier otra área de la empresa, un aspecto importante a considerar es el tamaño de la misma entendiendo que entre más grande se esta habrá más división del trabajo en el área, así como más especialización.

Es muy importante entender que las diferentes operaciones del área se organicen de tal manera que haya posibilidad de asignarlos al personal de la forma más específica, evitando duplicidades u omisiones y estableciendo

políticas y normas para que las personas o las áreas administrativas mantengan la uniformidad en las decisiones que se tomen.

4.3. Organizar.

Para lograr la eficiencia en la organización y el logro de objetivos del área, se deben considerar que la estructura de la organización debe:

- Permitir la coordinación de las actividades de cobranza y análisis para lograr los objetivos de las cuentas por cobrar.
- Aprovechar las formas de autoridad administrativa, dentro del área y en la organización en general.
- Contar con el personal cuyas habilidades estén interrelacionadas con su actividad en el área.

La actividad de creación de los manuales de políticas y operaciones, se construyen a través de atender los siguientes puntos,

- ✓ Definir los objetivos del departamento de cuentas por cobrar.
- ✓ Establecer los objetivos particulares del área, políticas y procedimientos específicos derivados de los objetivos generales de la organización en su conjunto.
- ✓ Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del área de cuentas por cobrar.
- ✓ Agrupar estas actividades de manera que los recursos y habilidades del personal que las desarrolla se utilicen de la manera más eficiente.

- ✓ Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales de las cuentas por cobrar.
- ✓ Buscar formas flexibles de organizarse, los tiempos cambian y es indispensable adaptarse a ellos.

4.4. Antecedentes de los manuales.

Los antecedentes del uso de manuales se ubican particularmente a partir de la segunda guerra mundial, es a raíz de las complejidades del combate y ante el poco desarrollo que en ese entonces se tenía en el área de las comunicaciones, que era indispensable para quien se encontrará en una situación de toma de decisiones contar con un instrumento que le indicará que hacer, sin tener que esperar una orden directa del mando superior, el cual podría encontrarse en esos momentos a kilómetros de distancia y sin la posibilidad de comunicarse, de tal forma recurrir a un documento que indicará que hacer y como hacerlo, se convirtió en la forma más práctica de operar.

Por supuesto con el transcurso del tiempo los manuales se adaptaron para ser más claros, concisos y prácticos y comenzaron a aplicarse a funciones tales como la producción, ventas, finanzas, etc. en de las organizaciones formales.

Este antecedente, guardando las debidas proporciones, puede equipararse a la necesidad que en ocasiones se enfrenta el personal del área de cobranza, cuando requiere de una respuesta ante alguna problemática del área, y no existe la posibilidad de consultar la acción a tomar con el mando superior del área, es entonces cuando, es posible consultar el manual de políticas y procedimientos sin el riesgo de cometer errores.

Por lo que un manual podemos considerarlo hoy en día como: "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la forma de operar y conducirse en la actividad que se desempeña, una guía para encaminar su actividad en la dirección adecuada en concordancia con los objetivos generales de la empresa."²

4.5. Los manuales como una herramienta de comunicación.

De hecho podríamos considerar a los manuales de políticas y al de procedimientos, como un medio de comunicación de las decisiones de la dirección general a las áreas. Un manual administrativo de políticas y procedimientos hace que las instrucciones sean definitivas, resuelve interpretaciones erróneas, esta herramienta facilita la inducción del personal nuevo a la empresa, permitiendo una más rápida adaptación del personal en nuevos puestos.

4.6. Características de un manual de operaciones y políticas.

- Asegurar que las políticas generales siempre se respeten.
- Reducir errores operativos.
- Evitar decisiones rápidas que produzcan cambios en el sistema.
- Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
- Reducir períodos de capacitación con nuevos empleados
- Facilitar la introducción de empleados en nuevos puestos.

Para que esto ocurra es indispensable, por lo tanto, conocer con exactitud las políticas de la empresa, los procedimientos y las funciones sustanciales del área en cuestión.

² Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Martín G. Alvarez T., Editorial Panorama Ediciones, 1era. Edición, México 1998

4.7. Los objetivos de los manuales.

Sustancialmente los objetivos que se persiguen con el desarrollo de un manual administrativo, para el caso del área de cuentas por cobrar son:

- i. **Instruir** al personal sobre: objetivos, funciones, relaciones, procesos, etc., del área de cuentas por cobrar.
- ii. **Precisar** funciones y relaciones de cada operación del área.
- iii. **Coadyuvar** a la ejecución correcta de las labores y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- iv. **Servir** como medio de integración y orientación de la organización en su conjunto.
- v. **Proporcionar** información para la planeación e implementación de reformas administrativas en el área.

El alcance que puede llegar a tener el manual de procedimientos y políticas del área de cuentas por cobrar en una organización es el de ser una fuente de información sobre el trabajo que se ejecuta en esta área operativa de la organización, ayudando a institucionalizar las políticas, las normas, los procedimientos, etc., asegurando la continuidad y coherencia de los procedimientos además de permitir una delegación más efectiva ya que al existir instrucciones escritas el control interno se puede circunscribir al control por excepción.

Los principios de contabilidad, el pago de impuestos, las reglamentaciones de la Ley Federal del Trabajo, etc. no discriminan a una empresa grande de otra pequeña o mediana, sin embargo en el tema de los manuales parece una constante, el no considerar establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que se realizan en una empresa pequeña y en muchos casos de las empresas medianas, esto a pesar de los beneficios ya detallados y que superan en mucho la inversión que puede constituir iniciar un proceso de establecimiento de manuales.

4.8. El Presupuesto en la elaboración del manual de políticas y procedimientos de cuentas por cobrar.

En caso de contratar a un especialista para la elaboración de los manuales referidos, es necesario considerar el costo de esta actividad, la cual es el paso final en la planeación del manual, no existen lineamientos generales que indiquen cuanto costará esa elaboración (por ejemplo una fórmula que indique el costo en pesos por página). Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente con el costo.

Cuando se solicite las estimaciones de tiempo para cada etapa del proceso de elaboración, se deberá solicitar también una estimación de costos y del tiempo que estará vigente tal estimación.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo.

Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal, sobre todo si es la primera vez que se elabora un manual, es el de incluir todos los costos pertinentes. Las listas siguientes, una con conceptos probables de costos generales y otra de costos potenciales de las personas (el tiempo de los analistas) pueden ayudar a resolver este problema.

Los costos generales a considerar son:

- Cubiertas o encuadernación.
- Comunicaciones (correspondencia, teléfono).
- Costos de distribución.
- Dibujo (pasta, gráfica, dibujos, etcétera).
- Papel.
- Captura o tipografía.
- Impresión (fotocopiado, captura).
- Costos de tiempo del analista
- Auxiliar de analistas;
- Analistas.
- Supervisor o coordinador.
- Revisor.
- Capturistas.
- Dibujante.

4.9. El proceso de elaboración de los manuales.

En esta sección se proporcionan las directrices para la elaboración de los manuales administrativos. No existe un modelo establecido para hacerlos, pero se presentan como ejemplo las que se utilizan con más frecuencia en la práctica; sin embargo, puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos.

A) Recopilación de la información:

Una vez concluida la planeación se estará preparado para recopilar y organizar toda la información que se integrará al manual del área de cuentas por cobrar.

Comunicación. El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración del manual.

La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de estos métodos:

Investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que exista sobre el objeto de estudio de las operaciones que realiza el área de cartera. La investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etcétera).

Observación. Esta técnica consiste en observar a las personas para saber cómo realizan actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

Cuestionario. Esta técnica de reunión de datos tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar deben hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos

depende en gran parte la facilidad para unir y procesar la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

Entrevista. Entre las técnicas o métodos de recopilación de información la más importante por su contenido y aplicación es la entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la viva narración de las personas.

B) Procesamiento de la información.

Después de reunir todos los datos el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir para nuestro caso, el proyecto del manual de políticas y procedimientos del área de cuentas por cobrar.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual.

Al integrar cada manual es importante uniformar los criterios en cuanto a la terminología y presentación de la información, para mantener la continuidad y uniformidad. También es importante señalar las contradicciones a medida que se van presentando a fin de poder eliminarlos posteriormente; Para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales pueden presentarse dificultades al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses

particulares pueden impedir que se terminen con éxito tales manuales, o que se apliquen como debe ser las especificaciones que éstos contienen. Por consiguiente quienes se encarguen de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal del área, así como la aceptación del formato de estos documentos, y sobre todo, para lograr que los manuales cumplan con su función.

C) Redacción

El primer paso en esta sección es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual de políticas y procedimientos del área de cartera.

También se debe tomar en cuenta a qué personas se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo revise la versión final de los manuales para garantizar que estén redactados en la forma más adecuada para los propósitos que se persiguen.

El presupuesto también debe incluir el costo de las actividades, ya que si no se las presupuesta desde el principio, es frecuente que después no se permita que se haga tal gasto.

4.10. El Manual de procedimientos.

El no utilizar de manera uniforme los procedimientos que existen para hacer tareas da como resultado gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina.

Evitar que esto último ocurra es el objetivo del manual de procedimientos.

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual), éste viene a ser una guía del trabajo que resultará muy valiosa.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario del área de cuentas por cobrar.

En el manual de procedimientos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos.

En los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado.

4.11. Objetivos del manual de políticas y operaciones.

Los manuales de políticas y procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

a) Presentar una visión integral de cómo opera el área de cuentas por cobrar.

- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos del área.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada función del área.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones del área.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal del área de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

4.12. Importancia del manual de procedimientos para el área de cuentas por cobrar.

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de un organismo social.

La función del manual de procedimientos de cuentas por cobrar consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan el área y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

4.13. Tipos de manuales procedimientos

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.

También pueden referirse a:

Tareas y trabajos individuales, por ejemplo: cómo operar una máquina de fax

Prácticas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo el manual de cuentas por cobrar.

Prácticas generales, en un área determinada de actividad, por ejemplo el manual de procedimientos de ventas, los manuales de producción, el manual de finanzas.

También se pueden clasificar de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcances en manual de:

Procedimiento general. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

Procedimiento específico. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

De lo anterior podemos deducir que un manual de procedimientos es un documento de los comos:

Cómo dar de alta o de baja un activo fijo.

Cómo agregar una cuenta nueva al libro mayor general.

Cómo atender y resolver reclamaciones de los proveedores.

4.14. Como elaborar el manual de procedimientos.

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que se desea lograr. Para ello el analista de sistemas deberá hacer las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?

El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades fundamentales:

Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.

Reducir los errores operativos al máximo posible.

Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.

Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.

Evitar que se produzcan cambios del sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.

Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.

¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?

Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema de contabilidad con rapidez y facilidad. También puede servir como guía para aclarar dudas del personal.

Además, un manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.

¿Qué espero lograr o que mi departamento logre con el manual de procedimientos?

Básicamente se espera lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva, que se realicen siempre en la misma forma, lo cual ayudará a que cada uno de los departamentos funcione de manera eficiente.

Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al analista de sistemas a tener la certeza de que son lógicos. Cuando tengamos que definir los objetivos del manual de procedimientos hay que recordar que tienen un propósito común:

Obtener resultados. El propósito del manual de procedimientos es asegurar que sus usuarios se comporten de manera específica.

Con el establecimiento de manuales de este tipo se tiende a dar una fisonomía más definida a la estructura procedimental de un organismo social, que va a perder su carácter empírico y de improvisación, para tomar cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Un manual de procedimientos bien elaborado se convierte en una valiosa técnica administrativa.

Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo simples puntos de llegada, los manuales de procedimientos son los conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

4.15. Contenido de un manual de procedimientos.

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales establece que un manual sólo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Desde luego, es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. En otras; palabras, la sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Sin embargo, sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado adquiere mayor importancia cuando se desciende a cada una de las situaciones del organismo social. A este propósito sólo mencionaremos que es mínima la cantidad de información necesaria para identificar los criterios de actuación y los dispositivos de control que identifican las operaciones más

complejas. De la misma manera una cantidad relativamente escasa de información puede permitir describir en forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa.

Crece el volumen del manual a medida que aumentan las dimensiones de la empresa y su estructura organizacional se vuelve más compleja.

De estas breves anotaciones se puede comprender lo difícil que es abarcar en una fórmula todos los elementos que deben aparecer en cada apartado del manual. Sin embargo, la práctica nos puede dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos.

4.16. Importancia del manual de políticas para el área de cuentas por cobrar.

El objetivo real de las políticas en una organización, es simplificar los procesos administrativos y ayudar a la empresa a obtener utilidades, una política tiene su razón de existir cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos que se desarrollen logren sus propósitos.

Por ello “si una organización desea obtener resultados aceptables, debe diseñar su organización alineando los criterios y políticas de todo el personal, iniciando por su equipo directivo”³

4.16.1. Definición de política.

Una política se define, de acuerdo a Alvarez Torres, como: Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares, orientando

³ Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Martín G. Alvarez T., Editorial Panorama Ediciones, 1era. Edición, México 1998

claramente hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.

Por lo que cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, seguramente es por que cuenta con políticas y procedimientos funcionales bien diseñados. Los aspectos mencionados para la elaboración del manual de procedimientos son similares para la realización del manual de políticas, solo restaría agregar que una política esta completa cuando no queda duda de: quien, como, cuando, donde y en que casos se pueden hacer las cosas.

“Lo más conveniente, es pensar y diseñar políticas robustas, congruentes y consistentes con la filosofía de la organización”.⁴

Conclusiones

La pretensión del presente capítulo es mostrar la importancia y trascendencia que tiene para el área de cuentas por cobrar el contar con un manual de políticas y operaciones, los ahorros en tiempos y esfuerzos que se logran al ser implementados estos manuales en la actividad cotidiana representan el contribuir de manera más directa y eficiente con los objetivos de la organización, de hecho el efecto es multiplicador, pues si el área de cuentas por cobrar, comienza a operar de una forma clara y ordenada, y ante cualquier duda puede recurrir a documentos escritos y avalados por la dirección general, obligará a que las áreas con las que tiene relación se inmiscuyan también en un proceso de sinergia la cual pueda acarrear el dirigir los esfuerzos institucionales a buscar la implementación de políticas generales, de organización, de personal, etc. de tal manera que se pueda, entonces si, hablar de una organización formal. y el efecto que se logra en la

⁴ Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Martín G. Alvarez T. Editorial Panorama Ediciones, 1era. Edición, México 1998

eficiencia de las operaciones de carácter repetitivo que realiza, con esta información se precede en el siguiente caso práctico en donde lo hasta ahora indicado en los capítulos anteriores, específicamente los capítulos 3 y 4 se llevarán al campo de la práctica.

CASO PRÁCTICO.

Propuesta de reestructuración del área de cuentas por cobrar de la empresa de Despacho de Arquitectos, S.A. de C. V.

I.- Introducción al caso práctico.

Como podrá observarse durante el desarrollo de este caso en los anexos correspondientes, el área de cuentas por cobrar pertenece a una empresa de tamaño medio¹, es importante mencionar que el giro de la misma es el de arquitectura comercial, su actividad se centra en el desarrollo de proyectos arquitectónicos, diseño de imagen, adaptación de locales comerciales y fabricación de mobiliario, todo ello dirigido a marcas de ropa de prestigio internacional, la mayoría de estos locales opera en centros comerciales de categoría doble A, es decir centros comerciales exclusivos.

La forma en que opera la empresa fue conformada y estructurada con base a las experiencias y expectativas de sus fundadores, el modelo administrativo de su operación, por lo tanto, surgió atendiendo sus necesidades inmediatas, el área de cuentas por cobrar no fue ajeno a esta situación, dicho modelo respondió y fue efectivo durante varios años, la mejor prueba de ello es que a la fecha la empresa en cuestión y el área de cuentas por cobrar, objeto de este estudio, continúan funcionando, con algunas ligeras modificaciones, con el mismo modelo con el que sus fundadores la concibieron.

Sin embargo, de un tiempo a la fecha, aproximadamente seis meses, la dirección general de la empresa a detectado problemas en la operación de dicha área, por lo que han considerado oportuno recurrir a un despacho de

¹ Anexo 2 Antecedentes del Usuario

asesores² para solicitar la evaluación y el análisis respectivo de la forma en que opera esta área, de tal forma que les permita conocer con la mayor certidumbre el motivo de la problemática que presenta esta área, así como conocer por parte del asesor las recomendaciones viables que lleven a las solución de esta situación.

Es importante recalcar que dentro del modelo de operación de la empresa, la dirección considera oportuno y como una medida de protección, no iniciar ningún trabajo sin antes haber cobrado el 50% del total del presupuesto de obra o proyecto, y condicionar el desarrollo de los mismos a los pagos oportunos del programa de pagos.

II.- Antecedentes.

a) Generalidades.

Una de las áreas más sensibles para determinar la calidad de los servicios y/o productos que una empresa produce y vende, lo constituye por supuesto, el área de cuentas por cobrar, podría afirmarse, con las salvedades del caso, que una cartera sana, que reporta cobros en el tiempo y con el importe requerido a sus clientes, es el reflejo de una correcta operación de la empresa en su conjunto, por el contrario, una cartera deficiente, que no cumple con las expectativas de cobro en tiempo y forma podría indicar, también con las salvedades del caso, que la forma en que opera la organización no es la ideal.

Por lo que, determinar las causas de la problemática de esta área, constituye el objeto del presente trabajo.

² Anexo 3 Antecedentes Firma Asesora

Es importante hacer notar que la tecnología de una empresa (la forma en que hace las cosas), debe ser constantemente revisada y actualizada, esta afirmación no es solo aplicable a aquellas operaciones de producción, diseño, software, hardware, etc. sino también a los modelos de administración que se emplean en la operación de un área³, no se debe perder de vista que la empresa que no define su modelo de operar asentándola en documentos internos de constante consulta, como lo es el manual de organización de la entidad, se auto define por si sola, pues en virtud de no tener memoria de su tecnología, los elementos que operan la organización día a día la re inventan, restándole posibilidades para enfrentar de manera exitosa cualquier nuevo reto, al no tener registro de cómo enfrentaron el pasado y como enfrentan su presente⁴.

III.- Entorno y Planteamiento del problema del área de cuentas por cobrar.

La dirección general de la empresa en cuestión a observado que⁵:

- ✓ Actualmente sus clientes más antiguos no son ya puntuales en sus compromisos de pago, tanto en tiempo como en monto.

- ✓ Se han iniciado muchos trabajos sin anticipo.

- ✓ El financiamiento de las obras en varias ocasiones corre casi en su totalidad a cargo de la empresa.

³ Capítulo 3 punto 3.1.

⁴ Drucker Peter. F. Los desafíos de la Administración en el siglo XXI, Editorial Sudamericana, Argentina 1999.

⁵ Anexo 5 Problemática del Área

- ✓ La dirección general no tiene información oportuna y precisa por parte del área de cuentas por cobrar, con respecto al estado que presentan las obras y proyectos que la empresa realiza.
- ✓ El no contar con los recursos suficientes por parte del cliente tiene varias consecuencias que se encadenan y afectan al desarrollo de la obra; Atrasa los pagos a proveedores, los insumos por lo tanto, no llegan oportunamente, se afecta la fecha de entrega de la obra, la calidad se deteriora en virtud de la presión de la entrega, etc. Todo ello independientemente de las consecuencias que acarrea para la empresa la falta de recursos para su operación.
- ✓ Las cuentas finales del costo de la obra ya terminada, tardan entre dos y tres meses para ser entregados al cliente, perdiendo por lo tanto la mejor oportunidad de cobro, afectando la corriente de fondos, originando innecesariamente necesidades de financiamiento, encareciendo los costos y disminuyendo las utilidades.
- ✓ El sistema de control de obras presenta saldos negativos semana a semana, distraendo a los participantes de la obra, dado que la disponibilidad de los recursos detiene toda la logística de operación, modificando las necesidades de recursos.

Es muy importante manifestar que el objeto del análisis que se realiza al área de cuentas por cobrar de esta empresa, se centra específica y exclusivamente sobre el modelo administrativo de la operación del área, la forma en que opera administrativamente, sin inmiscuir en el presente trabajo de análisis los aspectos contables ni de análisis financiero y que por supuesto le son inherentes al área de cuentas por cobrar, el motivo de este acotamiento, se explica por el tipo de clientes a la que la empresa provee, como se comento en la introducción de este trabajo, las firmas para las

cuales se trabaja tienen presencia mundial, avalado por un prestigio que hace ocioso pretender analizar la capacidad de pago o el nivel de endeudamiento de los clientes, por lo cual se sabe que los problemas de cobro que llegan a presentarse no son producto de la insolvencia de los clientes, con esta premisa es que se podrá comprender el alcance del presente análisis, sin pretender restar importancia a estos aspectos, los cuales se analizan en los capítulos 2 y 3 de estos trabajos.

Decisión de contratar servicios de asesoría.

En virtud de la problemática planteada en el inciso anterior y dado la carga de trabajo del director administrativo y la importancia de resolver esta preocupante y grave situación a la brevedad, la dirección general de la empresa, decidió atender esta problemática con la contratación de los servicios de asesoría externa, la cual permitirá conocer por parte de expertos en los procesos administrativos, si la forma de operar el área de cuentas por cobrar es la correcta, si las relaciones con las demás áreas son eficientes, si la comunicación es efectiva y por supuesto cuales son las opciones con las que cuentan para corregir estas situaciones.⁶

Necesidad de suscribir un convenio de prestación de servicios.

Con objeto de formalizar la realización de este trabajo y los resultados que se esperan obtener, se lleva a cabo la firma del convenio correspondiente con la firma asesora⁷ y la empresa, la protocolización de esta actividad, brindará por un parte al cliente asesorado asegurar que los resultados obtenidos correspondan a las expectativas pactadas, así como a la asesora saber los términos a los cuales se compromete.

⁶ Capítulo 3

⁷ Anexo I Convenio suscrito

Este convenio permite además: Conocer el tiempo de realización en que se estima realizar el estudio del área de cuentas por cobrar, así como su eventual prórroga, identifica las facilidades que la empresa deberá proporcionar a la asesora para la realización de este análisis, el importe que la empresa deberá pagar por este servicio y demás condiciones y restricciones que las partes convienen en comprometerse.

Por todo lo anterior, la realización de este tipo de trabajos deberá implicar siempre el suscribir por las partes, un convenio o contrato en donde se establezca todas las condiciones que se considere importante manifestar.

IV. Análisis y Solución de la problemática del área de cuentas por cobrar.

Programa de trabajo.

El programa de trabajo propuesto por la firma asesora y aceptado por la empresa, se fija para ser realizado en 30 días, los cuales podrán ser prorrogadas hasta por un período similar en caso de ser necesario, siempre y cuando, con una anticipación de 8 días se de aviso de esta situación y se justifique la extensión del calendario.⁸

La metodología utilizada por la firma asesora, para el análisis del funcionamiento administrativo del área de cuentas por cobrar, así como las sugerencias que de acuerdo a los resultados de este ejercicio realice la asesora, descansan sobre las herramientas de la auditoría administrativa.

⁸ Anexo I Convenio suscrito

Con este fin y dada la importancia del área⁹, la asesora decide integrar un equipo de trabajo integrado por un **líder de proyecto**, con amplia experiencia en el campo del análisis de métodos y operaciones, una **Psicóloga** con amplia experiencia en el desarrollo organizacional, un **Ingeniero en Sistemas de Computación** como apoyo en el procesamiento de información.¹⁰

Con base en estas consideraciones, la asesora decide dividir su trabajo en fases de investigación que permitan el logro del objetivo plasmado en el convenio.

Fase I: Análisis de la relación de las demás áreas de la empresa con el área de cuentas por cobrar.

Para conocer esta situación la firma asesora decide la aplicación de cuestionarios por la Psicóloga de la firma a funcionarios que guardan relación directa con la operación de la citada área, las preguntas formuladas son¹¹:

¿Qué relación guarda su actividad en la empresa con el área de cuentas por cobrar?

¿Qué problemática detecta en la relación de su puesto con el área de cuentas por cobrar?

Al entregarse este cuestionario con solo dos preguntas se les indicó por parte de la Psicóloga de la firma que se extendieran en sus respuestas, que procurarían repasar en su mente aquellas experiencias en donde las expectativas de respuesta de cuentas por cobrar no hubieran correspondido a sus expectativas, la forma en que dicha situación se resolvió, si es que así

⁹ Capítulo 1 puntos 1.1. al 1.6.

¹⁰ Anexo 4 Equipo de trabajo

fue y en fin toda aquellos comentarios objetivos y asertivos que pudieran aportar datos para el diagnóstico que se llevaría a cabo. (El tiempo máximo otorgado para dar sus respuestas fue de 15 minutos).

Cabe aclarar que se brindó la mayor discreción en sus respuestas y se motivó su confianza explicando que los fines de este análisis se enfocan a la mejoría de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

En virtud de la relación del área de cuentas por cobrar con las áreas de la organización, se decidió por parte de la firma asesora la aplicación del cuestionario a:¹²

⇒ Director administrativo (cédula analítica 1)

⇒ Director de obras (cédula analítica 2)

⇒ Gerente de administración y finanzas (cédula analítica 3)

⇒ Coordinador de obra (cédula analítica 4)

⇒ Gerente de obra (cédula analítica 5)

⇒ Responsable del área de cuentas por cobrar (cédula analítica 6)

Notas sobre la aplicación del cuestionario:

Esta fase fue realizada durante la primera semana de actividades de la firma asesora a partir de la firma del convenio, todos los cuestionarios aplicados, exceptuando la realizada en la **cédula analítica 5**, fueron llenados por los participantes en las instalaciones de la empresa, específicamente en el área

¹¹ Capítulo 3 punto 3.8.

¹² Anexo 6 Organigrama de la Empresa

de juntas de la empresa en cuestión, de manera individual, se prefirió que fuera así y no en grupo, ya que en muchas ocasiones las respuestas proporcionadas pueden resultar tendenciosas cuando son varios las personas reunidas a la vez.

En esta misma fase y dada la importancia del punto de vista del responsable del área de cuenta por cobrar, se realiza una entrevista elaborada por la Psicóloga de la firma asesora, cuya transcripción se encuentra en la ***cédula analítica 6***, anexa al presente trabajo.

Fase II: Observación de la operación del área de cuentas por cobrar.

Con objeto de determinar las características más significativas de la operación del área, se decide la observación directa del procedimiento de una operación determinada que realiza el área y hasta la conclusión de esta.

Dado que existe un control muy particular¹³, de las actividades que la empresa realiza, se considera oportuno observar en directo dos de las operaciones más importantes que el área realiza.

El alta de una obra que será realizada en el sistema de control de obras.

Proceso de cobro de liquidación de un trabajo concluido,

El resumen de estas actividades y las observaciones del equipo de trabajo de la firma asesora se reflejan en el ***anexo 7***, esta actividad se realizó con el puesto de asistente del área en su centro de trabajo.

¹³ Cédula Analítica I

El tiempo de realización de esta actividad se plantea en dos días distintos y no consecutivos, en la segunda semana, después de la firma de convenio.

Fase III: Elaboración de las propuestas para el manual de políticas y procedimientos del área de cuentas por cobrar.

Con la información obtenida en las fases I y II¹⁴ y al no existir antecedentes en el Área de manuales de operación y políticas, se determina la realización de una propuesta para la elaboración de ellos.

Para este fin se decide definir los objetivos que se persiguen con la elaboración de dichos manuales, los cuales se puntualizan en el **anexo 8** del presente trabajo.

En esta actividad se involucra por parte de la asesora (El líder del proyecto, la Psicóloga y el Ingeniero en Sistemas)

Por parte de la empresa se solicita la colaboración del jefe del área de cuentas por cobrar.

De dicho proceso emanan flujogramas, **anexos 9 y 10** de este material, se determinan las prioridades, tiempos y objetivos¹⁵ que conforman las actividades del área

Se elaboran las propuestas y se consignan en los **anexos 11 y 12** del presente análisis.

¹⁴ Capítulo 3 inciso 3.6. y 3.7.

¹⁵ Capítulo 4 incisos 4.2. al 4.7.

El resultado de este trabajo se presenta al director administrativo de la empresa, formando parte integral del reporte final, al igual que los anexos y cédulas.

El tiempo de realización de esta actividad se plantea para ser realizada en la tercera semana de operaciones de la firma asesora.

Fase IV: Presentación del informe de la auditoría administrativa practicada en el área de cuentas por cobrar.

Durante la cuarta semana de actividades de la asesora, la última de acuerdo al convenio firmado, se reúne el material referente a las fases I, II y III, se anexan las propuestas y sugerencias de mejora respecto a la operación del área en cuestión, en un expediente y con copias suficientes para los convocados.¹⁶

Se convoca a:

Por la empresa:

Director administrativo de la empresa
Gerente de administración y finanzas
Jefe del área de cuentas por cobrar

Por la firma asesora:

Director de la firma
El pleno del equipo de la asesora que participo en el trabajo. (**anexo 4**)

¹⁶ Capítulo 3 puntos 3.11. al 3.15

Y se presenta el siguiente:

V.- Informe final

**INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA
REALIZACIÓN DE LA REVISIÓN DE LAS OPERACIONES DEL
ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DE
DESPACHO DE ARQUITECTOS, S.A. DE C. V.**

Objetivos del trabajo de análisis realizado:

Determinar si la forma de operación del área de cuentas por cobrar es la manera más conveniente de operar para el logro de sus objetivos y el de la organización en general, a través de:

- 1) Entrevistas con las personas que tienen relación con el área.
- 2) Observación de las operaciones que realiza el área
- 3) Ante la ausencia de manuales de operación y políticas del área, poder ofrecer una propuesta

A) Comentarios sobre la operación del área:

A.1. Ubicación en la organización.

De acuerdo a la ubicación jerárquica que guarda el área en el organigrama actual de la empresa, la firma asesora considera que es la adecuada, en virtud de encontrarse situada dentro de los mandos medios de la organización, reportando de manera directa a la dirección general y a la gerencia de administración y finanzas que coordina su actividad (*Anexo 6*).

1.- Sugerencia de la firma asesora:

El nivel que ocupa en el organigrama de la organización el área de cuentas por cobrar, es el adecuado, se recomienda solo, una mayor divulgación dentro de la organización

A.2. De la toma de decisiones.

Dentro de los mandos medios de la empresa, la toma de decisiones con respecto del área revisada, es inexistente, en todos los casos en los que el curso de las operaciones cotidianas no corresponde a la planificación inicial y al curso esperado de estas no es el previsto, se debe recurrir invariablemente a los Directivos de la empresa, para solicitar instrucciones sobre como actuar.

Las consecuencias de esta situación se reflejan en pérdida de tiempo al estar supeditados a la respuesta de la dirección general de la organización, es de destacar que la fuerza de ventas de la empresa se encuentra precisamente deposita en ellos, por lo que la respuesta, en muchas ocasiones, por parte de la dirección no es inmediata u oportuna.

Al no existir una política escrita y avalada por los mandos superiores en el área de cuentas por cobrar, la instrucción indicada por la dirección se supedita al momento y puede estar influenciadas por el estado de ánimo.¹

En muchos casos al presentarse la necesidad de tomar un curso de acción la experiencia del jefe de área es quien determina que hacer sin embargo no existe la certidumbre de que la acción tomada refleje necesariamente los intereses de la organización.²

¹ Capítulo 4 incisos 4.1. al 4.7.

2.- Sugerencias de la firma asesora:

Se recomienda la creación del manual de operaciones y políticas del área de cuentas por cobrar, en este trabajo en los **anexos 11 y 12** se encuentran las propuestas a este respecto de la firma asesora.

Así mismo, se considera oportuno traer a colación la necesidad de trabajar sobre la elaboración de manuales de operación y políticas del resto de las áreas de la empresa, y de un manual de organización general. De hecho se destaca que la viabilidad de la propuesta del manual de cuentas por cobrar depende de manera fundamental de trabajar en el resto de los manuales que se recomienda elaborar.

A.3. De los canales de comunicación.

El documento que rige el importe esperado de cobro y la fecha en que este deberá ser realizado es el denominado **programa de pagos** para una obra o proyecto **anexo 13**, es conocido por la dirección general, dado que ellos lo autorizan y firman, el jefe del área de cuentas por cobrar quien da el seguimiento y ocasionalmente por la gerencia de obra, cuando lo solicita.

Sin embargo la totalidad de las operaciones giran en torno a la disponibilidad que presenta el saldo de la obra, si una obra presenta atrasos en cuanto a la fecha de vencimiento o al importe solicitado, se afectan estas operaciones, por otra parte se desconoce si el cumplimiento a sido el esperado, dado el número de obras y proyectos que la empresa ejecuta una información obra a obra es inviable.

² Capítulo 4 inciso 4.6

Las consecuencias, el desconocimiento de la situación que guarda una obra que se esta realizando, desconociendo el flujo de efectivo, en cuanto a su monto y fechas de cumplimiento, implica recurrir constantemente al área de cuentas por cobrar para solicitar esta información, distraendo a las áreas operativas de sus funciones, desconociendo el ritmo de gasto que deben seguir, y el ritmo de avance que deben contemplar.

3.- Sugerencia de la firma asesora:

Dada la importancia que tiene para la organización y sus integrantes el conocer la evolución que presentan las cuentas por cobrar programadas para cada obra o proyecto que la empresa realiza, se propone la elaboración de una hoja proforma que contenga todas y cada una de las obras y proyectos³, resumiendo en ella los trabajos contratados que se encuentran en proceso de ejecución, las fechas y montos de pago, agrupadas por marcas y ubicaciones, así como las observaciones a que allá lugar por parte de la jefatura de cuentas por cobrar, la distribución deberá realizarse semanalmente y de manera formal solicitando a la firma de recepción del documento a cada interesado.

Las jefaturas de las siguientes áreas, son las indicadas por la firma asesora para recibir quincenalmente la hoja de resumen propuesta:

- ❖ Dirección de obra
- ❖ Dirección administrativa
- ❖ Dirección de proyectos
- ❖ Gerencia de administración y finanzas
- ❖ Coordinadores
- ❖ Gerencia de obra

³ Que den cumplimiento a la propuesta del Manual de Políticas

B) Observaciones, deficiencias detectadas en el área de cuentas por cobrar:

B.1. Del sistema de control de obra.

Supuesto: El sistema computacional funciona como el elemento de control sobre el que descansa la situación de la operación y ejecución de las obras, funciona reportando los gastos incurridos por cada, de cada cheque emitido se realiza la captura en él, de cada pago realizado por el cliente también se efectúa un registro en este sistema, de tal forma que el saldo que presenta la obra, ofrece la disponibilidad de recursos con las que se cuenta.

Es decir, que la totalidad de las obras contenidas en este sistema debería representar el número de obras y proyectos que el área, objeto de estudio, debe tener representado en programas de pago y presupuestos.

Observaciones de la firma asesora.

En el **anexo 7** del presente trabajo, se puede observar que las altas de obras y proyectos en este sistema, no obedecen al supuesto anterior, muchas de estas obras no cuentan con un presupuesto de obra, ni un programa de pago ni un calendario de ejecución.

De hecho la solicitud de alta de registro de una obra al departamento de cuentas por cobrar no es realizada por un puesto en específico, de hecho cualquier miembro de la organización puede solicitárselo, sin cumplir con entregar presupuestos, programas de pago, etc. , motivo por el cual existen muchas obras en el sistema que no son susceptibles de cobro. para el área estudiada.

4.- Sugerencia de la firma asesora:

Se recomienda la instauración del manual de políticas del área de cuentas por cobrar, la forma de realización se contempla en el punto I de la propuesta que acompaña a este trabajo.

B.2. De la interrelación con la gerencia de administración y finanzas.

Los benéficos de contar con pronósticos de pagos por parte de los clientes a los cuales se les esta desarrollando una obra o proyecto, no son aprovechados plenamente por la Gerencia de Administración y Finanzas, dado que el pago hecho por el cliente se conoce por la gerencia mencionada hasta el momento en que es un hecho y solo se investiga la situación de pagos con respecto a una obra o proyecto, cuando la misma presenta problemas de liquidez.

Observaciones de la firma asesora.

Ya en la sugerencia 3 del inciso A3, se ofrece una solución, que con ligeras modificaciones podría funcionar como un pronóstico de ventas, que pueda permitir a la gerencia de admón. y finanzas programar pagos a proveedores, invertir excedentes, en fin desarrollar una planificación financiera.

Con objeto de constituir una hoja única que pueda proporcionar los elementos necesarios que involucren al proceso administrativo en el área de cuentas por cobrar, a la elaboración de la hoja citada deberá de anexarse la información con que cuente:

- ✓ La dirección general
- ✓ Coordinación de obras

- ✓ Gerencia de obras

De tal forma que estos pronósticos formen parte del formato propuesto en el **anexo 14**, el cual con su actualización periódica, podrá proporcionar información valiosa para la planeación financiera de la empresa.

Sugerencias y conclusiones de la firma asesora

El resumen de las recomendaciones realizadas por la firma **ASESORA**, es:

- 1.- El nivel que ocupa en el organigrama de la organización es el adecuado.
- 2.- Se recomienda la creación del manual de operaciones y políticas del área de cuentas por cobrar

Así mismo, se considera oportuno traer a colación la necesidad de trabajar sobre la elaboración de manuales de operación y políticas del resto de las áreas de la empresa, y de un manual de organización general.

- 3.- Dada la importancia que tiene para la organización y sus integrantes el conocer la evolución que presentan las cuentas por cobrar programadas para cada obra o proyecto que la empresa realiza, se propone la elaboración de una hoja proforma única.

Conclusiones:

Los niveles de ingresos que la empresa mantiene durante el desarrollo de las obras o proyectos que realiza, son los adecuados:

- En promedio el desfase con respecto al programa de pagos es de 1 semana, entre la fecha marcada de pago y la realización del mismo por parte del cliente, además este retraso se presenta de manera eventual.

Sin embargo, al término de la obra, el tiempo aproximado que transcurre para presentar las cifras finales es, de acuerdo a los archivos de la empresa de:

- Dos meses

Del momento de entrega de las cifras finales, el análisis del cliente de las mismas y el cobro de la liquidación transcurren, de acuerdo a los archivos consultados, en promedio:

- 15 días

De tal forma en situaciones normales de operación, se habla que una liquidación de obra tarda en promedio 75 días en ser cobrada.

Esta situación y dado el número de obras que se manejan durante el año, aproximadamente 120 (entre obras y proyectos), hacen que pase desapercibido para la dirección general, la tardanza de dos meses y medio para el cobro de liquidaciones, dado que una nueva obra, o una obra en proceso, cubre el déficit, que podría presentarse.

No existe una comunicación efectiva con el área de cuentas por pagar de la empresa, de tal forma, que en muchas ocasiones, se sigue pagando a proveedores o incluso se liquidan trabajos a pesar de que la cuenta por cobrar, prácticamente se suspende por dos meses o más hasta la liquidación del cliente, de manera que el saldo positivo que mantenía la obra hasta su

conclusión, se convierte en déficit, momento en el que las presiones alcanzan a la dirección general y dada la ausencia hasta el momento de políticas definidas la problemática distrae tiempo y esfuerzos de los integrantes de la organización.

RECOMENDACIONES DE LA FIRMA ASESORA:

1) Instauración inmediata del manual de políticas y procedimientos del área de cuentas por cobrar.

Al ser revisado, corregido (de ser necesario) y aprobado por la dirección general, se determina que:

El proceso será puesto en marcha a partir del primer día hábil después de su aprobación, para ello se propone citar mediante un oficio, avalado por el director administrativo, a todos los mandos medios de la organización, en donde se den a conocer ambos manuales, destacando que es indispensable su seguimiento para todos aquellos trámites que tienen que ver con esta área.

El análisis de las consecuencias, el seguimiento de los resultados, la evaluación los beneficios obtenidos serán monitoreados por el responsable de cuentas por cobrar, coordinado por la gerencia de administración y finanzas, la firma asesora revisará las anotaciones de ambos funcionarios, escuchará sus comentarios y propondrá, de ser necesarias las correcciones a que de lugar.

Se entregan propuestas para su aprobación.

2) Se propone realizar a la brevedad un proceso de auditoría administrativa en toda la organización, es conveniente aprovechar la

oportunidad que se presenta al haber realizado ya un análisis de un área específica, la sinergia que se promueve al realizar este tipo de estudios y llevar a cabo las medidas para la mejoría de sus operaciones, es la coyuntura ideal continuar con este trabajo.

ANEXO 1

CONVENIO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES.

CONVENIO realizado el 15 junio de 2004 entre, Blue & Gold, S. C., de quien en adelante se hará referencia como **LA SESORA**, y El Despacho de Arquitectos S. A. de C. V., a quien en adelante se referirá como **CLIENTE**.

I. Objetivo del convenio.

El objetivo de este convenio es realizar la propuesta de organización en el área de cuentas por cobrar, de tal forma que esta desarrolle sus actividades con la eficiencia requerida de acuerdo a las actividades actuales del **CLIENTE**.

II. Servicios.

El sistema de apoyo utilizado en el trabajo por la **ASESORA**, pasará a ser propiedad del **CLIENTE**, quién a cambio dará la compensación debida por los servicios incluidos en la formulación del programa, procedimientos y demás apoyos que serán pagados completamente por el **CLIENTE**.

III. Almacenaje del material de trabajo.

Los papeles de trabajo, paquetes de discos de computadoras (cualquier formato de memoria) y cualquier material relacionado con el trabajo de la **ASESORA** para el **CLIENTE**, si no son resguardados por la **ASESORA**, será bajo responsabilidad del cliente. No asume la **ASESORA** ninguna

obligación o responsabilidad de cualquier tipo en relación con dichos materiales.

IV. Confidencialidad.

todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del **CLIENTE**, que son considerados como confidenciales, deben mantenerse bajo estricta reserva por la **ASESORA** y sus colaboradores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que esté disponible al público, o que se pueda obtener de terceras partes. La **ASESORA** se obliga a mantener discreción en los conceptos o técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollado por él mismo o en conjunto con el **CLIENTE** en los términos del presente convenio.

V. Responsabilidad de la ASESORA.

La **ASESORA** tendrá el cuidado debido en la organización del trabajo del **CLIENTE**, siendo responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional.

La responsabilidad de la **ASESORA** respecto a lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

VI. Compensación.

El **CLIENTE** deberá pagar a la **ASESORA** la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas al respecto. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios, con aviso por escrito al **CLIENTE** al menos con 5 días de anticipación. La **ASESORA** deberá mandar un comunicado indicando lo que se le debe al final de cada mes,

y el **CLIENTE** deberá efectuar los pagos dentro de los 5 días a partir de la fecha de facturación. Se cargarán intereses a la tasa de 10 por ciento mensual, de todas las cuentas pendientes de pago. La tarifa mínima actual es de \$350.00 (TRESCIENTOS CINCUENTA PESOS 00/100 M.N.) pesos por hora de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., y de \$500.00 (QUINIENTOS PESOS 00/100 M.N.) pesos por hora, fuera del horario de trabajo.

VI. Plazo de convenio.

El plazo del presente convenio iniciará el día 15 del Junio del 2004, y deberá continuar hasta su finalización el 15 de julio de 2004, renovable automáticamente por otro período similar, previo acuerdo de las partes.

VII. Retribuciones: Condiciones.

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basadas en las especificaciones acordadas por el **CLIENTE** y la **ASESORA**. Cualquier cambio de especificaciones por parte del **CLIENTE** implicará un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo de la **ASESORA**.

VIII. No interferencia con la ASESORA.

El cliente sabe de antemano que todos los asesores que colaboran con la **ASESORA**, se integraron a través de un proceso formal de selección, de ahí que el **CLIENTE** no deberá contratar o pretender contratar a ningún otro asesor. Si la **ASESORA** acepta que el **CLIENTE** contrate personal, ya terminados sus servicios, el **CLIENTE** deberá pagar una gratificación de \$200,000.00 (DOSCIENIENTOS MIL PESOS 00/100 M.N.) además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

IX. Honorarios y costos de abogados.

Si se requiere cualquier acción legal para interpretar y respaldar el presente convenio, la parte imperante tendrá derecho a honorarios y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de lo anterior derive.

XI. Legislación, totalidad del convenio; invalidación parcial.

Para todo lo relativo al cumplimiento e interpretación del presente convenio las partes están de acuerdo en someterse expresamente a la jurisdicción y competencia de los tribunales de la Ciudad de México, Distrito Federal, renunciando a cualquier fuero que por razón de domicilio presente o futuro pudieran llegar a corresponderles

Enteradas del contenido y alcance del presente convenio y de sus anexos las partes ratifican y firman por duplicado, a través de sus representantes, debidamente autorizados, en la ciudad de México, D. F.

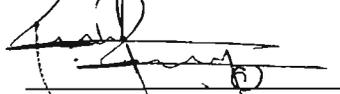
Realizado en México D. F. a 15 de Junio de 2004.

Por la ASESORA



Lic. Raúl R. Aguilar Rosas
Jefe de métodos y procesos.

Por el CLIENTE



Arq. Pedro Romero B.
Director administrativo.

ANEXO 2

Antecedentes de: Despacho de Arquitectos, S.A. de C.V.

La firma de arquitectos que será objeto de este caso práctico tiene las siguientes características:

- ◆ Fue fundada hace 15 años por tres jóvenes arquitectos, los cuales a la fecha conforman la asamblea de accionistas, máximo órgano de decisión de la empresa, sus acciones se encuentran representadas en un 33% para cada socio.

- ◆ En un principio la actividad principal de la empresa la constituyó la elaboración de planos arquitectónicos, el diseño y desarrollo de proyectos y trabajos relativos al levantamiento arquitectónico de locales comerciales cuyo producto de venta es ropa de marcas de prestigio, así como accesorios.

- ◆ Desde hace 12 años, sus actividades se extendieron al acondicionamiento de locales comerciales y desde hace 5 años, a la elaboración de mobiliario de exhibición de ropa y accesorios.

- ◆ En un inicio fue constituida como una sociedad civil, funcionando así los tres primeros años de operación, ante la expansión de su cartera de clientes y la ampliación de sus actividades ahora se encuentran constituidos bajo el régimen de sociedad anónima de capital variable.

- ◆ La función de dirección de la empresa esta conformada por los tres socios fundadores, cuyas funciones se definen de la siguiente forma:

- 1.- Socio director encargado de la administración del despacho.
- 2.- Socio director encargado del taller de dibujo.
- 3.- Socio director creativo encargado del diseño.

ANEXO 3

Antecedentes de la firma de consultoría Blue & Gold:

El despacho de consultoría administrativa, contable y jurídica, tiene 17 años en el mercado, actualmente tiene presencia en los estados de Guadalajara, Monterrey y la Ciudad de México, es dirigida por sus socios fundadores, el L. en A. Ernesto Villagómez, el Lic. Pedro Hernández y la Act. Ema Rivas.

La firma consultora cuenta con una plantilla de 25 asesores, en la ciudad de México, 20 en Monterrey y 15 en Guadalajara, cada uno de ellos de amplia experiencia en el plano administrativo, contable, fiscal y legal.

Su cartera de clientes incluye las firmas de:

Colgate Palmolive de México, S.A. de C.V.

Herdez, S.A. de C.V.

I.C.A. S.A. de C.V.

Inmobiliaria HIR, S.A. de C.V.

Levi Strauss de México, S.A. de C.V.

Banxico, S.A.

Ixe Banco, S.A.

Etc.

Ofreciendo programas de capacitación, análisis de puestos, análisis de procesos, dictámenes contables, auditorías administrativas y asesoría legal.

Para el desarrollo del proceso de análisis que nos ocupa y en virtud de las características del caso se ha comisionado un equipo de tres personas, con

amplia experiencia en auditoría administrativa, auditoría contable y análisis de procesos administrativos.

El contacto de la firma b&g, para los fines de este análisis se realizará con el director administrativa de la citada empresa.

ANEXO 4**EQUIPO DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DEL ÁREA DE
CTAS. POR COBRAR**

Equipo de trabajo de la firma de consultores **Gold-Blue, S.C.** que intervienen en la revisión de auditoría administrativa del Área de cuentas por cobrar de "Despacho de Arquitectos, S.A. de C.V." que interviene en el proceso.

L. en A. Raúl René Aguilar Rosas.

Puesto: Encargado en Jefe del Proceso de Auditoría Administrativa

Funciones: Coordinación del personal de la firma, contacto con el cliente.

Psic. Isaura Soto Juárez.

Puesto: Responsable de acopio y resumen de Información

Funciones: Realizar entrevistas con el personal de la empresa, aplicación de cuestionarios, resumen y presentación de información, en cédulas analíticas y sumarias.

Ing. Eduardo Valencia Arriaga.

Puesto: Análisis de Procesos operativos del área.

Funciones: Presencia física (se estima 1 semana) en la empresa para observar la operación del área y procesamiento de información del mismo.

Nota:

El tiempo estimado para la realización de las actividades de auditoría es de 30 días naturales, de acuerdo al convenio realizado entre el cliente y la firma consultora (anexo 1)

ANEXO 5

PROBLEMÁTICA DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR
TORMENTA DE IDEAS REALIZADA POR:
DIRECTOR ADMINISTRATIVO
DIRECTOR DE OBRAS
DIRECTOS DE PROYECTOS

REFERENCIAS:

- ⇒ FECHA DE REALIZACIÓN : 16 DE JUN. 2004
- ⇒ LUGAR DE ELABORACIÓN: OFICINAS DE LA FIRMA CONSULTORA
- ⇒ **FASE 1 FASE: PROBLEMÁTICA DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR**
- ⇒ **DURACION : 30 MINUTOS.**

Problemas detectados en el área de cobrar:

Soluciones Propuestas:

1

Ausencia de políticas de crédito	Creación de un manual de políticas y proc.
----------------------------------	--

2

Inicio de obras sin presupuestos	Catalogo de costos unitarios
----------------------------------	------------------------------

3

Estimaciones de costo que sustituyen al Presupuesto.	Creación de manual de operación del Área.
--	---

4

Malas costumbres de pago con clientes antiguos	Creación de un manual de políticas de Crédito.
--	--

5	Diferentes estilos de dirección	Creación de Misión y Objetivos Institucionales.
6	Propuestas de pago sin Vo. Bo. De clientes	Creación de manual de operación del Área.
7	Ausencia de políticas de cuentas por pagar	Creación de manual de operación del Área.
8	Cierres finales de obras extemporáneas	Creación de manual de operación del Área.
9	Canales de comunicación informales	Misión, objetivos institucionales, etc.
10	Ausencia de reportes oportunos	Estandarización de Reportes
11	Concentración de la toma de decisiones	Delegación eficiente
12	Calidad del trabajo realizado	Estándares de calidad, supervisión, etc.
13	Ausencia de software especializado	Recurrir a especialistas
14	Falta de objetivos	Misión, objetivos institucionales, etc.
15	Relación del área de cuentas por cobrar con la otras áreas de la empresa:	

Que información requieren del área de cuentas por cobrar.

Área:

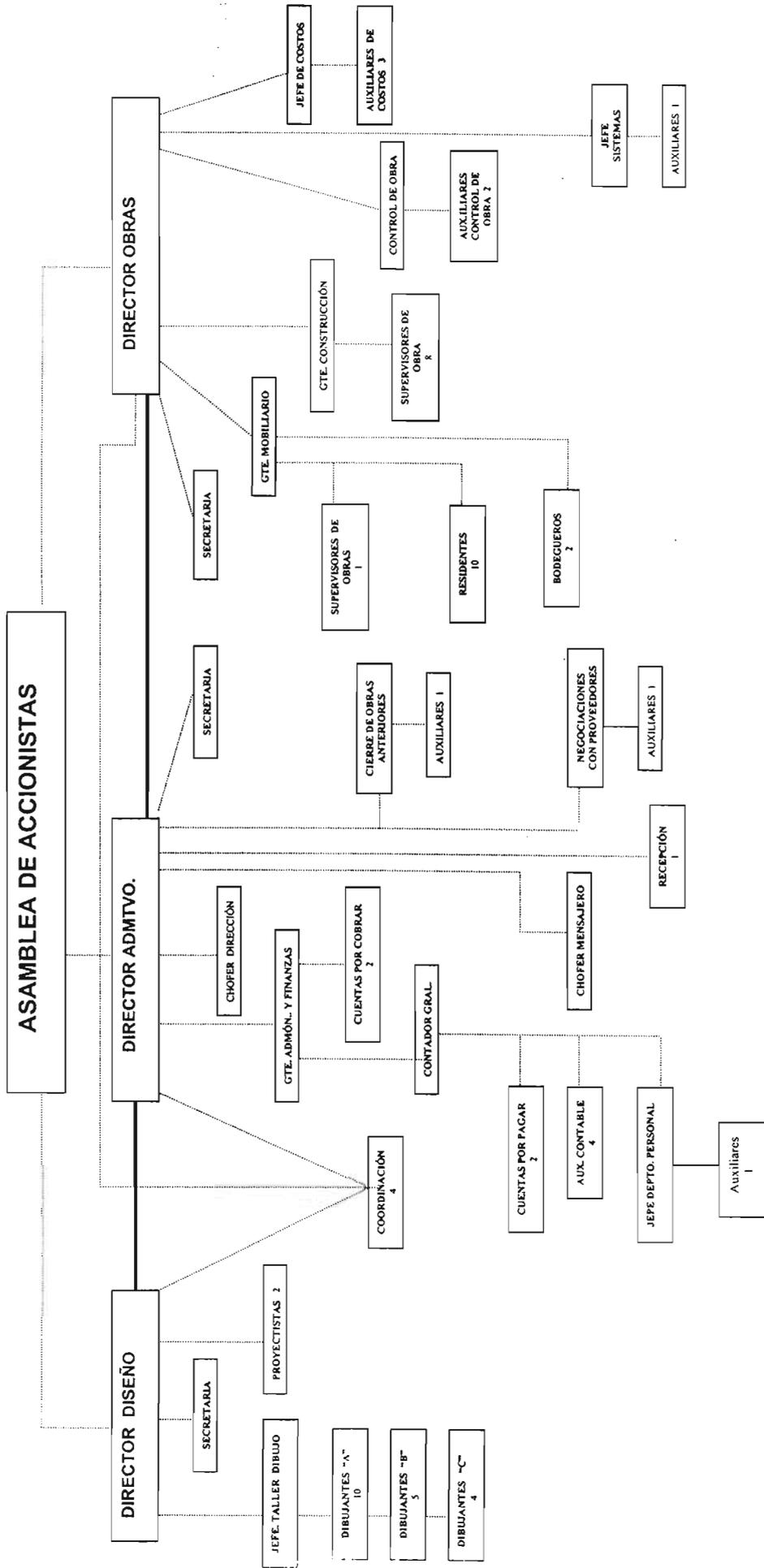
Requiere

➤ Dirección general

Reportes oportunos del estado de pagos por obra y que indique: atrasos en programas de pago, motivos y causas, acciones concretas de cobranza.

➤ Coordinación de obras	lo mismo
➤ Responsables de Obras	lo mismo
➤ Supervisores	lo mismo
➤ Residentes	lo mismo
➤ Control de Obra	lo mismo
➤ Finanzas	lo mismo
➤ Contabilidad	Conciliaciones de cifras.

ANEXO 6



ANEXO 7

OBSERVACIÓN DIRECTA DE ACTIVIDADES DEL ASISTENTE DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.

REFERENCIAS:

- ⇒ FECHA DE REALIZACIÓN: 2da. SEMANA DE A.A.
- ⇒ LUGAR DE ELABORACIÓN: OFICINAS DEL ÁREA DE CTAS. X COBRAR, EMPRESA DESPACHO DE ARQUITECTOS, S.A. DE C.V.
- ⇒ FASE III FASE: OBSERVACIÓN DE LA OPERACIÓN DEL ÁREA
- ⇒ DURACION : JORNADA DE TRABAJO 10 HRS
- ⇒ PUESTO: ASISTENTE DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.
- ⇒ OBSERVACIONES ALEATORIAS DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO.

Actividades (segunda semana de auditoría administrativa):

Días discontinuos.

Actividad 1: Se elaboran facturas (2) y se programa recoger cheques a cuenta de liquidaciones de obras del año pasado.

Hora: 9:30

Descripción de la actividad y antecedentes:

- ✓ El atraso de cobro se debió a la realización de la obra sin un presupuesto aprobado por el cliente, la obra fue realizada con un estimado que superó en 4 veces al costo real de obra.

- ✓ La autorización de estos trabajos fue realizada por un mando medio en la empresa del cliente, sin la autoridad para aprobar estos montos y tipos de trabajo.
- ✓ Fue necesaria la intervención del director de obra, gerente de obra, coordinador de obra y responsable del área de cuentas por cobrar ante el cliente para negociar el pago de los trabajos ya realizados, la negociación arrojó una pérdida del 30% del monto original de la deuda.
- ✓ El monto acordado será pagado semanalmente, se estima que en 10 semanas el monto será liquidado.

Tiempo Estimado: 20 minutos

Actividad 2: Se elaboran facturas (2) y se programa recoger cheques a cuenta de obras una de ellas ya concluida y la otra por iniciar.

Hora: 10:00

Descripción de la actividad y antecedentes:

- ✓ Existen trabajos iniciados en una obra y otra ya terminada que a la fecha no han recibido anticipo alguno.
- ✓ El importe por recibir con el pago de estas facturas representa aproximadamente el 80% del valor total de la obra.
- ✓ La entrega de facturas y la recepción de los cheques no pudo ser concluida en virtud de la carga de trabajo del chofer de la empresa, se programa realizar esta actividad mañana temprano.

- ✓ Es importante aclarar que las obras fueron iniciadas y una de ellas concluidas sin programa de pagos previo.
- ✓ Existe un adeudo considerable de este cliente con obras del año pasado que aún no han sido programadas para pagarse.

Tiempo estimado: 20 minutos

Actividad 3: Elaboración de factura y envió por fax.

Descripción de la actividad y antecedentes:

- ✓ Se aprobó programa de pagos, la obra se entrega en un par de semanas, la factura fue enviada vía fax, se corroboró su recepción y esta programada para pago en un par de días.
- ✓ La obra presenta ya un saldo negativo en su operación, el motivo del atraso en la elaboración del programa de pagos se desconoce por parte del asistente del área.
- ✓ No se cuenta con la firma de aceptación por parte del cliente del programa de pagos aprobado por el cliente.
- ✓ No se cuenta con el presupuesto de obra aprobado por el cliente.
- ✓ Se infiere su aceptación en virtud de la aceptación del pago programado.
- ✓ En una cita programada en un par de días se presentarán a este cliente las cifras finales de una obra realizada el año pasado.

Tiempo estimado: 30 minutos

Actividad 4: Elaboración 8 de facturas y envió a revisión.

Hora: 10:30

Descripción de la actividad y antecedentes:

- ✓ Se envían a revisión facturas por un segundo anticipo de acuerdo a un programa de pagos referentes a fabricación de mobiliario para una tienda departamental, que contempla: 60% primer anticipo, 20% contra avance de obra y 20% de liquidación al terminó de la obra.
- ✓ Se sabe que existe un día establecido para presentar la facturación, la cual se programa a 15 días para su pago.
- ✓ Se ingresan las facturas, enviadas con el chofer de la empresa y se confirma en el contra recibo que la fecha de pago en 15 días naturales.

Tiempo estimado: 30 minutos

Actividad 5: La Coordinadora de Obra solicita Edo. de cuenta de un cliente

Descripción de la actividad y antecedentes:

- ✓ Se imprime un estado de cuenta actualizado que contiene los datos del adeudo que presenta el cliente al día de hoy y se entrega a la coordinadora que lo solicita.

- ✓ Existe un atraso en la liquidación de una obra, el cliente a manifestado anteriormente que no liquidará el adeudo hasta que sean corregidos detalles de acabado en la obra de referencia, en su momento esta situación fue comentada con la coordinadora de obra, la cual a su vez lo comentó con el director de obra, quien a su vez solicita atender esta situación a la gerencia de obras, quien asignó a un residente de obra para solucionar el problema, todas estas instrucciones se giraron y se recibieron en forma oral y sin fechas de realización.

- ✓ Se ingresan las facturas, enviadas con el chofer de la empresa y se confirma en el contra recibo que la fecha de pago es de 15 días naturales.

- ✓ Al regresar de su junta ni el director de obras ni la coordinadora informaron al área de los resultados obtenidos, no es sino hasta que el asistente del área acude con la coordinadora, por otro motivo, pregunta sobre el tema y esta le informa que se acordó ya la liquidación pendiente, aunque no aclara el día programado de pago y pide que él se ponga en contacto con el cliente.

Tiempo estimado: 2 hrs.

Actividad 6:El auditor de obras solicita total de pagos a cuenta de una obra.

Descripción de la actividad y antecedentes:

- ✓ Existe una fuerte cantidad pendiente de pago en una obra con un avance estimado en un 95% el adeudo se calcula en aproximadamente un 10%, el calendario de pagos sufrió durante el desarrollo de la obra varios ajustes, la obra ha sido muy complicada de desarrollar.

- ✓ El cliente en cuestión es de los más antiguos de la compañía y también de los más importantes, y siempre se ha caracterizado por su irregularidad en los pagos de sus obras, aunque a final de cuentas termina pagando el importe de los trabajos realizados.
- ✓ Hasta el momento la cobranza de la obras encuentra detenida, sin embargo existen gastos menores que de manera semanal siguen generándose.
- ✓ Se imprime el estado y se entrega al encargado de auditoría de obra, aunque se desconoce el motivo de solicitar esta información.

Tiempo estimado: 10 minutos.

Actividad 7: Coordinador de obra solicita envió de presupuestos a un cliente

- ✓ El asistente solicita al área de auditoría de obra su apoyo en virtud de no contar con toda la información solicitada.
- ✓ La información proporcionada por esta auditoría es incompleta, por iniciativa del jefe de cuentas por cobrar, se elaboran los presupuestos faltantes nuevamente, y se envían al cliente.

Tiempo estimado: 2 hrs.

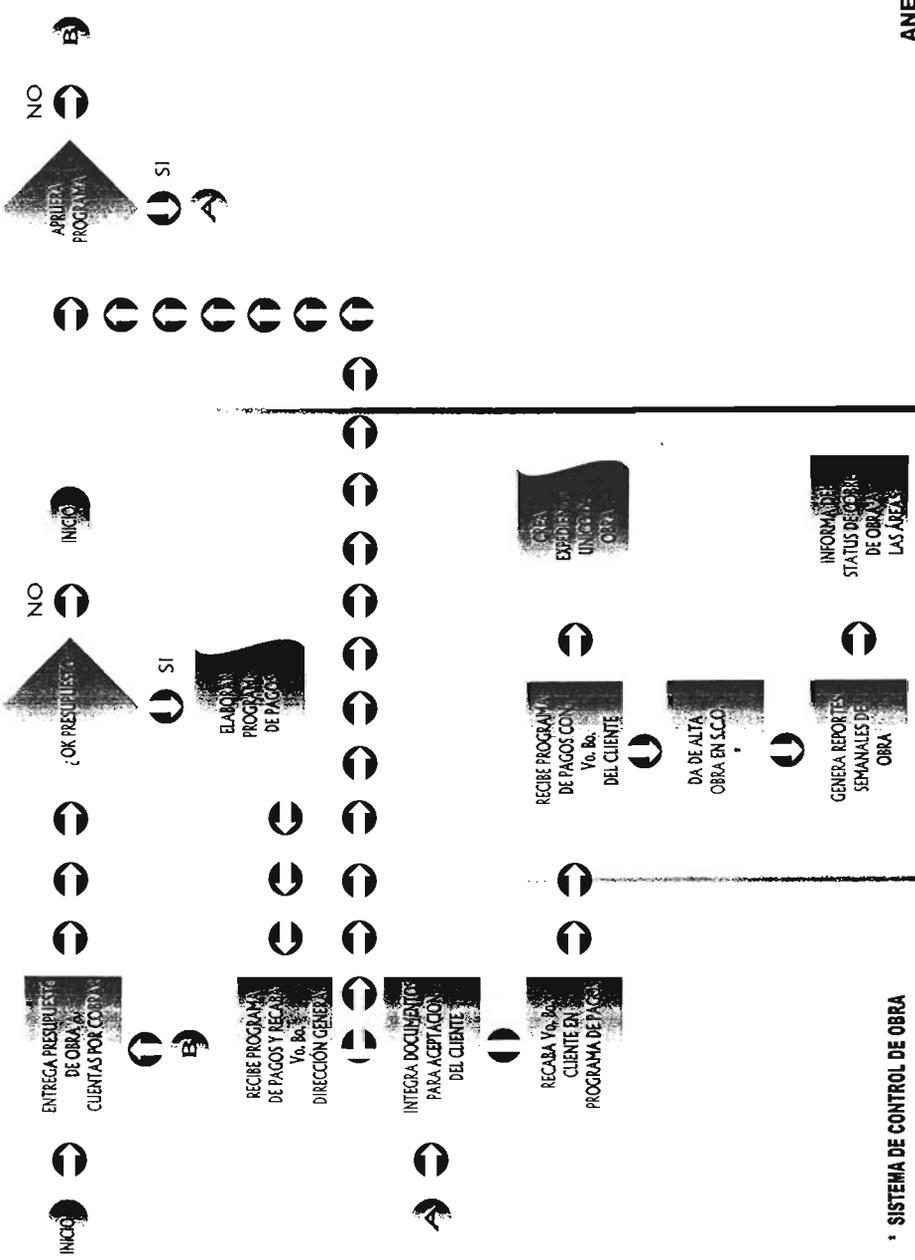
ANEXO 8**OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN CON LA IMPLANTACIÓN DEL PRESENTE MANUAL.**

- 1.- CONSOLIDAR LA ETAPA DE NORMALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.**
- 2.- INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA.**
- 3.- MANTENER UN SISTEMA DE CALIDAD, QUE FACILITA EL FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS.**
- 4.- ACELERAR EL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO O PROMOVIDO.**
- 5.- TENER CLARIDAD, CONSISTENCIA Y UNIFORMIDAD EN TODAS LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA EL ÁREA.**
- 6.- FORTALECER LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA MEJORA CONTINUA.**
- 7.- INCREMENTAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN.**
- 8.- FACILITAR LA CONGRUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES A LO LARGO DEL PROCESO DE COBRO DE UNA OBRA.**
- 9.- SERVIR DE CONSULTA A TODOS LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN.**
- 10.- ALCANZAR CONSISTENTEMENTE LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

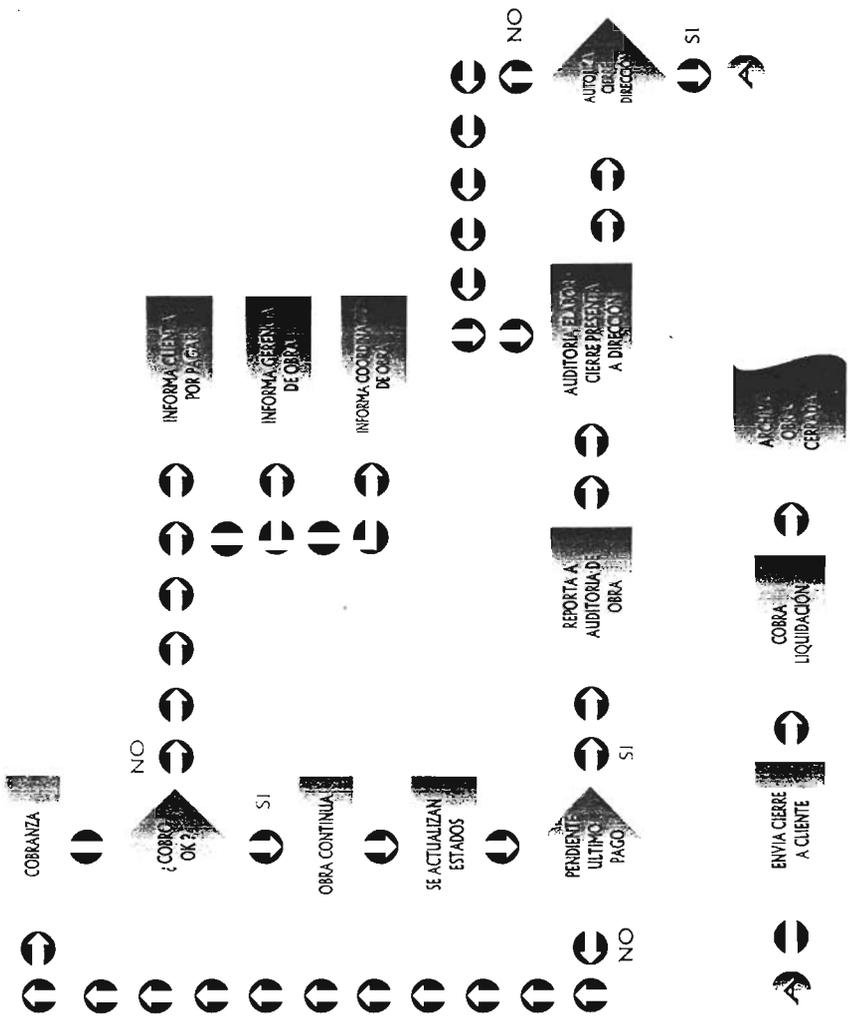
COORDINACIÓN DE OBRA

CUENTAS POR COBRAR

DIRECCIÓN GENERAL



ANEXO : DEL CONTROL DE OBRA



ANEXO 11

PROPUESTA: MANUAL DE POLÍTICAS DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.

I. De apertura de obras

- 1.- Los coordinadores de obra son los únicos facultados para solicitar al área de cuentas por cobrar la apertura de una obra.
- 2.- El jefe del área de cuentas por cobrar es el responsable de dar de alta, dentro del sistema de control de obras de la empresa, una nueva obra o proyecto arquitectónico.
- 3.- El sistema de control de obra contiene todos y cada uno de los ingresos y egresos que por concepto de la operación de la empresa se realicen y que atañe a alguna (s) obra (s).
- 4.- Cada nueva obra o proyecto registrado en el sistema de control de obra representa para el área; una cuenta por cobrar más.
- 5.- El registro de la obra en el sistema de control de obra, deberá realizarse dentro del grupo correspondiente, de tal forma que queden agrupados por las marcas.
- 6.- Los nombre asignados a cada una de las obras deberán contener:

- Marca de la franquicia⁴
- Ubicación física de la obra
- Tienda o Corner

7.- Es indispensable para dar de alta una obra o proyecto que el área de cuentas por cobrar cuente con:

1. Presupuesto definitivo aprobado por el cliente
2. Calendario de realización de la obra o proyecto
3. Ubicación de la obra
4. Datos sobre el cliente: teléfono, dirección, e mail y persona con quien contactar.
5. Programa de pagos aprobado por el cliente

6.- Las solicitudes de alta de obra o proyecto que no contemplan estos requisitos, serán dadas de alta temporalmente en el sistema de control de obra, contando con un plazo máximo de 15 días para reunir todos y cada uno de los requisitos del punto 7 de este manual.

II. Del programa de pagos

1.- La elaboración del programa de pagos es responsabilidad del jefe del área de cuentas por cobrar

2.- Las fechas de inicio, término de obra, importes, datos del cliente, son proporcionados por el coordinador de obras a través del presupuesto de obra.

⁴ Nombre comercial

- 3.- El primer pago solicitado al cliente deberá por lo menos de representar un 30% del importe total de la obra.
- 4.- Preferentemente y salvo instrucciones específicas de la dirección de obras, los pagos del cliente solicitados por el área de cuentas por cobrar, tendrán vencimientos semanales y representarán a lo menos el 10% del valor total de la obra por cada pago.
- 5.- El programa de pagos estará calculado de tal forma, que a la fecha de entrega de obra, se encuentre cubierto el 95% del valor total del presupuesto de la obra.
- 6.- El penúltimo pago contenido en el programa de pagos, deberá contemplar su vencimiento una semana antes de la entrega de la misma.
- 7.- El 5% del valor total del presupuesto, representado en el último pago del programa de pagos, será exigible al cliente hasta la presentación del cierre final (costo final de la obra), dado que se estima un 5% como factor de ajuste.

III. De Archivo de obras y proyectos

- 1.- Cada obra o proyecto deberá contar con un expediente único dentro del área de cuentas por cobrar dentro del archivo de obras en proceso.
- 2.- El expediente único de obras deberá contener:
 - Copia del presupuesto con el Vo. Bo. del cliente (apoderado legal, preferentemente).
 - Copia del Programa de pagos de la obra con el Vo. Bo. Del cliente (apoderado legal, preferentemente).

- Copia de la cédula de identificación fiscal del cliente
- Copia de acuse de todas y cada una de las facturas que se generen durante el desarrollo de la obra y su finiquito.
- Cualquier tipo de documentación referente a la obra: Comunicados diversos, estados de cuenta, solicitudes de pago, etc.

3.- Ninguna persona ajena al área tendrá acceso a la información que contiene el expediente único de obra, salvo expresa autorización del jefe del área.

4.- El expediente de la obra al ser terminada y cobrada en su totalidad, se integrará al archivo de obras cerradas.

IV. Del control de la obra

1.- Ninguna obra o proyecto podrá continuar en proceso de realización si el programa de pagos aprobado por el cliente acumula 2 pagos de atraso con respecto a él, aún presentando saldo positivo en su operación en ese momento.

2.- La obra o proyecto que presente saldos negativos durante su desarrollo deberá ser reportada inmediatamente a la jefatura del área de cuentas por cobrar, indicando el motivo del saldo negativo.

3.- Es responsabilidad de asistente del área, reportar ante el jefe de cuentas por cobrar cualquier desviación en monto y fecha con respecto a lo programado y aceptado por el cliente en su programa de pagos.

4.- Dado alguno de los supuestos señalados en los puntos anteriores, se dará aviso inmediatamente a las siguientes áreas:

⇒ Coordinación de obra

⇒ Gerencia de obra

Turnando copia a la gerencia de finanzas y la dirección general.

5.- Hasta la regularización de la situación señalada en los puntos 3 y 4 de este capítulo la obra se considera temporalmente suspendida, será solo hasta su normalización en pagos y ajustando los calendarios de realización con la aceptación por escrito del cliente, de estos ajustes en fechas que la obra será reiniciada.

6.- Es responsabilidad del jefe del área de cuentas por cobrar, corroborar que los pagos que realizan los clientes por el desarrollo de sus obras, se consignen en tiempo y forma en el sistema de control de obra.

V. De los reportes

1.- Cada viernes vía intra net, el responsable del área de cuentas por cobrar enviará el estado de cuenta de la cobranza semanal a:

- I. Dirección administrativa
- II. Dirección de obras
- III. Coordinadores de obra
- IV. Gerentes de obra
- V. auditoría de obra

ANEXO 12

PROPUESTA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.

1.- El coordinador de obras entrega al asistente del área de cuentas por cobrar, copia del presupuesto que será presentado al cliente para la realización de una obra o proyecto, para la elaboración del programa de pagos correspondiente.

2.- El asistente del área revisa que el presupuesto contenga:

- Fecha de elaboración del presupuesto
- Nombre del cliente y razón social
- Tipo de obra: tienda o corner
- Ubicación física de la obra
- Importe de obra
- Importe del proyecto
- Importe por concepto de coordinación
- Importe y porcentaje de honorarios por cobrar
- Fecha de inicio y termino de la obra

De contener estos datos;

3.- El asistente del área de cuentas por cobrar en coordinación con el jefe del área realizará el programa de pagos respectivo, contemplado las políticas que rigen su elaboración y que se encuentran contenidas en el manual de políticas del área de cuentas por cobrar en su capítulo II.

4.- En caso contrario regresa al punto 1, indicando los requisitos de los que adolece el presupuesto para corregirlos y presentarlo nuevamente.

5.- La solicitud de elaboración del programa de pagos deber ser solicitada con dos días de anticipación a la fecha en que se pretende presentarlo al cliente.

6.- El programa de pagos realizado por el área de cuentas por cobrar es entregado al coordinador de obras respectivo para su revisión y para recabar el visto bueno de la dirección de obras.

7.- De ser autorizado por la dirección de obras el coordinador anexará este programa de pagos a la documentación que presentará al cliente.

8.- En caso de no ser aceptado por la dirección de obras, el coordinador indicará al área de cuentas por cobrar las observaciones y correcciones de la dirección de obras para realizar las modificaciones pertinentes y de acuerdo al manual de políticas del área, ser nuevamente elaborado y volverlo a presentarlo a través de la coordinación a la dirección de obras. **(regresa al punto 6)** Ver flujograma anexo 9.

8.- Al ser autorizado el programa de pago por la dirección de obras, el coordinador presentará al cliente:

- ✓ Programa de pagos
- ✓ Presupuesto de obra
- ✓ Planos arquitectónicos
- ✓ Calendario de obra

Todo ello para recabar por parte del cliente su firma autógrafa de aceptación en cada uno de estos documentos.

De igual forma le solicitará él los datos de la persona a contactar para el cobro de los pagos programados.

9.- En caso de no ser aceptado por el cliente, el coordinador indicará las observaciones y correcciones del cliente para realizar las modificaciones pertinentes y de acuerdo a las políticas del área, para nuevamente ser elaborado en coordinación con el jefe del área. **(regresa al punto 6).**

10.- El asistente del área de cuentas por cobrar entra en contacto con el personal del cliente encargado de las cuentas por pagar, de acuerdo a la información proporcionada por el coordinador de obra, solicitando:

- ◆ Copia de cédula de identificación fiscal
- ◆ Copia de comprobante de domicilio

11.- El asistente del área de cuentas por cobrar al recopilar la documentación requerida al cliente la turnará al jefe del área.

12.- El jefe del área integrará, con la información proporcionada por su asistente, los datos de la obra a la base de datos de obras en proceso.

13.- En dicha base de datos se encuentran todas y cada una de las obras y proyectos que la empresa realiza y que contiene:

- I. Nombre del cliente
- II. Nombre de la obra
- III. Monto total de la obra

- IV. Número de obra (de acuerdo al sistema interno de control)
- V. Saldo de la obra
- VI. Calendario de pagos
- VII. Fecha de termino de la obra

Toda esta información agrupada por cliente.

14.- Un día antes del vencimiento del pago indicado en el programa de pagos, se contactará a la persona indicada por el cliente, vía telefónica y por vía correo electrónico, para recordar el monto de pago esperado, de tal forma que se acuerde la hora de entrega de factura contra recepción de cheque o bien, se ingrese la factura a revisión y se programe su pago, de ser el caso el procedimiento referido deberá tomar en cuenta esta situación para hacer coincidente el día de pago del cliente con la fecha indicada en el programa.

15.- Cualquier contratiempo del inciso anterior será comunicado al jefe del área de cuentas por cobrar con la mayor anticipación posible.

16.- La problemática de cobro, deberá ser evaluada por el jefe de área, atendiendo personalmente esta situación y enterando de ella al área de cuentas por pagar, coordinación de obra y gerencia y se considerará la aplicación de las políticas del área de acuerdo al manual de referencia.

17.- Cada quince, o el día hábil más próximo de mes, el jefe del área de cuentas por cobrar presentará en la reunión de directores de la empresa, el estado que guarda la cobranza de obras, cuyo documento de análisis lo constituye la base de datos señalada en el punto 13 del presente manual.

En dicha reunión el jefe de área manifestará de manera objetiva y precisa:

- ❖ Problemas de cobranza

- ❖ Obras cobradas hasta el 95% de su programa de pagos
- ❖ Resumen de saldos por clientes a la fecha de la junta
- ❖ Obras sin presupuesto autorizado
- ❖ Obras sin programa de pagos autorizado
- ❖ Y demás puntos que retrasen o impidan la correcta operación del área

La dirección general, generará las instrucciones precisas para la solución de los problemas planteados por la jefatura del área, indicando tiempos y condiciones de respuesta que se espera obtener.

18.- Los problemas que no sean resueltos después de las acciones propuestas por la dirección general a su entera satisfacción, serán planteados al despacho jurídico para su análisis y determinar el proceso a seguir.

ANEXO 13

2-Sep-02

PROGRAMA DE PAGOS "OBRA XXXXXXXX"

Obra: "LUGAR DE LA OBRA"
 Cliente: REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

PRESUPUESTO	701,219.71
I.V.A.	105,182.96
T O T A L	806,402.67

Semana	Cantidad	%	% Acumulado	Cantidad Solicitada	Fecha
1	150,000.00	18.60%	18.60%	150,000.00	Pagado
2	212,890.30	26.40%	45.00%	212,500.00	Jueves 5 de septiembre
3	120,960.40	15.00%	60.00%	120,500.00	Jueves 12 de septiembre
4	80,640.27	10.00%	70.00%	80,500.00	Jueves 19 de septiembre
5	80,640.27	10.00%	80.00%	80,500.00	Jueves 26 de septiembre
6	80,640.27	10.00%	90.00%	80,500.00	Jueves 3 de octubre
	80,631.16	10.00%	100.00%	81,902.66	LIQUIDACION
	806,402.66	100%		806,402.66	

La cantidad considerada como liquidación de obra, esta calculada de acuerdo al presupuesto inicial.

Esta se calculará de acuerdo al costo final de la obra.

En este programa de pagos no están incluidos gastos extras a los considerados en el presupuesto estimado de obra sobre el cual se calculó este programa de pagos.

La forma de pago será por medio de cheques o depósitos a:

CUENTA BANCARIA: XXXXXXXXXXXX

SUCURSAL: XXX

BANCO: XXXXXXXX

CIUDAD: MEXICO D.F.

BENEFICIARIO: DESPACHO DE ARQUITECTOS, S.A. DE C.V.

El atraso en los pagos solicitados, atrasaría la obra en la misma forma.

Atentamente,

 Director administrativo

Acepto:

 Representante legal de la empresa.

CÉDULA ANALÍTICA: ENTREVISTA CON EL SOCIO DIRECTOR ADMINISTRATIVO. (Cédula Analítica-1)

REFERENCIAS:

- ⇒ FECHA DE REALIZACIÓN DE ENTREVISTA: 1º. SEMANA DE AUDITORÍA.
- ⇒ LUGAR DE ENTREVISTA: OFICINAS DE LA EMPRESA DESPACHO DE ARQUITECTOS, S.A. DE C.V.
- ⇒ FASE 1: PANORÁMICA GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA OPERACIÓN DEL ÁREA.
- ⇒ DURACION DE LA ENTREVISTA: 15 MINUTOS.

Planteamiento del problema:

¿ Que relación guarda su actividad en la empresa con el área de cuentas por cobrar?

"El sistema administrativo tal y como se encuentra fue diseñado por mí y mis socios atendiendo al modelo de operación que teníamos, de hecho y partir de sus indicaciones, un asesor externo contratado por mí, (1 y 2)nos realizó un paquete computacional que aún a la fecha y con ligeras modificaciones realizadas en el transcurso del tiempo, se utiliza como el instrumento de control de todas y cada una de las obras y proyectos que realiza la empresa, en él, se pueden observar con solo oprimir una tecla, el saldo de la obra que en particular te interese, puesto que en este sistema se encuentran concentrados todos los gastos que se han realizado así como los depósitos que el cliente ha realizado, sin embargo, reconozco que adolece de varios módulos, entre ellos el de cuentas por cobrar, de hecho el encargado del área, realiza los controles y análisis, así como los reportes en hojas de cálculo. (2)

Por mi formación académica no soy especialista en las cuestiones administrativas pero si puedo indicar exactamente lo que quiero del área de cuentas por cobrar:

Reportes oportunos del status que guardan las obras con respecto a los pagos programados.

Estar adelante de los problemas, saber de ellos antes de que ocurran.

Dinamismo en el área, saber que actúan antes de que yo lo indique o sea ya muy grave la situación.

Necesito un proceso que camine casi de manera automática.

Hacemos obras y proyectos y no cobramos oportunamente.

También es importante aclarar que la mayoría de nuestros clientes más importantes tienen ya mucho tiempo con nosotros y consideró que nos falta disciplina en esta área, para cobrar" (3 y 4)

¿Qué problemática detecta en la relación de su puesto con el área de cuentas por cobrar?

"Tener en fin, un sistema que prendiera focos rojos cuando exista un atraso de consideración en los programas de pago que establecemos con nuestros clientes, lo que creo es que necesitamos repensar el modelo de cobro e información de esta área para con la dirección general, ese es muy específicamente la problemática que yo observo en el área".

Observaciones de la firma consultora:

Realizadas la: 1era. Semana de la auditoría administrativa

Lugar: oficinas de la firma consultora

Participantes: EQUIPO DE TRABAJO DE LA FIRMA CONSULTORA

Subrayados responsabilidad de b&g

Observaciones: responsabilidad de b & g

- 1.- Decidirse a revisar procesos de operación, crear manuales de organización, y otros.
- 2.- Ausencia de software especializado para el área de cuenta por cobrar
3. - Estructura organizativa con ausencia de canales formales de información y comunicación, toma de decisiones supeditada al sentimiento de la dirección general.
4. – Ausencia de una políticas de crédito, claras y definidas.

CÉDULA ANALÍTICA: ENTREVISTA CON EL SOCIO DIRECTOR DE OBRAS. (Cédula Analítica-2)

REFERENCIAS:

- ⇒ FECHA DE REALIZACIÓN DE ENTREVISTA: 1 era. SEMANA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
- ⇒ LUGAR DE ENTREVISTA: OFICINAS DE LA EMPRESA DESPACHO DE ARQUITECTOS, S.A. DE C.V.
- ⇒ FASE 1: PANORÁMICA GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA OPERACIÓN DEL ÁREA.
- ⇒ DURACION DE LA ENTREVISTA: 10 MINUTOS.

Planteamiento del problema:

¿ Que relación guarda su actividad en la empresa con el área de cuentas por cobrar?

“Mi principal función es atender el desarrollo de la mayoría de las obras, seguramente soy el director con más juntas en el día, atendiendo clientes, tomando decisiones con respecto a su evolución, etc. por tal motivo yo pido del área de cuentas por cobrar información concisa y oportuna del estado de las obras con respecto a su programa de pagos, no me interesa demasiado saber cuando una obra va bien en sus pagos a mí me interesa conocer cuando las cosas no andan bien, y quiero conocerlo con la mayor anticipación posible, dado que es entonces que puedo decidir detener la obra, alentar su desarrollo, continuar con ella, o lo que convenga hacer.” (1)

¿Qué problemática detecta en la relación de su puesto con el área de cuentas por cobrar?

“No tenemos un sistema que alerte y actué con respecto a los atrasos, en cuanto al cumplimiento de los programas de pago de cada obra, observar el sistema de control de obra, es muy tedioso y quita mucho tiempo, motivo por el cual he implementado un sistema que se ajuste a mi estilo, en él semana a semana reviso un informe que me preparan exclusivamente a mi, y con base a él doy las indicaciones del caso y hago el seguimiento”. (2,3)

Observaciones de la firma consultora:

Realizadas la: 1era. SEMANA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Lugar: oficinas de la firma consultora

Participantes: EQUIPO DE TRABAJO DE LA FIRMA ASESORA

Subrayados responsabilidad de b&g

Observaciones: responsabilidad de b & g

1.- Ausencia de políticas sobre morosidad de clientes y centralización en la toma de decisiones.

2.- Ausencia de software especializado para el área de cuenta por cobrar

3.- Falta de estandarización en los reportes.

CÉDULA ANALÍTICA: ENTREVISTA CON EL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. (Cédula Analítica-3)

REFERENCIAS:

- ⇒ FECHA DE REALIZACIÓN DE ENTREVISTA: 1ª. SEMANA DE AUDÍTORIA ADMINISTRATIVA.
- ⇒ LUGAR DE ENTREVISTA: OFICINAS DE LA EMPRESA DESPACHO DE ARQUITECTOS, S.A. DE C.V.
- ⇒ FASE 1: PANORÁMICA GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA OPERACIÓN DEL ÁREA.
- ⇒ DURACION DE LA ENTREVISTA: 10 MINUTOS.

Planteamiento del problema:

¿ Que relación guarda su actividad en la empresa con el área de cuentas por cobrar?

“Existe una independencia que no considero adecuada de área con respecto al resto de las áreas de la gerencia, específicamente en las cuentas por cobrar, en realidad conocemos de la situación de pagos de clientes hasta que ocurren realmente, es decir, no contamos con los instrumentos de planeación respecto a los flujos de recursos por recibir, de hecho yo entro en contacto con el encargado del área de cuentas por cobrar hasta que se presentan problemáticas de liquidez en alguna obra o proyecto, por lo que siento que dejamos de aprovechar momentos de cobro alto y nos sorprenden momentos de cobranza baja (3), sin poder tomar las provisiones necesarias para ambos casos, sin embargo esta situación no es muy notoria, en virtud de que las actividades de la empresa son continuas, por lo que en pocas ocasiones hemos enfrentado problemas para el pago de las deudas contraídas, seguramente esta situación es la que ha impedido que los directivos dirijan su atención a procurar una mejor coordinación entre la

gerencia, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, seguramente la solución de esta falta de comunicación podrá descansar en la implementación de un sistema de computo que tomará en cuenta al proceso en su totalidad, ya que el sistema de control de obra adolece de un modulo que nos permitiera tener el seguimiento de la cartera y la relación que guarda con respecto a su programa de pagos. (2)

¿Qué problemática detecta en la relación de su puesto con el área de cuentas por cobrar?

“Considero precisamente que la principal problemática es la falta de interacción entre nuestras actividades, si bien no tenemos problema sustantivos con la cartera, podría considerar que lo que ocurre es que se deja de cobrar oportunamente, debido a la lentitud con la que se tiene las cifras finales y el cobro de finiquito, la ausencia de políticas es también un problema en esta Área (1), no es raro que ante un eventual atraso en el cobro no sepamos como reaccionar y que medidas tomar”.

Observaciones de la firma consultora:

Realizadas el : 1era. SEMANA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Lugar: oficinas de la firma consultora

Participantes: EQUIPO DE TRABAJO DE LA FIRMA ASESORA

Subrayados responsabilidad de b&g

Observaciones: responsabilidad de b & g

- 1.- Ausencia de políticas sobre morosidad de clientes y centralización en la toma de decisiones.
- 2.- Ausencia de software especializado para el área de cuenta por cobrar
- 3.- Falta de estandarización en los reportes.

CÉDULA ANALÍTICA: ENTREVISTA CON COORDINADOR DE OBRA. (Cédula Analítica-4)

REFERENCIAS:

- ⇒ FECHA DE REALIZACIÓN DE ENTREVISTA: 1ª. SEMANA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- ⇒ LUGAR DE ENTREVISTA: OFICINAS DE LA EMPRESA DESPACHO DE ARQUITECTOS, S.A. DE C.V.
- ⇒ FASE 1: PANORÁMICA GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA OPERACIÓN DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.
- ⇒ DURACION DE LA ENTREVISTA: 15 MINUTOS.

Planteamiento del problema:

"El papel que jugamos en la empresa es el de enlace entre los tres Directivos y los mandos medios, de hecho uno de ellos es el responsable de las cuentas por cobrar, aunque en realidad nuestra relación es mínima, después de solicitar la emisión del programa de pagos de la obra, prácticamente volvemos a vernos con él hasta el inicio de otra nueva obra, en realidad creo la relación más estrecha, internamente hablando es, con la gerencia de obra pues es a ellos que notificamos las modificaciones y comentarios de nuestros clientes, de hecho creo que ese es el sino de nuestro puesto, transmitir las necesidades del cliente".

"Por otra parte, acota la coordinadora, elaboramos un reporte a principio de cada año, que se actualiza mensualmente, con de las expectativas de proyectos y obras la cual entregamos a cuentas por cobrar, fuera de estas dos actividades que te describo creo que no existe mayor relación." (1,2,3 y 4).

Observaciones de la firma consultora:

Realizadas el día: 1era. SEMANA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Lugar: oficinas de la firma consultora

Participantes: EQUIPO DE TRABAJO DE LA FIRMA ASESORA

Subrayados responsabilidad de b&g

Observaciones: responsabilidad de b & g

- 1.- Inexistencia de Manuales de organización y operación.
2. - Estructura organizativa con ausencia de canales formales de información y comunicación, toma de decisiones supeditada al feeling de la Dirección.
3. – Ausencia de un manual de puesto.
- 4.- Ausencia de un manual de operaciones.

CÉDULA ANALÍTICA: ENTREVISTA CON GERENTE DE OBRA. (Cédula Analítica-5)

REFERENCIAS:

- ⇒ FECHA DE REALIZACIÓN DE ENTREVISTA: 1ª. SEMANA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- ⇒ LUGAR DE ENTREVISTA: EN OBRA DE TIENDA⁵
- ⇒ FASE 1: PANORÁMICA GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA OPERACIÓN DEL ÁREA.
- ⇒ DURACION DE LA ENTREVISTA: 20 MINUTOS.

Planteamiento del problema:

¿ Que relación guarda su actividad en la empresa con el área de cuentas por cobrar?

“Llevo en la empresa ya 13 años, de hecho creo ser el empleado con más antigüedad en la empresa, yo recuerdo que antes era más fácil operar el desarrollo de una obra, de hecho, estoy muy consciente de que antes mis obligaciones se circunscribían exclusivamente a terminar la adaptación de una tienda, en el tiempo estipulado y con la mejor calidad, creo que ha partir de mayores controles, en realidad lo que hemos hecho es burocratizar a la empresa (2), ahora no solo debo preocuparme por el desarrollo de la obra en cuestión, sino por saber si tenemos saldo positivo en la obra, es decir, si el cliente a cumplido con el programa de pagos estipulado, por lo que debo recurrir constantemente con el responsable del área de cuentas por cobrar

⁵ En virtud de la carga de trabajo del encargado del área, fue necesario realizar la entrevista en una obra.

para conocer esta situación, y saber como debemos de actuar, dado que en ocasiones, nos indica la dirección de obra que continuemos como si nada y en otras debemos de interrumpir hasta nuevo aviso, sin embargo, si hay problemas de pago por parte del cliente y posteriormente se normalizan, la fecha de entrega de la obra no sufre cambio alguno sigue siendo la misma que al inicio, (1,3) es decir, no hay ajustes en los calendarios a pesar de que no me son autorizados los pagos a proveedores por el saldo en contra que presenta la obra, las presiones por terminar la obra se duplican, el tiempo se acorta y por supuesto la calidad en general se ve afectada por la presión de acabar”.

¿ Que problemática detecta en la relación de su puesto con el área de cuentas por cobrar?

“Sustancialmente para mí es no saber como actuar con relación a los trabajos que ejecuto, dado que es muy común que realicemos obras sin presupuesto aprobado por el cliente, sin programa de pagos, sin proyecto arquitectónico, pero eso si con un compromiso de entrega con el cliente, con presiones de pago a proveedores, sin posibilidades de gestión, y dada esta situación se nos presenta la problemática de atender al cliente inmediatamente o perder el trabajo que nos encomiendan y si decido atenderlo, el área de cuentas por cobrar reclama que no tiene presupuestos ni calendarios y demás requisitos que nos marca para iniciar gestión de cobranza”.

“Pareciera que tenemos intereses contrarios en cuanto a nuestras funciones en la empresa”. (4).

Observaciones de la firma consultora:

Realizadas el día: 1era. SEMANA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Lugar: oficinas de la firma consultora

Participantes: EQUIPO DE TRABAJO DE LA FIRMA ASESORA

Subrayados responsabilidad de b&g

Observaciones: responsabilidad de b & g

- 1.- Inexistencia de manuales de organización y operación.
2. - Estructura organizativa con ausencia de canales formales de información y comunicación, toma de decisiones supeditada al momento.
3. – Ausencia de una política de crédito, clara y definida.
- 4.- Conflicto aparente con la realización de su función en la empresa y el área de cuentas por cobrar.

CÉDULA ANALÍTICA: ENTREVISTA EL ENCARGADO DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR. (Cédula Analítica-6)

REFERENCIAS:

- ⇒ FECHA DE REALIZACIÓN DE ENTREVISTA: 1ª. SEMANA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- ⇒ LUGAR DE ENTREVISTA: OFICINAS DE LA EMPRESA DESPACHO DE ARQUITECTOS, S.A. DE C.V.
- ⇒ FASE 1: PANORÁMICA GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA OPERACIÓN DEL ÁREA.
- ⇒ DURACION DE LA ENTREVISTA: 20 MINUTOS.

Planteamiento del problema:

¿ Que relación guarda su actividad con el desarrollo de la organización?

“Yo la considero muy importante y estrecha con el logro de los objetivos de la empresa, si bien el éxito de mi actividad es consecuencia de los niveles de calidad que se otorgaron en la obra, la puntualidad de su entrega, el costo del presupuesto, la innovación y el interés que puede despertar en un cliente un diseño, etc., también es muy importante y definitivo para la consecución de los mismos el dar el seguimiento de la cobranza, insistir en los pagos de la forma más adecuada, con los reportes de los estados de cuenta a los directivos y clientes, el dar cause a las quejas y comentarios que te proporciona el estar en contacto constante con el cliente y orientar en este mismo sentido, cifras, saldos, programas de pagos, etc. a los residentes de obra y demás niveles operativos”.

¿Qué problemática detecta en su área?

“Considero que nuestra principal problemática consiste en no tener todos los elementos necesarios para realizar nuestra actividad, entiendo que la necesidad de colocar nuestros servicios, obliga en muchas ocasiones a pasar por alto los requerimientos que necesitamos, es decir, se registra una obra, se gasta en ella, sé termia, y aún no se recibe un anticipo, creo que debería existir mayor rigor en estos casos, de tal forma que si por la urgencia de la realización de una obra no fue posible cumplir con la formulación de un presupuesto y la elaboración de un calendario de pagos, (1) durante el desarrollo de la misma se tome un tiempo para cumplir con estos requisitos de tal forma que no se llegue a la conclusión de los trabajos sin que nuestra área no tenga elementos para proceder a cobrar.

Otro aspecto importante de la problemática del área, es el de desconocer como actuar ante la moratoria (2) de un cliente, en esos casos suelo hacer uso del sentido común y procurar insistir con oficios y telefonemas, sin embargo estas acciones en ocasiones no son suficientes y es necesario la intervención directa de alguno de los directivos, por lo que considero que si tuviésemos una línea de acción concisa, se podría presionar de una manera más efectiva.

Los avances de las obras no son reportados al área de cuentas por cobrar, por lo que no es raro que insistamos en el cobro de una cuenta, cuando en realidad existe un motivo para el atraso del pago, el cual conoce la gente de la empresa que esta físicamente en la obra pero no por el personal del área, faltan canales de comunicación formales desde mi punto de vista.

Considero que las cuentas por pagar deberían estar supeditadas a la capacidad de cobro que se haya reportado, puesto que no es nada raro que

una obra financié a otra, es decir gastamos más del disponible real que se tiene, sin que trascienda demasiado esta decisión.

Deberíamos tener un panorama más claro de que esperar, cuantos recursos se tendrán en un lapso de tiempo, digamos semanal, quincenalmente, mensual, etc. y que importe se tiene planeado recibir, de tal forma que se puedan analizar desviaciones a las estimaciones del flujo de recursos y aplicar acciones correctivas al respecto.

Otra actividad que considero es problemática es no tener un documento tipo, en donde se concentre la información de las obras, elaboramos un estado de cuenta por cada cliente, llevamos un sistema en particular para cada uno de ellos, informamos de distinta forma a cada directivo de la empresa, en fin no contamos con estándares que faciliten el control". (2,3)

Observaciones de la firma consultora:

Realizadas el: 1era. SEMANA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Lugar: oficinas de la firma consultora

Participantes: EQUIPO DE TRABAJO DE LA FIRMA ASESORA

Subrayados responsabilidad de b&g

Observaciones: responsabilidad de b & g

- 1.- Falta de rigor en la contratación de las obras
- 2.- Ausencia de políticas sobre morosidad de clientes y centralización en la toma de decisiones.
- 3.- Ausencia de software especializado para el área de cuenta por cobrar
- 4.- Falta de estandarización en los reportes.

CONCLUSIÓN.

La operación de las cuentas por cobrar en cualquier empresa, implica para el encargado de ella una gran responsabilidad, pues de su efectiva actuación depende la viabilidad de las actividades de la organización.

Como toda actividad importante y trascendente, las operaciones que realiza esta área se encuentra rodeada de complejidades, destacan entre ellas: La oportunidad de cobro, la transparencia en las operaciones, las relaciones interpersonales, la veracidad de la información, etc. todo ello en duplicidad, dado que la información a que da lugar la operación del área es consultada por los directivos de la empresa así como por los clientes de la misma.

Es en este sentido que allegarse de toda la información que promueva la eficiencia de su gestión es de gran valía, por lo que, reconocer la trascendencia del valor del crédito⁶ y los conceptos que le son inherentes, dan cuenta de lo delicado que resulta la toma de decisiones al respecto, reconocer el valor del adecuado tratamiento al momento de establecer una relación comercial, en donde cliente y proveedor resulten beneficiados, ante poniendo la tentación de vender sin tomar en cuenta la certidumbre de cobro.

En el mercado de trabajo, existe una gran diversidad de profesionales de muy diversas áreas del conocimiento, que se encargan de llevar esta importante área, en ella es posible encontrar a personas cuyo conocimiento de los estados financieros es nulo o pobre, de tal forma y siempre con la premisa de contar con información que facilite y promueva la eficiencia, es recomendable conocer los estados financieros básicos⁷, su contenido, en

⁶ Capítulo 1

⁷ Capítulo 2

que forma y bajo que principios son elaborados, sus alcances y también sus limitaciones.

Reconocer la importancia que tiene para la empresa la gestión adecuada del área de cartera, así como también los conceptos que se manejan en los estados financieros, constituyen por si mismos importantes instrumentos para orientar a esta área hacia una mejor situación, sin embargo contar con la capacidad de análisis de los estado financieros⁸, implicaría para el funcionario responsable de las cuentas por cobrar una de las herramientas clave para poder determinar, con las limitaciones ya citadas en el capítulo 2 de este trabajo, la capacidad real de endeudamiento que un cliente podría tener.

Con la revisión de estos tres punto podría considerarse que se cubren los aspectos mínimos con los que deberá contar el ejecutivo de esta área para llevar a buen termino la responsabilidad confiada al puesto.

Sin embargo y dada la evolución que sufre una organización es necesario que el proceso de la manera en que se opera, se revise de periódicamente, la necesidad de información oportuna para la toma de decisiones y el avance de la tecnología, obligan a preguntarse constantemente si la forma en que se hacen las cosa es la mejor, es por ello que la aplicación de la auditoría administrativa puede responder a esta interrogante⁹, no es posible revisar y dar mantenimiento a los recursos con los que cuenta una empresa, sin incluir en este listado la tecnología con la que se opera, el modelo de administrar es un bien que también requiere mantenimiento y llegado el caso su sustitución, sensibilizar a la dirección general de cualquier organización sobre esta premisa es asegurar la continuidad de la misma, adelantarse a los

⁸ Capítulo 2

⁹ Capítulo 3

cambios, comprendiendo el pasado, analizando el presente y preparándose para el futuro.

La relación que guardan las áreas de una organización no puede basarse exclusivamente en instrucciones orales, en decisiones que dependen del momento y en apresurar los procesos con el único fin de solucionar el problema que se presenta en ese momento, hacerlo así obliga a la organización a inventarse a diario a improvisar y a determinar su operación basado en las contingencias a atender, es por ello indispensable contar con los elementos que nos proporcionan los manuales de operación y políticas¹⁰.

No es posible otorgar al cliente la posibilidad de traer a colación cualquier omisión de tiempo y calidad para decidir postergar el pago de un servicio o bien proporcionado por la empresa, este lujo no puede dárselo el área de cuentas por cobrar, analizar que ocurre cuando una situación así se presenta, promover su diagnóstico y atenderlo de manera inmediata es la prioridad mas importante del área, el modelo de administración deberá en todo momento adecuarse y atender cualquier signo de deterioro en esta relación, en donde sus actores mas destacados son la organización y el cliente¹¹.

¹⁰ Capítulo 4

¹¹ Caso práctico.

BIBLIOGRAFÍA:

- Principios de auditoría, Meigs Walter B., Ediciones Diana, 1981
- Manual de auditoría interna, Bakon Charles, Ediciones Hispano-Americano, 1982
- Normas y procedimientos de auditoría, I.M.C.P. Edición del 20 de Julio de 2000.
- Reparar impagados y negocios morosos, Brachfiel, Pere J. Editorial 2000.com
- Boletín C-3 de la comisión de principios de contabilidad del IMCP, 2da. Reimpresión de la décimo cuarta edición, agosto 1999.
- Boletín A-11 de la comisión de principios de contabilidad del IMCP, 2da. Reimpresión de la décimo cuarta edición, agosto 1999.
- Boletín B-12 de la comisión de principios de contabilidad del IMCP, 2da. Reimpresión de la décimo cuarta edición, agosto 1999.
- Análisis e Interpretación de estado financieros, Gómez López Ernesto Javier, Editorial ECAFSA, 1981
- Elementos básicos de administración financiera, Perdomo Moreno Abraham, Editorial PEMA, 1992
- Normas y procedimientos de auditoría, I.M.C.P. Edición del 20 de Julio de 2000.

- Fundamentos de administración financiera, Gitman Lawrence J., Editorial Harla, 1998
- La Auditoría Administrativa, un enfoque científico, Mancillas Pérez, Eduardo J. Editorial Trillas, México 2001.
- El Contador Público y la Auditoría Administrativa, Ediciones Contables y Administrativas, Varios, México, 1979.
- El aspecto humano de las empresas, Douglas McGregor, Editorial Diana, México 1969.
- Nueva guía para la investigación científica, Heinz Dietrich, Editorial Planeta, México 1997.
- Como elaborar y usar los manuales administrativos, Rodríguez Valencia Joaquín, Editorial ECAFSA, México 1999.
- Estrategia, planeación y control, Cáceres René Luis, Fondo de cultura económica, México 1990.
- Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, Alvarez T Martín G., Editorial Panorama Ediciones, 1era. Edición, México 1998
- Crédito y cobranzas, técnicas para mejorar su flujo de efectivo, Mandello L. Candace, Grupo Editorial Iberamérica, EEUU, 1991.
- Auditoría administrativa, Franklin Fincowsky, E. Benjamín, Editorial Mc Graw Hill, México 2001.
- Los desafíos de la administración en el siglo XXI, Drucker Peter F., Editorial Sudamericana, Argentina 1999.

- Estados Financieros, Análisis e Interpretación , Moreno Fernández Joaquín, Edit. Continental , México 2003.
- La Administración Financiera, de los activos y pasivos a largo plazo, el capital y los resultados, Moreno Fernández Joaquín, Rivas Merino Sergio, Edit. Continental , México 2003.

WEBLIOGRAFÍA:

- www.nscasesores.com/publicaciones
- www.cimextraining/cimexcredit.com/servicios/laadministracionefectiva.htm
- www.universidadabierta.com.mx
- www.temasdeclases.com/libro/análisiscinco.htm
- www.cimex.com/crdireports/ejemplar7.doc
- www.creditguru.com.mx,
- www.oit.org.publ.htm