



# UNIVERSIDAD LATINA, S. C.

---

---

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**“ELEMENTOS IMPORTANTES EN EL OTORGAMIENTO  
DE CRÉDITO PARA EFECTO DE DISMINUIR EL RIESGO  
DE LAS CUENTAS INCOBRABLES, POR MEDIO DEL  
ANÁLISIS FINANCIERO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA EN EL ESTADO DE MORELOS.”**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADO EN CONTADURÍA**  
**P R E S E N T A N :**  
**JESSICA MARTÍNEZ CABALLERO**  
**LUZ IRAN MICHAELL ARCE REYES**

**ASESOR:**

**C.P. RAÚL ANDRÉS CÁRDENAS Y NÁPOLES**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



# UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

Cuernavaca Mor., a 24 de Abril de 2007.

**LIC. GABRIELA AYALA FLORES  
DIRECTORA TÉCNICA DE LAS  
LICENCIATURAS EN  
ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA E INFORMÁTICA  
UNIVERSIDAD LATINA S.C.  
CAMPUS CUERNAVACA  
P R E S E N T E**

Por medio de la presente me permito informar a usted que las alumnas:

**C. JESSICA MARTINEZ CABALLERO / 40251683-3  
C. LUZ IRAN MICHAELL ARCE REYES / 40251685-7**

Han concluido la investigación de la tesis profesional titulada:

**“ ELEMENTOS IMPORTANTES EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO PARA EFECTO DE DISMINUIR EL RIESGO DE LAS CUENTAS INCOBRABLES, POR MEDIO DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL ESTADO DE MORELOS ”**

Misma que llena a mi juicio los requisitos marcados en la Legislación Universitaria y en la normatividad de la Universidad Latina para las tesis profesionales, por lo que otorgo el voto aprobatorio como asesor.

**C.P. Y MTRO. RAÚL ANDRÉS CÁRDENAS Y NÁPOLES**

**Campus Centro**  
Chihuahua No. 202  
Col. Roma C.P. 06700  
Tels. 5564-4081 5564-9074

**Campus Sur**  
Pedro Henríquez Ureña No. 173  
Col. Los Reyes Coyoacan C.P. 04330  
Tels. 5617-6065 5617-5886

**Campus Cuernavaca**  
Vicente Guerrero No. 1806  
Col. Las Maravillas C.P. 62230  
Tels. 317 4320, 313 7966

**Campus Cautla**  
Carr. Fed. México-Oaxaca No.1060  
Col. Hermenegildo Galeana  
C.P. 62741 Tels. 355 7031, 39 y 40



# UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

INCORPORADA A LA U.N.A.M.


Cuernavaca, Mor., a 24 de Abril del 2007

LIC. MERCEDES HERNÁNDEZ DE GRAUE  
DIRECTORA GENERAL DE REVALIDACIÓN  
E INCORPORACIÓN DE ESTUDIOS DE LA UNAM  
P R E S E N T E

La C. Jessica Martinez Caballero y la C. Luz Iran Michael Arce Reyes, han elaborado la tesis profesional titulada "ELEMENTOS IMPORTANTES EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO PARA EFECTO DISMINUIR EL RIESGO DE LAS CUENTAS INCOBRABLES, POR MEDIO DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL ESTADO DE MORELOS", para obtener el Título de Licenciado en Contaduría.

Las alumnas han concluido la tesis de referencia, misma que llena a mi juicio los requisitos marcados en la legislación Universitaria y en la normatividad escolar de la Universidad Latina para las tesis profesionales, por lo que otorgo la aprobación para todos los efectos académicos correspondientes.

ATENTAMENTE

  
LIC. GABRIELA AYALA FLORES  
DIRECTORA TÉCNICA DE LAS  
LICENCIATURAS EN ADMINISTRACIÓN,  
CONTADURÍA E INFORMÁTICA  
CAMPUS CUERNAVACA

**Campus Centro**

Chihuahua No. 202  
Col. Roma C.P. 06700  
Tels. 5564-4081 5564-9074

**Campus Sur**

Pedro Henriquez Ureña No. 173  
Col. Los Reyes Coyoacan C.P. 04330  
Tels. 5617-6065 5617-5886

**Campus Cuernavaca**

Vicente Guerrero No. 1806  
Col. Las Maravillas C.P. 62230  
Tels. 317 4320, 313 7966

**Campus Cuautla**

Carr. Fed. México-Oaxaca No.1060  
Col. Hermenegildo Galeana  
C.P. 62741 Tels. 355 7031, 39 y 40

## AGRADECIMIENTOS

*Por que cada instante de mi vida ha sido maravilloso, me permito agradecer:*

*A Dios por darme salud para poder disfrutar  
de cada uno de mis sentidos.*

*Laura Reyes*

*En memoria de mi mamá, por enseñarme a ser fuerte ante  
cualquier adversidad y conducirme siempre con humildad.  
Sobre todo por concederme la hermosa dicha de vivir.*

*Julio Rodríguez*

*Por el apoyo incondicional, y además mostrarme  
que no existe obstáculo que nos detenga cuando  
hay pasión por ser cada día mejor.*

*A Jessica Martínez y Sandra Arce  
por creer siempre en mí.*

*Iran Arce.*

*Doy gracias a Dios por la salud, inteligencia y fuerza  
espiritual que me da para así poder ayudar  
a los demás a través de esta profesión.*

*A mis padres Guillermina y Jaime  
quienes con su amor, apoyo y comprensión  
me ayudaron a alcanzar una de mis grandes metas.*

*A mi hermano Daniel quien con su entusiasmo  
me transmite a diario la alegría de vivir.  
Además de que sirva de motivación en tu vida futura.*

*A mis amigos y compañeros agradezco  
su ayuda y sus consejos brindados.*

*Jessica Martínez.*

*A la Universidad Latina, S.C.*

*Campus Cuernavaca*

*A nuestros profesores y directivos que  
nos impulsaron en el transcurso  
de nuestra carrera.*

*Y en especial al  
Mtro. y C.P. Raúl Andrés Cárdenas y Nápoles  
por su invaluable apoyo durante el desarrollo  
del presente trabajo.*

*Jessica e Iran.*

**ELEMENTOS IMPORTANTES EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO PARA EFECTO DE DISMINUIR EL RIESGO DE LAS CUENTAS INCOBRABLES, POR MEDIO DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL ESTADO DE MORELOS.**

**INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I. GLOBALIZACIÓN Y MERCADOTECNIA</b>	
1.1 Antecedentes de la globalización.....	5
1.2 El papel del mercado.....	7
1.3 La Asociación como estrategia de fortalecimiento de las empresas ante la globalización .....	8
1.4 Disparadores psicológicos para el consumidor.....	10
1.5 Evolución de la mercadotecnia global.....	12
1.6 Alcance e importancia de la función de la mercadotecnia.....	16
1.7 Elementos de la mercadotecnia.....	18
1.8 Tipos de mercados.....	21



1.9 Investigación de mercados.....	22
1.10 Ciclo vital del producto.....	24
1.11 Administración de las ventas.....	27
1.12 Logística y distribución global.....	29

## **CAPÍTULO II. EL CRÉDITO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MÉXICANA**

2.1 Antecedentes de las Pymes en México.....	32
2.2 El crédito en México.....	40
2.2.1 Definición de crédito.....	40
2.2.2 Ventajas del crédito .....	40
2.2.3 Objetivo.....	43
2.2.4 Características.....	43
2.3 Política de crédito.....	44
2.3.1 Forma de determinar el periodo y las normas de crédito.....	45
2.3.2 Normas de crédito.....	45
2.3.3 Sistema de las cinco “C”.....	47

2.3.4 Forma de determinar la política de cobranza.....	52
2.3.5 Descuento concedido por pronto pago.....	53
2.3.6 Factores adicionales que influyen sobre la política de crédito.....	53
2.4 Instrumentos de crédito.....	54

### **CAPÍTULO III. CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS INCOBRABLES**

3.1 Definición de cuentas por cobrar.....	57
3.2 Clasificación de cuentas por cobrar.....	58
3.2.1 Cuentas por cobrar provenientes de ventas de bienes o servicios.....	59
3.2.2 Cuentas por cobrar no provenientes de ventas de bienes o servicios.....	59
3.3 Problemáticas a analizar de las cuentas por cobrar.....	62
3.4 Deficiencias en las cuentas por cobrar.....	62
3.5 Disponibilidad de las cuentas por cobrar.....	63

3.6	Parámetros de las cuentas por cobrar.....	65
3.7	Administración de las cuentas por cobrar.....	66
3.8	Metodología a seguir en el otorgamiento de crédito.....	67
3.9	Presentación en Estados financieros.....	70
3.10	Auditoria en las cuentas por cobrar.....	72
3.10.1	Procedimientos de auditoria de cuentas por cobrar.....	73
3.10.2	Presentación y revelación en los estados financieros.....	75
3.11	Cuentas incobrables y estimación de cuentas incobrables.....	76
3.11.1	Métodos para estimar la provisión en cuentas incobrables.....	79
3.11.2	Determinación del monto de las cuentas incobrables.....	80

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE RAZONES FINANCIERAS**

4.1	Análisis de estados financieros.....	82
-----	--------------------------------------	----

4.2 Estados financieros básicos.....	85
4.3 Análisis de razones financieras.....	90

## **CAPÍTULO V. ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO, CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS**

5.1 Presupuesto de caja.....	101
5.1.1 Introducción y Antecedentes.....	101
5.1.2 Concepto y Objetivos.....	103
5.1.3 Métodos que se usan para desarrollar un presupuesto de efectivo ó caja.....	104
5.1.3.1 Método de ingresos y desembolsos de efectivo (flujos de entradas de efectivo).....	104
5.1.3.1.1 Determinación de las necesidades de financiamiento temporal.....	106
5.1.3.2 Método de la contabilidad financiera para calcular el flujo de efectivo.....	107
5.1.4 Técnicas para mejorar el flujo de efectivo.....	109
5.1.5 Presupuesto de efectivo ( Ejercicio ).....	111

5.2 Cuestionamientos esenciales aplicables a la administración de los inventarios.....	115
5.2.1 Ejercicio.....	116
5.3 Modelos prácticos de cobranza.....	124
5.3.1 Caso práctico.....	125
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>131</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>134</b>

## **I OBJETIVOS GENERALES**

1. El objetivo de esta investigación es resaltar la importancia y la utilidad de realizar en la pequeña y mediana empresa del Estado de Morelos un estudio en los otorgamientos de crédito permitiendo así disminuir el riesgo para que las cuentas por cobrar no se conviertan en cuentas incobrables, de ésta misma forma considerar los efectos que tienen las mismas en el análisis financiero y en la toma de decisiones.
2. Dar a conocer los elementos disponibles en el ambiente financiero y legal para la creación de una política de crédito en la pequeña y mediana empresa del Estado de Morelos.
3. Diseñar un modelo de administración de cuentas por cobrar en el que se tome en cuenta la provisión de las cuentas incobrables, y que demuestre de que manera afecta el flujo de efectivo y las razones financieras de la empresa, la falta de aplicación de este tipo de políticas.
4. Por último, lograr hacer del conocimiento de los empresarios morelenses la importancia que tiene en sus finanzas, las cuentas incobrables y la posible implementación de una mejor política de crédito.

## **II OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Investigar si en las pequeñas y medianas empresas del Estado de Morelos se realiza un análisis en el otorgamiento de crédito con el objeto de contar con los mejores elementos para realizar una eficiente toma de decisiones.

2. Investigar los factores a considerar por las empresas para el cálculo de la provisión de cuentas incobrables así como el efecto que estas tienen en el análisis y en la planeación financiera.
3. Investigar si se realiza dentro de la planeación de la empresa el estudio de flujo de efectivo y si es tomado en cuenta para la estimación de cuentas incobrables.

### **III HIPÓTESIS**

La falta de aplicación de un modelo crediticio adecuado genera la existencia de cuentas incobrables que afectan directamente al análisis financiero en la pequeña y mediana empresa del Estado de Morelos.

#### **Variable Independiente:**

La falta de aplicación de un modelo crediticio adecuado genera la existencia de cuentas incobrables.

#### **Variable Dependiente:**

Afectan directamente al análisis financiero en la pequeña y mediana empresa del Estado de Morelos.

## INTRODUCCIÓN

Desde nuestros antepasados el comercio se ha manifestado como una de las principales actividades de desarrollo de los países, puesto que ha sido un factor muy importante en la creación de sociedades mercantiles las cuales marcan el rumbo de la economía interna y externa en las naciones en general.

El comercio implica la relación entre dos voluntades con intereses diferentes pero complementarios, debido a que un sujeto tiene una necesidad y por otro lado un sujeto ofrece su satisfacción a cambio de dinero.

A través de la historia el comercio se ha clasificado en distintas etapas, siendo éstas:

- Trueque o permuta.
- Compraventa no monetaria.
- Compraventa monetaria.
- Compraventa a crédito.

Trueque o permuta: esta etapa se da por el intercambio de los productos sobrantes entre los sujetos a fin de satisfacer las necesidades de cada uno de ellos, pero sin fines de lucro.

Compraventa no monetaria: esta etapa nace con los bienes denominados “de valor común” los cuales representaban la misma utilidad para todos, en si los que eran de fácil transportación o almacenamiento. Entonces el comercio se realizaba con la entrega del satisfactor a cambio del valor común.



Compraventa monetaria: esta etapa se distingue por la importancia que las sociedades daban al metal debido a las propiedades de resistencia y la facilidad de transporte que representaba para los comerciantes, de esta manera la moneda metálica se convirtió en un elemento representativo para ser cambiado por cualquier satisfactor.

Actualmente las ventas se pueden realizar al contado ó a crédito. Una venta al contado es la operación de vender bienes o servicios recibiendo inmediatamente el importe total de dicha transacción, pero la mayor parte de las ventas que realizan los comerciantes mayoristas y fabricantes se efectúan a crédito, esto con el propósito de poder brindar mayor agilidad al negocio pues no siempre se cuenta con la disponibilidad inmediata de efectivo, de alguna manera ambas partes quedan de acuerdo pues existe una obligación de por medio, la cual es representada por pagarés, letras de cambio, contratos, etcétera, además se logra construir una amplia y creciente base de ventas en la empresa.

El gran auge que se ha dado a este tipo de intercambio comercial (ventas a crédito) ha venido creciendo día a día por medio de una masiva información implementada en el mercado tanto a nivel nacional como internacional dando con ello la oportunidad a los comerciantes, empresarios y fabricantes de poder globalizar sus productos o servicios y con ello aumentar sus ingresos, dado que por ahora la globalización se ha convertido en un fenómeno muy importante dentro del comercio ya que facilita de alguna manera la comunicación entre los distintos países del mundo logrando así unificar el mercado, muestra de ello las Pymes han adquirido un papel muy importante debido a que se han implementado programas de financiamiento con

los cuales benefician al país captando mano de obra y desarrollando nuevas actividades productivas.

Como ya es sabido la devaluación sufrida en el año de 1994 con el Presidente Carlos Salinas de Gortari ocasionó que México se convirtiera en uno de los países con uno de los más altos índices de endeudamiento a nivel internacional y prueba de ello es que la mayoría de los mexicanos recurren al crédito para poder adquirir sus bienes ya sean muebles o inmuebles y, las empresas no están exentas de usar éste recurso, es por eso que ofrecen a los clientes la facilidad de comprar a plazos.

Las ventas a crédito a su vez, dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan su pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito establecido, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año, como consecuencia, son consideradas como Activos circulantes de la empresa, por lo cual lo conveniente es que se le preste la debida atención a su correcta administración. La política de crédito en una empresa marca las pautas para determinar si debe concederse crédito a un cliente así como el monto de éste. La empresa no sólo debe ocuparse por los límites de crédito que se establecerán sino también por la correcta utilización de estos límites al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes de información adecuadas y métodos de análisis de crédito. Cada uno de los aspectos de esta política son importantes para la administración exitosa de las cuentas por cobrar. Se hace necesario recordar la definición de cuentas por cobrar. "Aquellas que contienen los derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese

derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios”.

Las cuentas por cobrar son hoy en día un problema para muchos empresarios, el hecho está en el alargamiento de los ciclos de cobros que trae consigo dificultades en las finanzas de la empresa, por lo que la incapacidad para cobrar cuentas pendientes se convierte en una de las principales causas de quiebra. Por lo tanto, el manejo inteligente del crédito de una forma ágil y oportuna es determinante en el mundo de los negocios, e indispensable para la competitividad, el desarrollo y el crecimiento empresarial. Una buena manera de ayudar a la empresa en la administración de crédito es por medio del análisis financiero, control de inventarios y un correcto manejo del flujo de efectivo.

*“El crecimiento de una empresa depende en gran medida de su liquidez.”*

## **CAPÍTULO I**

### **GLOBALIZACIÓN Y MERCADOTECNIA**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Globalización es un término moderno especialmente usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio internacional y el intercambio cultural. El término fue utilizado por primera vez en 1985, por Theodore Levitt en "The Globalization of Markets" para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década del 60.

La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la "sociedad en red". En éste marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.

Etimológicamente, ciertos autores consideran más adecuado en español el término mundialización, galicismo derivado de la palabra francesa mondialisation, en lugar de globalización, anglicismo procedente del inglés globalization, puesto que en español "global" no equivale a "mundial", como sí ocurre en inglés.

El Diccionario de la Real Academia Española registra "globalización", entendida como la "tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales" <sup>(1)</sup>, mientras que la entrada "mundialización" no está en el Diccionario.

En las últimas décadas del siglo XX asistimos a un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales cuya vertiginosidad y complejidad no admite precedente y nuestro país no se encuentra ajeno a ello. Caen rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones al mismo tiempo que se amplía la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden los distintos pueblos.

El mundo se ve invadido por formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro incontenible de los recursos naturales y el avance de la pobreza; sin embargo, se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo.

La globalización engloba un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes.

1 (Diccionario de la Real Academia Española 2006, 23a. Edición)

En su dimensión económica la globalización puede ser entendida como una nueva fase de expansión del sistema capitalista que se caracteriza por la apertura de los sistemas económicos nacionales, por el aumento del comercio internacional, la expansión de los mercados financieros, la reorganización especial de la producción, la búsqueda permanente de ventajas comparativas y de la competitividad que da prioridad a la innovación tecnológica, la aparición de elevadas tasas de desempleo y el descenso del nivel de las remuneraciones.

### ***1.2 EL PAPEL DEL MERCADO***

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información.

Esta reducción de la «distancia económica» ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores disminuyendo la importancia del papel de la geografía y la efectividad de las barreras de la política.

El proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a los mercados que anteriormente se hallaban fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital han sido los que han incrementado su movilidad y por consiguiente constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación interna.

También crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

La globalización es la respuesta de las empresas privadas al entorno cambiado y cambiante de los negocios internacionales. El proceso tiene sus raíces en tres aspectos claves: Los cambios de política en la economía mundial, concretamente la liberación de las corrientes de capital y de comercio, la no regulación de los mercados, y el desarrollo del sector privado incluida la privatización, que han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países.

### ***1.3 LA ASOCIACIÓN COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN.***

El término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales.

La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYMES, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

El mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de supervivencia para las PYMES. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Y dentro del ámbito empresarial, es predominante hablar de la generación de capital a través de las ventas. Existe una creciente transnacionalización del mercado de capitales, del mercado de nuevas tecnologías y del mercado de los productos.

Hoy en día se vive en una realidad determinada por la compulsión al consumo, la globalización y el avance tecnológico, donde los medios de comunicación son más vehículos de marketing que de información, y además se vive encerrado en un mercado y no en una sociedad.

La posesión de bienes se da a través del consumo, definido como el conjunto de procesos socioculturales en que se realiza la



apropiación y los usos de los productos. Estos pueden estar a disposición en cualquier parte y pueden ser consumidos de diversas maneras. El simple hecho de su existencia, transforma a los productos en potencialmente consumibles y da a todos el derecho legítimo de aspirar a tenerlos, ya que fueron producidos con el esfuerzo de toda la sociedad.

El dinero permite el consumo, pero cada vez se necesita menos dinero. La producción en masa y la de imitaciones ha hecho posible que personas que no pertenecen a las élites puedan tener acceso a objetos similares.

#### **1.4 DISPARADORES PSICOLÓGICOS PARA EL CONSUMIDOR.**

Entre los motivos principales que permiten al individuo tomar decisiones de compra son:

Cultural: Este es un factor que debe analizarse como el lugar a donde pertenece el individuo, su forma de pensar dentro de un grupo social específico, tradiciones y nivel socioeconómico.

Status: Este factor es uno de los influyentes más fuertes dentro de la psicología de los consumidores, ya que mediante los medios de comunicación se deja una imagen mental de lo que el individuo debe buscar como modelo de vida a seguir, por tanto, provoca que los diferentes estratos socioeconómicos aspiren a esa forma de vida causando el consumismo.

Afectivo: El disparador afectivo ataca los procesos mentales del individuo para que este prevea posibles problemas que se le podrían presentar tanto con sus seres queridos, como en sus expectativas. Es

considerado como un excelente manipulador de la clientela para crear adicción y consumo de los productos.

De necesidad: Este disparador se basa en mostrar lo necesario que es el consumo de un producto para la vida cotidiana.

Accesibilidad: Es quizás uno de los disparadores más importantes para el consumidor ya que la rápida fluidez para la obtención de productos marca distinciones entre las empresas, logrando que las mismas otorguen créditos a los consumidores para así satisfacer sus necesidades.

Para que el consumo sea un lugar para pensar es necesario que exista una oferta vasta y diversificada de bienes y mensajes representativos de la variedad internacional de los mercados, de acceso fácil y equitativo para la mayoría; también es necesario la existencia de información multidireccional y confiable de la calidad de los productos y en la rápida obtención de ellos.

Se ve necesario que el consumo no sea una simple adquisición de bienes, sino más bien un proceso sociocultural en donde interactúan los hombres para satisfacer sus necesidades, para integrarse con otros y para distinguirse entre sí mismos.

La comercialización de productos y servicios alrededor del mundo, más allá de fronteras políticas y nacionales, es un fenómeno fascinante. Desde los registros más antiguos de la civilización, se sabe que se han comercializado productos a través de las fronteras, incluso mucho antes de la ruta de la seda que alguna vez uniera a Oriente con Occidente. Lo que es relativamente nuevo en este fenómeno, y que surgió con las grandes compañías norteamericanas en las décadas de

1950 y 1960, y con las compañías japonesas y europeas en las décadas de 1970 y 1980, es el gran número de compañías con operaciones interrelacionadas de producción y ventas localizadas alrededor del mundo.

Podemos señalar que la globalización ha traído consigo la especialización de ciertas actividades que han ayudado al desarrollo de los negocios, tal es el caso de la mercadotecnia, la cual a sido una disciplina importante dentro de el comercio, pues es sabido que para que exista el consumo en los clientes hay primero que atraer su atención e interesarlo por los productos o servicios ofrecidos en el mercado. Por tal motivo, nos es importante señalar el crecimiento que los negocios han tenido a nivel internacional gracias a la mercadotecnia, tratando con ello de ir al mismo paso con la globalización de los mercados y así transformarse en un ente competitivo.

### ***1.5 EVOLUCIÓN DE LA MERCADOTECNIA GLOBAL***

La mercadotecnia es esencialmente una actividad corporativa creativa que comprende la planeación y ejecución de la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, productos y servicios en un proceso de intercambio que no solo satisface las necesidades actuales de los clientes, sino que también anticipa y crea sus necesidades futuras obteniendo una ganancia (2)

2 Kotare Helsen, *Marketing Global Marketing (Mexico 2001)*, pp. 59

Las compañías tienden a evolucionar con el tiempo, acumulan experiencia internacional en los negocios, y aprenden las ventajas y desventajas asociadas con las complejidades de la fabricación y mercadotecnia alrededor del mundo (3)

A continuación explicaremos las cuatro etapas que caracterizan la evolución de la mercadotecnia global.

Mercadotecnia nacional: Desarrollan su estrategia de mercadotecnia con base en la información sobre las necesidades y deseos de los clientes nacionales, las tendencias de la industria y el entorno económico, tecnológico y político del país. Los mercadólogos nacionales ponen poca atención a los cambios que están teniendo lugar en el mercado global, como estilos de vida y mercados cambiantes. Pueden quedar vulnerables ante los cambios repentinos que les impone la competencia extranjera.

Mercadotecnia de Exportación: La mercadotecnia de exportación comienza con pedidos no solicitados de clientes extranjeros, puede que al principio lo surta de manera renuente, pero gradualmente comprende el beneficio de comercializar en el extranjero.

Algunas compañías avanzan a una etapa de mayor participación para internacionalizarse, una vez que se cumplen tres condiciones internas. En primer lugar, la gerencia de la compañía se forma expectativas favorables a cerca del atractivo de la exportación basándose en la experiencia.

3 William H. Davidson, *Experience effects in international investmen and technology transfer.* (Ann Arbor, Mich.: UMI Research Press).

En segundo lugar, la compañía tiene acceso a los recursos clave necesarios para emprender tareas adicionales relacionadas con la exportación. Esta disponibilidad de recursos físicos, financieros y administrativos se asocia con el tamaño de la empresa. En tercer lugar, la gerencia esta dispuesta a comprometer recursos adecuados a las actividades de exportación (4)

Las presiones externas inducen a las compañías a iniciar actividades de la mercadotecnia de exportación. Un mercado nacional saturado puede hacer que una compañía se vea en dificultades para mantener su volumen de ventas en un mercado nacional cada vez mas competido; todo esto puede agravarse aun más cuando competidores extranjeros comienzan a comercializar sus productos en el mercado nacional.

Mercadotecnia Internacional: Una vez que la mercadotecnia de exportación se convierte en una parte integral de las actividades de mercadotecnia de una compañía, esta comenzará a buscar nuevas direcciones para su crecimiento y expansión; a esta etapa se le denomina Mercadotecnia Internacional.

Una característica única es la orientación y énfasis en una adaptación promocional y del producto en los mercados extranjeros, siempre que sea necesario. Es decir, tomar en cuenta la existencia de importantes diferencias culturales y locales entre los diferentes mercados, haciendo necesario que la operación en cada país sea vista de manera independiente.

4 S. Tamer Cavusgil, *On the Internalization Process of firms*, 8 ( Noviembre de 1980 ), pp.273-279.

A fin de reforzar una posición competitiva, el mercadólogo deberá comenzar a adaptar sus productos y su promoción, a fin de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes locales en dos formas alternas. En primer lugar, la compañía puede asignar una cierta porción de su capacidad de fabricación a sus negocios de exportación. En segundo lugar, debido a los costos de transportación, aranceles y las regulaciones y, a la disponibilidad de recursos humanos y capitales en los mercados extranjeros la compañía puede incluso comenzar a fabricar localmente. Por ejemplo; BMW ha estado exportando sus automóviles a USA durante muchos años. Hace apenas algunos años, la compañía alemana decidió construir una planta de fabricación en Carolina del Sur para estar más adaptada a las necesidades cambiantes de los clientes en este importante mercado y aprovechar recursos relativamente baratos como resultado de la depreciación del dólar frente al marco alemán.

Mercadotecnia Global: Se refiere a las actividades de la mercadotecnia que llevan acabo las compañías que hacen énfasis en: la reducción de las ineficiencias que ocasionan costos y la duplicación de esfuerzos entre sus subsidiarias nacionales y regionales, las oportunidades de transferencia de productos, marcas y otras ideas entre subsidiarias, el surgimiento de clientes globales, y mejores enlaces entre las infraestructuras de la mercadotecnia nacional, que conducen al desarrollo de una infraestructura de mercadotecnia global.

La mercadotecnia global es una respuesta proactiva a la naturaleza entrelazada de las oportunidades de negocios y de la competencia que no conoce fronteras políticas. La mercadotecnia global es la disposición de una compañía a adoptar una perspectiva global en lugar de una perspectiva de país por país o de región por

región en el desarrollo de una estrategia para lograr crecimiento y utilidades.

Si la llegada de la mercadotecnia significa algo, es precisamente la transición del comercio de aquél predominio de los intereses del vendedor, a la consideración de los del comprador o consumidor.

A través de la historia, el comercio y el intercambio han estado, unidos a costumbres básicas, aún en el siglo XX el concepto de mercadotecnia introdujo dos nuevos elementos en el comercio: primero un carácter más científico de administración y segundo, un motivo fundamental del servicio.

## ***1.6 ALCANCE E IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE LA MERCADOTECNIA.***

Hoy en día, la mayor parte de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia.

Es importante observar como los países con una economía planificada, como los socialistas que nunca tomaron en cuenta las principales necesidades del consumidor y que planeaban el consumo a través de planes principales, se han quedado rezagados ante los países capitalistas. Podemos destacar aspectos importantes de países como Rusia, Cuba, Hungría, Checoslovaquia y Polonia, la falta de mercadotecnia, produjo escasez de productos, exceso de la demanda, inadecuada distribución de los productos y un servicio tan deficiente hacia el consumidor, lo cual llevó a un atraso de más de 40 años con

respecto a México, ahora, con la renovación y acceso a nuevos sistemas, estos países tienen urgencia por crear programas mercadológicos que les permitan salir de su atraso.

Los problemas principales que se enfrentan las empresas mexicanas.

- Los altos costos, que hacen más difícil la implementación de los programas de la mercadotecnia.
- La falta de recursos para el desarrollo de nuevos productos.
- La disminución del poder adquisitivo, que da como resultado una baja en las ventas reales y en las utilidades de la empresa.
- La situación económica en general.
- La entrada de México en el GATT y,
- En los tratados de libre comercio celebrados con Canadá y Estados Unidos y los tratados con países de América del Sur y Centroamérica, así como con países europeos y asiáticos.

Este último punto significa para México tanto oportunidades como retos, las oportunidades son las siguientes:

- Instalación de empresas e industrias para aprovechar la mano de obra barata.
- Entrada de diversos productos, creación de empresas importadoras y exportadoras.
- Acceso de las empresas mexicanas a insumos más económicos y de mayor calidad.



Los retos que debe de vencer México con la firma de los tratados de libre comercio son las siguientes:

- Mano de obra poco calificada.
- Vías deficientes de comunicación.
- Tecnología atrasada.
- Técnicas de producción obsoletas.
- Inestabilidad política.
- Falta de seriedad y profesionalismo.
- Falta de eficiencia, productividad y competitividad.
- Población económicamente débil.
- Pocos centros de desarrollo urbano.
- Mucha población marginada.
- Falta de investigación y desarrollo de productos.
- Algunas ramas industriales son monopolios, con prácticas injustas de mercado (precios y calidad).

## **1.7 ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA.**

Necesidad humana: Es un estado de carencia que experimenta el individuo. Los seres humanos tienen necesidades muy complejas. Estas incluyen necesidades físicas básicas de alimento, vestido, calor y seguridad, las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión.

Deseos humanos: Tal como lo configura la cultura o la personalidad del individuo; los deseos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. A medida que una

sociedad evoluciona, aumentan los deseos de sus miembros. Como las personas se ven expuestas a más objetos que despiertan su interés o deseos, los fabricantes tratan de proporcionar más productos o servicios que los satisfagan.

Por ejemplo: En África a una persona hambrienta se le antojarán unos mangos, un lechón o frijoles, mientras que en los Estados Unidos las personas pensarán en una hamburguesa, papas a la francesa y una Coca.

Demandas: La gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos sí tienen límite. Por ello, quiere elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas.

Los consumidores ven los productos como paquetes de beneficios y eligen aquellos que les proporcionan el mejor paquete a cambio de su dinero. Así, el Ford Fiesta significa un transporte básico, a bajo precio y económico en combustible. Un mercedes significa comodidad, lujo y elevada condición social. Considerando los deseos y recursos, las personas eligen el producto cuyos beneficios les produce mayor satisfacción.

Producto: Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesarios para satisfacerlos. Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que se puede satisfacer una necesidad o deseo.

El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, puede ser cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Además de los bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones e ideas.

Por ejemplo, un consumidor decide cuáles animadores verá en televisión., a qué lugares irá de vacaciones y qué ideas va a apoyar. Para el consumidor todo esto son productos.

Intercambio: Es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. Esta es una de tantas maneras de obtener un objeto deseado.

Para que se dé un intercambio, deben satisfacerse varias condiciones. Debe haber, por supuesto, al menos dos partes, cada una de las cuales con algo de valor para la otra. Asimismo, las dos deben estar dispuestas a negociar con la otra y ser libres de aceptar o rechazar su oferta. Finalmente, las dos partes deben ser capaces de comunicarse y de entregar objetos.

Transacciones: Si el intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia, la transacción es su unidad de medida. Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes. En ella, debemos poder definir que A dio "X" a B y obtuvo "Y".

Por ejemplo, una persona paga a Sears 4000 pesos por un televisor. Esta es una clásica transacción monetaria, pero no en todas las transacciones interviene el dinero. En una transacción de trueque, se puede cambiar un refrigerador viejo por el televisor usado del vecino, en una transacción de trueque también pueden intervenir servicios además de bienes; sería el caso, por ejemplo, de un abogado que

escribe el testamento del doctor a cambio de un examen médico. En una transacción intervienen al menos dos objetos de valor, las condiciones acordadas y el momento y lugar del acuerdo.

Mercados: Es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto.

En las sociedades avanzadas, los mercados no necesitan ser lugares físicos donde interactúan compradores y vendedores. Con las comunicaciones y los transportes modernos, un mercader bien puede anunciar su producto en los programas de televisión., tomar los pedidos de los clientes por teléfono y enviarles los bienes por correo, sin haber tenido nunca contacto físico con ellos.

Mercado implica un conjunto de condiciones y fuerzas que determinan los precios, también implica una demanda para un producto o servicio. La determinación del precio y la transferencia del título son actividades esenciales para la existencia de un mercado.

## **1.8 TIPOS DE MERCADOS**

Mercado actual: Lo constituyen todos los consumidores actuales, es el resultado total de la oferta y la demanda para cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado.

Mercado autónomo: Se dice que un mercado es autónomo cuando los sujetos que intervienen en él llevan a cabo las transacciones en las condiciones que libremente acuerden entre sí.

Mercado de capital: Lugar en el que se negocian operaciones de crédito a largo plazo y se buscan los medios de financiamiento del capital fijo.

Mercado de competencia: Es la parte del mercado que está en manos de la competencia.

Mercado de demanda: En este tipo de mercado la acción se centra en el fabricante.

Mercado de dinero: Es en el que se negocian operaciones de crédito a corto y largo plazo y se buscan los medios de financiamiento del capital circulante.

Mercado de la empresa: Es la parte del mercado que la empresa domina.

Mercado exterior: Ámbito en donde se desarrolla la actividad comercial y que corresponde a un país diferente de aquel donde la empresa se encuentra localizada.

Mercado gubernamental: Es el constituido por las instituciones estatales.

Mercado implica un conjunto de condiciones y fuerzas que determinan los precios. También implica una demanda para un producto o servicio. La determinación del precio y la transferencia del título son actividades esenciales para la existencia de un mercado.

### **1.9 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercados es un conjunto de técnicas enfocadas a obtener información objetiva sobre el entorno y el mercado de la empresa. Ayuda a la toma de decisiones lo más acertadas posibles y con un mínimo de riesgo.

La investigación de mercados tiene su razón de ser en la existencia de un problema de marketing que no se puede resolver con la información existente.

La complejidad y el carácter cambiante de muchos factores que la empresa ha de tener en cuenta obligan a ésta a disponer de información de forma continua. De esta labor se encarga el Sistema de Información de Marketing (SIM).

Algunas de las características de un Sistema de Información de marketing:

- Es una estructura aplicada a la gestión para determinar qué tipo de datos necesita la empresa, generar dichos datos, procesarlos, realizar las acciones necesarias para su archivado y mantenimiento, y facilitar su uso futuro.
- Está orientado hacia el futuro, ya que se anticipa, evita y resuelve los problemas. Puede actuar de forma analítica o de forma preventiva.
- Opera de forma continua.

A continuación se analizan algunos de los motivos tanto internos como externos de la empresa, que hacen precisa una gestión continua y elaborada de la información.

- Las necesidades del consumidor cambian constantemente.
- El tiempo para la toma de decisiones se ha reducido. La empresa necesita decidir entre numerosas alternativas que conllevan un riesgo importante, en un tiempo reducido. Ello implica la necesidad de disponer de información fluida y rápida.
- Adelantarse a la competencia.

- Eclósión de la informaci3n. Vivimos en una sociedad que necesita disponer de informaci3n para alcanzar objetivos de todo tipo.

### **1.10 CICLO VITAL DEL PRODUCTO.**

Ha semejanza del ser humano los productos pasan por un ciclo de vida: crecen (en ventas), luego declinan (envejecen) y con el tiempo terminan por ser reemplazados.

Del nacimiento a su muerte el ciclo de vida de un producto se divide generalmente en cuatro etapas fundamentales: Introducci3n, Crecimiento, Madurez y Declinaci3n.

La mezcla comercial del producto de una empresa determinada debe modificarse durante las cuatro etapas porque:

- Las actitudes y las necesidades de los clientes pueden variar en el curso del ciclo vital del producto.
- Se pueden abordar mercados completamente distintos en las diferentes etapas del ciclo vital.
- La naturaleza de la competencia se desplaza hacia la forma pura u oligopolio.

Adem3s las ventas totales del producto de todos los competidores presentes en el mercado varían en cada una de sus etapas y lo que es m3s importante cambian el cuadro de sus utilidades, es por ello que es muy importante que la gerencia reconozca en que parte del ciclo vital se encuentra su producto en determinado momento. El ambiente competitivo y las estrategias de la mercadotecnia resultantes diferir3n seg3n la etapa de su ciclo de vida.

Etapa de introducción: Durante esta etapa del ciclo de vida del producto, este se lanza en el mercado con una producción a gran escala y un programa exhaustivo de mercadotecnia; es cuando el producto es distribuido por primera vez y puesto a disposición de los compradores, la introducción lleva tiempo y el crecimiento de las ventas pueden ser lento. En esta etapa las utilidades son negativas o bajas por la escasez de ventas y porque los gastos de distribución y promoción son altos. Se necesita mucho dinero para atraer a los distribuidores. Los gastos de promoción son altos para informar a los consumidores sobre el nuevo producto e impulsarlos a que los prueben.

En muchos aspectos la etapa de introducción es la más riesgosa y cara, sin embargo, en el caso de productos realmente nuevos, existe escasa competencia directa.

Etapa de crecimiento: En esta etapa de crecimiento o aceptación del mercado las ventas crecen rápidamente, los competidores entran en el mercado en grandes cantidades porque las perspectivas de las utilidades resultan sumamente atractivas. El creciente número de competidores dará lugar a un incremento en el número de distribuidores y las ventas subirán repentinamente porque los revendedores construirán sus inventarios. Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Los productores seguirán gastando lo mismo o un poco más en promoción para mantenerse en la competencia y seguir educando el mercado. Las empresas optan por una estrategia promocional de "Compren mi producto" más que por la de "Pruebe mi producto"

En esta etapa las compañías utilizan diferentes estrategias para sostener el crecimiento rápido; mejoran la calidad del producto y agregan nuevas características y modelos; penetran nuevos segmentos del mercado y abren nuevos canales de distribución.



Etapa de madurez: Se caracteriza por la concentración de la competencia, la disminución de las ventas y la disminución de utilidades, normalmente esta etapa es la más larga que las anteriores en donde la primera parte de este periodo las ventas siguen creciendo a un ritmo menor luego tienden a estabilizarse pero disminuyen las utilidades del fabricante es por ello que los retos que se plantea el mercadólogo son mayores porque esta tratando con productos maduros, la disminución de las ventas hacen que los productores tengan muchos artículos que vender, a su vez este exceso de capacidad implica mayor competencia. Los competidores empiezan a bajar los precios, incrementan su publicidad y promociones de ventas y a subir sus presupuestos de investigación y desarrollo para mejorar el producto.

Etapa de declinación: Se origina a través de los avances tecnológicos, por los cambios en los gustos de los consumidores así como por la creciente competencia.

Mantener un producto débil puede ser muy costoso y no solo en cuanto a utilidades se refiere, sino hay muchos costos ocultos, puede exigir mucho tiempo del administrador, frecuentes ajustes de precios e inventarios, atención de los publicistas y vendedores que podría dedicarse con más provecho o hacer saludables otros artículos más productivos. Su pérdida de reputación puede repercutir en la imagen de la compañía y sus otros productos, pero el mayor costo puede ser a futuro, pues la conservación de productos débiles demora la búsqueda de reemplazos, da lugar a una mezcla desequilibrada, influye negativamente en las ganancias del momento y debilita la posición de la empresa para el futuro.

### **1.11 ADMINISTRACIÓN DE LAS VENTAS.**

Independientemente de que tan global llegue a ser una compañía, su fuerza de ventas sigue siendo la línea frontal. Una administración eficaz de la fuerza de ventas es muy difícil de lograr, pero crucial para lograr una estrategia coherente de comercialización y distribución internacionales.

Debido a que las actividades de ventas son actividades locales, tienden a verse afectadas fuertemente por las diferencias culturales alrededor del mundo, haciendo difícil, o hasta imposible que el gerente de mercadotecnia internacional integre las operaciones de ventas en el extranjero.

Muchas compañías se apoyan en distribuidores comerciales de su país o en agentes de ventas en el mercado extranjero, quienes tienen un conocimiento más profundo del mercado. A medida que aumentan las ventas estas compañías comienzan a fortalecer su compromiso para desarrollar su propia distribución y fuerza de ventas en el mercado extranjero.

El desarrollo de una organización de ventas eficaz requiere que los objetivos y las estrategias de la fuerza de ventas se adapten a las diferencias locales y demandan mucho cuidado en el reclutamiento, capacitación, supervisión, motivación y compensación de los vendedores locales.

### *Objetivos de las fuerzas de ventas*

El establecimiento de las fuerzas de ventas depende de los objetivos estratégicos de la compañía, los cuales son más amplios y ya han sido determinados. Una compañía podría tener como objetivo estratégico agregar valor proporcionando al cliente un mejor conocimiento del uso del producto. O bien, tal vez desee entrar al mercado como un proveedor de bajo costo. Una vez que se han establecido los objetivos estratégicos, la compañía puede evaluar que papeles desempeñará la fuerza de ventas para alcanzar estas metas. Estos papeles son los objetivos de la fuerza de ventas y establecen de manera específica lo que se pedirá a la fuerza de ventas que haga, como puede ser que resuelva las quejas de los clientes o que haga propaganda del producto.

Los objetivos de las fuerzas de ventas influirán después en gran parte del resto del proceso de administración de ventas. Si uno de los objetivos de la fuerza de ventas consiste en ampliar la participación en el mercado, entonces la fuerza de ventas se diseñará, reclutará, capacitará, supervisará y evaluará empleando dicho objetivo como guía. Los objetivos de la fuerza de ventas determinarán la cantidad de tiempo y esfuerzo que se deberá invertir para encontrar prospectos en comparación con la cantidad que se requiere para trabajar con los clientes existentes, o cuanto esfuerzo se dedicara a los nuevos productos en comparación con el esfuerzo que se dedica a los productos existentes, la cantidad que se dedicara a la satisfacción del cliente en comparación con el volumen de ventas.

### *Estrategia de la fuerza de ventas*

La estrategia de la fuerza de ventas va a determinar la estructura, el tamaño y la compensación de las ventas. Determinará el posicionamiento físico y las responsabilidades de cada vendedor. Una compañía que vende un producto a una base de clientes dispersa podría considerar el establecimiento de una fuerza de ventas territorial, en la cual cada vendedor es responsable de un área particular y depende directamente de un gerente de ventas regional. En el caso de una compañía que cuente con numerosos productos no relacionados y complejos, podría considerar una estructura de fuerza de ventas por productos, en donde cada vendedor vende solo un producto o una línea de productos, aun cuando le venda a un solo cliente. Una tercera compañía que requiera un contacto estrecho con sus clientes para mantenerse al tanto de sus necesidades y desarrollar relaciones fuertes podría emplear una estructura de fuerza de ventas por clientes, en donde los gerentes de venta son responsables de clientes particulares. Para operar internacionalmente, la elección de la estrategia más adecuada para la fuerza de ventas requerirá el análisis de gran parte de los elementos que se consideren en el ámbito nacional.

### **1.12 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN GLOBAL.**

Tradicionalmente, la logística y la distribución han sido un asunto local y tienen que ver con la llegada de los productos al consumidor final en un mercado local. Sin embargo, a la vez que mantienen su intención de servir al cliente, los detallistas se han transformado en organizaciones globales que compran y venden productos en diversas partes del mundo. Al mismo tiempo, con el aumento de la globalización de la manufactura muchas firmas están

optimizando su producción mundial abasteciéndose de componentes y materias primas de todas partes del mundo.

Es probable que la relevancia de la logística global aumente en los próximos años, debido a que la distribución internacional representa entre un 10 y un 25 por ciento del costo total de un pedido internacional entregado. El gerente de logística internacional aborda múltiples aspectos, incluyendo transportación, almacenamiento, inventario y la conexión de estas actividades con la estrategia corporativa de la compañía.

La administración de logística está estrechamente vinculada a las actividades de manufactura, aún cuando una nueva tendencia indica que la administración de la logística puede ser objeto de outsourcing con terceros y especialistas en la materia. Muchas compañías particularmente de la unión europea, están tratando de formar un sitio consolidado de producción, a fin de poder reducir el número de centros de distribución y comercializar sus productos desde un solo sitio o unos pocos de ellos por toda Europa. Por ejemplo; Federal Express ha evolucionado sus servicios de mensajería hasta la prestación de servicios con funciones logísticas completas. De hecho, todas estas firmas tienen una división de logística encargada de manejar las funciones de logística contratadas por clientes corporativos.

Varios gobiernos han desarrollado zonas de libre comercio, zonas de procesamiento de exportaciones y otros tipos especiales de zonas económicas diseñadas principalmente para incrementar las tasas de empleo nacionales y las exportaciones desde la zona. A través de la historia, las ventajas en costos obtenidas a partir del uso de una combinación de las disposiciones arancelarias de USA y de las maquiladoras de México han beneficiado a muchas de las grandes

firmas multinacionales que pudieron reubicar fácilmente sus operaciones de ensamble o procesamiento con mano de obra barata en México. Sin embargo como resultado del TLC, las maquiladoras también han empezado a atraer a las industrias de alta tecnología.

## **CAPÍTULO II**

### **EL CRÉDITO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LAS PYMES EN MÉXICO**

Una vez que se ha explicado el concepto de Globalización y mercadotecnia (marketing) así como el efecto que éstos producen en los mercados, hablaremos de la gran importancia que se le ha otorgado a las pequeñas y medianas empresas pues son consideradas como un motor en el desarrollo económico y social debido a que contribuyen de forma significativa a la creación de la riqueza. Las Pymes son una de las fuentes más importantes de captación de mano de obra y constituyen una pieza de movilidad y distribución del ingreso ya que explotan y desarrollan nuevas actividades productivas.

En México, las Pymes juegan un papel muy importante debido a que representan más del 40% de lo que se produce en el país y generan casi el 90% de los empleos, las Pymes pueden ser pequeños establecimientos comerciales, como por ejemplo farmacias o ferreterías, empresas de servicios como lavanderías, carpinterías o bien, productores industriales como los son las maquiladoras y productoras de alimentos.

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Para los efectos de ésta Ley, se entiende por:

I. Ley: La Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;

II. Secretaría: La Secretaría de Economía;

III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de lo siguiente:

Estratificación por número de trabajadores			
Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

Párrafo reformado DOF 06-06-2006

Buena parte de las Pymes en el país tienen una vida muy corta, cerca del 70% de las Pymes que se crean en México cierran antes de un año, esto se debe al poco financiamiento, a la falta de capacitación y tecnología, a la falta de vinculación con cadenas productivas y al poco acceso al mercado.

Para ayudar a las Pymes a superar éstos obstáculos y crear más empleo permanente, el gobierno del Presidente Vicente Fox Quezada creó programas los cuales son responsabilidad de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana empresa de la Secretaría de Economía, por ejemplo:



- Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOAPI) y así facilitar el acceso al crédito, lo cual permitirá a estas empresas incrementar su competitividad.
- Fondo de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME) el cual brinda a las Pymes capacitación y asesoría especializada para incrementar su productividad. En particular, este programa ofrece servicios de consultoría para que las empresas beneficiadas puedan acceder a procesos, conocimiento o tecnología que les permitan mejorar sus operaciones.
- Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP) ayuda a las Pymes a adquirir equipo o maquinaria y a alcanzar la infraestructura necesaria para integrarse a alguna cadena productiva.

De la misma manera, a través de ferias, encuentros y talleres, el FIDECAP contribuye a que las Pymes se vinculen con grandes empresas y a capacitarse para encontrar oportunidades de negocio.

La mayoría de las empresas requieren de financiamiento para lograr sus objetivos y crecer, es por eso que la Secretaría de Economía a través de su programa para apoyar a las Pequeñas y Medianas Empresas, en un esfuerzo conjunto con Nacional Financiera (Nafin) y Bancomext han implantado distintos mecanismos de apoyo para estas empresas.

### La Secretaría de Economía:

- Creó la subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa para agilizar y dar una mejor atención a este sector.
- Ofrece apoyo integral a través de capacitación para los trabajadores, simplificación administrativa, desarrollo de infraestructura, promoción del comercio internacional, asesoría, consultoría, etcétera.

### Nafin:

- Reorganizó su estructura para poder atender mejor a sus clientes.
- Internamente reconstruyó su red de ventas mediante una regionalización para cubrir todo el país
- A través de teléfono e Internet inició ya un programa de apoyo a las Pymes.
- Otorga a las Pymes crédito, capacitación y asistencia técnica a través de medios muy eficientes como teléfono e Internet.
- A través de la más moderna tecnología en materia de comercio electrónico, ha creado cadenas electrónicas virtuales de proveedores y distribuidores que hoy permiten a las Pymes acceso a nuevos mercados y a servicios financieros anteriormente fuera de su alcance.
- Ha celebrado reuniones en todos los Estados de la República con los Secretarios de Desarrollo económico logrando acuerdos de apoyo.

### Bancomext:

- Implementó las jornadas Exporta Hoy, en donde se da asesoría y opciones para aprovechar las oportunidades en el mercado exterior.

Este punto merece una atención especial debido a que muchas personas creen que la exportación es sólo para las grandes empresas, las que tienen muchos empleados, recursos o productos mientras que otros consideran que no tienen nada que ofrecer porque todo a sido inventado, o bien, otros ni lo han considerado como una forma de mantenerse en el mercado y; muchos más no saben qué tienen que hacer, el cómo se implementa y qué se tiene que pagar como exportador, lo sienten como un proceso fuera de su alcance. Aún son pocos los exportadores y por lo tanto es poca la distribución de la riqueza que ésta genera, consideramos que actualmente es tiempo de cambiar nuestra forma de ver y realizar los negocios pues ¿Quién no quiere expandir la cartera de clientes?, o bien, ¿Quién no quiere aprender y conocer los negocios vistos desde otra ideología y cultura?

Cabe señalar que la exportación no sólo beneficia a la empresa vendedora sino también a su entorno, a su comunidad y a su país debido a que contribuyen a la creación de fuentes de empleo, se obtiene una mejor distribución económica y se vuelven más sólidos ante las adversidades que se presenten más adelante porque reciben retroalimentación oportuna para el cambio.

Actualmente México ha evolucionado como un gran exportador debido a que llegamos a exportar ocho veces más que en el año de 1982 y menos del 10% es por medio del petróleo, mientras que el 80%

de las exportaciones son por manufactura y hay cuando menos 10,000 empresas exportadoras directas que participan de ese crecimiento y unas 20,000 catalogadas como exportadores indirectos.

Consideramos que la exportación es para cualquiera, no importando su tamaño, lo que realmente importa es su actitud, su visión, así como sus ganas de crecimiento y de mantenerse en el mundo de los negocios, debemos luchar por conquistar mercados conscientes de nuestras capacidades y mejorando todos los días nuestros productos y servicios, tenemos que exportar más buscando desarrollar mercados que reaccionen a nuestras decisiones y no como en el pasado en el que sólo se producía lo que nos vienen a comprar.

“Es muy importante identificar y seleccionar al nicho de mercado que pretendemos conquistar y, a partir de eso, identificar con mucha información a los clientes que deberemos atraer. Entre más información se tenga de los clientes, más posibilidad de mantenerlos tenemos. La idea principal no es generar transacciones sino relaciones de negocios, para ello el proveedor y el cliente deben ser compatibles”  
(5) Es por eso que la principal tarea en el proceso de la exportación es marcar un plan de negocios que identifique con claridad y precisión al mercado que se pretende conquistar pues define paso a paso los principales aspectos que debe contemplar una empresa antes de iniciar el proceso exportador.

Este plan debe incluir el potencial de la oferta exportable, el mercado objetivo, las características del producto, la determinación del precio, los canales de distribución y la estrategia promocional.

Una de las preguntas más frecuentes que se realizan en las exportaciones es el saber si un cliente nos va a pagar el pedido que nos hizo a muchos kilómetros de distancia. El 80% del comercio internacional se hace con crédito directo, es decir, con base en la confianza entre los exportadores e importadores, se hace entre grandes empresas las cuales son conocidas mundialmente y no necesitan garantías para efectuar su cobranza. Pero esta estadística no refleja la realidad entre los nuevos (novatos) exportadores quienes, por regla general, no dan crédito al inicio, así también como para las pequeñas y medianas empresas, pues éstas necesitan tener garantías de su dinero.

Por ejemplo, imaginemos que le otorgamos un crédito a un cliente en Londres por 500,000 pesos, si éste no quisiera pagarnos la empresa tendría grandes problemas y gastos para recuperar ese dinero y quizá desistiríamos de cobrarlo por lo tanto perderíamos ese dinero. Por ello, se han desarrollado algunas técnicas de cobranza, siendo la primera el uso de las Cartas de Crédito y posteriormente la cobranza documentaria.

La cobranza documentaria consiste en delegar la cobranza a alguna institución financiera (bancos o casas de bolsa) para que entreguen los documentos indispensables para la liberación de los embarques en las aduanas contra el pago o el compromiso de pago de la orden, así se le tendrá que enviar al banco de Londres la factura, conocimientos de embarque y el certificado de origen para que al momento del pago el banco los entregue al importador o cliente. Si el cliente no pagara al banco, se nos regresaría la documentación y con ella gestionaríamos la devolución de la mercancía a México o a cualquier otro cliente. En las cartas de crédito se incluye la voluntad del cliente por pagar, condición que se asegura al bloquear su línea de crédito o exigiéndole un depósito por el monto del pedido, haciéndolo a través de una institución financiera.

Las cartas de crédito son abiertas por el cliente en su país y a favor del exportador por un monto determinado, éste crédito se podrá convertir en dinero cuando se haya exportado en los tiempos pactados, cuando se haya entregado la documentación exigida en la propia carta de crédito en tiempo y forma y cuando se hayan mandado los bienes a través de un medio de transporte específico y en una ruta preestablecida.

Es muy importante precisar que la mejor forma de cobrar es ser necesitado por el cliente pues hasta ahora no se conoce a algún cliente que deja de pagar sus cuentas cuando el proveedor le es verdaderamente útil y ha cumplido con sus compromisos.

- Puso en marcha el esquema simplificado de crédito para las Pymes, lo que significa que se realizarán menos trámites.
- Otorga créditos de montos de hasta 250 mil dólares que se tramitan a través de Internet a las cuales da una respuesta en un tiempo de dos semanas.

Una vez que hemos tocado el tema del crédito manifestaremos que si bien es cierto, el dinero podría considerarse como un bien necesario para el desarrollo y la estabilidad de la Pequeña y mediana empresa pues a través de éste factor podemos allegarnos a la tecnología, a la compra de materia prima, a los clientes, a los proveedores y al recurso humano y debido a que no puede ser fabricado por todos y por lo tanto que no todos poseen, y menos en las cantidades que se necesitan, es común que las personas, tanto físicas como morales (empresas) recurran a la obtención de créditos, por lo tanto a continuación hablaremos sobre él.

## **2.2 EL CRÉDITO EN MÉXICO**

Las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas son los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas para tal fin, pero no solo las instituciones bancarias otorgan créditos, también lo hacen la gran variedad de empresas existentes (empresas comerciales, industriales, de servicios, etcétera.); con el único fin de captar mas clientes y aumentar sus niveles de ventas y con ello obtener utilidad y que la empresa pueda subsistir en el medio en que se desarrolla.

### **2.2.1 DEFINICIÓN DE CRÉDITO**

Comencemos por definir el concepto de “Crédito”; el cual proviene del latín *creditum* que significa confianza, entonces una buena definición que podemos dar, seria: “La confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada”. Lo cual hace posible al comprador, satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo.

### **2.2.2 VENTAJAS DEL CRÉDITO**

Debido al gran poder del crédito y los beneficios que trae consigo por su aplicación, la mayor parte de las ventas realizadas por fabricantes y mayoristas son ventas a crédito.

Sabemos que el crédito no es tan predominante en ventas al por menor como lo son al mayoreo, el volumen de crédito del consumidor muestra que este ejerce una muy significativa influencia

sobre nuestra economía nacional, ya que hace mas productivo el capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos.

Pero el crédito no termina en el consumidor. El pequeño comerciante obtiene sus bienes a crédito del fabricante o del distribuidor al mayoreo. Y a su vez el fabricante obtiene refacciones o materias primas por medio de transacciones a crédito.

La conveniencia de obtener créditos origina una gran ventaja, ya que los instrumentos de este, lo convierten en una simple transferencia de partidas de dinero a grandes distancias.

A su vez el crédito también eleva el nivel de los negocios y, les presta dignidad. Ya que muestra el merito de tener confianza a sus clientes.

Tomemos en cuenta que en la mayor parte de los negocios, en la medida que las ventas suban, el costo de unidad baja y consecuentemente el margen de utilidades se incrementa. Entonces las elevadas ventas dan como resultado mayores utilidades. Pero estas grandes ventas comúnmente requieren de la extensión de mayor crédito. Al tratar de aumentar las utilidades mediante el incremento de ventas, sería inútil si ese aumento resulta desproporcionado con las pérdidas de crédito.

Para nuestro propósito, vamos a avocarnos en el crédito de habilitación o avío que otorgan las instituciones bancarias el cual nos proporciona un rápido manejo de capital de trabajo, con el fin de que los recursos sean de accesible reinversión.



El crédito de Habilitación o Avío es un crédito de financiamiento a corto o mediano plazo que se emplea para apoyar necesidades específicas de capital de trabajo, derivado de las operaciones propias del negocio u oportunidades en los ciclos operativos.

Se recurre a este financiamiento cuando es necesario adquirir materia prima, liquidar compromisos con proveedores y acreedores o cubrir requerimientos de tesorería, que resulten en un aprovechamiento financiero.

Este crédito se limita a financiar necesidades operativas, por lo que los plazos pactados deben coincidir con el plazo en que se convierte en efectivo la operación financiada.

Es un préstamo a corto o mediano plazo que se concede para la compra de materias primas y materiales, así como para el pago de gastos directos de explotación, operación, indispensables para la realización de los fines que persigue la empresa.

Estas operaciones de crédito se caracterizan por su especial destino y garantía. Se conocen también con el nombre de créditos a la producción, porque su importe debe ser invertido precisamente en la adquisición de los medios productivos necesarios para el fomento de determinada empresa.

En virtud del contrato de crédito de habilitación o avío, el acreditado (aviado) queda obligado a invertir el importe del crédito que le otorga el acreditante (aviador), precisamente en la adquisición de las materias primas y materiales, y en el pago de los salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de su empresa.

### 2.2.3 OBJETIVO

Fortalecer el ciclo productivo de las empresas, incrementando su capital de trabajo y fomentando la producción de bienes y servicios, en los sectores económico-productivos que conforman la agricultura, ganadería e industria.

Los créditos de habilitación o avío estarán garantizados con las materias primas y materiales adquiridos, y con los frutos, productos o artefactos que se obtengan con el crédito, aunque éstos sean futuros o inmediatos.

### 2.2.4 CARACTERÍSTICAS

- Debe elaborarse un estudio de crédito, cuyo resultado será favorable al evaluar la capacidad administrativa del solicitante.
- El monto se determinará considerando la cantidad de recursos necesarios para la realización del proyecto y la situación financiera de la empresa, la que deberá mostrar de manera proyectada la generación periódica de fondos (flujo de caja), que deben ser suficientes para cubrir las obligaciones contraídas.
- El plazo, será el que se proponga en el proyecto de inversión, considerando las características de éste y de la situación que guarde la empresa.
- Los periodos para el pago de capital e intereses serán los que de acuerdo al proyecto de inversión convenga establecer, (mensual, bimestral, trimestral, etcétera.) y adecuadas al ciclo productivo.

- La tasa de interés aplicable será la establecida como política al momento de realizar las disposiciones de crédito.

### **2.3 POLÍTICA DE CRÉDITO**

El éxito o fracaso de un negocio dependen principalmente de la demanda por sus productos como regla general, entre más altas sean sus ventas, más grandes serán sus utilidades y más alto será el valor de sus acciones. Las ventas, a su vez, dependen de varios factores; algunos de ellos son de naturaleza externa pero otros están bajo el control de la empresa. Las principales variables (internas) que afectan a la demandan son:

- Los precios de venta.
- La calidad del producto.
- La publicidad.
- La política de crédito de la empresa.

La política de crédito se forma de las cuatro siguientes variables:

- *El periodo de crédito*, el cual consiste en la longitud del plazo de tiempo que se confiere a los compradores para que liquiden sus adquisiciones.
- *Las normas de crédito*, las cuales se refieren a la capacidad financiera mínima que deben tener los clientes a crédito para ser aceptados y al monto de crédito disponible para distintos tipos de clientes.
- *La política de cobranza de la empresa*, la cual se mide por la rigidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.

- *Cualquier descuento concedido por pronto pago, incluyendo el periodo del descuento y el monto.*

El administrador de crédito tiene la responsabilidad de administrar la política de crédito de la empresa. Sin embargo, debido a la profunda importancia del crédito, la política de crédito es normalmente establecida por el comité ejecutivo; el cual por lo general está integrado por el director o tesorero de la empresa y de los subdirectores a cargo de las áreas de finanzas, de mercadotecnia y de producción.

### 2.3.1 FORMA DE DETERMINAR EL PERIODO Y LAS NORMAS DE CRÉDITO

Los términos de crédito ordinarios de una empresa, los cuales incluyen el periodo de crédito y el descuento, podrían requerir ventas sobre una base de 2/10, neto 30 días para todos los clientes aceptables.

Sus normas de crédito servirían para determinar que clientes pueden cumplir con los términos de crédito ordinarios y el monto del crédito disponible para cada uno de ellos.

### 2.3.2 NORMAS DE CRÉDITO

Se refieren a la fuerza y a la dignidad de crédito que debe mostrar un cliente para calificar como sujeto de crédito. Si un cliente no satisface los términos ordinarios de crédito, podrían hacer compras a la empresa, pero bajo términos más restrictivos. Por ejemplo, los términos ordinarios de crédito podrían exigir un pago después de 30 días, y estos

términos podrían extenderse a todos los clientes calificados. Las normas de crédito de la empresa servirían para determinar cuales serían los clientes que podrían cumplir con los términos ordinarios de crédito y la cantidad de crédito que debería recibir cada cliente. Los principales factores que se consideran al establecer las normas de crédito se relacionan con la probabilidad de que algún cliente determinado pague con lentitud o incluso que termine como una pérdida por cuentas incobrables.

La fijación de las normas de crédito requiere implícitamente de una medición de la calidad del crédito, la cual se define en términos de la probabilidad de que un cliente incurra en un incumplimiento respecto de sus obligaciones. La estimación probabilística para un cliente determinado es en su mayor parte un juicio subjetivo. Sin embargo, la evaluación del crédito constituye una práctica bien establecida, y un buen administrador de crédito puede hacer juicios razonablemente exactos con relación a la probabilidad de incumplimiento de pago de diferentes clases de clientes.

Algunos de los métodos que usan las empresas para medir la calidad del crédito son:

Sistemas de puntajes de crédito. Aunque la mayoría de las decisiones de crédito son de naturaleza subjetiva, un gran número de empresas utiliza ahora un sofisticado método estadístico, el cual se denomina análisis discriminante múltiple (MDA) para valuar la calidad del crédito. El MDA es similar al análisis de regresión múltiple, la variable dependiente es, en esencia, la probabilidad de incumplimiento de pago, y las variables independientes son factores que se asocian con la fuerza financiera y con la capacidad para pagar una deuda si se

concede el crédito. Los modelos MDA tienen como propósito registrar el puntaje en relación con la calidad de un crédito tomando como base aquellas variables que se consideren importantes para diferenciar entre los clientes a crédito potencialmente buenos y malos.

Una de las principales ventajas de un sistema de puntaje de crédito del tipo MDA, es que la calidad de crédito de un cliente se expresa como un solo valor numérico en lugar de expresarse como una valuación subjetiva de un número de diversos factores. Esto constituye una ventaja muy importante en el caso de una empresa grande que deba evaluar a muchos clientes en muchas localidades diferentes usando muchos y distintos empleados de crédito, ya que sin un procedimiento automatizado, la empresa tendría enormes problemas para poder aplicar normas iguales a todos los solicitantes de crédito. Por lo tanto, la mayoría de las compañías de tarjetas de crédito, de las tiendas departamentales, de las compañías petroleras y de otras empresas similares utilizan sistemas de puntajes de crédito para determinar el monto de crédito que debe concederse a cada cliente, y también lo hacen las cadenas más grandes de suministros para la construcción y los productores de artículos eléctricos, de maquinaria y de productos similares.

### 2.3.3 EL SISTEMA DE LAS CINCO “C”

Independientemente de cual sea el enfoque, los métodos que se usan para medir la calidad de crédito se relacionan con la evaluación de las cinco áreas, que generalmente se consideran importantes para determinar la dignidad de crédito de un cliente. Estas cinco áreas, las cuales se denotan con palabras que empiezan con la letra C, se conocen como las cinco “C” del crédito:

El carácter: se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de pagar sus obligaciones. Este factor es de importancia considerable porque toda transacción de crédito implica una promesa de pago. Los administradores de crédito experimentados, insisten frecuentemente en el hecho de que el factor moral es el aspecto más importante en una evaluación de crédito. Por lo tanto, los reportes de crédito proporcionan información de base acerca del desempeño anterior tanto de individuos como de empresas. Con frecuencia, los analistas de crédito buscarán este tipo de información a partir de los banqueros de una empresa, de sus otros proveedores, de sus clientes e incluso de sus competidores.

La capacidad: es un juicio subjetivo acerca de la habilidad del cliente para pagar sus cuentas. Se mide parcialmente por los récords anteriores de los clientes y por los métodos de negocios, y puede verse complementada por la observación física de sus plantas y de sus almacenes. Nuevamente, los analistas de crédito obtendrán información de juicio con relación a este factor partiendo de diversas fuentes.

El capital: se mide por la condición financiera general de una empresa tal y como lo indicaría un análisis de sus estados financieros. Se da una importancia especial a las razones de riesgo y solvencia, la razón de deudas / activos, la razón de capital de trabajo y la razón de rotación del interés ganado.

El colateral: está representado por los activos que los clientes pueden ofrecer como garantía para obtener un crédito.

Las condiciones: se refieren tanto a las tendencias económicas generales como a los desarrollos especiales de ciertas regiones geográficas o sectores de la economía que pudieran afectar la capacidad de los clientes para satisfacer sus obligaciones.

La información acerca de estos cinco factores proviene de las experiencias anteriores de la empresa con sus clientes, y se complementa con un sistema bien desarrollado de recolectores de información externa. Desde luego, una vez que se ha desarrollado la información sobre las cinco "C", el administrador de crédito todavía debe tomar una decisión final con relación a la calidad de crédito potencial y general de cada cliente. Por lo general, esta es una decisión de juicio y los administradores de crédito deberán basarse en sus conocimientos empíricos y en sus instintos personales.

Existen tres fuentes de información de crédito:

- La primera consiste en un conjunto de asociaciones de crédito, las cuales son parte de una serie de grupos locales que se reúnen frecuentemente y que intercambian información acerca de los clientes de crédito. Estos grupos locales también se han organizado para crear sistemas de información cuyos propósitos son: reunir y distribuir información acerca de los desempeños anteriores de los deudores. Los reportes de intercambio muestran los récords de pago de diferentes deudores, las industrias a las cuales están haciendo compras y las áreas geográficas en las cuales se abastecen.
- La segunda fuente de información externa constituye el trabajo de las agencias de información de crédito, las cuales se encargan de recolectar información de crédito y la venden por una cuota. Estas agencias proporcionan datos y hechos que pueden usarse en el análisis de crédito, además proporcionan evaluaciones similares a las que están disponibles para los bonos corporativos.



- En México existe el Buró de crédito al cual se tiene información a través de Internet.

La administración de un departamento de crédito requiere de información rápida, exacta y actualizada; para ayudar a que se obtenga tal información, se sugeriría una asociación tal que desarrollara una red de telecomunicaciones computarizada para la cobranza, el almacenamiento, la recuperación y la distribución de información de crédito. Dicho sistema contendría datos de crédito de tantas personas físicas como morales se desearán y transmitiría en forma electrónica reportes de crédito que están disponibles en unos cuantos segundos; sería un sistema similar al INTERNET.

Un reporte típico de crédito de negocios incluiría las siguientes piezas de información:

- Un resumen del balance general y del estado de resultados.
- Un cierto número de razones financieras básicas, con información de tendencia.
- Información obtenida a partir de los proveedores de la empresa, los cuales indican si la institución ha estado pagando rápida o lentamente y si en fechas recientes ha dejado de hacer cualquier pago.
- Una descripción verbal acerca de la condición física de las operaciones de la empresa.
- Una descripción verbal acerca de los antecedentes de los propietarios de la empresa, incluyendo cualquier quiebra anterior, pleitos legales, problemas de resolución de divorcios y otros aspectos similares.

- Una evaluación sumaria para los mejores riesgos de crédito hasta para aquellos que se juzgue que probablemente incurren en algún incumplimiento de pago.

Un análisis financiero al solicitante incluiría las siguientes piezas de información:

- Estabilidad.- Consiste en determinar que parte de sus activos están financiados con capital ajeno y que parte está directamente financiada por los accionistas
- Capacidad de pago.- Determina la suficiencia o insuficiencia de los recursos de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
- Prueba del ácido.- Capacidad para pagar deudas y obligaciones a corto plazo sin vender inventarios.
- Cuantificación del riesgo.- Consiste en determinar cual es la posibilidad de recuperar la cartera, para ello el análisis de razones y las investigaciones determinarán si procede o no la autorización del crédito.
- Condiciones.- Consiste en analizar las razones anteriores, combinadas con otras a fin de tener un panorama integral de la empresa que está solicitando el crédito, de esta manera se establecerá su límite, su forma de pago así como la vigencia del mismo.

Aunque se dispone de una gran cantidad de información de crédito, debe procesarse en forma juiciosa. Los sistemas de información computarizada pueden ayudar a tomar mejores decisiones de crédito pero, en el análisis final, la mayoría de las decisiones de crédito son realmente ejercicios de aplicación de un juicio bien informado. Aún los

sistemas de puntaje de crédito requieren de juicio para decidir en que sectores se deberán marcar las líneas, dado el conjunto de puntajes derivados.

#### 2.3.4 FORMA DE DETERMINAR LA POLÍTICA DE COBRANZA

La política de cobranza se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para cobrar las cuentas vencidas, de las cuales muy probablemente se definirán cuentas incobrables declaradas. Por ejemplo, se puede enviar una carta a los clientes cuando una cuenta tenga diez días de vencida; se puede usar una carta más severa, seguida por una llamada telefónica, si el pago no se recibe al término de 30 días y, la cuenta puede ser enviada a una agencia de cobranza después de 90 días.

El proceso de cobranza puede ser costoso tanto en términos de los gastos inmediatos como en lo que se refiere a la buena voluntad perdida; a los clientes les disgusta mucho el tener que ser remitidos a una agencia de cobranza. Sin embargo, se necesita por lo menos algún grado de firmeza para prevenir un agrandamiento indebido del periodo de cobranza y para minimizar las pérdidas inmediatas. Se debe obtener un equilibrio entre los costos y los beneficios de diferentes políticas de cobranzas.

Los cambios en la política de cobranza influyen sobre las ventas, sobre el periodo de cobranza y sobre el porcentaje de pérdidas por cuentas incobrables. Los efectos de un cambio en la política de cobranza, junto con los cambios en las otras variables de política de crédito.

### 2.3.5 DESCUENTO CONCEDIDO POR PRONTO PAGO

El último elemento en la decisión de política de crédito es el uso de los descuentos en efectivo por pronto pago el cual se analiza equilibrando los costos y los beneficios de diferentes descuentos de efectivo.

En un descuento debe estar implícito el dinero a través del tiempo y la prima de riesgo de cobrar o no cobrar las cuentas incobrables. Una tasa de descuento también está afectada por otros factores, tales como factores de mercadotecnia; pero dichos factores no son contemplados como principales, ya que ellos mismos se rigen por un rango fijado por una tasa de descuento en la cual se contemple únicamente el dinero a través del tiempo y la prima de riesgo.

Si las ventas son estacionales, una empresa puede usar una programación estacional sobre los descuentos.

### 2.3.6 FACTORES ADICIONALES QUE INFLUYEN SOBRE LA POLITICA DE CRÉDITO

Además de los factores que se expusieron en las secciones anteriores, se deben establecer algunos otros puntos en relación con la política de crédito.

Utilidad potencial: Es posible vender a crédito así como fijar un cargo por el hecho de mantener las cuentas por cobrar que están pendientes de pago y, otro por el hecho de incurrir en el riesgo de cobrar o no el monto de las cuentas por cobrar. Si se considera lo anterior entonces las ventas a crédito pueden ser mas rentables que las

ventas al contado. Esto es especialmente cierto en el caso de los productos de consumo de naturaleza durable (automóviles, aparatos electrónicos y otros artículos similares ), pero también es cierto en el caso de ciertos tipos de equipo industrial, incluso de algunas compañías dedicadas a la elaboración de enciclopedias que pierden dinero sobre las ventas al contado pero que obtienen una recuperación en exceso de dichas pérdidas a causa de los cargos derivados por mantener sus ventas a crédito; obviamente, tales compañías preferirían vender a crédito que al contado.

Consideraciones legales: Bajo la ley de contratos mercantiles, es ilegal que una empresa cargue precios que hagan discriminaciones entre los clientes, a menos que estos diferenciales de precios están justificados por los costos.

Lo mismo es cierto en el caso del crédito, es ilegal ofrecer términos de crédito mas favorables a un cliente que a otro, a menos que las diferencias estén justificadas por los costos.

## **2.4 INSTRUMENTOS DE CRÉDITO**

La mayor parte del crédito se ofrece con base en una cuenta abierta, lo cual significa que la única evidencia formal del crédito es la factura y la cual firma el comprador para indicar que ya se han recibido los bienes. Posteriormente, el comprador y el vendedor registran la compra en sus libros de cuentas. Bajo ciertas circunstancias la empresa vendedora puede requerir que el comprador firme un pagaré que evidencie la obligación de crédito. Los pagarés son útiles:

- Cuando el valor de la orden es muy grande;

- Cuando el vendedor anticipa la posibilidad de tener problemas en la cobranza, ya que un pagaré constituye un instrumento legal mas fuerte que una simple factura firmada;  
o
- Cuando el comprador desea un plazo de tiempo mayor al acostumbrado para pagar la orden, debido a que en este caso se deberán cargar de intereses, y los cargos por intereses podrán quedar incluidos en un pagaré.

Otro instrumento que se usa en el crédito comercial, especialmente en el comercio internacional, es el giro comercial. En este caso el vendedor emite un giro (el cual es una combinación de cheque y pagaré) exigiendo que el comprador pague un monto específico al vendedor en una fecha determinada. Posteriormente, este giro se envía al banco del comprador junto con las facturas necesarias para tomar posesión de los bienes. El banco envía el giro al comprador, quien lo firma y lo regresa al banco.

Después, el banco entrega los documentos a su cliente, quien en dicho momento podrá reclamar los bienes. Si el giro es a la vista, entonces en el momento en el que se entreguen los documentos y en el momento en el que el giro sea aceptado por el comprador, el banco retirará el dinero de la cuenta del cliente y lo enviará a la empresa vendedora. Si el giro es a plazo, pagadero en una fecha futura específica, entonces el banco lo regresará a la empresa vendedora. En este caso, el giro se denomina aceptación comercial, y equivaldrá a un pagaré que el vendedor podrá mantener para el pago futuro o que podrá usar como garantía colateral para un préstamo. En tal situación el banco habrá fungido como intermediario, asegurándose de que el comprador no reciba el título de propiedad sobre los bienes hasta que el pagaré (o el giro) haya sido ejecutado al beneficio del vendedor.

Un vendedor que desconfíe de la capacidad o de la disponibilidad del comprador para liquidar un giro a plazo se puede rehusar a la venta si no tiene antes una garantía de pago por parte del banco del comprador. Supuestamente el banco conoce a su cliente y, por un honorario, el banco garantizará el pago del giro.

En este caso, el giro se conoce como aceptación bancaria. Tales instrumentos se usan, especialmente en el comercio exterior. Tienen un bajo grado de riesgo cuando están garantizados por un banco fuerte, y existe un mercado firme para las aceptaciones, el cual hace muy sencillo que el vendedor de los bienes liquide el instrumento para obtener efectivo de inmediato.

Otro instrumento de crédito es el contrato condicional de ventas, bajo el cual el vendedor retiene la propiedad legal de la mercancía hasta que el comprador haya cumplido con el pago. Los contratos condicionales de ventas se usan principalmente en conexión con artículos tales de maquinaria, equipos dentales y similares, los cuales se compran a menudo sobre la base de pagos parciales que se extienden a lo largo de un periodo de dos o tres años. La principal ventaja de un contrato condicional de ventas radica en que es más sencillo que el vendedor vuelva a adquirir la propiedad del equipo en caso de incumplimiento de pago de lo que sería si se hubiera transmitido el título de propiedad. Ésta característica hace posible la realización de algunas ventas a crédito que de otra forma no serían factibles. Los contratos condicionales de ventas generalmente llevan una tasa de interés que se incluye dentro de sus programas de pago.

## CAPÍTULO III

### CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS INCOBRABLES

#### **3.1 DEFINICIÓN**

Como hemos mencionado anteriormente, la mayor parte de las ventas se realizan a crédito, en muchos casos son respaldadas por facturas las cuales están registradas dentro de las "Cuentas por Cobrar", entendamos como cuentas por cobrar a aquellas que contienen los derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios. Por lo general, se espera que estas cuentas por cobrar se liquiden en un periodo relativamente corto, como 30 ó 60 días.

Las Ventas a Crédito se registran como Ingreso del Ejercicio donde se producen, por lo que cuando se producen pérdidas por Cuentas por Cobrar (por las Ventas a Crédito que se convierten en incobrables) se deben registrar dentro del mismo Ejercicio. Generalmente en la fecha de cierre no se tiene la certeza de cuáles facturas se perdieron definitivamente y como hay que registrar la pérdida de Cuentas por Cobrar por posible incobrabilidad hay que proceder a hacer una estimación sobre las posibles pérdidas (lo más adaptado a la realidad que se pueda) y crear una Cuenta de Provisión para absorber esas posibles pérdidas.

En la fecha de cierre se hace la estimación de las posibles pérdidas y se cargan a una Cuenta de Gasto llamada "Pérdida en Cuentas Incobrables" que se incluye dentro de los Gastos de Operación en el Estado de Pérdidas y Ganancias, y la estimación se abona en el asiento a una Cuenta de Valoración denominada "Provisión en Cuentas



Incobrables", la cual va a disminuir las Cuentas por Cobrar en el Balance General.

Se pueden formar dos grupos de Cuentas por Cobrar:

- A cargo de clientes.
- A cargo de otros deudores.

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como Cuentas por Cobrar aún cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operación de la entidad. En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia. Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a accionistas, a funcionarios y a empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etcétera. si los montos involucrados no son de importancia pueden mostrarse como otras Cuentas por Cobrar.

### **3.2 CLASIFICACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas en:

- Provenientes de ventas de bienes o servicios
- No provenientes de ventas de bienes o servicios.

### ***3.2.1 CUENTAS POR COBRAR PROVENIENTES DE VENTAS DE BIENES O SERVICIOS:***

Este grupo de cuentas por cobrar está formado por aquellas cuyo origen es la venta a crédito de bienes o servicios y que, generalmente están respaldadas por la aceptación de una "factura" por parte del cliente. Las cuentas por cobrar provenientes de ventas a crédito son comúnmente conocidas como "cuentas por cobrar comerciales" o "cuentas por cobrar a clientes" y deben ser presentadas en el balance general en el grupo de activo circulante, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, en la mayoría de los casos, es de doce meses. En aquellas empresas donde el ciclo normal de operaciones sea superior a un año, pueden incluirse dentro del activo circulante, aun cuando su vencimiento sea mayor de doce meses, siempre y cuando no sobrepase ese ciclo normal de operaciones, en cuyo caso deberán ser clasificadas fuera del activo circulante, en el grupo de activos a largo plazo. Cuando el ciclo de operaciones de una empresa sea superior a un año, y que como se comentó anteriormente, este hecho permita presentar dentro del activo circulante cuentas por cobrar con vencimiento mayor de doce meses, es necesario que éstas aparezcan separadas de las que vencerán antes de un año. Si se hace caso omiso de esta norma y se separan ambos grupos en una sola cuenta, este hecho debe ser revelado mediante notas al balance.

### ***3.2.2 CUENTAS POR COBRAR NO PROVENIENTES DE VENTAS DE BIENES O SERVICIOS:***

Cuentas por Cobrar no provenientes de ventas a crédito: Se refiere a derechos por cobrar que la empresa posee originados por transacciones diferentes a ventas de bienes y servicios a crédito. Este tipo de cuentas por cobrar deberán aparecer clasificadas en el balance

general en el grupo de activo circulante, siempre que se espere que van a ser cobradas dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, como se ha comentado, generalmente es de doce meses. De acuerdo con la naturaleza de la transacción que las origina, las cuentas por cobrar no provenientes de ventas de bienes o servicios, pueden ser clasificadas a su vez en dos grupos: Cuentas por cobrar que representen derechos por cobrar en efectivo y Cuentas por cobrar que representan derechos por cobrar en bienes diferentes a efectivo.

*Cuentas por Cobrar no provenientes de ventas en efectivo:* Estas cuentas por cobrar se refieren a derechos que serán cobrados en efectivo. El origen de estas cuentas por cobrar es muy variado, entre ellas podríamos citar las siguientes:

Cuentas por cobrar a trabajadores: El origen de estas cuentas por cobrar podría ser el de préstamos otorgados por la empresa o por ventas hechas a los trabajadores para su propio consumo.

Intereses por cobrar: Se refiere a derechos por cobrar surgidos como consecuencia de haber prestado dinero a terceros.

Alquileres por cobrar: Estas cuentas por cobrar aparecen cuando la empresa arrienda un inmueble o parte de él y el impuesto de arrendamiento se recibe por lapsos vencidos. Cuando va a ser elaborado un balance general y se observa que, para esa fecha, la empresa tiene ya devengado algún monto por ese concepto, deberá ser registrado como alquileres por cobrar y la cuenta se representará en el balance dentro del activo circulante. Sin embargo, cuando el objetivo natural de la empresa sea el alquilar inmuebles, los montos que recibe por ese concepto constituyen sus ingresos normales provenientes de la

venta de un servicio. En este caso, se registrarán en cuentas por cobrar comerciales los alquileres ya devengados pero no cobrados.

Depósitos en garantía de cumplimiento de contratos: Cuando la empresa es contratada para realizar cualquier obra o prestar un determinado servicio, y el contratante exige que se haga un depósito garantizando que el objetivo de tal contrato será cumplido dentro de los próximos doce meses.

Cuentas por cobrar a los accionistas: Es cualquier deuda que los accionistas hayan contraído con la empresa por conceptos diferentes a los que todavía deban del capital que suscribieron.

Cuentas por cobrar a compañías subsidiarias: Se dice que una compañía es subsidiaria de otra, cuando esta es propietaria de más de 50% del capital de aquella. A la compañía "dominante" se le denomina "compañía matriz". La compañía matriz debe registrar en esta cuenta cualquier préstamo, anticipo, etcétera., que conceda a la subsidiaria. Por supuesto, los derechos por cobrar provenientes de ventas de bienes o servicios a la subsidiaria, deben ser registrados dentro de "cuentas por cobrar comerciales", pero separadas de las cuentas por cobrar a otros clientes. Estas cuentas serán presentadas en el activo circulante, si se espera que sean cobradas en un lapso no mayor de un año.

### **3.3 PROBLEMÁTICAS A ANALIZAR DE LAS CUENTAS POR COBRAR.**

- La Utilidad Neta puede ser afectada por incremento de los gastos de operación donde se encuentran los Gastos de Ventas. En este rubro es donde se incluyen las confirmaciones de las cuentas incobrables, que son definidas como la estimación de las cuentas por cobrar que probablemente nunca serán cobradas. La razón de cualquier empresa es trabajar para lograr utilidades, no perdidas y mucho menos por cuentas incobrables.
  
- Cuando una empresa define los tipos de créditos que van a otorgar, solo llegan a contemplar el valor del dinero a través del tiempo; esto es, ante una ventana de mercancía de crédito, este pretende recuperar la cantidad de dinero que esta perdiendo al ser pagado un periodo o varios después. Pero regularmente no se contempla el riesgo de no poder recuperar el monto de la venta ni mucho menos el rendimiento adicional por dicho riesgo.

### **3.4 DEFICIENCIAS EN LAS CUENTAS POR COBRAR**

- Saldos excesivos.
- Inversión inadecuada.
- Lento cobro.

#### **Causas:**

- Crítica situación económica en general.

- Crítica situación económica del mercado usual.
- Otorgamiento de créditos sin análisis financiero adecuado del cliente.
- Cobranza deficiente.

Efectos:

- Elevación de los gastos de cobranza.
- Pago de intereses sobre capital tomando en préstamo para sufragar compromisos.
- Pérdidas generadas por cuentas incobrables.

Controles a establecer:

- Vigilancia de las políticas de crédito.
- Análisis e investigación de la línea de crédito.
- Procedimientos de cobro.

### **3.5 DISPONIBILIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Existen cuatro procedimientos para acreditar una cuenta por cobrar, los cuales se exponen a continuación junto con las principales consideraciones sobre control:

Cobranza: El procedimiento más común, es que la cobranza que se recibe de los clientes sirve para liquidar una cuenta por cobrar previamente generada. Las cuentas de control reciben las concentraciones para efectuar los correspondientes registros sumarios. Aquí se presenta el problema de lograr un adecuado control sobre los

ingresos a caja, en el que se debe contemplar también las rebajas y descuentos otorgados.

Devolución de mercancía: Cuando por diversas razones, los productos vendidos son devueltos, es necesario revertir la operación original de venta. El primer requisito es que la devolución este autorizada. El segundo, que la recepción física se haga efectiva y la mercancía se reciba en buenas condiciones. Finalmente, es menester confirmar que el importe acreditable sea por la cantidad correcta. Estos tres pasos, cuando están adecuadamente documentados, proporcionan las bases para acreditar una devolución de mercancía.

Ajustes y descuentos: El esfuerzo de control se debe realizar con mayor eficacia cuando existen políticas especiales de descuentos o cierto tipo de acreditamiento a algún cliente en particular. Este caso puede presentarse en ventas por volumen la venta de un tipo particular de productos al consumidor o ajustes ocasionados por deficiencias en los productos. Cuando los descuentos fueron originados en algún arreglo específico, el control debe centrarse en la confirmación de las bases de dicho acuerdo. Sin embargo, en muchos casos, la autenticidad del crédito está apoyada en factores de juicio que son evaluados por ejecutivo que aprobó el crédito, dentro de los límites de su autoridad.

Cancelación de cuentas malas: Con cierta frecuencia es normal que haya clientes que no cumplan con sus obligaciones ya que aunque se aplique todo el esfuerzo de cobro pueden presentarse situaciones tales como la quiebra, desaparición del deudor u otras causas que no dejen más alternativa que la cancelación de la cuenta. Por lo general, se deben hacer provisiones de tipo contable que sirva para la creación

de una reserva para cuentas malas o incobrables contra la que se pueda cargar cualquier cancelación de ésta naturaleza. El interés específico de control en este punto es que cualquier cancelación debe ser autorizada por un funcionario de alto nivel de la organización. El siguiente interés consiste en mantener el control sobre esas cuentas canceladas para evitar que éstas sean cobradas y no reportadas a la organización, o bien estar atentos a cualquier probabilidad de recuperación.

### **3.6 PARÁMETROS DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

- Rendimiento. Representa la recompensa (\$) para la empresa que efectúa la inversión y el costo para el emisor de la misma.
- Riesgo. Representa la posibilidad de que el rendimiento esperado no llegue a realizarse.

Existen dos tipos de riesgo:

a) El riesgo de la Inversión.- Es la posibilidad de que el emisor resulte financieramente incapaz de pagar el rendimiento (interés) y/o el principal de la inversión al vencimiento de esta.

b) El riesgo del Mercado.- Se refiere al cambio potencial, en el tiempo, en el valor de mercado de una inversión debido a cambios en el medio macroeconómico.

- Vencimiento. Se refiere al periodo de tiempo que el inversionista ha de esperar para recibir el rendimiento de la inversión y/o el principal de la misma.
- Negociabilidad. Se refiere a la posibilidad de recuperar los fondos invertidos en ella antes de su fecha de vencimiento.



Los aspectos importantes en relación con la negociabilidad de una inversión son:

- a) El costo de recuperar los fondos invertidos (no siempre es correcto recuperarlos).
- b) El tiempo que toma recuperar los mismos.
- **Liquidez.** Se refiere a la facilidad del inversionista de convertir la inversión en un monto determinado de efectivo rápidamente y sin costo para el inversionista.

### **3.7 ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Política de crédito: La inversión en cuentas por cobrar lo determina el volumen de ventas de crédito y el periodo promedio que transcurre entre las ventas y la cobranza. El periodo promedio de cobranza depende en parte de las condiciones económicas (por ejemplo, durante un periodo de recesión o una época en la que el dinero está muy escaso, los clientes pueden verse forzados a demorar los pagos).

Variables de políticas de crédito: Como ya se mencionó anteriormente son las normas de crédito, el periodo de crédito, los descuentos otorgados por pronto pago así como la política de cobranza de la empresa.

Objetivos principales de la administración de las cuentas por cobrar: Nos permite precisar el límite máximo de inversión, fijar límites máximos por cliente, precisar las condiciones de crédito, evitar al máximo tener cartera vencida, disminuir al máximo los costos de cobranza, así como el considerar cuando conviene o no el otorgar descuentos por pronto pago.

### **3.8 METODOLOGÍA A SEGUIR EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

1. Análisis financiero al solicitante.
2. Fijación de políticas de crédito.
3. Modelos prácticos de cobranza.
4. Reducción del periodo de cobranza.

#### 1. Análisis financiero al solicitante:

➤ *Estabilidad.*

Consiste en determinar que parte de sus activos están financiados con capital ajeno y que parte está directamente financiada por los accionistas:

Activo    o    Activo  
Capital        Pasivo

➤ *Capacidad de pago.*

Determina la suficiencia o insuficiencia de los recursos de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo:

Activo Circulante  
Pasivo a corto plazo

➤ *Prueba del ácido*

Capacidad para pagar deudas y obligaciones a corto plazo sin vender inventarios.

Activo circulante – Inventarios

Pasivo a corto plazo

➤ *Cuantificación del riesgo.*

Consiste en determinar cual es la posibilidad de recuperar la cartera, para ello el análisis de razones y las investigaciones, determinaran si procede o no a la autorización del crédito.

➤ *Condiciones.*

Consiste en analizar las razones anteriores, combinadas con otras a fin de tener un panorama integral de la empresa que solicita el crédito. Se establecerá su límite, forma de pago y vigencia del mismo.

2. Fijación de políticas de crédito:

➤ *Costo de investigación y cobranza.*

Son todas aquellas erogaciones necesarias sin las cuales no se podía otorgar el crédito y su recuperación, tales como sueldos de empleados, papelería, depreciación, etcétera.

➤ *Costo de capital.*

Aquel que la empresa eroga principalmente por intereses originados por los financiamientos que recibe, mientras recupera la cartera a fin de hacer frente a sus compromisos y obligaciones.

➤ *Costo de morosidad.*

Es el que se tiene por los retrasos en el pago por parte del cliente, por ejemplo: recordatorios, telegramas, personal e inclusive gastos legales.

➤ *Costo de incobrabilidad.*

Se refiere a la suma de los tres anteriores, más el costo de ventas de los artículos vendidos no pagados.

3. Modelos prácticos de cobranza: En México pocas empresas conocen con exactitud su costo de cobranza y mucho menos sus costos aleatorios, razón por la cual presentaremos el método que mas se aplica en nuestro medio y que tiene como característica principal la presentación de las evaluaciones de distintas alternativas aplicables a la pequeña y mediana empresa.

- Determinación de la utilidad bruta en ventas al contado, por medio de un estado de resultados.
- Determinación del importe de descuento, el importe del mismo.

- Determinación del importe del costo de cobranza, el cual se calcula multiplicando el costo determinado por cobranza a la cartera sujeta a crédito.
- Determinación de la utilidad bruta ajustada a ventas a crédito y con descuento, se obtiene el estado de resultados que generaría la nueva opción y se le disminuyen los costos de cobranza y por descuento antes calculado.
- Determinación del costo de incobrabilidad, que se obtiene de aplicar a la cartera estimada como incobrable el costo de la mercancía vendida, la cual no podrá recuperarse.
- Análisis de la mejor opción. Consiste en determinar la mejor política comparando los resultados de las opciones analizadas.

### **3.9 PRESENTACIÓN EN ESTADOS FINANCIEROS**

Las estimaciones para cuentas incobrables, descuentos, bonificaciones, etcétera. Deben ser mostradas en el balance general como deducciones a las Cuentas por Cobrar. En caso de que se presente el saldo neto, debe mencionarse en nota a los estados financieros el importe de la estimación efectuada.

Debe quedar claramente establecido en el Balance General, o en las notas a los estados financieros, la situación de las Cuentas por Cobrar con respecto a gravámenes de cualquier tipo que recaigan sobre ella, restricciones que tengan por estar condicionada su recuperabilidad a terminación de obras, prestación de servicios, etcétera.

Cuando existan cuentas y documentos por cobrar en moneda extranjera deberá revelarse este hecho en el cuerpo del balance general o en una nota a los estados financieros.

Por la índole de sus operaciones, algunas empresas tienen necesidad de expedir recibos para el cobro de determinados renglones de ingreso. Entre ellos se encuentran: El cobro de rentas a los usuarios de bienes inmuebles o muebles, el cobro de servicios prestados, como por ejemplo: reparación en talleres, de auto transportes y otras máquinas; suministro de energía eléctrica; suministro de servicio telefónico; cobro de fletes y pasajes a grandes embarcadores; anuncios en la prensa; prestación de servicios profesionales, etcétera., el cobro periódico de intereses sobre inversión de capitales a largo plazo.

De esta necesidad ha nacido la Cuenta por Cobrar, el cual es un documento más completo que el simple recibo y cuyas características y ventajas son:

A través de ella se contabiliza el ingreso devengado con oportunidad, creándose paralelamente el activo correspondiente.

Se controla la entrada de fondos previamente, pues el documento es una orden de cobro al cajero.

El sistema de Cuentas por Cobrar se emplea con ventaja absoluta y elimina las cuentas personales especialmente en aquellos casos en que se prestan servicios a clientes no regulares.

Las Cuentas por Cobrar son pólizas que pueden adoptar varias formas, pero fundamentalmente se expiden por duplicado, sirviendo el original de recibo para el cliente y el duplicado al carbón como documento contabilizado, razón por la cual la copia contiene espacio para aplicación solamente a cuentas de crédito (pues representa

sistemáticamente un cargo a la cuenta de mayor “Cuentas por Cobrar”, razón por la que en ella no se indica cuenta de cargo).

Algunas empresas, especialmente de servicios públicos, expiden las Cuentas por Cobrar por triplicado, sirviendo el original como recibo al usuario; el duplicado como aviso de cobro al departamento de contabilidad, y el triplicado debidamente archivado como cargo al cliente, evitándose con ello llevarle cuenta personal por debe y haber.

Debemos advertir que las Cuentas por Cobrar están controladas por una cuenta de mayor, de activo circulante, que se carga del importe de las cuentas expedidas, se abona del valor de las cuentas cobradas, y su saldo representa el monto de las cuentas pendientes de cobro.

Si se hace imposible el cobro de algunas de las facturas (quiebra del cliente, muerte o cambio de domicilio del mismo) hay que traspasarlas a los Gastos del Ejercicio, ya que la incobrabilidad de las mismas constituye una pérdida para el negocio.

### ***3.10 AUDITORÍA EN LAS CUENTAS POR COBRAR***

Los objetivos de los procedimientos de Auditoria relativos a Cuentas por Cobrar, son los siguientes:

Comprobar la autenticidad de las Cuentas por Cobrar.

Comprobar la valuación de las Cuentas por Cobrar, incluyendo el registro de las estimaciones necesarias para cuentas de dudosa recuperación.

Determinar los gravámenes y contingencias, que pudieran existir, considerando que las empresas realicen operaciones financieras en las que se involucren las Cuentas por Cobrar, de las que se deriven obligaciones contingentes para la propia empresa y/o que limitan la disposición de las mismas, como es el caso del descuento de documentos. La cesión de adeudos, la obtención de préstamos con garantía de las Cuentas por Cobrar, etcétera.

Verificar que las Cuentas por Cobrar estén registrados en la contabilidad, comprobando que estos correspondan a transacciones y eventos efectivamente realizados durante el periodo, y que se hayan determinado en forma razonable y consistente.

Comprobar la adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

### 3.10.1 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE CUENTAS POR COBRAR.

Planeación: El auditor deberá efectuar una planeación del trabajo para llevar a cabo una estrategia que conduzca a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, oportunidad y alcance del trabajo de Auditoría en las áreas de Cuentas por Cobrar, considerando siempre los aspectos de importancia relativa y riesgo de Auditoría. En la planeación, el auditor debe obtener información sobre las principales características de las Cuentas por Cobrar, tales como política para la determinación de la estimación para cuentas de dudosa recuperación, etcétera. Dichas características incluyen la forma en que opera la empresa, condiciones jurídicas, sistemas de información, estructura y calidad de la organización, separación de funciones, definición de líneas



de autoridad y responsabilidad, etcétera. Así mismo, la planeación debe incluir la determinación en su caso, de posibles limitaciones que puedan afectar el alcance de su trabajo y opinión.

Revisión analítica: Para conocer la importancia de la relación de las Cuentas por Cobrar dentro de la estructura financiera, identificar cambios significativos o transacciones no usuales, etcétera., el auditor puede aplicar, entre otras, las siguientes técnicas:

- *Comparación de cifras con las de ejercicios anteriores:* Se toman como referencia los índices de inflación generales y/o específicos, fluctuaciones en precios, cambiarias, etcétera., para juzgar si las variaciones y las tendencias son lógicas.
- *Análisis de razones financieras como rotación de Cuentas por Cobrar:* Para identificar variaciones y tendencias, así como para juzgar la razonabilidad de estas con base en el conocimiento general del negocio y de su entorno. Obtener explicaciones de variaciones importantes e investigar cualquier relación no usual o inesperada entre el año actual y anterior, contra presupuestos, etcétera., en cuanto a: Rotación de Cuentas por Cobrar, antigüedad de las cuentas por cobrar, cálculos globales de los ingresos por Cuentas por Cobrar y de ser posible, comparación de cifras con la información disponible de empresas del ramo.
- *Confirmación directa:* La confirmación al auditor de los adeudos se considera el procedimiento más efectivo para comprobar la autenticidad de las Cuentas por Cobrar.

Verificación de cobros posteriores: Comprobación de los análisis de antigüedad de saldo con la documentación de respaldo (auxiliar contable de la cuenta pendiente de cobro). Evaluación, mediante examen documental, de los resultados de la confirmación de saldos, discusión con los funcionarios responsables de la cartera, información de abogados, agencias de cobranzas, etcétera., de la recuperación de las Cuentas por Cobrar y evaluación de la estimación creada para cuentas de dudosa recuperación.

Verificación de impuestos causados: Como parte de la revisión de ingresos y Cuentas por Cobrar, el auditor debe verificar simultáneamente, la corrección de los impuestos que se determinan tomando como base dichos ingresos.

Verificar el cálculo de los ingresos por intereses, comisiones etcétera: Revisar que los efectos de la inflación sobre la información financiera requeridos por el boletín B-10 y sus adecuaciones inherentes a Cuentas por Cobrar, se hayan determinado conforme lo establece el principio contable.

### 3.10.2 PRESENTACIÓN Y REVELACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Cerciorarse de que exista revelación y presentación adecuada en los estados financieros.

El auditor debe cerciorarse que en los estados financieros y sus notas, los ingresos y Cuentas por Cobrar se presenten de conformidad con principios de contabilidad y se efectúen las revelaciones que señalan los mismos.

Las principales relaciones en los estados financieros respecto de los ingresos y las Cuentas por Cobrar, son las siguientes:

- Clasificación apropiada
- Gravámenes en caso de existir
- Operaciones y saldos con partes relacionadas.
- Clientes principales
- Compromisos de ventas futuras.
- Importe de las Cuentas por Cobrar en moneda extranjera
- Presentación de cifras actualizadas en los estados financieros, en función de las disposiciones normativas vigentes de principios de contabilidad.

### 3.11 CUENTAS INCOBRABLES Y ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES

Las cuentas incobrables nacen del rubro del balance general cuentas por cobrar, clientes, o las cuentas donde se apliquen las cuentas que los clientes nos quedaron a deber. Se convierten en cuentas incobrables en el momento que el cliente se niega a pagar, estas cuentas se podrían evitar si el empresario o el comercializador se preocupa de aplicar una política de crédito.

La Comisión de Principios de Contabilidad, hace mención de las estimaciones Contables, cuando comenta que formando parte de las operaciones normales de una entidad, existen eventos cuyos efectos, a la fecha de presentación de los estados financieros, no son susceptibles de cuantificarse con exactitud.

Para la Estimación contable se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Verdadera necesidad de registrar la estimación contable y establecimiento de políticas adecuadas al respecto.
- Compilación de información relevante, suficiente y confiable para respaldar la estimación contable.
- Participación de personal capacitado en la preparación de la estimación contable.
- Evaluación de la estimación a través de comparaciones con resultados reales posteriores o de la congruencia con los planes de operación de la entidad.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta contempla a las cuentas incobrables, en sus artículos 29-VI y 31-XVI. En los cuales considera a estas cuentas, como una deducción autorizada, cuando se trate de perdidas por créditos incobrables, considerándose realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes, si fuera notoria la imposibilidad practica de cobro.

Se considera que existe notoria imposibilidad práctica de cobro de un crédito, entre otros, en los siguientes casos:

a) Cuando se trate de crédito cuya suerte principal al día de su vencimiento no exceda del equivalente de \$20,000.00, cuando en el plazo de un año contado a partir de que incurra en mora, no se hubiera logrado su cobro. En este caso, se consideraran incobrables en el mes en que se cumpla un año de haber incurrido en mora.

Cuando se tengan dos o más créditos con una misma persona física o moral de los señalados en el párrafo anterior, se deberá sumar

la totalidad de los créditos otorgados para determinar si estos no exceden del monto a que se refiere dicho párrafo.

Lo dispuesto en el inciso a) de esta fracción será aplicable tratándose de créditos contratados con el público en general, cuya suerte principal al día de su vencimiento se encuentre entre \$5,000.00 a \$20,000.00 siempre que el contribuyente de acuerdo con las reglas de carácter general que al respecto emita el Servicio de Administración Tributaria informe de dichos créditos a las sociedades de información crediticia que obtengan autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de conformidad con la Ley de Sociedades de Información Crediticia.

Así mismo será aplicable en lo dispuesto en el inciso a) de esta fracción, cuando el deudor del crédito de que se trate sea contribuyente que realiza actividades empresariales y el acreedor informe por escrito al deudor de que se trate, que efectuará la deducción del crédito incobrable, a fin de que el deudor acumule el ingreso derivado de la deuda no cubierta en los términos de esta ley. Los contribuyentes que apliquen lo dispuesto en este párrafo, deberán informar a más tardar el 15 de febrero de cada año de los créditos incobrables que dedujeron en los términos de este párrafo en el año calendario inmediato anterior.

b) Crédito mayor a \$20,000.00, tratándose de crédito cuya suerte principal al día de su vencimiento sea mayor a \$20,000.00 cuando el acreedor haya demandado ante la autoridad judicial el pago del crédito o se haya iniciado el procedimiento arbitral convenido para su cobro y además se cumpla con lo previsto en el párrafo final del inciso anterior.

c) Deudor declarado en quiebra o concurso.

A veces, las empresas en su esfuerzo por aumentar las ventas conceden crédito con demasiada liberalidad o no se muestran muy diligentes en el cobro de las deudas de los clientes. Tales prácticas pueden generar costos innecesarios que, en períodos de recesión, tal vez representen la línea divisoria entre la supervivencia y la quiebra. Por lo es recomendable, el cambio de políticas para conceder los créditos, así mismo hacer una estimación Contable para Cuentas Incobrables.

### 3.11.1 MÉTODOS PARA ESTIMAR LA PROVISIÓN EN CUENTAS INCOBRABLES

#### 1: Porcentaje sobre las ventas

Se estima el gasto por cuentas incobrables en base a un porcentaje, generalmente, de las ventas a crédito, también se puede estimar en base al total de las ventas siempre que la incidencia de las ventas al contado sobre el total no sea importante.

Si lo realmente perdido es mayor que lo estimado, el saldo de la cuenta "Provisión en Cuentas Incobrables" es deudor, hubo una sub-estimación, por lo que el nuevo asiento de ajuste será por la estimación del presente año más la sub-estimación del año anterior.

#### 2: Análisis de las cuentas por cobrar en base a la antigüedad del saldo

Se basa en hacer un análisis y estudio de todas las Cuentas por Cobrar de acuerdo a la fecha de vencimiento de las diversas facturas, el

porcentaje será mayor en la medida en que la factura tenga mayor tiempo de vencida, debido a que tiene mayor probabilidad de que sea incobrable.

### 3: Porcentaje sobre el saldo de las cuentas por cobrar

Hay dos formas de estimar la provisión:

- En base al Saldo de las Cuentas por Cobrar para la fecha de cierre (ídem al caso de Ventas pero tomando como base las Cuentas por Cobrar)
- En base al porcentaje de pérdidas reales ocurridas en el año, o sea, si en un año se pierden un 5% sería acertado pensar que en el siguiente se perderá el mismo por ciento.

#### 3.11.2 DETERMINACIÓN DEL MONTO DE LAS CUENTAS INCOBRABLES

##### Cancelación directa

La compañía espera hasta que el departamento de crédito decida que la cuenta por cobrar de un cliente es incobrable.

Este método no compara el gasto por cuentas malas de un período contra los ingresos por ventas del mismo período, por lo que las cifras de las utilidades en el año no representan la realidad.

##### Provisiones

Registra las pérdidas en cobros, sobre la base de estimados, antes de determinar que el negocio no podrá cobrarle a ciertos clientes específicos.

Una vez determinado qué cuentas específicas no podrán ser cobradas, se hace el asiento.

Generalmente la cancelación de las cuentas incobrables no igualan la provisión estimada. Si la provisión es demasiado grande para un período se puede rebajar el estimado de las cuentas malas del siguiente período.

Si la provisión es demasiado pequeña al final del período se puede hacer un asiento de ajuste para que la provisión tenga un saldo más realista.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE LAS RAZONES FINANCIERAS**

#### ***4.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS***

En este cuarto capítulo hablaremos de la necesidad que tienen todas las empresas y organizaciones del mundo en luchar por ser más competitivas, en ser eficientes económicamente y en conocer el comportamiento de su información financiera pues a través de ella se puede apreciar la verdadera situación económica y financiera que corresponde a sus actividades, se pueden realizar cambios en beneficio de la administración y se podrán realizar proyecciones para el crecimiento de la organización, por ello es necesario que en cada una de éstas entidades se implementen herramientas necesarias que representen una realidad confiable; por ello es necesario conocer los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras confiables y oportunas.

El análisis de los estados financieros se enfoca a técnicas usadas por analistas externos a la organización que se está estudiando, estos analistas dependen de la información disponible. Una fuente principal de tal información es el informe anual además de los estados financieros (estado de resultados, balance general y estado de flujo de efectivo), los informes anuales por lo general contienen:

- Notas al pie de página referente a los estados financieros.
- Un resumen de los principios contables (ahora Normas de Información Financiera) utilizados.
- La discusión y el análisis realizado por la administración de los resultados financieros.
- El reporte del auditor.
- Datos financieros comparativos por varios años.

Existen ciertos métodos que se utilizan para analizar los datos presentados en los estados financieros. Estos métodos se enfocan al análisis de las tendencias y a la evaluación de los componentes de un negocio. El análisis de las tendencias revisa los cambios a lo largo del tiempo. Una de sus aplicaciones se concentra en las cifras de los estados financieros en si, el tamaño relativo de los componentes circulares, el nivel de inversiones en activos fijos, el porcentaje de margen bruto y, otros según la entidad de que se trate. A otro nivel, el análisis de los componentes significa categorizar las partes de los negocios realizados por una compañía. La compañía se puede separar en diferentes unidades o tipos de negocios, diferentes áreas geográficas de producción o comercialización, o diferentes grupos de clientes tanto privados como públicos.

Los estados financieros contienen tanto las cantidades del año en curso como las correspondientes a años anteriores. Además, los informes anuales deben incluir los importes de las partidas financieras clave correspondientes a por lo menos los cinco años anteriores. Muchas compañías incluyen datos por diez años. Utilizando estos datos, los analistas financieros pueden examinar en detalle los cambios que ocurrieron en el pasado y el actual, examinando las tendencias a mayor plazo que se presentan en las partidas más importantes.

Por lo general se discuten tanto tendencias como los porcentajes de los componentes en una sección obligatoria de los informes anuales llamada discusión y análisis gerencial, ésta se dedica a explicar los cambios principales que se presentaron en el estado de resultados y los cambios principales en la liquidez y los recursos de capital. El espacio que la mayoría de las compañías le dedican a esta sección en los informes anuales ha aumentado de manera sorprendente durante años recientes.

Los análisis administrativos de los estados financieros de una compañía, se hacen más complejos y se aumentan de manera impresionante con notas al pie de página detalladas y suplementarias. Las sociedades deben de presentar datos sobre las operaciones que se llevan a cabo en diferentes industrias y en el extranjero, sus ventas de exportación y sus clientes principales.

Cuando se presentan estados financieros consolidados, el propósito es el de proporcionar una perspectiva global de la entidad económica. Sin embargo, los datos consolidados pueden esconder algunos detalles que pueden ser útiles en la predicción de la rentabilidad, el riesgo y el crecimiento. El propósito de la presentación por segmentos es el de facilitar tal predicción.

Un segmento de la industria es un producto o servicio o un grupo de productos o servicios relacionados entre si. La definición de los segmentos de la industria por lo general depende de la discreción de la administración. Se deben considerar la naturaleza del producto, la naturaleza del proceso de producción y los mercados o métodos de comercialización al identificar los segmentos de una compañía.

El tipo de información que se debe presentar es:

- Segmento de la industria; ingresos, utilidades y activos por áreas de por lo menos 10% de la compañía.
- Segmento geográfico; ingresos de la compañía que contribuyen por lo menos al 10%.
- Información sobre exportaciones por área geográfica.
- Clientes principales que proporcionen mas del 10% de los ingresos de la compañía

#### **4.2 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS**

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Balance general): Es uno de los principales estados financieros, que muestra la situación financiera de una entidad de negocios. El balance general tiene dos secciones que se ilustran. En el lado izquierdo se listan los activos, que representan los recursos de la empresa. En el lado derecho se listan los pasivos y el capital contable, que representan los reclamos hechos contra los recursos.

A pesar de que el término de balance general es ampliamente usado, no es tan descriptivo como los términos sustituidos: estado de posición financiera o estado de situación financiera.

Debido a que este estado muestra la situación financiera de la empresa en cierto periodo, siempre debe indicar la fecha. Invariablemente se mantienen balanceados los lados izquierdo y derecho.

Las partidas del balance general forman parte de la ecuación del balance general:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Capital contable}$$

Los activos son los recursos económicos de los que se espera beneficien las entradas y salidas futuras del efectivo.

Los pasivos son las obligaciones económicas que tiene la organización con terceros, o las reclamaciones de terceros contra sus activos.

El capital contable; es el interés residual en o las reclamaciones restantes contra los activos de la organización después de restar los pasivos. Al nacimiento de un negocio, el capital contable se mide por la cantidad total invertida por los propietarios. Un negocio ya maduro habrá generado utilidades, el capital contable esta formado entonces por las cantidades invertidas, además de las utilidades acumuladas que hayan sido retenidas en el negocio.

El lado derecho de la ecuación del balance general representa las reclamaciones hechas por terceros y por los propietarios contra los activos totales mostrados en el lado izquierdo. Muchos contadores prefieren tomar el lado derecho como “intereses en” o “fuentes de” activos totales. La naturaleza residual o sobrante del capital contable a menudo se enfatiza re-expresando la ecuación del balance general como sigue:

$$\text{Capital contable} = \text{Activos} - \text{Pasivos}$$

#### ESTADO DE RESULTADOS (Estado de pérdidas y ganancias):

Es el documento contable que nos muestra también en forma clara y ordenada los ingresos, costos, gastos e impuestos que se han presentado en la empresa durante un periodo determinado.

La primer parte del estado consiste en analizar todas las operaciones relativas a la compraventa de mercancías hasta determinar la utilidad o la pérdida de ventas, la segunda parte consiste en analizar

detalladamente los gastos de operación, así como los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal del negocio, y determinar el valor neto que debe restarse de la utilidad bruta, para así obtener ya sea la utilidad o la pérdida del ejercicio.

### ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

(Estado de flujo de efectivo): El estado de flujos de efectivo explica de donde provino el efectivo durante un periodo y en que se gasto. Por lo general explica los cambios en el efectivo y en los equivalentes de efectivo. Los equivalentes de efectivo son inversiones a corto plazo altamente líquidas que se pueden convertir a efectivo con facilidad y en poco tiempo.

Los lectores de los estados financieros quieren tener información sobre las actividades de la empresa en dos áreas principales: su administración operativa y su administración financiera. La administración operativa se ocupa sobre todo de las principales actividades cotidianas que generan ingresos y gastos. El estado de resultados, preparado a base de acumulaciones, es el estado fundamental utilizado para evaluar la administración operativa.

La administración financiera se ocupa básicamente de donde obtener efectivo (actividades financieras) y como utilizarlo (actividades de inversión). Por ejemplo, la administración financiera responde preguntas con respecto a la emisión o el retiro de la deuda a largo plazo o capital social adicional y decide como invertir el capital obtenido. El estado de flujos de efectivo reporta los resultados tanto de la administración financiera como de la administración operativa. Estos resultados se listan en el estado bajo tres categorías de actividades: las

actividades operativas, las actividades de inversión y las actividades financieras.

Actividades típicas que afectan el efectivo.

Las siguientes actividades son las que se encuentran con mayor frecuencia en los estados de flujos de efectivo:

ACTIVIDADES OPERATIVAS	
ENTRADAS DE EFECTIVO	SALIDAS DE EFECTIVO
Cobros de clientes	Pagos en efectivo a proveedores
Intereses y dividendos cobrados	Pagos en efectivo a empleados
Otras entradas operativas	Intereses pagados
	Impuestos pagados
	Otros pagos operativos en efectivo

ACTIVIDADES DE INVERSION	
ENTRADAS DE EFECTIVO	SALIDAS DE EFECTIVO
Ventas de inmuebles, planta y equipo	Compra de inmuebles, planta y equipo
Venta de valores que no son equivalentes de efectivo	Compra de valores que no son equivalentes de efectivo
Recepción de pagos por préstamo	Otorgamiento de préstamo

ACTIVIDADES FINANCIERAS	
ENTRADAS DE EFECTIVO	SALIDAS DE EFECTIVO
Solicitud de préstamos de efectivo a acreedores	Pago de las cantidades prestadas
Emisión de valores de capital (incluyendo la compra de certificados de tesorería)	Compra de acciones de capital
	Pago de dividendos

Como se indica en las listas de actividades, los flujos de efectivo de actividades operativas generalmente son los efectos en las

transacciones que afectan al estado de resultados. Por ejemplo, las ventas están vinculadas a los cobros de los clientes, y los gastos por salarios están íntimamente relacionados a los pagos en efectivo a los empleados. Las actividades de inversión involucran; el proporcionar y cobrar efectivo como un prestamista o como dueño de los valores y el adquirir y disponer de plantas, inmuebles, equipo y otros activos productivos a largo plazo. Las actividades financieras involucran la obtención de recursos como prestamista o emisor de valores y el pago a los acreedores y dueños. Quien elabora el estado determina la manera en que aparecerá la transacción en el estado de flujos de efectivo.

Hay diversos métodos de análisis que permiten interpretar la solvencia, la estabilidad, la liquidez y la productividad de una empresa.

*La solvencia* es la capacidad que tiene la empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones a plazo menor de un año. La solvencia se determina mediante el estudio del capital neto de trabajo y de sus componentes.

*La estabilidad* se define como la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento.

*La liquidez* es la relación que debe existir entre el activo y pasivos circulantes.



*La productividad* puede definirse como la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma. Esta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y de la utilidad con la inversión del capital.

#### **4.3 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS**

La piedra angular del análisis de los estados financieros es el cálculo y la interpretación de las razones. La evaluación de una razón financiera requiere de una comparación. Existen dos tipos de comparaciones:

- Contra las razones históricas de la propia compañía (llamadas comparaciones en serie a lo largo del tiempo)
- Contra las razones de otras compañías o contra los promedios obtenidos en la industria (llamadas comparaciones cruzadas).

Se puede aprender mucho al examinar las tendencias en serie a lo largo del tiempo de las razones financieras de una compañía. Esta es la razón por la cual los informes anuales contienen tablas de estadísticas comparativas por cinco o diez años. Las comparaciones más específicas se hacen a partir de las comparaciones cruzadas; es decir, revisando las razones obtenidas por compañías similares o revisando los promedios de la industria.

*Razón de capital de trabajo:*

Significado: Esta razón representa la capacidad a corto plazo de la empresa y el índice de solvencia de la misma.

Aplicación: Esta razón se aplica generalmente para determinar la capacidad de pago de la empresa, el índice de solvencia de la misma; asimismo para estudiar el capital de trabajo.

En nuestro medio se ha aceptado como buena la razón de 2 a 1, es decir, que por cada \$1.00 que los acreedores a corto plazo hayan invertido, debe existir por lo menos \$2.00 de activo circulante para cubrir esa deuda; dicha razón es mas bien de orden práctico, no de orden técnico, en el supuesto de que si por cualquier circunstancia el activo circulante de la empresa bajara de valor hasta en un 50%, el otro 50% que quedara de ese activo circulante, serviría para pagar y cubrir a los acreedores a corto plazo.

*Razón del margen de seguridad:*

Significado: Esta razón nos muestra la realidad de las inversiones tanto de los acreedores a corto plazo, como la de los acreedores a largo plazo y propietarios, es decir, nos refleja, respecto del activo circulante, la importancia relativa de las dos clases de inversiones.

Aplicación: Se aplica para determinar el límite de crédito a corto plazo por conceder o por solicitar.

En nuestro medio se ha aceptado como buena la razón de 1 a 1, es decir, que por cada \$1.00 que inviertan en el activo circulante los acreedores a corto plazo, los acreedores a largo plazo y propietarios deben invertir cuando menos \$1.00; al igual que la anterior razón, esta de 1 a 1, es una razón de orden práctico.

*Razón severa ó prueba del ácido:*

Significado: Representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, es decir, la razón representa el índice de solvencia inmediato de la empresa.

Aplicación: Esta razón se aplica en la práctica para determinar la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

La razón de orden práctico que se acepta en la generalidad de los casos, es de 1 a 1, es decir, por cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo, la empresa debe contar cuando menos con \$1.00 de activos rápidos, en otras palabras, los inventarios de una empresa deben tener un costo máximo igual en pasivo circulante.

*Razón de protección al pasivo circulante:*

Significado: Esta razón representa la protección o garantía que ofrecen los propietarios a los acreedores a corto plazo.

Aplicación: Esta razón se aplica generalmente para determinar la garantía o protección que tienen los créditos de los acreedores a

corto plazo; las razones de orden práctico que existen en nuestro medio, son como sigue:

Empresas comerciales	1.25
Empresas industriales	1.5
Empresas financieras	2

Al hacer la comparación de las razones reales contra las de orden práctico, si las primeras son mayores, puede pensarse que la empresa tiene aparentemente buena posición financiera; por el contrario si las razones reales son inferiores a las de orden práctico, puede pensarse en una mala solidez del patrimonio. Cuando las razones reales son inferiores a la unidad, de hecho la empresa esta en manos de los acreedores.

*Razón de patrimonio inmovilizado:*

Significado: Esta razón nos indica la parte relativa del patrimonio de la empresa que se encuentra inmovilizada en inversiones de activo fijo; o bien, cual ha sido el origen de las inversiones del activo fijo; es decir, de que recursos se ha valido la empresa para financiar sus inversiones permanentes.

Aplicación: Se aplica para determinar la parte del patrimonio que se encuentra inmovilizado; asimismo, para determinar de qué recursos dispuso la empresa para financiar su activo fijo.

### *Razón del Índice de rentabilidad:*

Significado: Esta razón nos indica el índice (porcentaje) de productividad de la empresa a los propietarios de la misma

Aplicación: Se puede aplicar ésta razón, para determinar el índice de productividad de:

- Los propietarios cuando todos son socios o accionistas ordinarios
- Los propietarios cuando existan socios o accionistas ordinarios y privilegiados.
- Los acreedores a largo plazo.
- Del negocio en general.

### *Razón de endeudamiento:*

Significado: Esta razón mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores.

Aplicación: La razón del endeudamiento es del 50%, esto significa que los acreedores han aportado la mitad del financiamiento total de la empresa.

### *Rotación de clientes:*

Significado: El número de veces que se renueva el promedio de clientes de la empresa; es decir, el número de veces que se completa el círculo comercial en el periodo a que se refieren las ventas netas.

Aplicación: Esta razón se aplica para determinar el número de veces que se renueva el número de clientes en un ejercicio determinado; también para conocer la rapidez de cobros y la eficiencia de créditos.

*Rotación de inventarios:*

Significado: Esta razón nos indica la rapidez de la empresa en efectuar sus ventas; así mismo, la rapidez de consumo de materiales o materia prima y la rapidez de producción.

Aplicación: Se aplica para determinar la eficiencia de las ventas; también para presupuestar las compras de mercancías en empresas comerciales y de materiales o materia prima en empresas industriales; así mismo para conocer cuantos días permanecen en las bodegas los materiales antes de pasar al departamento de producción; cuantos días permanecen los materiales en las máquinas antes de transformarse en productos terminados y cuantos días permanecen en los almacenes los productos terminados antes de ser vendidos, todo lo anterior aplicando los plazos medios de consumo, de producción y de ventas.

*Plazo medio de cobros:*

Significado: El número de días que tarda la empresa en transformar en efectivo las ventas realizadas; o bien el número de días que tarda en cobrar el saldo promedio de las cuentas y documentos por cobrar a clientes.

*Plazo medio de ventas:*

Significado: Mide la eficiencia en días del uso de inventarios del producto terminado.

RAZONES		FORMULAS	OBJETIVO
<u>FINANCIERAS</u>			
Razón de capital de trabajo.	RCT	Activo circulante / Pasivo circulante	Medida para cubrir compromisos a corto plazo
Razón del margen de seguridad	RMS	Capital de trabajo / Pasivo circulante	Medida de las inversiones de acreedores y propietarios
Razón severa o prueba del ácido	RS	Activo rápido / Pasivo circulante	Medida del índice de solvencia inmediata
Razón de protección al pasivo circulante	RPPC	Capital contable / Pasivo circulante	Medida de la protección de propietarios a los acreedores
Razón del patrimonio inmovilizado	RPI	Activo fijo tangible / Capital contable	Medida del origen de las inversiones del activo fijo
Razón del índice de rentabilidad	RIR	Utilidad neta / Capital contable	Mide el rendimiento sobre la inversión de accionistas
Razón de liquidez o disponible	RL	Caja y bancos / Pasivo circulante	Mide el índice de liquidez inmediata
Razón de endeudamiento	RE	Pasivo total / Activo total	Mide la proporción de activos financiados por deudas
<u>ROTACIÓN</u>			
Rotación de clientes	RRC	Ventas netas / Promedio de clientes	Mide la eficiencia en el manejo del crédito a clientes
Rotación de inventarios	RI	Costo de mercancía vendida / Prom. Inventarios	Mide la eficiencia en el uso de inventarios de productos terminados
<u>CRONOLÓGICAS</u>			
Plazo medio de cobros	PMC	360 días / Rotación de clientes	Mide la eficiencia del crédito a clientes en días
Plazo medio de ventas	PMV	360 días / Rotación de inventarios	Mide la eficiencia en días del uso de inventarios



<b>LA HERRADURA, S.A. DE C.V.</b>				
Estado de Situación Financiera al 30 de Junio de 2006				
Cifras en pesos				
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
		<b>CIFRAS AL:</b>		<b>CIFRAS AL:</b>
		<b>30.06.2006</b>		<b>30.06.2006</b>
<b>CIRCULANTE:</b>			<b>CIRCULANTE</b>	
Fondo fijo para gastos		15,000.00	Proveedores	909,460.00
Bancos		134,190.00	Acreedores diversos	242,140.00
Deudores diversos		191,720.00	Anticipo de clientes	68,230.00
Cuentas por cobrar		97,950.00	Documentos por pagar	114,250.00
Anticipo a proveedores		32,450.00	Impuestos y derechos por pagar	68,460.00
Clientes	1,522,658.00		Iva trasladado	217,900.00
Menos: estimación incobrables	86,188.00	1,436,470.00		
Inventarios		647,360.00	Impuesto sobre la renta	416,234.00
Iva acreditable		298,460.00	Participación de utilidades	130,073.00
			<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>2,166,747.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>2,853,600.00</b>		
			<b>ALARGO PLAZO:</b>	
<b>FUJO:</b>				
Terrenos		355,600.00	Documentos por pagar	226,830.00
Edificios	786,570.00		Acreedor hipotecario	173,720.00
Depreciación acumulada	- 147,792.00	638,778.00	Aportaciones para futuros aumentos de cap	165,000.00
Mobiliario y equipo de oficina	201,330.00		<b>TOTAL PASIVO ALARGO PLAZO</b>	<b>565,550.00</b>
Depreciación acumulada	- 76,055.00	125,275.00		
Equipo de computo	92,550.00		<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>2,732,297.00</b>
Depreciación acumulada	- 35,530.00	57,020.00		
Maquinaria y equipo	914,135.00			
Depreciación acumulada	- 217,785.00	696,350.00		
Equipo de transporte	637,640.00		<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
Depreciación acumulada	- 200,275.00	437,365.00	Capital Social	745,000.00
<b>TOTAL FUJO</b>		<b>2,310,388.00</b>	Utilidades de ejercicios anteriores	1,421,988.00
			Utilidad del ejercicio	754,423.00
			<b>TOTAL DEL CAPITAL</b>	<b>2,921,411.00</b>
<b>DIFERIDO:</b>				
Gastos de instalación	186,728.00		<b>TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>5,653,708.00</b>
Amortización	- 37,305.00	149,423.00		
Pagos anticipados		340,297.00		
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>489,720.00</b>		
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>5,653,708.00</b>		

LA HERRADURA, S.A. DE C.V.		
Estado de Resultados al 30 de Junio de 2006		
Cifras en pesos		
VENTAS NETAS		7,484,680.00
Costo de lo vendido		4,781,580.00
Margen sobre ventas		2,703,100.00
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de administración	825,905	
Gastos de distribución	448,306	1,274,211.00
Utilidad de operación		1,428,889.00
Gastos financieros		128,159.00
Utilidad antes de impuestos y PTU		1,300,730.00
Impuesto sobre la renta		416,233.60
Participación de Utilidades		130,073.00
Utilidad neta		754,423.40

Activo fijo tangible		Saldos promedio		
		Mes	Clientes	Inventarios
Edificios	638,778.00	Enero	643,290.00	321,645.00
Mobiliario y equipo de oficina	125,275.00	Febrero	789,641.00	394,820.50
Equipo de computo	57,020.00	Marzo	467,834.00	233,917.00
Maquinaria y equipo	696,350.00	Abril	1,325,124.00	662,562.00
Equipo de transporte	<u>437,365.00</u>	Mayo	1,410,654.00	705,327.00
	<u>1,954,788.00</u>	Junio	1,522,658.00	647,360.00
		Total	<u>6,159,201.00</u>	<u>2,965,631.50</u>
		Promedio	1,026,533.50	494,271.92
Activo rápido				
Activo circulante	2,853,600.00			
Inventarios	<u>647,360.00</u>			
	2,206,240.00			

RAZÓN TEÓRICA	RAZÓN PRÁCTICA
Capital de trabajo	AC-PC $2,853,600 - 2,166,747 = 686,853.00$
Activo circulante / Pasivo circulante	RCT = $\frac{2,853,600.00}{2,166,747.00} = 1.32$
<u>Interpretación:</u> El resultado nos indica que disponemos de \$1.32 para cubrir cada peso del pasivo circulante	
Capital de trabajo / Pasivo circulante	RMS = $\frac{686,853.00}{2,166,747.00} = 0.32$
<u>Interpretación:</u> \$0.32 han invertido los propietarios y acreedores a largo plazo en el activo circulante, por cada \$1.00 de inversión de los acreedores a corto plazo	
Activo rápido / Pasivo circulante	RS = $\frac{2,206,240.00}{2,166,747.00} = 1.02$
<u>Interpretación:</u> Por cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo, la empresa cuenta con \$1.02 de activos rápidos	
Capital contable / Pasivo circulante	RPPC = $\frac{2,921,411.00}{2,166,747.00} = 1.35$
<u>Interpretación:</u> Los propietarios invierten \$1.35 en la empresa, por cada \$1.00 de inversión de los acreedores a corto plazo	
Activo fijo tangible / Capital contable	RCI = $\frac{1,954,788.00}{2,921,411.00} = 0.67$
<u>Interpretación:</u> De cada \$1.00 del patrimonio de la empresa \$0.67 están inmovilizados en inversiones de activo fijo tangible	
Utilidad neta / Capital contable	RIR = $\frac{754,423.00}{2,921,411.00} = 0.26$
<u>Interpretación:</u> Los propietarios de la empresa obtienen \$0.26 de utilidad o beneficio por cada \$1.00 de inversión propia	
Caja y bancos / Pasivo circulante	RL = $\frac{149,190.00}{2,166,747.00} = 0.07$
<u>Interpretación:</u> Por cada \$1.00 de pasivo circulante se tienen 0.07 centavos en efectivo	
Pasivo total / Activo total	RE = $\frac{2,732,297.00}{5,653,708.00} = 0.48$
<u>Interpretación:</u> La deuda con acreedores y proveedores de la empresa está garantizada con \$0.48 centavos del activo total	
Ventas netas / Promedio de clientes	RRC = $\frac{7,484,680.00}{1,026,533.50} = 7.29$
<u>Interpretación:</u> Las cuentas y documentos por cobrar de clientes se han recuperado 7.29 veces en el ejercicio a que se refieren las ventas netas	
Cto de mercancía vendida / Prom. Inventarios	RI = $\frac{4,781,580.00}{494,271.92} = 9.67$
<u>Interpretación:</u> 9.67 veces se han vendido los inventarios en el periodo a que se refiere el costo de ventas	
360 días / Rotación de clientes	PMC = $\frac{360}{7.29} = 49.37$
<u>Interpretación:</u> En 49.37 días recuperaremos los saldos de las cuentas por cobrar	
360 días / Rotación de inventarios	PMV = $\frac{360}{9.67} = 37.21$
<u>Interpretación:</u> En 37.21 días se realizaron los inventarios para generar las ventas	

## **CAPÍTULO V**

### **ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO, CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS**

#### ***5.1 PRESUPUESTO DE CAJA***

##### **5.1.1 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES**

Una de las principales responsabilidades de la administración es planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la empresa cualquiera que sea su tamaño o actividad.

La planificación y el control de las entradas y salidas del efectivo y del correspondiente financiamiento, constituyen una importante función en todas las empresas, por lo que el presupuesto de efectivo es una forma eficaz de llevar a cabo estas funciones, además de evaluar las necesidades del mismo y de hacer un uso provechoso de su excedente.

Un presupuesto de efectivo consta básicamente de dos partes:

- 1) Los ingresos de efectivo planificado (flujos de entradas) y
- 2) Los desembolsos de efectivo planificados (flujos de salidas).

Al planificar los flujos de entradas y de salidas de efectivo, se determinan las posiciones inicial y final de caja, para el periodo presupuestal y necesariamente se relaciona directamente con otros planes, tales como el plan de ventas, las cuentas por cobrar, los presupuestos de gastos y de desembolsos de capital.

El presupuesto de efectivo se enfoca exclusivamente sobre los importes y los tiempos de las entradas y salidas de efectivo.

La preparación del presupuesto de caja debe ser responsabilidad del tesorero de la compañía, quien deberá trabajar muy cerca con los demás gerentes, cuyas decisiones puedan efectuar de manera directa a los flujos de efectivo.

Debe haber un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que requieren del mismo. Con demasiada frecuencia, no se percibe la necesidad de efectivo adicional sino hasta que la situación alcanza un grado de emergencia.

La planificación y el control de efectivo debe cubrir tres diferentes horizontes del tiempo: el del largo plazo, el de corto plazo y el inmediato.

La planificación de largo alcance del efectivo es fundamental para las sanas decisiones financieras y para el uso óptimo del efectivo y del crédito a largo plazo.

El horizonte de corto plazo del efectivo debe ser congruente con el plan táctico de utilidades de corto plazo, es decir, el efectivo derivado de las ventas y el efectivo requerido para pagar el nuevo equipo.

El horizonte inmediato, sirve a muchas empresas para estimar, controlar y administrar los flujos de entradas y salidas de efectivo sobre una base diaria continua de manera que se asegure la no creación de déficit ni saldos excedentes de efectivo.

### 5.1.2 CONCEPTO Y OBJETIVOS

El presupuesto de caja “no es mas que una estimación razonable de la situación en el futuro”... “la determinación del dinero disponible en efectivo al final de cualquier periodo futuro”...

Un objetivo básico es planificar la posición de liquidez de la compañía, como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión. Así tenemos que el presupuesto de caja permite:

- a) Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo, como resultado de las operaciones planificadas.
- b) Identificar los excedentes o déficit de efectivo por periodos.
- c) Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo ocioso para inversión.
- d) Coordinar el efectivo con: 1) el total del capital de trabajo, 2) los ingresos por las ventas, 3) los gastos, 4) las inversiones y 5) los pasivos.
- e) Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.

El presupuesto de caja es una parte inherente a un control presupuestal compuesto y bien integrado y presenta las siguientes características:

- La ocurrencia oportuna del pago es inelástica.
- Los valores están sujetos a calificaciones.
- El periodo usual es de un año dividido en periodos más cortos.
- El contenido del presupuesto de caja básicamente se clasifica en:
  - a) El ingreso y la erogación que tienen un carácter definido.
  - b) Aquellos que tienen un carácter definido.
- La flexibilidad, que se traduce en prever lo imprevisible mediante un margen de flexibilidad.
- El procedimiento y la presentación del presupuesto de caja.

### 5.1.3 MÉTODOS QUE SE USAN PARA DESARROLLAR UN PRESUPUESTO DE EFECTIVO (O DE CAJA)

Para desarrollar el presupuesto de caja se emplean dos métodos básicos: el Método de ingresos y desembolsos de efectivo (método directo de la cuenta de caja) y Método de la contabilidad financiera (método indirecto o del estado de resultados).

#### 5.1.3.1 MÉTODO DE INGRESOS Y DESEMBOLSOS DE EFECTIVO (FLUJOS DE ENTRADAS DE EFECTIVO)

Se basa en un análisis detallado de los aumentos y disminuciones en la cuenta presupuestada de caja, el que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos tales como el de las ventas, el de gastos y el de desembolsos de capital. Es simple de elaborar y es apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades.

Con frecuencia se usa para la planificación del efectivo a corto plazo, como parte del plan anual de utilidades:

Resumen de los flujos de entradas de efectivo para el año que termina el 31 de diciembre de 2006.

	TOTAL ANUAL	TRIMESTRES			
		1ro.	2do.	3ro.	4to.
Material	1,340,000	320,000	350,000	370,000	300,000
Mano de obra	660,000	125,000	135,000	210,000	190,000
Gastos	1,050,000	250,000	200,000	310,000	290,000
Adiciones de capital	500,000	200,000			300,000
Partidas acumuladas y diferidas	-				
	749,000	304,000	331,000	104,000	10,000
Dividendos	120,000			120,000	
Documentos por pagar	150,000		150,000		
Total	<u>4,569,000</u>	<u>1,199,000</u>	<u>1,166,000</u>	<u>1,114,000</u>	<u>1,090,000</u>

(Flujos de salidas de efectivo)

Muestra el efectivo requerido presupuestado para gastos, excluyendo los importes de los gastos no incurridos en efectivo (depreciaciones, amortizaciones de seguros, etcétera). Se elabora con base a los datos del presupuesto de compras de materias primas y las cuentas por pagar, registrando los importes netos:

Resumen de las necesidades de efectivo (flujo de salidas) para el año que termina el 31 de diciembre de 2006.



	TOTAL ANUAL	TRIMESTRES			
		1ro.	2do.	3ro.	4to.
Material	1,340,000	320,000	350,000	370,000	300,000
Mano de obra	660,000	125,000	135,000	210,000	190,000
Gastos	1,050,000	250,000	200,000	310,000	290,000
Adiciones de capital	500,000	200,000			300,000
Partidas acumuladas	-				
y diferidas	749,000	304,000	331,000	104,000	10,000
Dividendos	120,000			120,000	
Documentos por pagar	150,000		150,000		
<b>Total</b>	<b>4,569,000</b>	<b>1,199,000</b>	<b>1,166,000</b>	<b>1,114,000</b>	<b>1,090,000</b>

#### 5.1.3.1.1 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO TEMPORAL

Enseguida, deben comparecerse los flujos de entradas y salidas de efectivo, para evaluar la posición de caja a lo largo del periodo. Los saldos estimados de caja para los periodos subsecuentes sugieren que la posición de caja quedaría protegida mediante un préstamo bancario a corto plazo.

El financiamiento a corto plazo, los intereses sobre el mismo y su efecto en la posición de caja se muestran en el resumen:

Necesidades presupuestadas de financiamiento provisional para el año que termina el 31 de diciembre de 2006.

<b>a) Documentos por pagar a corto plazo</b>					
PERIODO	SALDO INICIAL	EFFECTIVO RECIBIDO	SUB TOTAL	PAGO EFECTUADO	SALDO FINAL
Enero					
Febrero					
Marzo		100,000	100,000		100,000
1er. Trim.		100,000	100,000	-	100,000
2do. Trim.	100,000		100,000	100,000	
3er. Trim.					
4to. Trim.					
Total		100,000	100,000	100,000	
<b>b) Gasto de intereses sobre documentos a corto plazo</b>					
GASTOS INCURRIDOS					
Enero					
Febrero					
Marzo		5,000	5,000		5,000
1er. Trim.		5,000	5,000		5,000
2do. Trim.	5,000	5,000	10,000		
3er. Trim.					
4to. Trim.					
Se considera un solo préstamo.					

### 5.1.3.2 MÉTODO DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA PARA CALCULAR EL FLUJO DE EFECTIVO.

Este método es empleado por muchas compañías para fines analíticos, en la preparación del presupuesto anual de caja, sin embargo se usa con mayor frecuencia para la planificación del efectivo a largo plazo.

Desarrolla los flujos de efectivo empezando con la utilidad neta, la cual es convertida de la base de acumulación a una base de efectivo, es decir, al flujo de efectivo generado por las operaciones.

Estas estimaciones se calculan de manera muy semejante al método directo y produce los mismos resultados de determinación del flujo de efectivo:

Planes de largo alcance de la Cía. "La Heredera, S.A. de C.V"  
Análisis del flujo de efectivo

CONCEPTO	AÑO	FUTURAS PROYECCIONES			
	CORRIENTE	2002	2003	2004	2005
	2001				
<b>Posición inicial de caja</b>		<b>160,000</b>			
Flujos de entradas de efectivo:					
Utilidad neta planificada.					
( después de impuesto )	400,000				
Ajustes:					
Mas: Depreciación y Amortización	70,000				
Menos: Aumento de capital de trabajo					
distinto a efectivo	<u>- 10,000</u>				
Utilidad neta planificada.	460,000				
( después de impuesto )					
Otros orígenes de efectivo:					
Venta acciones de capital	100,000				
Prestamos a largo plazo	80,000				
Ventas de activos fijos	<u>30,000</u>				
<b>Flujo total de entradas de efectivo</b>		<b>670,000</b>			
Necesidades fondo de amortización	20,000				
Pago de dividendos	40,000				
Pago de deuda a largo plazo	550,000				
Adiciones de activos fijos	<u>150,000</u>				
<b>Flujo total de salidas de efectivo</b>		<b>760,000</b>			
<b>Posición final de caja</b>		<b>70,000</b>			

El otro procedimiento que se usa para controlar el efectivo es mantener datos sobre la posición de la caja día a día (o semana a semana). Este método es particularmente útil en aquellas compañías

que tienen demandas fluctuantes de efectivo y sucursales muy dispersas en el territorio nacional, a través de las cuales fluyen grandes volúmenes de efectivo.

#### 5.1.4 TÉCNICAS PARA MEJORAR EL FLUJO DE EFECTIVO

La planificación del flujo de efectivo de una empresa debe incluir la consideración de cómo mejorar el flujo de efectivo y por lo tanto significa el como incrementar el monto del efectivo disponible sobre una base cotidiana.

Para lograr este objetivo, la administración debe concentrar su atención sobre: el proceso de los cobros de efectivo a fin de acelerar las cobranzas, el proceso de los pagos de efectivo para retardar los desembolsos, y las políticas de inversión a fin de maximizar las ganancias de intereses en saldos ociosos de efectivo.

Algunas de las formas que frecuentemente se usan para mejorar la eficiencia del proceso de cobros de efectivo son los siguientes:

1. Revisar el lapso que transcurre desde la fecha de venta a crédito de los bienes o servicios, hasta el primer aviso de cargo en cuenta, induciendo al cliente a efectuar el pago inmediato.
2. Revisar la política de descuentos por pronto pago así como el cargo por intereses moratorios.
3. Revisar el proceso de otorgamiento de créditos para identificar los riesgos de cuentas incobrables o morosas antes de emprender acciones legales si es el caso.

4. Considerar de que manera pueden reducirse los pagos con cheques posfechados.

De las formas empleadas para mejorar la eficiencia del trámite de los pagos en efectivo tenemos:

1. Hacer todos los pagos precisamente el ultimo día, sin que se incurra en penalización.
2. Hacer todos los pagos mediante cheques, de preferencia en viernes, para maximizar los saldos en cuenta a favor de la compañía.
3. Aprovechar todos los descuentos por pronto pago.
4. Establecer las políticas y un procedimiento de trámite de pagos que minimicen la posibilidad de pagos fraudulentos efectuados por los empleados de la compañía.

Controlar los flujos de efectivo es una tarea constante ya que solo así se detectan los problemas de flujo de efectivo que van surgiendo y que a menudo necesitan de una atención inmediata.

### 5.1.5 PRESUPUESTO DE EFECTIVO

#### **EJERCICIO** (cifras en miles de pesos)

Vamos a elaborar el presupuesto de efectivo de la Cía. Comercial denominada La Esperanza, S.A. de C.V. por el periodo que comprende los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2006 y enero 2007, considerando los siguientes supuestos:

La rotación de inventarios es de seis veces al año.

En base a lo anterior, la mercancía deberá adquirirse aproximadamente con dos meses de anticipación a las ventas.

El costo de las compras representa el 60% de las ventas o sea que el margen de utilidad bruta sobre el costo es de  $\frac{2}{3}$  sobre dicho costo de compras.

Se acostumbra que todas las compras de mercancía sean a crédito y son pagadas totalmente al siguiente mes.

Respecto a los gastos de venta y administración se mantendrán fijos y serán liquidados precisamente en el mes en que se incurran, su importe mensual será de \$60.

Las ventas reales correspondientes al mes de junio fueron \$160 y para julio \$120

Las ventas mensuales estimadas a considerar serían:

Agosto	\$80
Septiembre	120
Octubre	200
Noviembre	300
Diciembre	400
Enero	120
Febrero	120
Marzo	120

Se considerara en el flujo de entradas de efectivo, que la mitad del importe de las ventas son de contado y por el otro 50% se otorga crédito el cual será cobrado al siguiente mes.

Se prevé que los clientes no pagaran oportunamente, pudiendo existir un retraso en los 30 días acostumbrados.

Un análisis de las ventas y cuentas por cobrar revela que el tiempo promedio de cobro de las cuentas de cliente es de 42 días, existiendo una equivalencia aproximada a suponer que el 60% de las cuentas se cobra al cabo de un mes y el 40% restante se cobra a los dos meses.

El saldo de efectivo al iniciar el mes deberá ser de un importe no menor a \$50 (en caso de no suceder así, se gestionara de inmediato el financiamiento requerido).

## Solución 1

## FLUJOS DE SALIDAS DE EFECTIVO

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
1. Ventas estimadas.	80	120	200	300	400	120
2. Compras requeridas en relación con las ventas esperadas.	120	180	240	72	72	72
3. Pagos a proveedores para liquidar las cuentas por pagar ( \$72 al 31 de julio ).	72	120	180	240	72	72
4. Gastos fijos de venta y administración.	60	60	60	60	60	60
5. Salidas de efectivo ( 3 + 4 ).	<b>132</b>	<b>180</b>	<b>240</b>	<b>300</b>	<b>132</b>	<b>132</b>
6. Inventarios: compras del presente mes y del anterior ( 2 + 3 )	<b>192</b>	<b>300</b>	<b>420</b>	<b>312</b>	<b>144</b>	<b>144</b>

\* 60% de las ventas esperadas dos meses después.

\* Ventas de \$120 garantizadas para los meses de febrero y marzo de 2007.

\* También incluye las cuentas por pagar al final del mes anterior.

## FLUJOS DE ENTRADAS DE EFECTIVO

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
1. Pronósticos de ventas.	80	120	200	300	400	120
2. Ventas de contado.	40	60	100	150	200	60
3. Cuentas por cobrar al final del mes.	40	60	100	150	200	60
4. Cobros a clientes. ( \$60 al 31 de julio )	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>200</b>
5. Total de entradas de efectivo ( 2 + 4 )	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>160</b>	<b>250</b>	<b>350</b>	<b>260</b>

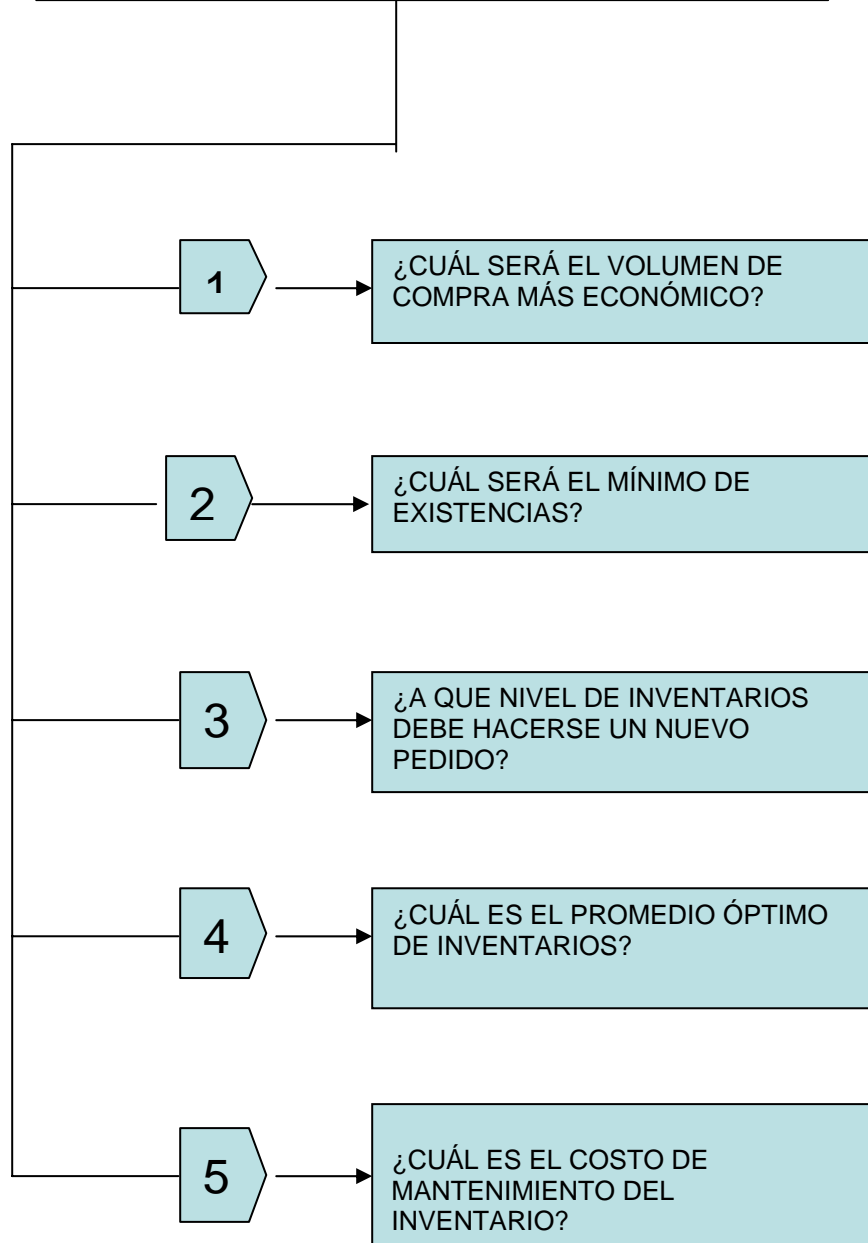


Solución 2						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
1. Ventas de contado	40	60	100	150	200	60
2. Ventas a crédito ( \$80 en junio \$60 en julio )	40	60	100	150	200	60
3. Cobros: 60% en el mes siguiente al de la venta	36	24	36	60	90	120
4. Cobros: 40% dos meses después de realizada la venta	32	24	16	24	40	60
5. Saldo en la cuenta por cobrar al final del mes	64	76	124	190	260	140
6. Flujos de entrada de efectivo ( 1+3+4 )	108	108	152	234	330	240
*El saldo se integra con las ventas a crédito del presente mes mas el 40% de las ventas a crédito del mes anterior.						
CAMBIO NETOS DE EFECTIVO Y FINANCIAMIENTO						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
1. Saldo de caja al inicio de mes.	100	76	50	50	50	50
2. Suma de los flujos de entrada de efectivo.	108	108	152	234	330	240
3. Efectivo disponible.	208	184	202	284	380	290
4. Menos los flujos de salidas de efectivo.	132	180	240	300	132	132
5. Efectivo disponible antes de financiamiento.	76	4	-38	-16	248	158
6. Considerando los prestamos bancarios. ( sumar o restar los cobros o pagos del banco ).	0	46	88	66	-198	-2
7. Saldo de caja al finalizar el mes. ( \$50 saldo mínimo ).	76	50	50	50	50	156
8. Prestamos bancarios acumulados.	0	46	134	200	2	0
* Lo requerido para que el renglón 7 sea mayor o igual a \$50.						

---

**5.2 CUESTIONAMIENTOS ESENCIALES APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS**

---



### 5.2.1 EJERCICIO

1. La Compañía Industrial “El Patriota, S.A de C.V”., consume anualmente 36,000 unidades del artículo “X”.

2. El costo necesario para hacer un pedido es de \$53.00; mismo que se forma por: Recepción del material, gestiones, y otros costos administrativos.

3. El costo unitario del material “X” es de \$5.00

4. El costo de mantenimiento del inventario de materiales, según datos estadísticos es del 26.5%; es decir, el costo de mantenimiento del inventario es de \$0.265 por cada peso invertido en los inventarios de materiales; costo de mantenimiento formado por los costos de inversión, del espacio ocupado, del servicio, de los riesgos, etc.

5. El historial del proveedor del material “X”, es el siguiente:

Pedido no.	Fecha de solicitud	Promesa de entrega	Fecha de recepción
11224	16 de enero	19 de enero	22 de enero
11335	25 de enero	31 de enero	2 de febrero
11354	15 de febrero	19 de febrero	26 de febrero
11425	26 de febrero	2 de marzo	5 de marzo
11500	30 de marzo	5 de abril	6 de abril
11578	13 de mayo	15 de mayo	21 de mayo

6. La empresa labora 24 días al mes.

Se pide:

- Cual será el volumen de compra más económico.

- Cual será el mínimo de existencias.
- A que nivel de inventarios debe hacerse un nuevo pedido.
- Cual es el promedio óptimo de inventarios.
- Cual es el costo de mantenimiento del inventario.

### Solución

1.- Volumen de compra más económico:

Fórmula:

$$\sqrt{\frac{2 \times Ca \times Cp}{Cu \times Cm}}$$

Literales:

VCE= Volumen de compra económico

Ca = Consumo anual de unidades

Cp = Costo del pedido

Cu = Costo unitario

Cm = Costo de mantenimiento

$$\sqrt{\frac{2 \times 36,000 \times 53}{5 \times 0.265}}$$

$$\sqrt{\frac{3,816,000}{1.325}}$$

$$\sqrt{\text{VCE} = 2,880,000}$$

$$\text{VCE} = 1,697 \text{ Unidades}$$

$$\text{VCE} = 1,700 \text{ Unidades (redondeado)}$$

Recomendación:

El volumen de compra más económico será de 1,700 unidades y el punto de reorden deberá ser revisado en forma periódica, de tal forma que si existe en la empresa un número relativamente grande de unidades de categoría media, se preparan gráficas basadas en los costos de mantenimiento y en los del pedido.

2. Mínimo de existencias:

Formula:

$$\text{ME} = \text{PVFPR} \times \text{CDU}$$

Literales:

ME = Mínimo de existencias.

PVFPR = Promedio de variación de fechas de proceso.

CDU = Consumo diario de unidades.

Primero:

(Se obtiene el promedio de las fechas de promesa de entrega y recepción del pedido; para tal efecto, se suman las variaciones de las fechas anteriores, divididas entre el número de pedidos).

Pedido no.	Promesa de entrega	Fecha de recepción	Variación
11224	19 de enero	22 de enero	3 días
11335	31 de enero	2 de febrero	2 días
11354	19 de febrero	26 de febrero	7 días
11425	2 de marzo	5 de marzo	3 días
11500	5 de abril	6 de abril	1 días
11578	15 de mayo	21 de mayo	6 días

Suma total de variaciones —————> 22 días

Menos:

Días festivos —————> 4 días

Suma neta de variaciones —————> 18 días

Suma neta de variaciones: 18 días = 3 días

Número de pedidos: 6

Promedio de fechas = 3 días

Segundo:

(Se obtiene el consumo diario de unidades del artículo “ X “ dividiendo el consumo mensual de unidades entre el número de días de trabajo en el mes).

Consumo mensual de unidades: 3,000 = 125 unidades

Número de días trabajados en el mes: 24

Consumo diario del artículo " X ": 125 unidades

Tercero:

(El mínimo de existencias se determinará de la siguiente manera: se multiplicará el consumo diario de unidades por el promedio de fechas de promesa y recepción).

125 unidades x 3 días = 375 unidades

Respuesta:

Mínimo de existencias del artículo " X " : 375 unidades

3.- A que nivel de inventarios debe hacerse un nuevo pedido:

Fórmula:

$$NINP = (PVFSR + ME) (CDU)$$

Literales:

NINP = Nivel de inventarios para hacer un nuevo pedido.

PVFSR = Promedio de variación de fechas de solicitud y recepción.

ME = Mínimo de existencias.

CDU = Consumo diario de unidades.

Primero:

Obtener el promedio de las fechas de solicitud y recepción del pedido; para tal efecto, se dividirá la suma de las variaciones metas de las fechas anteriores, entre el número de pedidos).

Pedido no.	Solicitud del pedido	Recepción del pedido	Variación
11224	16 de enero	22 de enero	6 días
11335	25 de enero	2 de febrero	8 días
11354	15 de febrero	26 de febrero	11 días
11425	26 de febrero	5 de marzo	7 días
11500	30 de marzo	6 de abril	7 días
11578	13 de mayo	21 de mayo	8 días

Suma total de variaciones —————▶ 47 días

Menos:

Días festivos —————▶ 4 días

Suma neta de variaciones —————▶ 43 días

Suma neta de variaciones: 43 días = 7.1 días

Número de pedidos: 6

Promedio de fechas = 7.1 días

Segundo:

(Obtener el punto de reorden del pedido y se obtiene: sumando el promedio de fechas de surtido, más el promedio de fechas de pedidos).



7.1 días + 3 días = 10.1 días

Punto de reorden del pedido: 10.1 días

Tercero:

Consumo diario de unidades = 125 unidades

Punto de reorden = 10.1 días

125 unidades x 10.1 unidades = 1,263 unidades

En consecuencia:

Cuando el departamento de almacén de materiales reporte una existencia de 1,263 unidades del material “ X ”, la empresa deberá formular un nuevo pedido por 1,700 unidades.

4.- Promedio óptimo de inventarios

Fórmula:

$$PIM = \frac{(VCE + ME)}{2} (Cu)$$

Literales:

PIM = Promedio del inventario.

VCE = Volumen de compra más económico.

ME = Mínimo de existencias.

Cu= Costo unitario.

$$\frac{1,700 \text{ unidades} + 375 \text{ unidades}}{2} = 1,225 \text{ unidades}$$

1,225 unidades x \$5.00 costo unitario = \$ 6,125.00

Promedio óptimo del inventario \$ 6,125.00

5.- Costo de mantenimiento del inventario

Fórmula:

$$\text{CMI} = \text{PIM} \times \text{CM}$$

Literales:

CMI = Costo de mantenimiento del inventario.

PIM = Promedio óptimo del inventario.

CM = Costo de mantenimiento relativo.

Promedio óptimo del inventario (Art. "X") = \$6,125

Costo de mantenimiento relativo: = \$ 0.265

$6,125 \times 0.265 = \$1,623.13$

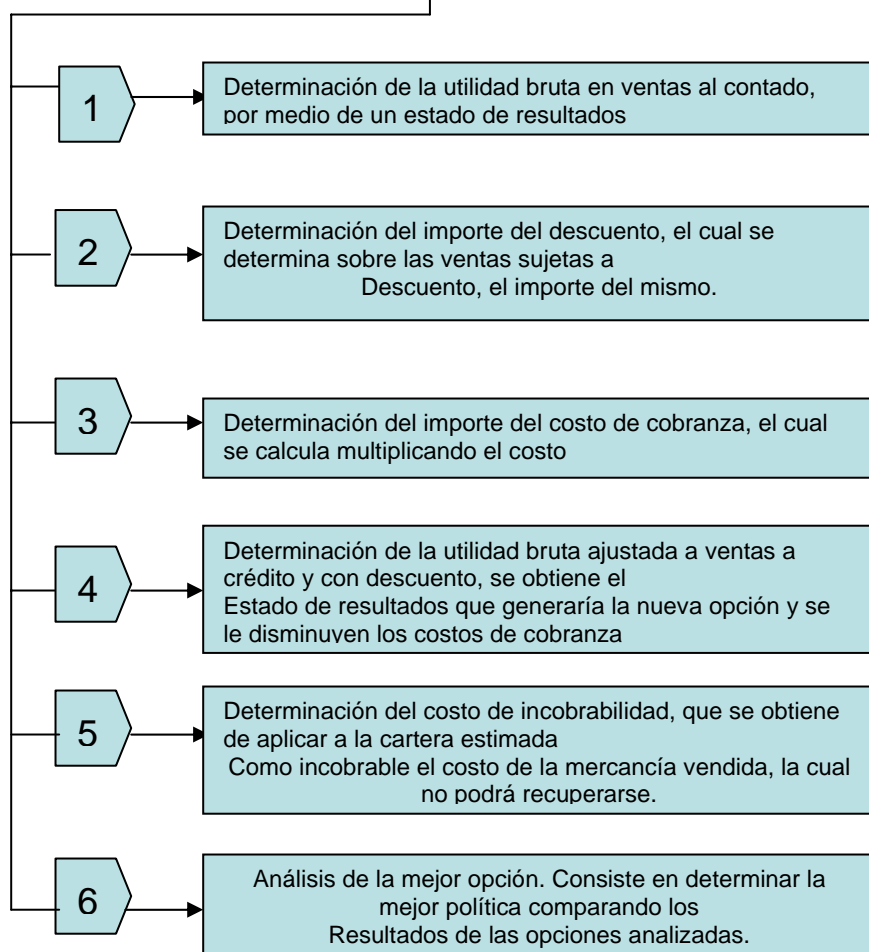
Costo total de mantenimiento: \$1,623.13

Conclusión:

A la empresa le cuesta \$1,623.13 mantener un inventario promedio de 1.225 unidades; mismas que tienen un costo de \$6,125.00

### 5.3 MODELOS PRÁCTICOS DE COBRANZA

En México pocas empresas conocen con exactitud su costo de cobranza y mucho menos sus costos aleatorios, razón por la cual. Presentaremos a continuación el método que más se aplica en nuestro medio y que tiene como característica principal la presentación. De las evaluaciones de distintas alternativas aplicables a la empresa mediana y pequeña.



### 5.3.1 CASO PRÁCTICO.

La Entidad comercial denominada “La Ilusión, S.A. de C.V”., desea conocer cual será la mejor opción de venta, si actualmente vende 20 000 unidades a plazo de 30 días con un precio de \$20.00 por unidad y cuyo costo es de \$10.00, está planeando la posibilidad de aumentar el plazo de crédito a 45 días y otorgar un descuento del 5% a aquellos clientes que paguen dentro de los 30 días siguientes al de la venta.

Los antecedentes que se tienen, es que de las 20 000 unidades que se venden, el 50% es a crédito y el otro 50% es al contado.

Si aumenta el plazo de crédito, las ventas se incrementarán en 15 000 unidades y se estima que el costo de cobranza sea del 4% sobre el monto de la cartera pendiente de cobro y una probabilidad de no cobrar del 1% de las ventas a crédito, al mismo tiempo se estima que el 30% de las ventas totales se efectuarán con el descuento propuesto.

### S o l u c i ó n

#### 1.- Opción contado

<i>Ventas</i>	\$ 400,000
( 20 000 uds X \$20 )	
<i>Costo de ventas</i>	200,000
(20000 uds X \$10)	
<i>Utilidad bruta</i>	<hr/> 200,000

## 2.- Determinación del importe del descuento

<i>Ventas totales</i>	\$ 700,000
( 35 000 uds X \$20 )	
<i>Ventas con descuento 30%</i>	\$ 210,000
<i>Costo del descuento</i>	\$ 10,500
( 5% de \$210,000 )	

## 3.- Determinación del importe del costo de la cobranza

<i>Ventas totales</i>	\$ 700,000
( 35 000 uds X \$20 )	
<i>Ventas al contado</i>	\$ 200,000
(10 000 uds X \$20)	<hr/>
<i>Ventas a crédito</i>	\$ 500,000
<i>Costo de la cobranza</i>	\$ 20,000
( 4% de \$ 500,000)	
Menos ( - )	
<i>Costo de la cobranza con descuento</i>	8,400
( 4% de \$ 210,000)	<hr/>
<i>Costo neto de cobranza</i>	\$ 11,600

#### 4.- Determinación de la utilidad bruta en ventas a crédito

<i>Ventas</i>		\$ 700,000
( 35 000 uds X \$20)		
<i>Costo de ventas</i>		\$ 350,000
( 35 000 uds X \$10)		_____
<i>Utilidad bruta</i>		\$ 350,000
<i>Descuento por pronto pago</i> \$ 10,500		
<i>Costo de cobranza</i>	<u>\$ 11,600</u>	<u>\$ 22,100</u>
<i>Utilidad bruta ajustada</i>		\$ 327,900

#### 5.- Determinación del costo de incobrabilidad

<i>Costo de cobranza</i>		
( 4% sobre ventas a crédito de \$ 500,000)		\$ 20,000
<i>Costo de incobrabilidad</i>		
( 1% sobre las ventas a crédito = 25 000 uds. X 1%		
= 250 X \$ 10 por la mercancía no recuperada)		\$ 2,500

Determinación de la utilidad bruta ajustada por costo de incobrabilidad

<i>Ventas</i>		\$ 700,000
( 35 000 uds X \$ 20)		
<i>Costo de ventas</i>		350,000
(35 000 uds X \$ 10)		_____
<i>Utilidad bruta</i>		350,000
<i>Costo de cobranza</i>	\$ 20,000	

<i>Costo de incobrabilidad</i>	\$ 2,500	<u>22,500</u>
<i>Utilidad bruta ajustada</i>		\$ 327,500
Menos ( - )		
<i>Utilidad no realizada por ctas. Incobrables</i>		<u>2,500</u>
<i>Utilidad bruta total</i>		\$ 325,000

6.- Determinación de la utilidad bruta ajustada a la situación actual

<i>Ventas</i>	\$ 400,000
( 20 000 uds X \$ 20 )	
<i>Costo de ventas</i>	200,000
( 20 000 uds X \$ 10 )	<u>                    </u>
<i>Utilidad bruta</i>	\$ 200,000
<i>Costo de cobranza</i>	8,000
( 4% de \$ 200,000 )	<u>                    </u>
<i>Utilidad bruta ajustada</i>	\$ 192,000

Análisis de la mejor opción

	<i>Situación actual</i>	<i>Crédito a 30 días con descuento</i>	<i>Neto a 45 días</i>
<i>Utilidad bruta</i>	\$ 200,000	\$ 350,000	\$ 350,000
<i>Costo de cobranza</i>	( 8,000)	( 11,600 )	( 20,000)
<i>Descuento por pronto pago</i>		( 10,500)	
<i>Costo de incobrabilidad</i>			( 2,500)
<i>Utilidad no realizada</i>			( 2,500)
<i>Utilidad bruta</i>	\$ 192,000	\$ 327,900	\$ 325,000

### Conclusión:

En base a lo anterior la política que más le conviene a la empresa para maximizar su utilidad es vender a 30 días con descuento por pronto pago.

Proceso de decisión si variamos periodo de cobro y cuentas malas

1. Ventas adicionales.
2. Rentabilidad ventas adicionales.
3. Pérdidas adicionales en cuentas malas.
4. Cuentas por cobrar adicionales.
5. Inversión en cuentas por cobrar adicionales.
6. Rendimiento requerido sobre la inversión adicional.
7. 3 + 6.
8. Rentabilidad incremental 2 – 7.

Descuento concedido

3 / 15 Neto 30 = 3% De descuento si se pagó en 15 días  
fecha factura, pago vence en 30 días.



- Cambio de descuento puede acelerar pago de cuentas por cobrar, afectar demanda y cuentas por cobrar.

- Evaluación

- |  |  |
|--|--|
| 1.- Costo de oportunidad del descuento | = % Descuento que se concede x % de clientes que aprovechan ( \$ ) x ventas anuales a crédito. |
| 2.- Mejoría en C x c                   | = C x c según política anterior – C x c según nueva política.                                  |
| 3.- Ahorro de oportunidad              | = % Costo de oportunidad empleada x mejoría en C x c.  |

Si  $3 > 1$  conviene

## **CONCLUSIÓN**

Como podemos darnos cuenta es muy importante la correcta administración de las cuentas por cobrar ya que proporciona la entrada de ingresos constantes. Así, el modelo anterior nos muestra algunas alternativas que podrían ayudar en las entradas de efectivo una vez que se haya decidido que política de crédito se llevará a cabo. Es importante también considerar que se podría otorgar descuentos por pronto pago, intentando hacer saber a los clientes que su compra es importante pero lo es aún más, el pago de la misma, y para lo cual la empresa está en la disposición de poder ayudar para que éste se lleve a cabo sin retrasos y sin que pague un peso más de intereses.

El modelo nos muestra que el crédito a 30 días por el 50% de la compra y con un descuento del 5% por pronto pago es totalmente eficiente, mostrando a su vez que las ventas podrían incrementarse en un 75%. Es muy común dentro de las empresas que el plazo de crédito sea desde los 30 a los 90 días, pero habría que tomar en cuenta si el llegar a cobrar una cuenta en tres meses es redituable para el flujo de efectivo de la empresa, ya que aunado a ello la estimación de cuentas incobrables crecería en un alto porcentaje y también los gastos de cobranza que a la larga afectan directamente el flujo de efectivo de la empresa. Así también dentro de las cuentas incobrables se debe tomar en cuenta que de acuerdo a la política y control interno de las mismas, su porcentaje de reserva de cuentas incobrables no deberá subir a más de un 1% y no deberá ser menos de un 2% de acuerdo al porcentaje que se tiene para reserva, por ejemplo, si la reserva de cuentas incobrables es de un 5% como política, los límites de la misma deberán estar entre un 3% a 6% de las mismas.

Es muy importante saber que si tenemos una buena rotación de clientes en cuentas por cobrar, consideraremos que la misma, tendrá

que llevar al eficiente manejo de inventarios para poder cubrir las necesidades de compra de nuestros clientes. Un ejemplo de la administración de inventarios y cuentas por cobrar, es el círculo comercial que el autor Abraham Perdomo Moreno lo ilustra en la siguiente forma:



La política de crédito en una empresa permite marcar las pautas para decidir si se debe otorgar el crédito a un cliente así como el monto del mismo, es necesario establecer el periodo de crédito, las normas de crédito, la política de cobranza de la empresa así como cualquier descuento concedido por pronto pago.

El manejo inteligente del crédito es fundamental para la competitividad y el buen crecimiento empresarial, para ello es necesario un buen y detallado análisis financiero, un adecuado control de inventarios y un correcto manejo del flujo de efectivo. Todas las empresas tienen la necesidad de conocer el comportamiento de su información financiera pues gracias a ella se puede observar la real

situación económica y financiera de sus operaciones, dicho estudio se obtiene por medio del análisis de razones financieras.

La gran competencia que existe actualmente en el mercado, ha llevado a algunos empresarios a tomar decisiones erróneas para lograr tener ventas, otorgando créditos exagerados y/o periodos muy largos de pago, sin tomar en cuenta que la base es el control interno y la correcta administración de la empresa, hay que tomar en cuenta también que existen varias formas de poder lograr las ventas, además de otorgar buenos créditos, ofreciendo productos y/o servicios de calidad, utilizando un buen método de mercadeo el cual es esencial en la actualidad pues ha sido la base del crecimiento de muchas empresas, cabe señalar que la mercadotecnia juega un papel muy importante en éste proceso pues permite al empresario difundirse de manera significativa, permitiendo con ello ser competitivo y su permanencia dentro del mercado de su sector.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Abraham Perdomo Moreno: “Análisis e interpretación de estados financieros”, México, Segunda edición 1995, Editorial Ecasa

Dr. Luis Haime Levy: “Planeación financiera en la empresa moderna”, México, Cuarta edición 1998, Editorial Calidad ISEF

R.P. Ettinger, D.E. Golieb: “Créditos y Cobranzas”, Editorial Continental S.A.

Carlos Felipe Dávalos Mejía: “Títulos y operaciones de crédito. Análisis teórico práctico de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y temas afines”, México, 3ra edición, Editorial Oxford

Juan Ramón Santillán González: “Establecimientos del sistema de control interno. Función de contraloría, México 2da. Edición, Editorial Ecafsa Thomson Learning

A Goznes, M.A. Goznes: “Enciclopedia de la contabilidad”, México 5ta. Edición, Editorial Océano / Centrum Tomo II

Horngren / Sundem / Elliot: “Biblioteca de la contabilidad financiera”, México 5ta. Edición, Editorial Serie Gran Biblioteca Empresarial Prentice – Hall Tomo II