

84  
Lej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL CONTROL Y PLANEACION FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA

MARIA LETICIA MEZA MEZA

L

ASESOR DEL SEMINARIO: C.P. Y M.C. ANGEL QUIROZ GONZALEZ.



MEXICO, D. F.,

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

270320

1999



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.

A mi maestro y director de tesis  
MAESTRO ANGEL QUIROZ GONZALEZ, a  
quien admiro, respeto y estimo  
como un testimonio de agradeci-  
miento por su tiempo, dedicación  
e interés en la realización de  
este trabajo.

A mi madre

MARIA MEZA SOLORZANO

Por el cariño y admiración que le tengo  
y con mi más profundo agradecimiento -  
por sus consejos que me han alentado pa  
ra seguir siempre adelante.

A mi esposo

LUIS VILLALOBOS NIEVES

Por el respeto, amor y cariño que le -  
tengo, por su apoyo y comprensión incon  
dicional para ayudarme a lograr las me  
tas propuestas.

# EL CONTROL Y PLANEACION FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE

## CREDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA

### C O N T E N I D O

Pág.

#### INTRODUCCION

#### GENERALIDADES DEL AREA DE FINANZAS

#### CAPITULO I.

#### DEFINICION, REGISTRO Y MANEJO DE CUENTAS POR COBRAR

- |   |   |
|---|---|
| 1. Origen, evolución y antecedentes del crédito . . . . . | 1 |
| a) En la época contemporánea . . . . .                    | 1 |
| b) En México . . . . .                                    | 5 |

2. Definición del crédito . . . . .	7
3. Importancia del crédito . . . . .	8
4. Las funciones del crédito . . . . .	10
5. Clasificación de las cuentas por cobrar . . . . .	11
6. Procedimientos generales . . . . .	12
7. Manejo de las órdenes de clientes . . . . .	12
8. Emisión de facturación por venta realizada . . . . .	13

CAPITULO II.

CONTROL Y ANALISIS DEL CREDITO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

1. Control del crédito . . . . .	15
2. Bases del crédito . . . . .	18
3. Condiciones del crédito . . . . .	20
4. Establecimiento de políticas y normas del crédito . . . . .	25
5. Límites del crédito . . . . .	28
6. Fuentes de información para conceder el crédito . . . . .	31

CAPITULO III. CONTROL Y ANALISIS DE  
LA COBRANZA DE CUENTAS  
POR COBRAR

1. Organización del departamento de Crédito y Cobranzas . . . . .	45
2. Establecimiento de un manual de políticas y procedimientos para la cobranza . . . . .	53
3. Procedimientos de cobranzas . . . . .	54
4. Emisión de informes necesarios para el análisis y control de la cobranza de las cuentas por cobrar . . . . .	57
5. Razones financieras necesarias para conocer la calidad de clientes desde el punto de vista de cobranza . . . . .	65

**CAPITULO IV.**

**CREACION DE LA ESTIMACION  
DE CUENTAS INCOBRABLES.**

1. Gestiones de cobranzas a cargo de terceros .....	68
2. Gastos por cuentas incobrables .....	69
3. Clasificación de los gastos de cuentas incobrables.....	69
4. Método directo de cancela- ción de cuentas incobrables..	70
5. Método de las provisiones para las cuentas incobrables.	73
6. Recuperación de cuentas incobrables.....	77
7. Estimación de las cuentas in- cobrables por el método de porcentaje de las venras.....	78
8. Estimación de las cuentas in- cobrables por el metodo de artigüedad de saldos.....	79

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFIA**



## I N T R O D U C C I O N

Actualmente, para el Gerente de Crédito es difícil decidir a qué cliente se debe otorgar crédito, qué límite y bajo qué condiciones. Por ello, presentaré esta exposición que ayudará al ejecutivo de Crédito en el otorgamiento y recuperación del mismo.

Esta tesis se encuentra dividida en cuatro capítulos;

El primer capítulo que abarca definición, registro y manejo de las cuentas por cobrar. En este capítulo describo aspectos esenciales y generales del crédito.

El segundo capítulo, que incluye el control y análisis del crédito de las cuentas por cobrar. En él presento medidas necesarias para el control, bases, límites y condiciones del crédito. Lo más importante de este capítulo es la forma de establecimiento de políticas de crédito y la obtención de información para conceder el crédito.

En el tercer capítulo analizo aspectos de organización del departamento de crédito y cobranzas, procedimientos de cobranzas, la emisión de informes que son de suma importancia para el análisis y control de la cobranza de las cuentas por cobrar.

Por último en el cuarto capítulo presento algunos métodos para la creación de la estimación de cuentas incobrables. El contador de la empresa determinará cuál es el método más adecuado para obtener la estimación de cuentas incobrables.

Con la exposición de esta tesis, pretendo que el lector comprenda las fuentes básicas de la investigación de crédito y conozca la interpretación de los estados financieros de un cliente potencial desde el punto de vista crediticio, con el objeto de obtener la confianza necesaria para asegurarse que las ventas a crédito y las cobranzas correspondientes aportan a su empresa las utilidades que requiere para un mejor funcionamiento.

## GENERALIDADES DEL AREA DE FINANZAS

En un principio, las finanzas se consideraban fundamentalmente como una parte de la economía. Más adelante, durante la década de los años 1920, el surgimiento de nuevas tecnologías, nuevas industrias y la necesidad de financiarlas, hizo surgir la administración financiera como una rama independiente con énfasis sobre los métodos de financiamiento externo. A fines de la década de 1920, el interés sobre los diferentes valores, principalmente las acciones comunes, se intensificó de manera asombrosa y en cierta modalidad se ha prolongado hasta la época actual.

Durante la década de 1940 y en la primera mitad de la década de 1950, se tiene mayor conciencia acerca de los flujos de efectivo y los métodos de planificación y control del flujo de efectivo, pero en general, el enfoque de la materia estaba dirigido al punto de vista del analista externo. No fue sino hasta mediados de la década de 1950 que apareció en primer plano la metodología del presupuesto de capital, con un mayor conocimiento hacia la responsabilidad de la gerencia financiera en la ubicación óptima de los recursos financieros y en la administración financiera de los activos de la empresa.

La función de finanzas en sus comienzos, se encargaba únicamente de llevar la contabilidad de la empresa, dándole especial énfasis al manejo del efectivo y forma de obtenerlo para cubrir las obligaciones que tenía la empresa con terceras personas. Para entender el enfoque actual de las finanzas es conveniente citar lo que varios actores opinan sobre la función de finanzas.

1. "La función Financiera es la asignación de fondos a activos específicos, y
2. Obtener la mejor mezcla de financiamientos en relación a la evaluación general de la empresa".

(Van Horne)

"La administración Financiera está relacionada con la decisión administrativa que da como resultado la adquisición y funcionamiento de activos a corto y a largo plazo".

(Philippatos)

Como se podrá observar, para los autores antes mencionados - la función de finanzas tiene como objetivo fundamental el obtener recursos y el utilizarlos de la mejor manera posible, es decir optimizarlos. Optimizar el uso y obtención de recursos financieros, para maximizar los flujos de efectivo - que generen, éste es el caso de México.

La administración financiera se define a través de las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los detalles específicos varían entre las organizaciones, algunas tareas financieras son básicas. Los fondos se obtienen de fuentes financieras externas y se distribuyen entre diferentes aplicaciones. En las operaciones de una empresa debe medirse y controlarse el flujo de fondos. Los beneficios que obtienen las fuentes de financiamiento - asumen la forma de rendimiento, reembolsos, productos y servicios. Estas funciones financieras básicas deben efectuarse en todo tipo de organizaciones, desde empresas privadas - hasta agencias del gobierno y grupos de asistencia.

Las principales funciones de los administradores financieros son planear, adquirir y utilizar los fondos en tal forma que se incremente al máximo la eficacia de operaciones de la organización. Esto requiere el conocimiento de los mercados financieros a partir de los cuales se obtienen los fondos, y de la forma como se tomen decisiones sólidas de inversión, y se estimulan operaciones eficaces. Los administradores deben considerar un gran número de fuentes y usos alternativos de fondos al tomar sus decisiones financieras.

Por ejemplo: habrá de decidir entre fondos internos o externos, proyectos a corto o largo plazo, fuentes de fondos a - corto o a largo plazo, y tasa de crecimiento de mayor a menor magnitud.

#### ORGANIZACION DE LA FUNCION FINANCIERA

El funcionamiento financiero en jefe de la empresa es el Director de Finanzas, que ocupa un lugar en el Consejo de Directores y es responsable de todas las actividades del departamento de Finanzas. El puede delegar la responsabilidad de dichas actividades en uno o más contralores y en un tesorero. Los contralores tienden a concentrarse en aquellas actividades que requieren contadores, en tanto que el tesorero, quien es responsable de la obtención del capital necesario, se especializa en el mantenimiento de las relaciones activas

# CAPITULO I. DEFINICION, REGISTRO Y MANEJO DE LAS CUENTAS

## POR COBRAR

### 1. Origen, evolución y antecedentes del crédito

#### a) En la época contemporánea

A continuación se presenta un análisis cronológico de la evolución histórica del crédito.

Haré un pequeño preámbulo:

Al principio y durante muchos siglos, el comercio se realizaba en forma de trueque, pues tanto el dinero como el crédito, que en cierta forma lo sustituye, resultaban desconocidos y, con el surgimiento de las primeras monedas, que en aquella época se representaban con semillas, sal, perlas, y después con el avance de la civilización, en metales preciosos, se hizo posible el comercio, fue entonces cuando desapareció la forma de trueque por la utilización de estos bienes o símbolos como medio de intercambio; refiriéndonos a la época antigua, existían riesgos considerables al llevar consigo dinero para realizar las operaciones, pues sólo grupos armados podían viajar seguros y tanto el mar como la tierra resultaban muy peligrosos, por el constante riesgo de asaltos y naufragios, dadas las características de las embarcaciones antiguas y de los medios de transporte terrestre. Para reducir estos riesgos, el hombre hace surgir el crédito y evitar así la transferencia física e inmediata de dinero.

Habiendo comprendido lo anterior, haré un resumen de la existencia de algunas instituciones jurídicas en la antigüedad, especialmente en lugares como: Egipto, Babilonia, en la civilización Cretense con los fenicios en Israel, Grecia, en Roma; en esta última se logró un mayor avance.

Posteriormente, será conveniente ver algunos aspectos de la evolución del derecho mercantil durante la Edad Media y en la Epoca Moderna y por último el desarrollo de los bancos.

con los bancos y otras fuentes proveedoras de fondos en el mercado de capital. A menudo, algunas o todas las funciones del tesorero son ejercidas por el mismo Director de Finanzas o pueden ser delegadas a un contralor.

A continuación se explican las responsabilidades del contralor y el tesorero:

El contralor se encarga de registros, reportes y sistemas contables, contabilidad de costos, métodos y políticas de depreciación, desarrollo y vigilancia del sistema de control presupuestal, auditoría interna, relaciones con los contadores públicos independientes, preparación de estados financieros, análisis e interpretación de estados financieros, vigilar el pago de los impuestos, mantener registros de inventarios, desarrollar procedimientos para el pago de sueldos y salarios.

El tesorero es el responsable de sostener relaciones con instituciones de crédito, manejo de fondos, manejo de operaciones en moneda extranjera, fijar políticas de crédito y cobranzas, custodia de valores, planes de seguros contra activos de la empresa y riesgos para el personal, estudios sobre la rotación de inventarios, operaciones de bienes raíces propiedad de la compañía, formulación de proyectos de pago de intereses y dividendos, planes de seguros. En resumen, podemos decir que sus actividades están encaminadas a la obtención de recursos y a su vez al correcto manejo y control, con lo cual notamos que el administrador financiero debe ser un especialista en manejar la información de finanzas y más aún, tener bastos conocimientos sobre producción, mercadotecnia, recursos humanos e informática para poder optimizar la utilización y obtención de los recursos.

## EGIPTO

Los egipcios contaban con una sólida agricultura; desarrollaban arte, industria y comercio, y este último de carácter internacional, utilizando para tal fin canales con los que se contaba y que eran: el río Nilo, y caravanas de camellos.

Durante lo que se conoció como Reino Medio y con las utilidades que producían los negocios del faraón, se llegaron a financiar las construcciones de las obras monumentales que aún hoy existen y que todos admiramos. Durante la declinación del imperio, en el reinado de Ramses III, se llegó a dar el caso de que este monarca no pudo conseguir que sus soldados lucharan, ni que sus albañiles trabajaran, por la falta de pago de salarios y aquí encontramos, evidentemente, el mejor antecedente de lo que hoy conocemos como suspensión del crédito por falta de pago.

Por último, también sabemos que los egipcios conocían el crédito hipotecario, y que los faraones vendían tierras de su propiedad para ser pagadas en abonos.

## BABILONIA

En el siglo XVII, A.C. aparece la civilización Babilónica y el famoso Código de Hammurabi. Este código fué concebido por el rey de este nombre, quien gobernó a Babilonia durante 40 años. Se encuentra grabado en una columna de piedra negra, localizada en el año 1901 de nuestra era por J. de Morgan, columna que se encontraba en el Museo de Louvre de París y contiene un preámbulo de 282 artículos o secciones y un epílogo que se relaciona con la propiedad personal e inmobiliaria; con el comercio, negocios, trabajo, familias y hasta delitos.

Es notable la protección que este código da a los deudores, en contra de acreedores explotadores y también a los obreros, esclavos y mujeres.

Se dice que los préstamos de granos que fueran pagaderos en especie, causaban un interés del 33.5% anual y los préstamos en plata un interés del 20% al año; estos datos nos sirven para hacer una pequeña compara---

ción con la que en la actualidad se acostumbra.

### LOS FENICIOS

En los años 300 A.C. nos encontramos con la declinación de la civilización Fenicia. Estos fueron los creadores del alfabeto; pero más importante, de un imperio comercial en todo el mar Mediterráneo, el cual ha servido de ejemplo y meta para muchas civilizaciones posteriores.

Los fenicios producían y explotaban textiles, púrpura, papiro e importaban otros bienes, en un positivismo sistema de tráfico internacional.

Desgraciadamente no se conocen disposiciones jurídicas conscriptas; pero sí se conocen las que protegen a los deudores, frente a exigencias injustas de acreedores.

### GRECIA

En el siglo VIII A.C. se sabe que los pequeños agricultores hipotecaban sus tierras y al no pagar sus deudas, sus acreedores generalmente nobles, los adquirirían. Existía en Grecia, como en casi en todas las civilizaciones antiguas, préstamos con garantías personales, convirtiéndose en esclavos del acreedor aquel pobre deudor que no pagaba.

En el año 621 A.C., Draco fue comisionado por los atenienses para hacer leyes que procuraran mejorar la suerte de los campesinos, pero las disposiciones que dictó el tal Draco, fueron tan duras. Después que tales leyes fueron abolidas, el pueblo ateniense siguió clamando a las autoridades por la conciliación de sus deudas, la liberación de esclavos y la distribución de las tierras. Y, en el año 594 A.C., Solon que fue el liberalizador, permitió que los esclavos por deudas, recuperasen su libertad y prohibió, ofrecer en garantía a la propia persona, dando así un gigantesco paso adelante en el progreso de la Institución Crediticia.

ROMA

Roma fué la nación que más desarrollo alcanzó; es decir desarrollaron una completísima legislación sobre los derechos del crédito y sus obligaciones, según se consideran "del lado de un acreedor (crédito), o del lado de un deudor (obligaciones)".

Los romanos utilizaron contratos de crédito, tales como: el mutuo o préstamo a cierto tiempo, dejando así la posibilidad de pactar intereses, la tasa era del 8 1/3% anual.

En el año 407 se redujo dicha tasa de interés a la mitad y en el año 412, mediante una ley llamada "Genu--lia" se prohibía el préstamo con intereses, pero tiempo después dejó de ser aplicado por improcedente e inconveniente.

En Roma se conoció también el "Mandato o Préstamo Gratuito"; el depósito de bienes o de dinero; la prenda y las fianzas, ambas para la seguridad del crédito. La venta con pago del precio en dinero y, por lo tanto distinta al trueque, facilitó las transacciones tan difíciles en otras épocas y lugares; expresamente, los romanos contemplan la venta a crédito, al establecer que: al adquirente o deudor del precio está obligado a pagar intereses desde que ha entrado en disfruto de la cosa vendida. Esto supone que no se pagaba al contado.

Existía la "Ley Comisoria" mediante la cual el vendedor se reservaba el derecho de resolver el contrato, si el comprador no pagaba su precio en determinados plazos y, aún más, desarrollaron el contrato de sociedad, conteniendo fines netamente económicos, desarrollaron el contrato, para hacer operaciones a nombre del otorgante. También, usaron el contrato de hipoteca en garantía del crédito otorgado. Por regla general, los romanos precisaban que: en todos los casos de incumplimiento de una obligación, el deudor debería pagar intereses al tipo legal que permitía, también, pactar penas especiales para el caso de demora.

El acreedor hipotecario que no podía cobrar, tenía el derecho de pedir que se le transfiriera la propiedad del inmueble dado en garantía.



## EDAD MEDIA

El Derecho Mercantil Moderno, no obstante todos sus antecedentes romanos, contienen orígenes por costumbres mercantiles nacidas en el seno de los gremios y corporaciones de la Edad Media, así como por las decisiones de los consulados, que eran los tribunales mercantiles de la época; los cuales dictaron reglamentaciones sobre el derecho mercantil marítimo y también sobre el derecho mercantil terrestre. Las más antiguas son del siglo XVI y fueron dictadas por los gremios y originadas por las costumbres de las ferias mercantiles, muy usuales, por cierto entre los españoles, entre los franceses y en todo el centro de Europa.

## EPOCA MODERNA

Al formarse, después de la Edad Media los grandes estados surgen también las primeras leyes mercantiles de la Epoca Moderna.

El primer código de comercio fue francés de 1808, el cual aún se encuentra vigente, le siguieron el español de 1829 y el alemán de 1861.

En México, se creó el Consulado en 1581, el cual, curiosamente empezó aplicando las ordenanzas de Bilbao y Sevilla, y aún cuando después hizo las suyas propias, aprobadas por el rey español en 1854. Se promulgó el primer código de Comercio Nacional.

### b) Antecedentes del crédito en México

La historia del crédito en México se inicia con los preparativos de la conquista de nuestro país, por Hernán Cortés.

En el siglo XVI las expediciones españolas de exploración y conquistas, eran debidas a iniciativas y financiación de particulares. Si bien dentro del marco jurídico de la época, esas empresas particulares dependían de la corona, en cuyo nombre se hacían, por lo que ésta debía autorizarlas, fijar las necesarias circunstancias de derecho y hacerse representar en ellas

por diversos funcionarios reales, los gastos directos de los mismos corrían totalmente a cargo de sus realizadores, sin la menor ayuda del rey. A estas normas - jurídicas y económicas debió responder la conquista de México.

Cuando en la isla de Cuba tuvieron noticias alentado--ras de Francisco Hernández de Córdoba y de Juan de Grijalva, sobre la riqueza de tierras mexicanas. Se concitaron numerosos intereses en la preparación de una definitiva expedición de conquista. El empresario - principal fue Diego de Velázquez, su contribución más importante fué de 10 navíos que representaban entonces un capital considerable.

Hernán Cortés obtuvo de varios amigos \$4,000.00 en oro y \$4,000.00 en mercaderías dando garantías sobre sus - indios, haciendas y finanzas.

El marqués del Valle de Oaxaca tomó en préstamo de Pedro Xerez \$550.00 pesos oro y el propio Diego de Veláz quez \$2,000.00 pesos oro dejando en prenda \$3,000.00 - pesos oro para fundir.

He aquí el fenómeno crediticio, haciendo su aparición en los destinos de la Nueva España.

A la llegada de los españoles, nuestro país se hallaba dominado por "La Triple Alianza", integrada por el rei no azteca, el de Texcoco o Acolhuacán y el de Tracopan o Tacuba.

La base económica de los aztecas era la agricultura, - Tenochtitlán en su carácter de Metrópolis, concentraba el movimiento comercial. La grandiosidad del mercado de Tlatelolco, causó maravillas a Cortés, el número de los comerciantes que al acudir diariamente era de - 20,000 a 25,000 y de 40,000 a 50,000 en el mercado - grande de cada 5 días. Del intercambio que los indios tenían que pagar un tanto como tributo al rey.

Al finalizar el siglo XV, la economía de los aztecas - había alcanzado un notable desarrollo, las transacciones comerciales bastantes incrementadas, se realizaban no solamente trueques, sino como verdaderas operacio--nes de compra-venta, cuyos instrumentos de cambio consistían en distintos tipos de monedas, que aunque acuñadas, desempeñaban el papel de éstas, las diferentes

especies de moneda empleadas por los aztecas eran:

1. Cacao, diferente al usado para el consumo cotidia--no,
2. Pequeñas telas de algodón destinadas exclusivamente a la adquisición de mercancías, denominadas jatoguachtli, y
3. Acuñaciones de cobre.

## 2. Definición del Crédito

Presentaré algunas definiciones de algunos autores sobre el crédito y posteriormente definiré el crédito en una empresa farmacéutica.

"Crédito es la obligación de pagar dinero en el futuro, - en devolución de dinero o bienes recibidos en el presen--te".

La base para el otorgamiento o reconocimiento del crédito es: "La confianza del acreedor en la capacidad del deudor para cumplir sus obligaciones".

"La administración del Crédito y las Cobranzas"  
(Francisco H. Mosti)

Crédito proviene del latín "creditum", de crederé, tener confianza. Crédito es:

"La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o - servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un va--lor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir - adicionalmente un interés pactado".

"Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas"  
(Emilio Villaseñor y Fuentes)

"Crédito es la entrega de mercancía al cliente sobre la base de solvencia realizados de sus estados financieros; a cambio de un valor monetario equivalente y a un plazo - estipulado en un contrato celebrado entre las dos partes".

(Definición de crédito en una empresa farmacéutica)

### 3. Importancia del Crédito

En la actualidad, el crédito es de importancia vital para la economía de los países y las empresas, ya que su empleo y utilización adecuados permiten entre otros beneficios, los siguientes:

- a) Aumentar los volúmenes de venta
- b) Incrementar la producción de bienes y servicios, trayendo como consecuencia una disminución en los costos unitarios
- c) Elevar el consumo al permitir a determinados sectores socioeconómicos, adquirir bienes y servicios que no estarían a su alcance si tuvieran que adquirirlos de contado
- d) Crear un mayor número de fuentes de trabajo, mediante nuevas empresas y la ampliación de las ya existentes
- e) Fomentar el uso de todo tipo de servicios y la adquisición de bienes, estableciendo plazos largos para pagarlos
- f) Proporcionar indirectamente el desarrollo tecnológico al incrementar los volúmenes de venta
- g) Ampliar y abrir nuevos mercados al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población

En resumen, podemos decir que el crédito es la base de la mayoría de las transacciones mercantiles o negocios. El

crédito es un medio por el cual los economistas se expanden. En una economía determinada, el crédito cumple dos funciones importantes: permite a los individuos, a las empresas y a los gobiernos la compra de bienes y servicios, sin tener que pagar de inmediato su valor en dinero; y - con ello surge la segunda función del crédito, que es la de aumentar la disponibilidad de dinero. En efecto, al - comprar a crédito se aumentan los recursos del comprador, pudiendo este adquirir bienes que de otra forma no conseguiría.

El crédito permite que los negocios crezcan en capacidad e incrementen sus ganancias.

#### Peligros que ocasionan el crédito:

El crédito es el instrumento por medio del cual cada - agente en el proceso de producción es financiado, y el - crédito bancario, comercial o industrial, al consumidor y el de inversión, son los instrumentos a través de los cuales el crédito principalmente actúa. El crédito, no obstante, es solamente una facilidad para la sociedad en general, ni para el individuo. Su uso puede convertirse en abuso, y la distinción entre ambos no es fácil de hacer, su uso está acompañado de cierto peligro.

Las utilidades parecen fáciles y seguras, y ni los más - sinceros deudores, ni los acreedores con la máxima con--- fianza en los créditos, se dan cuenta del peligro en que ellos mismos se han colocado.

Un crédito, puede decirse, queda completamente justificado solamente cuando la promesa de pago ha sido cumplida. Un ciento por ciento de eficacia en la aceptación y manejo del crédito no es posible de esperar, ya que habrá - errores al juzgar el riesgo de crédito e incluso el riesgo más seguro puede debilitarse gradualmente durante el - término del crédito, por el cambio de condiciones o fracasos sobre los cuales, ni el deudor, ni el acreedor, tienen el mismo control. Pero hay abusos del crédito cuando una investigación cuidadosa y una apreciación del riesgo no revela una razonable certeza de que el crédito será o podrá ser cubierto. Igualmente, habrá abuso del crédito cuando su uso provoca una excesiva corriente de bienes o servicios, estrangulando las posibilidades de peligro.

Entre los peligros directos del crédito se encuentra su - tendencia a favorecer la sobre-expansión comercial y la -

especulación que conduce al fraude, al desfaldo y a la -  
facilidad con la que la gente puede ser inducida a vivir  
más desequilibradamente de lo que sus medios le permiti-  
rían.

El uso del crédito origina una deuda que está ligada a un  
futuro ingreso, y cuando el poder productivo del futuro -  
ha sido erróneamente medido, el resultado es, al menos, -  
desagradable y a veces desastroso; y ésto, tanto para los  
individuos como para la sociedad en general.

#### 4. Las funciones del Crédito

Se ha sostenido, por algunos escritores, que el crédito -  
evita el uso del dinero; por otros que es un sustituto -  
del mismo; y un tercer grupo sostiene que, en relación al  
dinero, es solamente una opción al mismo. No obstante, -  
todos están conformes uno de los servicios esenciales del  
crédito a la sociedad es el servir, juntamente con el di-  
nero, como un medio de intercambio. El crédito es el -  
agente de cambio que hace fluir fondos hacia la produc-  
ción, ya que sirve también para acelerar el consumo. Con-  
secuentemente, el crédito facilita la producción, el in-  
tercambio y el consumo de bienes, con el resultado de que  
la sociedad logra un más alto nivel de vida.

Como medio de intercambio, el crédito es más rápido, más  
seguro y más conveniente que el dinero.

El crédito libera para otros usos productivos, el oro, la  
plata, y otros metales que pudieran ser seleccionados pa-  
ra ser empleados como dinero. Se ha dicho que el crédito  
y no el dinero es el principal medio de intercambio. El  
crédito se expresa solamente en términos de dinero, y el  
dinero sirve como ayuda al crédito, al cubrir los relati-  
vamente pequeños saldos que no se cancelen por el propio  
crédito. Además, de ésta, su principal función como me-  
dio de intercambio, el crédito beneficia a la sociedad en  
su conjunto y a los individuos en otras formas. El crédi-  
to permite la concentración de pequeñas sumas a través de  
los bancos de ahorro; de bancos de acciones, haciendo po-  
sible el financiamiento de grandes empresas, cuyos produc-  
tos se diseminan entre el pueblo, en beneficio, tanto en

la sociedad como de los contribuyentes del capital.

Un gran servicio del crédito ha sido la ayuda con la que ha contribuido al desarrollo de los más modernos métodos de producción y distribución. Como consecuencia del crédito se han colocado fondos a la disposición de la inventiva, que ha hecho posible la producción en gran escala, la rápida transportación y comunicaciones casi instantáneas.

#### 5. Clasificación de las cuentas por cobrar

En el caso de grandes empresas que tienen cientos o miles de cuentas individuales deudoras y en donde se requieren los servicios de varios empleados para llevar los registros donde se anotan las transacciones a crédito con los clientes, es necesario clasificarlos y subdividirlos para los efectos de contabilidad. Las bases principales para esa clasificación pueden ser establecidas por:

- a) Orden alfabético
- b) Población o territorio
- c) Condiciones de venta
- d) Grupos de transacciones (clientes mayoritarios, o minoritarios)
- e) Agentes vendedores
- f) Actividad o movimiento

La clasificación por orden alfabético es por lo general, conveniente dentro de cada grupo, aunque se emplee cualquier otra base de subdivisiones.

## 6. Procedimientos generales para registrar las cuentas por cobrar

Por regla general, debe llevarse una cuenta para cada cliente a quien se conceda el crédito. A esta cuenta se carga el importe de cada remesa y se acredita cada pago hecho por el cliente.

La contabilización de las cuentas a cobrar, incluye un gran volumen de tenaduras de libros, lo que hace conveniente una rápida anotación exacta de las ventas y de los cobros. Esto no obstante, la teoría de contabilidad involucrada es sencilla, cuando se hace una venta se suma la cantidad apropiada al saldo de una cuenta que se lleva a cada cliente y se incluye así en el total de las cuentas a cobrar.

El departamento de crédito recibe diariamente un reporte de pagos hechos por los clientes, a través de un departamento llamado servicio de oficinas, para que sea aplicado a clientes por medio de una póliza de ingresos que se afecta a diario con un número consecutivo. Asimismo, recibe del departamento de Ventas un reporte de las ventas realizadas al día, las cuales también se hace la aplicación a clientes.

## 7. Manejo de las órdenes de clientes

El primer paso definitivo en el curso diario de las ventas a crédito, es la orden que se recibe del cliente, ya sea en forma de una carta o en alguna otra forma especial.

En el caso de clientes nuevos, la orden debe ser aprobada por el departamento de Crédito para proceder a hacer su apertura correspondiente.

En caso de clientes ya registrados, proporcionarán el número de clave o de cuenta que tenga asignado. El departamento de Crédito revisará sus archivos y control de cobranzas, así como su adeudo vencido, y el documento más atrasado pendiente de pago. Si existe algún cheque de



vuelto por fondos insuficientes o cualquier otro motivo. También emitirá su opinión en cuanto a las experiencias de cobro y la clasificación de la categoría en que cobranzas catalogan al sujeto en estudio.

Si los resultados del estudio son favorables y el cliente mantiene sus pagos en forma regular, sin problemas graves, poco más o menos dentro del límite de crédito autorizado y el plazo de compra, se autoriza y se pasa siguiendo su curso.

El pedido se entrega al departamento de Ventas o de facturación para que le de trámite, esto es, registrarlo con un número consecutivo y proceder a su facturación.

#### 8. Emisión de facturación por venta realizada

El departamento de Ventas es el encargado de emitir la facturación y de hacer la distribución de las mismas en la siguiente forma:

- a) Original y copia se envía al cliente, ya sea por medio del correo o a través del representante de Ventas que le visita
- b) Una copia para el control que lleva el departamento de Crédito, que le sirve para programar su cobro
- c) Otra copia para el departamento de artículos terminados, para realizar el envío de mercancía al cliente. El medio de transporte se encuentra señalado en la factura, así también se le entrega otra copia para que se incluya dentro de las cajas que contiene dicha mercancía.
- d) Al encargado de llevar el control de existencias se le entrega otra copia para que quede asentado en el auxiliar de tarjetas la salida de determinados productos

El de artículos terminados una vez que ha recibido los talones de embarques de las mercancías, adjunta a esta la copia de factura correspondiente y las entrega al departamento de Contabilidad, para que se tramite el reembolso

del gasto de embarques y se aplique el importe a gastos -  
de ventas. Después que Contabilidad ha realizado los -  
asientos correspondientes, turna la facturación junto con  
el talón al departamento de Ventas para que anexe el pedí  
do original a cada una de ellas e informe al cliente la -  
forma de envío de la mercancía.

Cabe mencionar que se trata de una empresa farmacéutica -  
que emite primero la factura, registrando la facturación  
con fecha de dos días posteriores al envío, para dar tiem  
po a que el cliente reciba la mercancía oportunamente.

## CAPITULO II. CONTROL Y ANALISIS DEL CREDITO DE LAS CUENTAS

### POR COBRAR

#### 1. Control del crédito

Empezaré por dar a conocer el prospecto de cliente en forma personal o por conducto del departamento de Ventas. Es normal que se pretenda iniciar operaciones mediante un pedido o la promesa de lograrlo en breve. Generalmente, es a través de solicitudes escritas y correspondencia con el departamento de Ventas que llega posteriormente al departamento de Crédito.

La solicitud de crédito viene a constituir uno de los documentos más importantes de la administración de crédito. Nos aporta los datos y elementos que, una vez comprobados por la investigación, permiten conocer al solicitante de crédito; proporcionando los elementos de juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones del crédito solicitado.

Aún cuando no existe un formato de aceptación general en su presentación, contenido y extensión; su estado revela una serie de elementos fundamentales, concurrentes en la mayoría de los casos. Los datos y la extensión del documento debe basarse en el monto del crédito solicitado y que guarda una estrecha relación con él. Así un crédito alto o considerable, exigirá una investigación exhaustiva del sujeto del crédito, en tanto que un crédito pequeño requiere una investigación más sencilla y por lo tanto, la solicitud será menos amplia y con menos datos.

A continuación se presentan los principales elementos que debe contener la solicitud de crédito.

#### a) Nombre o razón social

Es muy importante dejarlo establecido con claridad.

La personalidad jurídica del cliente, es la que reconocemos y que a partir de ese momento, se responsabilizará de todos los actos que se celebren. La empresa debe asegurarse según la responsabilidad física o moral del sujeto de crédito.

Es física cuando se trata de una persona mayor de edad, que tiene capacidad legal y mental para celebrar actos de comercio, etc. y en cuyo caso, deben aparecer el nombre y los apellidos completos.

La personalidad moral, es la que ostentan las sociedades mercantiles o instituciones constituidas ante notario y que reúnen los requisitos legales para el desarrollo de su actividad específica según el giro. Precisamente el nombre de la razón social seguida de las siglas que correspondan, es el que se reconoce.

En el caso de la persona moral, se debe de conocer también el nombre o nombres de las personas responsables y apoderados generales que pudieran celebrar actos de dominio, comprometiéndose con su firma a la sociedad que representan.

b) Nombre comercial del negocio

Es por el que en forma popular se le conoce en la localidad, pero carece de personalidad jurídica y es recomendable escribirlo siempre entre comillas para evitar confusiones, que en un momento dado pudieran resultar de gravedad a los intereses de la empresa.

La dirección, la localidad y la zona postal son indispensables, así como también el nombre del gerente y el teléfono.

c) Tipo de establecimiento

Este es un dato de primera importancia y que en el futuro debe llegar a ser determinante en la administración del crédito, puesto que se indica el arraigo y mucho del factor moral del crédito.

El registro federal de causantes es conveniente conocerlo, pues en ocasiones de celebrar contratos u otro tipo de convenios, se recomienda citarlo; puesto que la clave nos está señalando si efectivamente estamos otorgando crédito al cliente cuyo nombre tenemos registrado.

El capital social es otro aspecto que nos debe de servir como base para el otorgamiento de crédito. Si se trata de una sociedad con personalidad moral, podemos conocer el capital social que tiene manifestado en los momentos en que se requisita la solicitud impresa.

d) Bienes muebles

Es algo de vital interés y en especial cuando se trata de otorgar fuentes de crédito y extensos plazos. Este tipo de bien raíz debe anotarse con toda claridad al dorso de la solicitud, mencionando las características del inmueble, su valor catastral, números de localizaciones y nombre de las personas propietarias. En algún momento pudieramos llegar a la necesidad de investigar en el registro público de la propiedad para garantizar nuestro crédito, constituir prenda, enagenar o embargar en caso necesario.

e) Sucursales

Es un dato valioso saber que el sujeto cuenta con sucursales o filiales y el lugar donde éstas se encuentran; lo que en caso necesario podrá anotarse al dorso de la solicitud. Si son filiales deberá indicarse con exactitud el nombre o la razón social de éstas, sin olvidar en ningún caso las direcciones y la localidad.

Es esencial que los sistemas de crédito y las condiciones de venta se establezcan sobre una base que no desanime a los buenos clientes y que tampoco origine pérdidas serias por deudas incobrables. En muchas corporaciones de importancia, el control de crédito está a cargo del Gerente de Crédito, que asume toda la responsabilidad. En caso de que no se pueda tener un departamento especial de Crédito, es conveniente que se formule un procedimiento definitivo para tramitar las solicitudes de los clientes para obtener crédito y para aceptar sus pedidos que incluye el trámite final de aprobación o negación.

Las decisiones para otorgar o negar un crédito en particular, debe realizarse de conformidad con los planes y políticas generales de la empresa, y con las políticas de crédito correspondientes. Una efectiva decisión de crédito presupone la clara definición y la cabal comprensión de estas políticas. Tanto al establecer la política como al aplicarla, se debe tener en consideración que demasiadas afirmaciones pueden ocasionar un volumen excesivo de cuentas por cobrar de lenta recuperación, en tanto que demasiadas decisiones negativas pueden reducir drásticamente el volumen de ventas, con la consecuente baja en producción, altos costos unitarios y menor utilidad.

Para llevar un buen control de crédito, se debe hacer revi

sión periódica de las cuentas para confirmar, modificar o cancelar su línea de crédito para autorizar pedidos nuevos.

## 2. Bases del crédito

Son tres los factores que determinan la aceptación de crédito de un cliente y son los siguientes:

- a) Personalidad
- b) Capacidad
- c) Capital social

Al analizar los riesgos de crédito, el Gerente de Crédito debe observar un equilibrio conveniente entre las consideraciones morales y materiales. Debe preguntarse a sí mismo respecto a cada posible cliente:

¿Pagará? (ésto comprende a su personalidad únicamente). - Si está satisfecho de que el solicitante será su mejor pago, deberá preguntarse: ¿podrá pagar? (ésto comprende tanto a la capacidad como al capital). Personalidad, capacidad y capital social serán expuestos brevemente como términos que deben ser examinados por el Gerente de Crédito, para llegar a determinar los riesgos de crédito.

### a) Personalidad

En su acepción general, personalidad significa la naturaleza íntima de un individuo. Puede ser buena, mala y algunas veces regular. En este concepto, la personalidad constituye la principal consideración para determinar los riesgos de crédito, que significa responsabilidad moral, absoluta honradez e integridad.

En conclusión, determinar la responsabilidad es una difícil sino imposible tarea. La personalidad implica apariencia y ésta puede ser engañosa. Una presunción razonable de la personalidad basada totalmente en la apariencia, es lo mejor que un Gerente de Crédito puede

esperar a hacer. Por consiguiente, debe usar todo recurso a su disposición para asegurarse de que cada candidato para crédito, tiene las cualidades de honorabilidad e integridad que le harán siempre bien dispuesto y determinado a pagar sus deudas -el crédito es inconcebible sin la confianza.

Debe evaluarse al personal de candidatos y particularmente, la reputación comercial con respecto a la veracidad y realización de las responsabilidades comerciales, debe examinarse su vida y gastos acostumbrados, sus relaciones e intereses foráneos como guía para determinar la presencia o ausencia de personalidad, tales como el alcoholismo, jugadores de dinero, personas con relaciones comerciales dudosas, pueden ser revelados solamente después de una exhaustiva investigación.

b) Capacidad

La mejor herramienta mecánica puede ser ineficaz y peligrosa en manos de un obrero que ignora su uso apropiado. El crédito es una herramienta potente en negocios bancarios y personales. Usada con conocimiento y habilidad, sirve provechosamente tanto como al acreedor como al deudor, usadas sin experiencia pueden traer el -desastre a ambos. Un deudor debe tener la capacidad para cumplir sus obligaciones.

La capacidad de un negocio se determina por los atributos personales y la habilidad comercial del propietario o Gerente. Los atributos personales son los que demuestran el individuo al desarrollar un trabajo, utilizando para ello la educación, entrenamiento, experiencia y la habilidad para obtener el máximo rendimiento.

La habilidad comercial se revela por los historiadores de un negocio. Si muestra desarrollo constante y utilidades con todas las cuentas pagadas aprovechando descuentos por pronto pago oportunos, el Gerente debe estar seguro de que existe una buena habilidad comercial.

c) Capital social

El capital social es importante conocerlo cuando se requieren préstamos relativamente grandes; en la mayoría de esos casos debe ofrecerse alguna garantía como una -condición de crédito.

El capital, como elemento que determina los riesgos - del crédito constituye la condición financiera del solicitante.

Si el capital está distribuido en inventarios o en - cuentas por cobrar, la aprobación del primero o el cobro de las últimas, es de gran interés para el Gerente de Crédito. Si el activo consiste de propiedad y equipo, tanto su disponibilidad como su garantía para un préstamo bancario, constituye una consideración primordial.

Para el Gerente de Crédito, el capital social es el soporte financiero del riesgo, pues puede considerarse - como la suma de riqueza que el deudor tiene como reserva, para poder en su tiempo solventar el crédito. Representa también el resguardo del deudor que le permitirá observar las pérdidas que sufren su negocio o actividad, siempre y cuando exista un margen de seguridad, que deberá estar proporcionado al riesgo de pérdida y al crédito reconocido.

Al investigar el capital social, deberá determinarse - su cuantía neta y asimismo, reconocer su origen y desarrollo en la historia del negocio. Sería insensato reconocer un crédito basándose únicamente en los registros contables de un negocio.

En una sociedad mercantil, el capital está limitado al actual capital social, que incluye las inversiones de los accionistas. En un negocio no asociado, el capital incluye las propiedades de los dueños.

### 3. Condiciones del crédito

Cada transacción de crédito implica un contrato con una - estipulación para el pago en su tiempo determinado. Ningún aspecto de los que forman el contrato contiene una declaración expresa de la fecha de pago vencida. A esta declaración se le llama "condición de venta" o "condición - de crédito". Las condiciones de venta serían incluidas - en todas las facturas cubriendo envíos o entregas de bie-



nes.

A continuación, presentaré algunos factores que determinan o influyen en la duración de los plazos.

Las condiciones varían con los diferentes ramos de negocios, pueden variar también dentro de un ramo particular, aún aquellas industrias donde la costumbre ha establecido condiciones de tipo de la empresa. En realidad, varían en algunas ocasiones dentro de la misma compañía; condiciones diferentes pueden ser concedidas a distintas clases de clientes.

Son tres los aspectos importantes que influyen sobre las condiciones de crédito: el producto, las circunstancias del comprador y las del vendedor.

#### El producto:

Para un producto que debe venderse en corto tiempo, más cortos serán los plazos concedidos a un negociante en este producto.

Los artículos de fácil descomposición como la carne, son vendidos por mayoristas en periodos de 7 a 15 días, mientras que un artículo de tiempo indefinido de venta, puede realizarse en un periodo de seis meses.

Las materias primas son vendidas en plazos más cortos que los productos acabados. En el negocio del rayón por ejemplo, una firma vende hilados y tejido, pueden realizarse aquellos en periodos de 30 días y éstos en 60 días.

#### Circunstancias del comprador:

Los minoristas rurales, a menudo obtienen plazos más largos que los urbanos, porque sus clientes no pagan sus cuentas, sino hasta la cosecha. Sin embargo, actualmente esta práctica prevalece menos que hace pocos años.

A los clientes que adquieren grandes cantidades de mercancías, algunas veces se les conceden plazos más largos que a aquellos que efectúan adquisiciones en escala reducida. Los que representan riesgos de crédito pobres, se ven obligados a aceptar plazos cortos. Un cliente que normalmente es considerado como un buen riesgo, pero temporalmente está corto de fondos, puede merecer una extensión en sus plazos si su situación financiera parece de proba-

ble desarrollo.

Circunstancias del vendedor:

Los vendedores, financieramente débiles, están obligados a pedir al contado o excepcionalmente a plazos cortos con el fin de mantener suficiente capital operativo para renovar sus existencias; los de poca o ninguna competencia pueden demandar pagos rápidos de sus competidores.

Explicaré brevemente las diferentes condiciones de crédito usadas en convenios mercantiles.

Las condiciones de crédito, regularmente usadas en contratación mercantil, se agrupan en cinco clases:

- a) Pagos por adelantado
- b) Plazos para pagar al contado
- c) Plazos para pedidos individuales
- d) Plazos para pedidos por bulto o globales
- e) Consignaciones
- a) Pagos por adelantado

Quando en ocasiones un comprador tiene un crédito establecido de poco mérito, el vendedor no desea extender cualquier crédito o asumir cualquier riesgo. Tanto mal entendido, sobre este punto, ha obligado a explicar el significado de condiciones diferentes usadas cuando la extensión de los vendedores es no extender crédito o exigir pagos por adelantado.

Los pagos por adelantado son: pagos en efectivo antes de la entrega (C.B.D.), pagos al entregar (C.O.D.) y letra a la vista con nota de embarque negociable adjunta (S.D.-B.L.). Solamente en la primera de estos casos, el vendedor no asume ningún riesgo, no así las dos siguientes, explicaré brevemente el por qué:

C.O.D.

Quando los bienes son enviados en estas condiciones, el comprador paga al que lleva los artículos la cantidad de la factura cuando le son entregados. El vendedor de

be insistir en un depósito antes del envío para evitar cualquier riesgo de perder el costo del transporte. Sin instrucciones, al contrario, el que transporta puede aceptar el cheque al comprador por pedidos por C.O.D. y el vendedor afronta el riesgo de que el banco no pague el cheque. Para eliminar este riesgo, el vendedor puede instruir al mensajero para aceptar solamente dinero en efectivo o un cheque certificado. El comprador debe ser notificado con anticipación de que el envío se está haciendo sobre tales bases.

S.D.-B.L.

Quando los bienes son vendidos en estas condiciones, el vendedor recibe una nota de embarque negociable, o si no, a la orden del conductor de la mercancía. Entonces aquel libra una letra por el monto de la factura contra el comprador o su banco. Después de endosar la nota de embarque, la adjunta a la letra y envía ambos documentos, junto con la factura, a un banco en la ciudad del comprador.

El comprador paga el monto de la factura al banco y los documentos le son entregados, así que puede obtener los bienes del que los conduce. El banco remite el pago al vendedor.

b) Plazos para pagar al contado

Quando los bienes son enviados en estas condiciones y hay un entendimiento expreso o implícito de que el comprador está dentro de un crédito de diez días. Luego ese tiempo permite al comprador comprobar los bienes recibidos y verificar el contrato. La cuenta se vence al terminar los diez días desde la fecha del contrato y si no paga, el vendedor puede recurrir únicamente a la misma solución que hay para cualquier otro acreedor.

c) Plazos para pedidos individuales

Los pedidos de descuento y de crédito se cuentan desde la fecha en que los bienes son vendidos sobre condiciones de pedido individual. Tales condiciones, comúnmente, son hechas por compradores que requieren envíos solamente una o dos veces al mes. Si el término para pagar es de 30 días sin el descuento, se expresa "30 días neto". Si un descuento, digamos 2%, los términos se expresan "2/10/30", significa que un descuento del 2% es

deducido si el pago se hace dentro de los 10 días después de la fecha del contrato.

d) Pedidos globales

Como su nombre lo indica, "el pedido-global" permite a un comprador, pagar por más de un pedido a un tiempo. - El descuento es deducido sobre todos los pedidos para un pedido global para el pago.

Debido a que existen comerciantes muy activos que hacen compras casi a diario durante el mes, se encontró el inconveniente de hacer los pagos casi a diario; por lo cual fue necesario tener la ventaja de los descuentos - por pago en efectivo.

Los pedidos globales más comunes son E.O.M, todos los - entregos durante un mes, son reunidos y pagados juntos. El descuento y los plazos de crédito para todos ellos - empiezan a fin de mes en el que se hacen las compras, o más exacto, en el primer día del siguiente mes.

e) Consignaciones

Quando un comprador no constituye un buen riesgo de crédito y no puede arriesgarse a comprar contra C.O.D., un vendedor algunas veces les envía bienes sobre consignaciones, bajo las cuales el vendedor retiene el título - de los bienes hasta que son pagados.

Si el consignatario falla, los bienes no pertenecen a - los acreedores generales sino al vendedor. Cuando los bienes son vendidos, el vendedor recibe el producto de la venta. Si el consignatario no vende los bienes, no tiene obligación de pagar por ellos, puede regresarlos al vendedor.

#### 4. Establecimiento de políticas y normas de crédito

Las políticas de crédito, establecen una red o guía para poder tomar adecuadamente decisiones de crédito, con vistas a conseguir los objetivos establecidos por la empresa, para las funciones de crédito y las cobranzas.

Los objetivos establecidos son tres:

- a) Obtener mediante la venta a crédito, el máximo de las ventas posibles
- b) Alcanzar dichos objetivos, pero con la menor pérdida posible, y
- c) Conseguir ambos fines, al menor costo posible

Realizando estos tres objetivos, el departamento de Crédito cumple con su función, constituyendo a que se logren los fines principales que justifican la existencia de la empresa.

#### Formulación de la política de crédito

Cualquier política de crédito es un factor de la organización de un negocio, que le afectó en su totalidad. Debe, por tanto, ser establecido al menos en sus bases, por la alta gerencia, pero procurando que tengan un activo papel en su formulación, el Gerente de Crédito y sus colaboradores.

Los responsables de otros departamentos, deberán también ser consultados, pues las políticas de crédito serán mejores y más efectivamente implantadas, cuando hayan tenido voz en su formulación, todos los que resultan afectados por ellas.

Es evidente que no bastan las instrucciones verbales por muchas razones; las políticas de crédito deben siempre estar formuladas por escrito y redactadas en la forma más clara e inteligible que sea posible, a fin de evitar omisiones y conclusiones.

#### Factores que deben ser tomados en cuenta al formular las políticas de crédito

- a) Es de primordial importancia el claro concepto de los objetivos que se pretenden conseguir, tanto los genera-

les de la empresa, como los específicos del departamento de Crédito.

- b) Se debe tomar muy en cuenta las normas, usos y costumbres de crédito existentes y operantes en el mismo tipo de industria o actividad comercial.
- c) Otro factor que es preciso no olvidar, es el margen de utilidad con que se está operando. Si es muy corto, debería ponerse mayor énfasis en la pronta recuperación de los créditos otorgados; si, por el contrario es amplio el margen, podría pensarse en una política de mayor tolerancia.
- d) Por último, es preciso tomar en cuenta el tipo de deudor con el que se opera. Para ello es necesario tener una adecuada clasificación de los clientes, bajo el punto de vista del riesgo que significa operar con ellos.

Para que sean efectivos, deben llevarse directamente y explícitamente a la práctica, lo que requiere en primer término, la fijación precisa de los deberes y responsabilidades de cada uno de los empleados que las tienen que aplicar. Deben preverse controles internos y la producción de reportes que muestren la adecuada e inadecuada observancia de las políticas. En este sentido sería muy recomendable que las revisiones periódicas de la operación fueran realizadas por elementos extraños al departamento de Crédito, concretamente por auditores internos y externos y que su resultado se comunicara tanto al Gerente de Crédito como a su superior jerárquico.

Las políticas de crédito deben ser además eficazmente comunicadas a las personas a quienes se dirige y a quienes afecta: al personal del departamento, a los departamentos relacionados como: Ventas, Contabilidad, Embarques y también a los clientes, en lo que a ellos se refiere e importe que conozcan.

A continuación, presentaré un ejemplo de algunas políticas de crédito que afectan a clientes dentro de una empresa farmacéutica:

#### Condiciones de venta

- a) Todos los pedidos están sujetos a nuestra aprobación.

### Transportación

- a) El costo de transportación terrestre es por cuenta nuestra y por la línea de transporte que nosotros designemos.
- b) El riesgo de transportación es por cuenta del comprador, no se aceptan reclamaciones por pérdida, averías o roturas, etc. que ocurran durante el viaje.

### Devoluciones

- a) No se acepta el descuento del valor de una devolución sin la nota de crédito respectiva.
- b) Toda devolución deberá venir en formatos nuestros y aprobados por nuestros representantes.
- c) Para que sea aceptada la devolución, el contenido de los frascos o cajas, debe ser el mismo a que se refiere su presentación y tamaño.
- d) El cliente podrá regresar productos con vencimiento, 30 días antes o 60 días después de la fecha de caducidad.
- e) No se aceptarán devoluciones de productos descontinuados.
- f) La devolución de productos de envío espontáneo, podrá efectuarse hasta tres meses después de facturados.
- g) No se aceptan devoluciones a personas que se surten a través de mayoristas, ya que éstos están obligados a aceptar las de sus clientes.
- h) El hecho de que nuestro representante haya autorizado una devolución de mercancía, no implica obligación por parte de la compañía a acreditar su importe y podrá ser rechazada si no se cumplen las condiciones arriba mencionadas.

Toda devolución deberá llegarnos con flete pagado, no aceptaremos devoluciones que vengan con flete por cobrar.

### Cobros

- a) Los pagos deberán ser por el valor íntegro de la factura. No aceptamos pagos parciales.

- b) Nuestros representantes están autorizados para efectuar cobros por cuenta nuestra, mediante un recibo numerado de esta empresa.
- c) Descuento por pronto pago: para aceptar el descuento - por pronto pago, es requisito indispensable que el mismo sea recibido a más tardar el día de su vencimiento, tomando en cuenta la fecha de nuestra factura.
- d) Cheques devueltos: efectuaremos un cargo del 20% sobre cheques devueltos, más la comisión bancaria, más I.V.A.
- e) Intereses moratorios: porcentaje por mes o fracción de mes si la factura no es pagada a su vencimiento.

Estas condiciones están sujetas a cambios sin previo aviso.

## 5. Límites de crédito

Un límite de crédito es asignado cuando los factores (personalidad, capacidad y capital) son considerados y analizados.

El límite de crédito, es la capacidad que representa el - monto que el acreedor supone es la máxima deuda que el - cliente puede adquirir y pagar puntualmente. El acreedor debe siempre esforzarse para establecer un límite de crédito que sea más provechoso para su firma. Por lo menos, debe estar seguro de que el monto de crédito extendido a un cliente no interfiera la continuidad de las ventas y sus - utilidades.

### Propósito de los límite de crédito

El propósito de establecer un límite de crédito es evitar la revisión del archivo de cuenta del cliente cada vez que se recibe un pedido. El acreedor estima el crédito del - cliente y hace un registro en el auxiliar incluyendo la fecha en que se hizo el mismo. Puede entonces registrar órdenes sin analizar de nuevo el riesgo de crédito. Los límites de crédito son revisados de vez en cuando de acuerdo



con las condiciones y la nueva información que se recibe.

En una gran oficina de crédito, determinados ayudantes son autorizados para aprobar pedidos que mantengan el saldo - del cliente dentro de su límite de crédito y el Gerente - queda libre para dedicar su tiempo en otros asuntos que re- quieren su criterio y experiencia.

#### Utilización del límite de crédito del cliente

El Gerente de Crédito, comprende que un límite de crédito puede ser una ayuda valiosa en las relaciones con su clien- te.

El uso apropiado de un límite de crédito en el tiempo jus- to puede ayudar tanto al acreedor como al cliente.

#### Información a los clientes de los límites de crédito

Las opiniones difieren sobre si se informa o no a los - clientes de los límites de crédito. Sin embargo, la mayo- ría de los acreedores están de acuerdo que clientes al mar- gen, cuyo límite es inflexible, deben estar siempre infor- mados. Si se le dice al cliente su límite de crédito, de- be hacersele ver al mismo tiempo que se le informa que su crédito solicitado ha sido aprobado.

Entre las ventajas de decirle al cliente su límite de cré- dito están las siguientes:

- a) El cliente retiene más fácilmente su límite cuando pre- viamente lo conoce
- b) El cliente puede planear sus compras de acuerdo con su límite de crédito
- c) Hay menos oportunidades de un mal entendido posterior - cuando el cliente conoce su límite de crédito desde el inicio de sus operaciones

Algunas desventajas son las siguientes:

- a) El cliente puede ofenderse si se da cuenta de que el lí- mite es una reflexión sobre su crédito establecido
- b) El cliente puede considerar el límite como un máximo in- flexible y como consecuencia de ello sus compras

- c) El cliente puede comprar a otros proveedores, más bien que pedir una extensión de crédito

#### Cuando el cliente excede su límite de crédito

El crédito varia con las condiciones del negocio y los buenos clientes ocasionalmente están incapacitados para hacer pagos puntualmente, así como los clientes mediocres repentinamente verán la necesidad de incrementar sus pedidos de crédito.

#### Revisión de los límites de crédito

El buen Gerente de Crédito comprende que un límite de crédito no es inflexible, pero está siempre sujeto a revisiones constantes. El crédito depende de variaciones imprevistas, tales como la competencia, condiciones del negocio y ciclos del mercado.

El límite asignado en la conclusión de la investigación original es solamente el comienzo.

Las cuentas deben ser constantemente revisadas, comprobados los registros de pagos y analizados los nuevos estados financieros. Esto es necesario no solamente para reducir el límite de crédito a un cliente que no cumple con sus obligaciones, sino para autorizar más crédito a otro que obviamente es capaz de llevar una línea de crédito más productiva. El acreedor debe siempre considerar los intereses de su compañía y la concesión de crédito adicional a clientes apreciables producirá más ingresos al acreedor.

#### Cuándo revisar los límites de crédito

Determinadas condiciones indican cuando analizar un registro de crédito de un antiguo cliente para una posible revisión. En un departamento de Crédito bien dirigido, la revisión de los límites de crédito debe hacerse en las siguientes ocasiones:

- a) Cuando el cliente solicita crédito adicional o sobrepasa el límite fijado por él
- b) Cuando está disponible un nuevo estado financiero
- c) Cuando la agencia de crédito o de intercambio de informes muestra que ha ocurrido un cambio en la posición financiera del cliente

- d) Cuando aparece un cambio en la clasificación de crédito del cliente en un nuevo libro de clasificaciones de la agencia
- e) Cuando el cliente no hace puntualmente sus pagos
- f) Cuando el Gerente de Crédito sabe de buena fuente que el cliente ha experimentado un cambio singular en aumentos o descensos en su negocio

Revisar un límite de crédito de un antiguo cliente es un asunto generalmente simple, particularmente después de medir una gran experiencia con la cuenta. Si el cliente requiere crédito adicional, el acreedor comprueba el riesgo de pagos en el libro mayor y analiza las condiciones y desarrollo del negocio del cliente. Si estos factores son favorables y si la firma del acreedor está en condiciones de proporcionar crédito adicional, la solicitud es por lo general, aprobada.

## 6. Fuentes de información para conceder el crédito

Fundamentalmente, el otorgar crédito depende del conocimiento de la personalidad, capacidad y capital del cliente, entre más completa sea la información, más preciso será el juicio del acreedor.

Antes de 1837, las fuentes de información de crédito eran limitadas y daban por resultado tremendas pérdidas por cuentas incobrables. Ahora, sin embargo, el acreedor puede descubrir bastante acerca de sus clientes que le permitan evaluar su capacidad para ordenar un crédito.

A continuación presentaré en tres grupos, las principales fuentes de información:

### A) Agencias mercantiles de información de crédito

- a) Agencia mercantil general
- b) Agencia mercantil especial

B) Diversas fuentes de información

- a) Información de los vendedores
- b) Información de abogados
- c) Informes bancarios
- d) Información proporcionada por el cliente

C) Estados financieros

A) Agencias mercantiles de información de crédito

La fuente de información de crédito más conocida y comúnmente usada, es una organización formada con el propósito de proporcionar tanto a sus miembros como a sus suscriptores, la posición crediticia de personas relacionadas con el comercio.

Hay dos tipos de agencias mercantiles: generales y especiales:

- a) La agencia general, reporta y analiza el crédito de todos los negocios prácticamente en cualquier campo. Dun & Bradstreet, Inc. es la agencia más grande y es tan ampliamente reconocida y empleada en el campo del crédito.

Funcionamiento de Dun & Bradstreet:

Con el objeto de facilitar la información de crédito, Dun & Bradstreet ha dividido el país en 12 regiones, correspondiendo aproximadamente a los 12 distritos de la reserva federal. Estas regiones son a su vez divididas en una red de 43 distritos, haciendo posible cubrir totalmente a los Estados Unidos, Canadá con 6 distritos está también cubierta. Cada oficina de distrito es apoyada por oficinas más pequeñas en ciudades de menor población, cada oficina mantiene sus propios archivos y servicios por su propia cuenta. La oficina ejecutiva de la citada firma está ubicada en la ciudad de Nueva York.

La información de crédito está disponible a los clientes en todas las secciones del país. Aunque cada oficina funciona como una unidad, una extensa red telegráfica enlaza muchas oficinas de la firma Dun &

Bradstreet. Este sistema es muy flexible y ahorra - mucho tiempo al llenar los requisitos de información de crédito.

La firma en cuestión, emplea aproximadamente 10,000 personas en todo el mundo. Cerca de 2,000 de ellos son reporteros de crédito (gente entrenada en técnicas, análisis e investigaciones de crédito). Además, emplean unos 15,000 corresponsales que reúnen - información con relación a comerciantes y nuevos negocios.

En cada área densamente poblada donde Dun & Bradstreet tiene una oficina, un reportero visita cuentas "activas" por lo menos una vez al año y a cuentas "inactivas" cada dos años. Reporteros viajeros recorren el territorio una vez al año. Estos visitan cada cuenta para la cual se realiza una investigación anticipada y a cualquiera de los nuevos negocios establecidos.

Dun & Bradstreet se esmera para seleccionar a sus reporteros y corresponsales. Su capacidad, frecuentemente se refleja en éxitos de su vida futura.

b) La agencia mercantil especial.

Esta agencia se limita a ramas particulares, tales - como: joyería, textiles, alfombras, productos farmacéuticos, muebles, etc. Todas estas organizaciones informan únicamente sobre empresas dentro de un ramo particular.

La agencia especial se ha desarrollado por la necesidad de especialización para la recopilación y distribución de la información de crédito. Usualmente, - aquellos que planean investigar un negocio particular, se familiarizan con la agencia mercantil especial del ramo. Si no, el nuevo negociante pronto - aprende de la agencia a través de grupos comerciales, firmas asociadas u otras fuentes.

Agencias especiales de servicios. Aunque los servicios y métodos de operación difieren en las agencias especiales, todos ellos ofrecen a los suscriptores - el mismo tipo de servicio que la agencia general. - Los siguientes servicios son los más importantes - ofrecidos por las agencias especiales:

1. Clasificaciones: consiste en que la agencia especial clasifica por libros las ramas de negocios - de las empresas, para facilitar la localización - en un momento determinado.
2. Informes: son con el objeto de contener más completa información del libro mayor, especialmente cuando la cooperación de los miembros es activa. Los suscriptores tienen permitido un cierto número de información bajo contrato y pagan una cuota adicional si se exceden de ese número.
3. Boletines: algunas agencias especiales emiten boletines periódicamente, los cuales contienen muchos artículos de interés en el campo de los - acreedores.

Los siguientes son los principales hechos que cubren los boletines: cambios en el nombre de la - firma, cambios en la sociedad, discontinuidad de los negocios, robos, incendios, embargos, banca--rrota, cambios de ubicación, pérdidas por esta---fas, cambios en clasificación, etc.

4. Petición especial de información: este aspecto de servicio también es llamado esclarecimiento de informe de un establecimiento. Un acreedor a quien le adeudan una cuenta determinada, puede requerir a la agencia que averigüe la información recientemente recibida de otros acreedores que han tenido experiencia en esa cuenta.
5. Recomendación de crédito: la agencia hace recomendaciones de clientes a los suscriptores. Si el - suscriptor requiere un reporte, a éste se le agrega una recomendación aún sin que ésta se haya so-licitado.
6. Servicio de cobranza: un departamento de Cobran--zas es operado por algunas de las agencias espe--ciales, para dar servicio a sus miembros.
7. Reunión de grupos: por medio de las agencias se - realizan reuniones programadas para discusiones - acerca de alguna cuenta en especial. Los suscriptores someten a la agencia los nombres de cuenta a ser discutidos antes de la reunión.

B) Diversas fuentes de información

a) Información de los vendedores:

Los vendedores asociados son una fuente de información de crédito. Establecen contacto personal no solamente con clientes de la casa, sino también con los competidores de éstos y con vendedores de otras empresas. Es indiscutible que los vendedores estén en condiciones de proporcionar información.

Los vendedores son más comúnmente empleados como fuentes de información de crédito cuando venden a nuevos clientes y a comerciantes al menudeo.

Los vendedores pueden proporcionar información y opiniones respecto al comerciante sobre los siguientes aspectos:

1. Hábitos personales y reputación personal
2. Ubicación del negocio
3. Capacidad para los negocios
4. Condiciones locales
5. Referencias

b) Información de abogados:

Los abogados a menudo proporcionan valiosa información como suplemento a otros créditos realizados.

La información que podemos obtener de los abogados es similar a la de los vendedores:

1. Capacidad para los negocios
2. Hábitos y reputación legal
3. Ubicación del negocio
4. Condiciones locales
5. Valor de bienes raíces e hipoteca
6. Reclamación y litigios

En algunos despachos se cuenta con contadores especializados para estimar el capital contable, personalidad, capacidad legal y para asegurar las demandas de pago que deben cobrar.

c) Informes bancarios:

Los acreedores recurren a la información del banco - cuando un nuevo cliente ha dado como referencia al - banco o cuando el cliente se retrasa en sus pagos.

La información que puede ser obtenida por los bancos es la siguiente:

Si el cliente ha pedido algunos préstamos al banco:

1. Antigüedad de la cuenta. Los cambios frecuentes de cuentas y conexiones bancarias pueden ser en - sí mismos un factor desfavorable.
2. Una situación general de las relaciones con res-- pecto a préstamos y saldos de depósito, incluyendo información sobre porque la cuenta ha sido satisfactoriamente conducida.
3. Puntualidad del sujeto para satisfacer sus obliga-- ciones en el banco.
4. Si muchas letras son presentadas al sujeto a través del banco y si es así, si todas las letras - han sido respaldadas por ese sujeto.
5. Comentario sobre el estado financiero del sujeto y que esté autorizado por el banco.
6. La reputación local general del sujeto y la opi-- nión del banco sobre el.
7. Una opinión definida o general respecto al riesgo de crédito.
8. Resumen breve de la historia y antecedentes de la compañía.

d) Información proporcionada por el cliente:

A través de entrevistas o citas personales con los - clientes, el acreedor puede obtener información -



útil, así como fomentar un mejor entendimiento entre la casa vendedora y sus clientes. Una entrevista - apropiadamente conducida, capacita al solicitante para presentar su propio caso más ventajosamente y recibir sugerencias útiles; permitir al acreedor hacer observaciones personales e investigar cuidadosamente lo relativo a puntos dudosos y finalmente establecer una discusión franca y libre que conduzca a un entendimiento mutuo satisfactorio.

El contacto directo entre el departamento de Crédito y el cliente ofrece muchas ventajas. Independientemente del método empleado, dicho contacto será de in calculable valor para establecer una estrecha y cordial relación de trabajo e inspirar confianza y respeto mutuos. Además de permitir el acceso a la información necesaria, el contacto servirá para aclarar las condiciones de venta, obviamente así la posible insatisfacción de comprador. El mejor momento de obtener un estado financiero, por ejemplo, es al solicitar el crédito, pero antes de que éste se otorgue.

Si se ha establecido un precedente saludable en las primeras etapas, el funcionario de crédito no tendrá que romper una barrera de resistencia en fecha posterior cuando se le solicite ampliación del crédito otorgado. En cualquier contacto con el cliente, el Gerente de Crédito debe recordar que es un representante de la empresa y que su sana administración de crédito representa, sin lugar a dudas, unas de las más útiles herramientas de venta de la compañía.

### C) Estados financieros

Una de las más importantes fuentes de información, son los estados financieros del deudor o solicitante de crédito. Consiste en una presentación de datos financieros derivados de informes de contabilidad, usualmente en forma de balance general (o estado de posición financiera) a determinada fecha, generalmente la fecha de cierre del año fiscal del negocio y un estado de pérdidas y ganancias, para un periodo de contabilidad. Ambos estados son esenciales para el perfecto análisis financiero. Ciertos hechos que no están disponibles al acreedor en otras fuentes, pueden obtenerse de los estados financieros, por ejemplo, los detalles del archivo, pasivo, gravámenes, ingresos y gastos. Estos son -

Estos son hechos esenciales y cuando se establecen total y cuidadosamente, son esencialmente útiles para juzgar la fuerza financiera de un negocio.

La obtención de los estados financieros es a través de agencias de crédito o directamente del cliente.

Aunque los estados financieros dan información de crédito acerca de un solicitante, la confianza que se le debe otorgar como base para que se le pruebe un riesgo de crédito, puede ser limitada. Los factores siguientes - afectan el grado en que los estados financieros pueden ser dignos de esta confianza con base para juzgar la fuerza de crédito del cliente:

#### Estados Financieros

##### a) Estados no auditados

Los estados financieros preparados por el cliente no son tan aceptables como los preparados por una firma ajena. Un estado dictaminado por un auditor externo es más confiable que un respaldado únicamente por la firma del cliente.

##### b) Formatos incompletos

Algunos solicitantes de crédito no completan los formatos y dejan preguntas importantes sin contestar. En algunas ocasiones el cliente no contesta porque - no le es favorable. Si el acreedor no advierte estas omisiones, la conclusión que obtiene de un análisis del estado, no puede ser digno de confianza.

##### c) Falta de una clasificación modelo de las cuentas

Aunque los balances generales son tan regularmente - naturales para una organización general, no hay uniformidad al tratar aspectos particulares. Es necesario una clasificación tipo para comparar los estados del cliente en años anteriores con las cifras que se consideren normales en su línea de negocio.

##### d) Falsificación fraudulentas

Las leyes federales y estatales protegen a las casas comerciales contra solicitantes sin escrúpulos y cometen un delito quien falsifica un estado por escri-

to, con el fin de obtener crédito.

La Asociación Nacional de Gerentes de Crédito, recomienda el uso de un formato de estado financiero por correo asegurado, con el fin de facilitarle al acreedor proseguir bajo los estatutos federales de fraude al correo. El formato de correo asegurado es una combinación de estado y sobre, es decir, dicho estado cuando se dobla queda convertido en sobre.

Anteriormente, el principal estado financiero para fines de crédito, fue el balance general o como se denomina frecuentemente, el estado de la posición financiera. Recientemente, la importancia del estado de ingresos y egresos a estado de pérdidas y ganancias, ha adquirido gran importancia. Ambos, balance general y estado de pérdidas y ganancias son esenciales para un análisis financiero.

El balance general es un informe sobre el estado de inversiones en un negocio y presenta una posición estática en una fecha determinada.

Un balance general bien preparado, segrega los diferentes renglones para dar el máximo de información acerca del negocio.

El agrupamiento de estos renglones varían, pero usualmente se divide de la siguiente forma:

Grupo del activo

- a) Activo circulante
- b) Activo fijo
- c) Activo diferido

Grupo del pasivo

- a) Pasivo circulante
- b) Pasivo fijo
- c) Pasivo diferido

Capital contable

a) Capital social

b) Superávit

a) Activo circulante

Incluye caja, cuentas por cobrar, inventarios y - otros renglones que serán convertidos en efectivo durante las operaciones normales del negocio. Incluyen también renglones que pueden fácil y rápidamente convertirse en efectivo sin intervenir - las operaciones regulares del negocio, tales como las inversiones en valores.

b) Activo fijo

El activo fijo es todo aquello de naturaleza permanente en que la sociedad o empresa individual - no tiene intención de deshacerse o que no puede - disponer sin interferir la operación del negocio. Este grupo incluye terreno, edificios, equipo, - muebles y enseres, y como tales son de importancia secundaria en el análisis de crédito.

c) Activo diferido

Cuando se ha adquirido obligaciones o se han pagado por conceptos de gasto, todo o parte del beneficio del que se disfrutará en uno o más periodos subsecuentes, la porción del gasto aplicable al - periodo más lejano, es mostrado en el balance general como activo diferido, ejemplo de ello son - los seguros, impuestos, papelerías pagadas por anticipado.

Grupo del pasivo

a) Pasivo circulante

Son aquellas obligaciones que serán pagadas con - el activo circulante o por creación de otras obligaciones circulantes. El pasivo circulante se encuentra en el curso ordinario del negocio dentro del ciclo de contabilidad, generalmente de un -

año. Incluye cuentas y documentos por pagar.

b) Pasivo fijo

Pasivo fijo u obligaciones a largo plazo. Incluyendo hipotecas y emisiones de bonos.

c) Pasivo diferido

Cuando un ingreso, como una renta cobrada por adelantado o una prima adquirida por bonos vendidos, no es aplicable al año en que se recibió; el bono del ingreso será diferido hasta que se devengue - con el tiempo, mientras tanto se asienta en los libros como un crédito diferido.

Capital contable

a) Capital social

Representa el capital original reunido por los dueños del negocio, los accionistas.

b) Superávit

Es una cuenta que representa el exceso del total del activo sobre el total del pasivo, más reservas y capital social. La existencia de un superávit puede indicar que la sociedad ha realizado utilidades en operaciones de sus negocios o que los accionistas han hecho una contribución para establecer el incremento del superávit.

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados

El estado de resultados proporciona un informe del desarrollo del negocio sobre un periodo contable. Por naturaleza este estado es dinámico.

La mayoría de los analistas dividen el Estado de Resultados de las empresas comerciales o industriales en tres grandes secciones: utilidad bruta, utilidad en operación y utilidad o pérdida neta final.

A continuación presentaré un bosquejo de un Estado de Resultados de una empresa industrial:

ESTADO DE RESULTADOS

(Empresa industrial)

Ventas Brutas		\$ 50,000	
Menos: Devoluciones			15,000
Rebajas			5,000
Descuentos			<u>4,500</u>
Ventas Netas		\$ 26,500	
Menos: Costo de Producción de lo vendido			
Inventario Inicial de Productos Terminados		\$ 5,000	
Costo de Producción			
Inventario Inicial de Materias Primas	\$ 3,000		
Compras de Materias Primas	10,500		
Gastos sobre Compras	<u>1,000</u>		
MATERIAS PRIMAS DISPONIBLES	\$ 14,500		
Menos: Inventario Final de Materias Primas	<u>4,000</u>		
MATERIA PRIMA UTILIZADA	10,500		
Sueldos y Salarios Directos	6,000		
Gastos Indirectos	<u>5,000</u>		
COSTO DE PRODUCCION INCURRIDO		<u>21,500</u>	
COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS DISPONIBLES		\$ 26,000	
Menos:			
Inventario Final de Producto Terminado		<u>6,000</u>	<u>20,500</u>
UTILIDAD BRUTA			\$ <u>6,000</u>
Menos: Gastos de Administración		2,000	
Gastos de Venta		<u>7,000</u>	<u>3,000</u>
UTILIDAD NETA			3,000
Menos: Otros gastos			<u>1,500</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			1,500
Menos: Impuesto sobre la renta			<u>500</u>
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS			\$ 1,000

Descripción de los índices (o razón) en un análisis financiero

Se llaman índices a los dispositivos matemáticos utilizados por el analista de crédito como un auxiliar para evaluar y comparar los estados financieros.

Utilizando los índices, el funcionario de crédito evita la influencia del monto en las partidas de un análisis, toda vez que estas comparaciones se expresan en fracciones decimales o tasas de rotación.

A continuación presentaré comentarios y descripciones - interpretativas para los diversos índices.

a) Activo circulante o pasivo circulante

Se obtiene dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Este razonamiento es conocido como "índice de liquidez" y es una prueba de solvencia del negocio, ya que para mantener un buen crédito establecido, debe estarse preparado para cumplir sus obligaciones puntualmente, para hacerlo es indispensable tener disponibilidad de efectivo.

b) Utilidad neta a ventas netas

Se obtiene dividiendo los ingresos netos de la empresa ya gravados (después de pagos de impuestos) entre las ventas netas.

$$\text{Índice de Productividad de las ventas netas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

La proporción de utilidad neta a ventas netas, nos ayuda para estimar la eficiencia de la administración de un negocio.

c) Utilidad neta a capital de trabajo

El exceso del activo circulante sobre el pasivo circulante es conocido como "capital de trabajo" del negocio.

Se obtiene de la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de estabilidad de operación} = \frac{\text{Utilidad neta - impuestos}}{\text{Capital de trabajo}}$$

Este índice es útil para medir la productividad de las empresas cuyos fondos de operación se obtienen en gran parte mediante créditos a largo plazo y cuyo capital permanente es enormemente bajo en relación con su volumen de ventas.

d) Plazo de recuperación

Se le llama al resultado de dividir las ventas netas anuales a crédito entre el promedio de cuentas o documentos por cobrar, incluidos los documentos descontados.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas y documentos por cobrar + documentos descontados}}$$

e) Ventas netas a inventario

Se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Índice de rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}}$$

Cuando el índice de Ventas Netas a Inventario es demasiado alto, pueden señalar una situación crónica por insuficiencia de existencias necesarias, con pérdida de ventas por falta de inventarios adecuados. Si el índice es demasiado bajo en comparación con cifras más o menos normales para la industria, los inventarios pueden ser demasiado altos, sin movimiento u obsoletos.



### CAPITULO III. CONTROL Y ANALISIS DE LA COBRANZA DE CUENTAS - POR COBRAR

#### 1. Organización del departamento de Crédito y Cobranzas

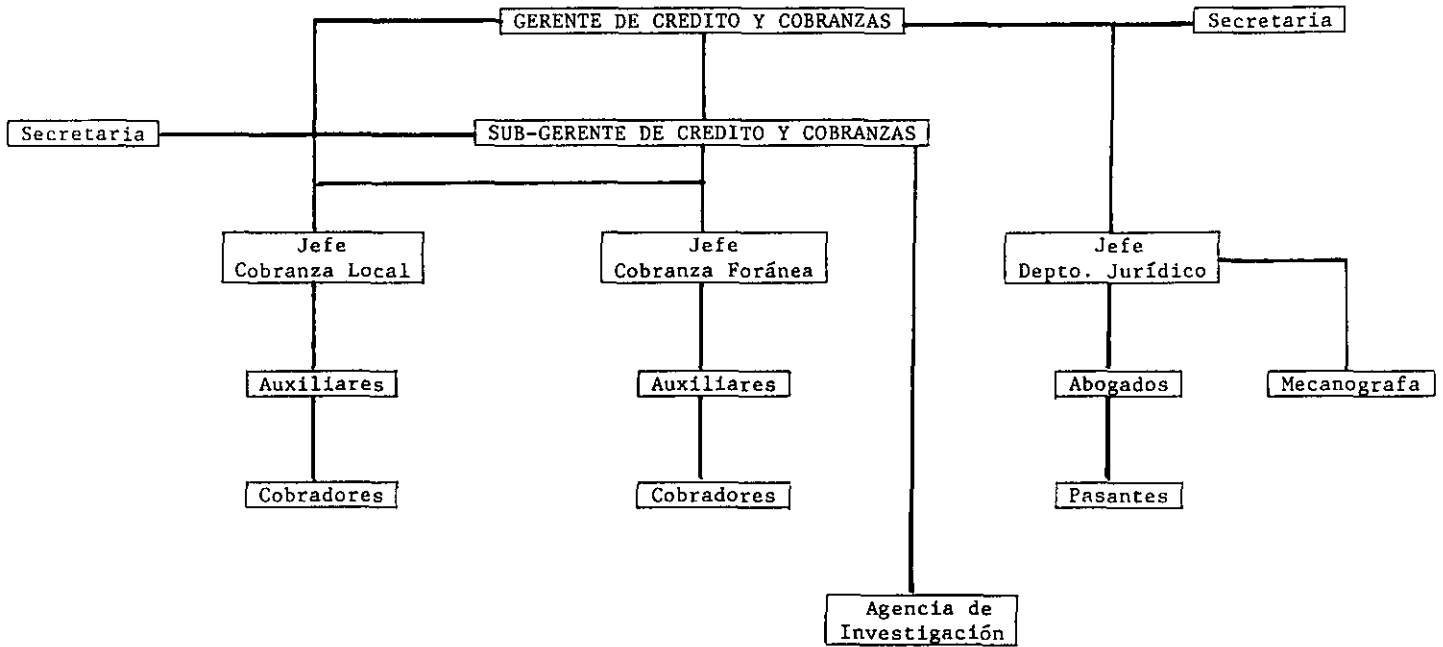
Antes de presentar la organización del departamento de Crédito y Cobranzas, empezaré por definir el concepto de organigrama.

Organigrama es la estructura funcional de la empresa, es el sostén de la organización y el lugar en donde se desarrollan los trabajos por las diversas funciones que la componen.

Una empresa bien administrada, ya sea industrial, comercial o de servicio que realiza sus ventas a crédito, necesita para su desenvolvimiento contar con un departamento de Crédito y Cobranzas, organizado según sus propias necesidades. Este puede depender de la Gerencia General, de un funcionario administrativo, de un director o de un comité o consejo de crédito, formado por ejecutivos de todas estas especialidades.

A continuación presentaré un organigrama de Crédito y Cobranzas de tipo general.

DEPARTAMENTO DE CREDITO TIPO GENERAL



El esquema de organización del departamento de Crédito como tipo general, considerado como ejemplo, no es el mejor ni el único, pues existen diferentes ideas y cada empresa deberá decidir por sí misma cual es la más conveniente para su administración, de acuerdo con sus propias necesidades, políticas y estrategias.

### Gerente de Crédito

En este organigrama, el Gerente de Crédito y Cobranzas tendrá una secretaria a su servicio, así como un ayudante - hábil y eficiente, que nombrará como subgerente o jefe de Cobranzas, quien a su vez contará con una secretaria.

Los dos ejecutivos mencionados, manejarán el departamento en forma conjunta, mancomunada y cada quien en su nivel, - pero es el Gerente de Crédito a quien corresponde la dirección y control del departamento Legal; función que ejercerá a través del jefe mismo, el cual será abogado de profesión. Del jefe del departamento Legal, dependerán los licenciados y pasantes según necesidades y sistemas de la empresa a los que corresponderá la cobranza de este tipo.

En algunos casos, posiblemente bastará con un solo jefe de Cobranzas, pero por lo general, es mucho más conveniente - separar la cobranza "local" de la "foránea", para lo cual deben constituirse dos secciones diferentes, cada una con un encargado. Estas deben ser personas que tengan amplios conocimientos sobre cobranzas y sistemas.

Las agencias de investigación de crédito, gastos y localizadores, dependerán del subgerente de Crédito y Cobranzas. Este condensará la información y se la proporcionará al Gerente, acompañado de sus comentarios.

Posteriormente presentaré las ventajas y beneficios que - presenta este organigrama de tipo general.

### Sub-Gerente

- a) Posee amplios conocimientos de Cobranzas, tanto en el - Distrito Federal como en el interior de la República. Conoce perfectamente la política de crédito de la empresa y su organización.
- b) Auxilia al Gerente, atendiendo a muchos de los clientes que acuden a la compañía para tratar diversos asuntos, - consultando o resolviendo, de acuerdo con la importan--

cia de cada caso y previas normas establecidas que determinen sus facultades.

- c) Gestiona cobranza difícil y lleva a cabo convenios que autorizo el Gerente. Visita a clientes locales y foráneos en los asuntos especiales y sustituye al Gerente - en su ausencia.
- d) En casos especiales, también está facultado a autorizar pedidos de clientes registrados hasta determinada cantidad.
- e) No podrá autorizar aperturas de clientes, ni reconocer crédito o establecer condiciones, pues ésto es facultad exclusiva del Gerente.

#### Jefe del departamento Jurídico

- a) Por se Licenciado en Derecho, estará en posibilidad de dirigir inteligentemente a los abogados y pasantes en - sus diversas intervenciones ejecutivas de recuperación de cobranza prelegal o judicial.
- b) Tiene cédula profesional y la utiliza consecuentemente y cuando es necesario en favor de la empresa. Ejecuta directamente en asuntos especiales e importantes y con mayor personalidad cuando se le otorga un poder espe---cial.
- c) Tiene poder legal para pleitos y cobranzas.
- d) Atiende asuntos fraudulentos, suspensiones y quiebras, también puede asesorar e incluso, actua en procedimientos laborales ante la Junta de Conciliación y otras - autoridades.

#### Encargado de cobranza foránea

- a) Adquiere experiencia exclusivamente de cobranza forá---nea, muy diferente a la local. Debe ser buen correspon-sal.
- b) Al controlar solamente la documentación foránea, llega a dominarla y memorizar perfectamente la clientela con quien trato, siguiendo una misma política general.
- c) Utiliza en apropiada medida, diversas cartas impresas.

consecutivas, que sirven de recordatorio y avisos de cobro, e incluso, de suspensión de envíos de mercancía.

- d) Dirige y conoce muy bien a los cobradores foráneos o Gerentes que cobren en las rutas y los métodos que deben aplicarse, registros, controles de envío de valores, - aplicaciones y todo lo relativo.

#### Encargado de cobranza local

- a) A diferencia del encargado de cobranza foránea, es el - que debe diariamente atender en forma personal a los cobradores.
- b) Su contacto con los clientes debe ser telefónico o personal, según sea el caso, en la mayoría de los incidentes de atraso en los pagos.
- c) Debe revisar minuciosamente los resultados de la gestión de cobranza diaria y ejercer un eficiente control sobre los documentos a su cargo.
- d) Normalmente debe distribuir por zonas la localidad que se atiende mediante cobradores y es aconsejable que éstos regresen directamente a las oficinas, evitando así los riesgos de que los documentos de valor (cheques, - efectivo, etc.) sean extraviados.

#### Objetivos del departamento de Crédito y Cobranzas

- a) Contribuir al desarrollo de la empresa, mediante un atinado y rápido servicio de crédito, incrementando así - las ventas y las utilidades.
- b) Obtener la recuperación oportuna de la inversión en cartera, con la mayor eficacia de la cobranza.
- c) Buscar y lograr siempre la información oportuna y veraz sobre antecedentes de crédito, que se obtenga por la - autorización correcta en volumen y plazo.
- d) Mantener al corriente estadísticas de venta, de cartera y de cobranzas, para vigilar y lograr la rotación económica en el ciclo financiero que la empresa requiera hasta el máximo rendimiento de los recursos.
- e) Conservar buenas relaciones con el sujeto de crédito, a través de una correspondencia atenta y ágil, así como -

lograr el conocimiento personal del mayor número de -  
clientes posibles, para estrechar lazos amistosos y co-  
merciales.

#### Funciones del departamento de Cobranzas

Sus funciones son fundamentalmente planear, organizar, di-  
rigir y controlar.

- a) Se planean las rutinas y procedimientos que llevan al -  
otorgamiento de políticas y nuevos objetivos para lle-  
var a cabo un programa.
- b) Se organizan determinados niveles de responsabilidades -  
y autoridad de subordinados, fijando las actividades -  
que deben llevar a cabo, mediante instructivos preci-  
sos; repartiendo la carga de trabajo, bien equilibrado  
y que cada ser humano puede desarrollar con eficacia, -  
coordinando sus actividades con las demás personas o de  
partamentos conexos en la empresa.
- c) Se dirige al tomar decisiones importantes en todos los  
aspectos de trabajo bajo su responsabilidad, desde que  
nace el crédito hasta obtener el ingreso a la caja del  
dinero cobrado, pasando por todos los procedimientos -  
que deben vigilarse y superarse; operaciones de cada ti-  
po que culminen como logro y la consecuencia de lo pla-  
neado.
- d) Se controla vigilando las cuentas de los clientes y las  
actividades de las personas que se ocupan de las labo-  
res que le han sido asignadas, así como que se cumpla -  
el presupuesto de ingresos establecido y el estudio y -  
elaboración de nuevos planes.

Establecidas las políticas y los objetivos de un departa-  
mento de Crédito y Cobranzas, debe procederse a su organi-  
zación para que funcione la estrategia, a fin de lograr -  
las metas que se pretenden.

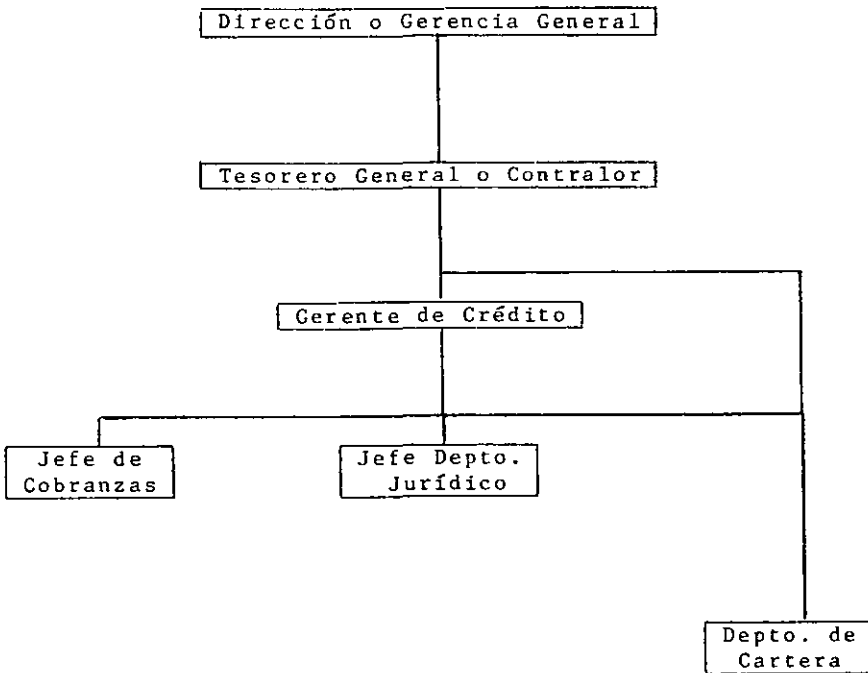
Así como las empresas necesitan de una organización gene-  
ral para ser eficiente y bien administrada, en igual forma  
es indispensable que las diversas dependencias que inte-  
gran la propia empresa se encuentren también organizadas,  
de acuerdo a su importancia, su mercado, su proyección y -  
su posición financiera.

A continuación presentaré un ejemplo de organización del -

departamento de Crédito de tipo industrial:

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO

(Tipo industrial)



En una organización industrial importante, se acostumbra - que el Gerente de Crédito depende directamente del Tesore-ro o Contralor; funcionarios administrativos.

Del Gerente de Crédito dependen las secciones de cobranzas y legal. Existe un departamento que está vinculado estrechamente al de Crédito y éste es el de Cartera.

De preferencia debe de depender del Tesorero o Contralor - la responsabilidad y vigilancia de los depósitos, los docu-mentos de la cartera de clientes de la empresa.

El encargado de la cartera debe realizar las siguientes - funciones:

- a) Recibe directamente de la sección de facturación una co- pia de cada factura que se expide y en la que se indi- can condiciones de pago y demás datos. Estos deben en- tregarse en orden numérico progresivo y no debe faltar diariamente ninguna, inclusive las canceladas debidamen- te autorizadas.
- b) Oportunamente y mediante una relación adecuada, entrega rá al encargado de cobranzas, la documentación (factu- ras, letras de cambio o remisiones, etc.) para el trámi- te de cobro directo.
- c) Para controlar las diferentes funciones de trámite de - la documentación, se utilizan en los pasos del procedi- miento para el cobro, diversos sistemas de archivo, co- mo son: el numérico, el alfabético, el de fecha de ven- cimiento y el de ruta o medio de transporte.

El Gerente de Crédito tiene como base la colaboración di- recta de los jefes; el de Cobranzas y el del departamento Legal. Así pues, interviene desde el principio el proce- so de una cuenta al autorizar el crédito y más tarde se - lleva a cabo la recuperación de la misma, ya sea por co- branza o por vía legal, llegando hasta el final.



2. Establecimiento de un manual de políticas y procedimientos para la cobranza

Los manuales de procedimientos plasman los resultados de la organización y hacen que, al final, éste presente o no problemas con respecto a la estructura de la empresa, pues si los métodos que contienen no son buenos o no simplifican el trabajo, complican en alto grado las operaciones y los resultados son lentos.

Para elaborar los manuales de procedimientos, es necesario conocer los procedimientos del trabajo actual, para que con base en las necesidades de la empresa los objetivos y políticas aprobados, así como las actividades asignadas a cada puesto en los manuales de descripción de los mismos, se formulen los procedimientos que habrán de regir. Estos nuevos procedimientos deben estar planeados con miras a simplificar el trabajo, disminuir el papeleo y ahorrar tiempo y esfuerzo, disminuyendo el costo.

Las políticas de cobranzas se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para obtener el pago de las cuentas vencidas, por ejemplo, puede enviar una carta o recordatorio a los clientes cuando han transcurrido 3 días después de su vencimiento; puede usarse una carta más amenazante, seguida por una llamada telefónica, si el pago no se recibe dentro de 15 días vencidos se puede enviar a la cuenta de una agencia de cobranza. Estos procedimientos serán explicados más ampliamente en el siguiente inciso.

Los procedimientos de cobranzas pueden ser muy costosos debido a los gastos en los que se incurran y por la pérdida del crédito mercantil, pero se requiere por lo menos cierta firmeza para evitar una prolongación indebida del periodo de cobranza y para reducir las pérdidas directas. Una vez más, debe obtenerse un equilibrio entre los costos y los beneficios al implantar diferentes políticas de cobranzas.

### 3. Procedimientos de cobranzas

Los procedimientos para la cobranza oportuna son necesarios para capacitar a las empresas para reinvertir su capital, mantener el volumen de ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes. El Gerente de Crédito debe desarrollar un sistema para identificar cuentas vencidas y para clasificar de acuerdo con la duración de tiempo que han estado pendientes de cobro.

Las cuentas vencidas y no pagadas ocurren por diversas razones y éstas requieren diferentes procedimientos y técnicas.

El acreedor puede usualmente determinar porque un cliente deja de pagar, consultando:

- a) El registro de ventas y el de pagos
- b) El archivo de crédito del cliente
- c) La información proporcionada por los agentes de ventas
- d) Intercambio de informes o discusiones de grupos de comerciantes

Una vez que la razón es conocida, el cliente puede generalmente ser clasificado dentro de diez grupos. Tal clasificación ayuda al Gerente de Crédito a escoger la técnica de cobranza:

Los diez grupos son:

- a) Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta.

La casa vendedora asume la responsabilidad por no haber explicado completamente las condiciones de venta.

- b) Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.

Un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es lo que se necesita para este tipo de clientes.

- c) Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta.

Se le envía una carta al cliente explicándole los problemas que ocasiona al no pagar al vencimiento y se le pide su cooperación.

- d) Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo.

La política general de la empresa es indulgente con este tipo de clientes, pero no se les deja de presionar para que sus pagos sean puntuales.

- e) Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio.

Por condiciones locales deben entenderse huelgas o desastres naturales. La política de cobro de la empresa es indulgente, y espera a que el deudor tiene para sobreponerse a su incapacidad temporal para pagar.

- f) Clientes que siempre se atrasan.

El Gerente de Cobranzas debe adoptar una política firme contra estos deudores, aún a riesgo de perderlos como clientes.

- g) Clientes que podían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que el suyo.

A estos clientes se les deben aplicar políticas de cobranzas enérgicas, para ser puntuales en sus pagos.

- h) Clientes que tienen descuentos no ganados.

Descuentos no ganados se refiere a descuentos por pronto pago, que el cliente tiene derecho a ello siempre y cuando su pago se realice dentro del plazo que indique la empresa. A este tipo de clientes que se hacen el descuento sin tener derecho a él, la empresa le cobra el descuento improcedente.

- i) Clientes que están al borde de la insolvencia o que son insolventes.

El Gerente de Cobranzas después de utilizar métodos drásticos de cobranzas sin ningún resultado, coloca la cuenta inmediatamente en manos de abogados de cobranzas

j) Clientes que deliberadamente cometen fraudes.

El Gerente de Cobranzas debe recurrir a abogados de cobranzas o agencias de cobranzas. La detección y persecución del fraude crediticio es uno de los deberes profesionales de las empresas.

El envío de estados de cuentas a los clientes constituye una etapa preliminar en el procedimiento de cobranzas.

#### El uso de envío del estado de cuenta

El uso de un estado de cuenta en que aparezcan las facturas pendientes y próximas a vencerse, representa el esfuerzo de cobro más generalizado; prácticamente todos los establecimientos de ventas al menudeo, profesionistas, instituciones financieras, e incluso muchos industriales y distribuidores, se apoyan en el estado de cuenta como un medio para solicitar a los clientes la liquidación de sus saldos vencidos. Por lo general, dichos estados se envían acompañados de una sencilla y cortés solicitud de pago, algunas veces impresas o marcadas con un sello. Dicho estado debe contener la información básica suficiente que permita al cliente verificarla sin demora contra sus propios registros antes de enviar su remesa. El envío del estado se recomienda mensualmente y colaborará en forma eficaz a recuperar un volumen importante de cuentas.

Si con el paso preliminar del procedimiento de cobranzas no se logra la recuperación de las cuentas vencidas, entonces se recurre a emplear las tres etapas necesarias para la recuperación de cuentas por cobrar en cualquier sistema de cobranzas, que son: recordatorios, insistencia y acción drástica.

#### Etapas de recordatorio:

El primer paso en la actividad de cobranzas, es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente. Usualmente transcurren varios días entre la fecha de vencimiento y el recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e imperioso, puede ser un envío de una copia de factura, marbetes, cartas, tarjetas, etc.

#### Etapas de seguimiento o insistencia:

Si el recordatorio fracasa en producir el pago de la cuen-

ta, la actividad de la cobranza pasa a la etapa de seguimiento. Este procedimiento busca, normalmente, un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares.

La técnica por emplear depende de la naturaleza de las cuentas por cobrar, la clasificación del deudor, su ubicación, la clase de negocio y la política adoptada al tratar con cuentas vencidas.

Numerosas técnicas están disponibles a las empresas de esta etapa de cobranzas, la mayoría incluye cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegramas, cartas registradas y citas personales.

#### Etapa drástica:

Si los recordatorios y el seguimiento fracasan en las cobranzas de una cuenta vencida y no pagada, el Gerente de Cobranzas debe recurrir a la acción drástica. Le quedan únicamente dos recursos: cobrar mediante letras de cambio o a través de una agencia o de un abogado.

#### 4. Emisión de informes necesarios para el análisis y control de la cobranza de las cuentas por cobrar

A) Análisis de las cuentas o antigüedad de saldos

B) Programación semanal de cobranzas

A) Análisis de las cuentas o antigüedad de saldos

A la clasificación de las cuentas de acuerdo con el período de tiempo que han estado vigentes se le llama "Análisis de las cuentas o antigüedad de saldos".

La antigüedad de saldos es preparada una vez al mes, para conocer el saldo que tiene cada cliente. Usualmente muestra:

- El nombre y dirección del cliente
- Clasifica las cuentas por vencer; de 1 a 30 días de vencidas, las de 30 a 60 días, las de 60 a 90 días y así sucesivamente
- Indica límite de crédito del cliente
- Condiciones de pago
- Notas de crédito a favor del cliente por: devoluciones de mercancía, por faltantes de mercancía o por bonificaciones especiales

El informe de antigüedad de saldos es analizado muy cuidadosamente por la Gerencia y usado para diferentes propósitos, por ejemplo:

- a) Los contadores pueden utilizarlo para determinar que reserva se fijan para la estimación de cuentas por cobrar
- b) La Dirección de Finanzas puede examinar los resultados de cobranzas desde dos puntos de vista: el flujo de efectivo y el efecto que tiene en el presupuesto de caja
- c) Principalmente el departamento de Crédito y Cobranzas para la autorización de nuevos pedidos, etc.

Un análisis de antigüedad muestra un panorama completo del estado de cobranza y ayuda a localizar cuentas que habitualmente han estado atrasadas, ilustra la situación exacta de cada una y se obtiene lo más sobresaliente.

El análisis de cuentas o antigüedad de saldos de cuentas se puede obtener de acuerdo a las siguientes clasificaciones:

- a) Por orden alfabético de cliente
- b) Por orden de población o región
- c) Por número de cliente consecutivo
- d) Por importancia del cliente (mayorista, minorista)

GRUPO FARMACEUTICO, S.A. DE C.V.  
 CUENTAS POR COBRAR  
 ANTIGUEDAD DE SALDOS AL 30-12-87  
 (por orden alfabético de cliente)

Hoja No. 1

DOCUMENTO TIPO	COND. NUMERO	FECHA DE PAGO	FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO	DIAS VENCIDOS	SALDO POR VENCER	S A L D O S V E N C I D O S A L A F E C H A				Total
							De 1 a 30	De 30 a 60	De 60 a 90	Más de 90	
200-1-1			Distribuidora Dorita, S.A. de C.V. Col. Delio Moreno Cantor, Mérida, Yuc.			Condiciones de pago 01/30 Límite de Crédito 10.000,000.00					
Fact.	3000	01/30	23-11-87	22-12-87	8		2.590,600.00				2.590,600
N/Crd.	12	01/30	24-12-87	23-01-88		374,200.00					374,200
N/Cgo.	42-1	01/30	24-12-87	23-01-88		374,200.00					374,200
TOTALES DEL CLIENTE							2.590,600.00				2.590,200
200-1-2			Distribuidora Ema, S.A. de C.V. Av. Clavel No. 1015, Mexicali, B. C.			Condiciones de pago 01/30 Límite de Crédito 8.000,000.00					
Fact.	3010	01/30	24-12-87	23- 1-88		450,000.00					450,000
TOTALES DEL CLIENTE											450,000
202-1-1			Distribuidora Helio, S.A. Calle Londres No. 156, Tijuana, B.C.			Condiciones de pago 01/30 Límite de Crédito 9.000,000.00					
Fact.	3020	01/30	22-12-87	21- 1-88		375,350.00					375,350
TOTALES DEL CLIENTE											375,350

B) Programación semanal de cobranzas

La programación semanal de cobranzas de cuentas por cobrar, nos indica mediante una clasificación, las facturas que debe pagar el cliente durante el mes.

La programación de cobranzas es una herramienta de trabajo muy útil para los cobradores, pues en este informe se encuentra clasificados los clientes que deben visitar por semana. Así también, al Tesorero le permite estimar la cantidad con la que debe contar para realizar sus inversiones semanales. De este informe se puede obtener las siguientes clasificaciones:

- a) Por orden alfabético de cliente
- b) Por número de cliente consecutivo
- c) Por importancia del cliente
- d) Por orden de población o territorio

A continuación presentaré un ejemplo de uno de ellos:



GRUPO FARMACEUTICO, S.A. DE C.V.  
 CUENTAS POR COBRAR  
 PROGRAMACION SEMANAL DE COBRANZA AL 31-01-88  
 (por orden de población)

Hoja No. 1

SALDOS VENCIDOS AL 31-12-87

Documento Tipo	Código Número	Nombre del cliente	Cond. Pago	Desc. P.P.	Fecha Emisión	Fecha de Vencimiento	Importe Bruto	Importe Neto
SALDOS VENCIDOS A LA FECHA								
Fact.	350	100-1 Dist. Lupita, S.A. Mérida, Yuc.	01/30	2%	11-11-87	11-11-87	500,000.00	490,000.00
SALDOS POR VENCER								
SEMANA DEL 04-01-88 AL 8-01-88								
Fact.	490	200-2 Canto Distrib. S.A. Mérida, Yuc.	01/30	2%	6-12-87	5- 1-88	470,350.00	460,943.00
SEMANA DEL 11-01-88 AL 15-01-88								
Fact.	370	305-1 Dist. Lili, S.A. Mérida, Yuc.	01/30	2%	13-12-87	12- 1-88	670,820.00	657,403.60
SEMANA DEL 18-01-88 AL 22-01-88								
Fact.	390	210-2 Farmacia Pepe, S.A. Mérida, Yuc.	01/30	2%	20-12-87	19- 1-88	630,210.00	617,605.80
SEMANA DEL 25-01-88 AL 29-01-88								
Fact.	400	340-1 Dr. Antonio Casto M. Mérida, Yuc.	01/30	2%	28-12-87	27- 1-88	590,300.00	578,494.00
TOTALES DE LA ZONA							2.804,446.40	

Para determinar en forma clara los resultados obtenidos por la actividad de cobranza y para apreciar si se logran o no las metas fijadas, es necesario producir regularmente ciertos informes, que además sirven como instrumentos adecuados para que el jefe del Gerente de Cobranzas, los auditores internos y externos, y los directivos de la empresa, puedan ejercer el control adecuado de la función de cobranzas, y la apreciación justa de la actuación de las personas que la desempeñan, especialmente los representantes de la misma.

Se aconsejan los siguientes informes mensuales:

a) Porcentajes de cartera vencida

Si la relación correspondiente tiene divisiones, también de ella se expresan los porcentajes respectivos. A la vez, se indican los porcentajes de los meses anteriores para observar la tendencia relativa.

b) Días cartera o días de venta

Este es otro índice muy importante, pues comparado contra la meta, la carga financiera que la empresa tiene que soportar por tener cuentas no pagadas oportunamente y lógicamente, el número de días cartera que se juzga excesivo, constituirá una eficaz motivación para el jefe de Cobranzas y un punto constante de referencia para quienes ejercen el control de esta actividad.

c) Total de cobranza obtenida al mes

Es muy recomendable que este informe se vaya produciendo día tras día, pues al contar con el, se puede determinar el monto que falta por cubrir a la fecha del cierre mensual y en esa forma es factible desarrollar esfuerzos y campañas especiales de cobranzas.

Aunque estos informes fundamentalmente se dirijan al supervisor del jefe de Cobranzas, para los efectos de apreciación y control antes mencionados, también puede ponerse en conocimiento de los representantes vendedores y sus supervisores, para motivar con mensajes alusivos la ayuda constante que deben prestar para producir al máximo los adeudos vencidos de sus clientes.

Trimestralmente podría establecerse un informe, en el que se expresan los saldos y porcentajes al corriente y vencidos, comparándolos con los del mismo periodo del año anterior, para observar y explicar las variaciones en el valor de las cuales por cobrar, en los porcentajes y en los días de venta.

Es conveniente producir otro informe trimestral, en el que se consignen las cuentas vencidas a un determinado lapso y con un determinado monto, incluyendo una explicación del motivo del atraso, de las medidas que se han tomado para cobrar el adeudo y a la fecha en que se espera recibir el pago.

Igual, en forma trimestral, reportar el movimiento de las cuentas sujetas a cobranza judicial, añadiendo comentarios sobre el estado que guarda cada una de ellas.

Anualmente, deberá producirse el informe de las cuentas castigadas, señalando las causas de la pérdida y la antigüedad de las partidas que integran el saldo.

Los informes trimestrales y anuales mencionados, deben enviarse al supervisor del jefe de Cobranzas, así como al responsable de la división financiera y el Gerente o Director General.

Al igual que toda actividad, la de Cobranzas debe estar sujeta a un control estricto, que empieza por el que utilicen cada uno de los elementos que desempeñan la función, la cual continua por el que ejerce el jefe de Cobranzas y con el que realizan sus supervisores.

El control se lleva a cabo comparando los informes con las metas propuestas. La relación de cuentas por cobrar sirve eficazmente como instrumento de control, puesto que permite observar mes con mes, los principales problemas de Cobranzas y con base en ellas, es posible organizar juntas en las que participando el jefe de Cobranzas y su superior, el responsable de la gerencia financiera, el Gerente de Ventas y si es preciso, el Gerente General, se analicen los problemas, se determinen las soluciones y se ordenen las medidas que se estimen prudentes.

En la medida que el jefe de Cobranzas conozca los informes correspondientes, deberá adoptar las medidas necesarias para corregir las desviaciones o para mantener re-

sultados satisfactorios.

5. Razones financieras necesarias para conocer la calidad de clientes desde el punto de vista de cobranza

Para tratar de determinar la calidad de las cuentas por cobrar que se encuentran en el estado de cuenta de un solicitante de crédito, el acreedor puede aplicar las siguientes pruebas:

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| Razones de liquidez | a) Rázon circulante |
|                     | b) Prueba del ácido |
|                     | c) Prueba rápida    |

Razones de liquidez

Las razones de liquidez van a demostrar la capacidad de pago que tiene una empresa a corto plazo.

a) Razón circulante

La razón circulante considera la suma de los derechos de la empresa a corto plazo y los divide entre la suma de obligaciones a corto plazo para mostrar cuantos pesos tiene la empresa invertidos a corto plazo, para cubrir sus obligaciones en este mismo plazo.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

b) Prueba del ácido

Es una razón que considera únicamente los activos fácilmente realizables en el corto plazo. Se obtiene dividiendo la suma del activo circulante menos los activos que no sean fácilmente realizables (inventarios y pagos anticipados), entre el pasivo circulante.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios} - \text{Pagos anticipados}}{\text{Pasivo circulante}}$$

c) Prueba rápida

Es una razón que considera la capacidad inmediata que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones a plazo inmediato. Una conclusión alterna es, con cuanto dinero cuenta la empresa para aprovechar oportunidades como: descuentos por pronto pago, pagos a compras de mercancía u otros bienes a precios castigados.

Se obtiene dividiendo un saldo existente en las cuentas de caja y bancos, y valores realizables entre el pasivo circulante.

$$\text{Prueba rápida} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Promedio de antigüedad de cuentas por cobrar.

Una prueba más definitiva de su calidad, puede hacerse computando el promedio de antigüedad de las cuentas por cobrar de las cifras dadas en los estados financieros y comparando el resultado con las condiciones de venta - que el solicitante de crédito ofrece a sus clientes.

El promedio de tiempo de las cuentas por cobrar pendientes, puede ser estimado aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Promedio de cobranzas en el periodo} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito}} \times \text{días en el año}$$

Supongamos que las ventas netas de un cliente durante el año llegan a \$ 1.296,650.00 y el monto de las cuentas por cobrar al finalizar el año es de \$ 13.838,660, se obtiene lo siguiente:

$$\text{Promedio de cobranzas en el periodo} = \frac{1.296,650.00}{13.838,660.00} \times 365 \text{ días} = 33.73 \text{ días}$$

El promedio de tiempo de las cuentas es 33.73 días. Si el promedio de tiempo del crédito extendido por el solicitante es 30 días, se observa que no muchas de las cuentas por cobrar están vencidas.

Cuando el promedio de tiempo de las cuentas excede - del periodo normal de tiempo, se pueden aducir las razones siguientes:

1. La compañía ha sido demasiado liberal al extender el crédito,
2. Su departamento de cobranzas ha sido demasiado -- despreocupante para perseguir con tenacidad a los clientes morosos,
3. La cobranza ha sido lenta por las condiciones de negocios generalmente normales.

## IV CREACION DE LA ESTIMACION DE CUENTAS INCOBRABLES

El departamento de crédito y cobranzas es el encargado de supervisar los pagos de los clientes, que sean puntuales y completos; en caso de que el saldo ya este vencido, y se hayan agotado los recursos de cobranzas establecidos por la empresa, sin llegar a actitudes extremas, el departamento de cobranzas enterará - al departamento de contabilidad, para que estudie la manera más apropiada para obligar al deudor el pago de su saldo. Algunas -- empresas recurren a agencias muy experimentadas en este caso de operaciones que por una comisión que se les pague, se encargan - de hacer con muchas posibilidades de éxito, las cobranzas que se les encomienden. Este recurso de cobranzas resulta más económico que cuando lo efectúa la propia empresa, hablando solo de cuen--tas morosas.

### GESTIONES DE COBRANZA A CARGO DE TERCEROS

Los saldos cuya gestión de cobranza se encarga a terceros - deben ser reclasificados a cuentas específicas, para así mante--ner un control contable sobre los asuntos encargados a cada ges--tión. Es conveniente que la denominación de las cuentas permita identificar el origen, de los saldos. De considerarse necesario, podría separarse los saldos en gestión judicial y extrajudicial, por lo tanto, podrían emplearse cuentas como estas:

Cientes---En gestión judicial  
Cientes--- En gestión extrajudicial.

Ejemplo:

	D	H
Cientes-en gestión judicial	100.00	
Cientes (activo)		100.00

GASTOS POR CUENTAS INCOBRABLES

El costo de otorgar crédito se incrementa debido a que algunos de los clientes no pagan al vendedor. Los contadores denominan a éste costo; gasto por cuentas incobrables, gasto por cuentas dudosas o gastos por cuentas malas.

Los gastos asociados con las ventas, incluyendo los gastos de cobranzas, descuentos de ventas, cuentas incobrables y transportes que deben ser descontados por el cliente, deben ser asignados al período contable en el cual se hace la venta a crédito a fin de poder comparar los ingresos y los gastos relacionados.

En el desarrollo de un negocio a base de ventas a crédito tiene por resultado la presencia de cuentas incobrables y éstas cuentas, son uno de los gastos (gastos por cuentas incobrables) y por lo consiguiente estos gastos deben dar origen a una reserva para cuentas de cobro dudoso, que debe ser una cantidad suficiente para cubrir el monto de las pérdidas posibles derivadas del hecho de no poder cubrir las cuentas y los documentos pendientes de cobro.

CLASIFICACION DE LOS GASTOS DE CUENTAS INCOBRABLES

Las cuentas malas son consideradas como un gasto necesario en el que se incurre durante el proceso de generación de ingresos. Cuando una pérdida por cuentas malas se clasifica como gasto de operación puede reportarse como un gasto general de administración o como un gasto de venta. La clasificación utilizada depende de la posición dentro de la organización del departamento que tiene la responsabilidad de otorgamiento del crédito y del cobro de las cuentas: Si la responsabilidad recae en el departamento de ventas, la pérdida por cuentas malas se clasificará como un gasto de venta. Sin embargo, el otorgamiento de crédito no es, por lo regular, una función del departamento de ventas, porque puede darse el caso de ser influido en su apreciación del riesgo del crédito con tal de lograr su venta. Por tanto, el otorgamiento de crédito es, por lo regular, una función de la administración general



las cuentas malas son clasificadas entonces como un gasto general de administración.

#### METODOS PARA LA CONTABILIZACION DE PARTIDAS POR CUENTAS MALAS

Es la cancelación de una cuenta incobrable como un gasto de operación del periodo contable actual y se registra en el estado de resultados.

#### METODO DIRECTO DE CANCELACION DE CUENTAS INCOBRABLES.

El método de la cancelación directa de cuentas incobrables se usa para contabilizar las cuentas incobrables. El departamento de crédito y cobranzas es el encargado de determinar cuando una cuenta de cliente es incobrable.

Algunas medidas para determinar que las cuentas son incobrables son las siguientes:

- a) Que el cliente se declare en bancarrota,
- b) La falta de pago; por un espacio de tiempo significativo (tiempo considerado por la empresa),
- c) Por causa de que el cliente no ha podido ser localizado en el domicilio que señaló al hacer la compra, el tiempo de búsqueda del domicilio también es determinado por la Cia.,
- d) Por fallecimiento del cliente, y por lo tanto por no tener quien herede sus deudas.

Pop ejemplo: El Laboratorio Delta, S.A. al final del periodo contable encontro dos cuentas incobrables por un total de \$3000.00 por el concepto de encontrarse los clientes en bancarrota; ésta cantidad es cancelada como una pérdida, por medio del método de cancelación directa.

Los asientos que se presentan a continuación muestran la contabilización que hace el laboratorio de sus ventas a crédito, sus cobros y cuentas incobrables:

-1-

	D	H
Cuenta por cobrar Andrade, S.A.	1 300.00	
Cuenta por cobrar Torres y Cia. S.A.	1 700.00	
Cuentas por cobrar (varios clientes)	95 000.00	
Ingresos por ventas		98 000.00
Por el registro de ventas a crédito por \$98 000.00		

-2-

	D	H
Bancos	95 000.00	
Cuentas por cobrar (varios ctes)		95 000.00
Por el registro de los cobros en efectivo por \$95 000.00.		

-3-

	D	H
Cuentas incobrables	3 000.00	
Cuenta por cobrar Andrade, S.A.		1 300.00
Cuenta por cobrar Torres y Cia.S.A.		1 700.00
Para cancelar cuentas incobrables y registrar el gasto de cuentas que no fue posible cobrar por \$3 000.00.		

Presentare los Estados Financieros para poder ver con más claridad su repercusión, tomando en consideración que el Laboratorio Delta, S.A. dejo de vender a crédito en el siguiente año.

## ESTADO DE RESULTADO

Ingresos	D	H
Ingresos por ventas	98 000.00	
Gastos		
Cuentas incobrables		3 000.00

## BALANCE GENERAL

Activo	
Cuentas por cobrar	98 000.00
menos Cuentas incobrables	3 000.00

Con la aplicación de este método de cancelación directa se observa, que no compara el gasto por cuentas incobrables de un periodo contra los ingresos de ventas del mismo periodo. Esto hace - que las cifras de las utilidades de ambos años sean engañosas. El gasto de cuentas incobrables de \$3000.00 se debe comparar con tra los ingresos por ventas de \$98 000.00.

En el Balance General se muestran que las cuentas por cobrar, con una cifra total de \$98 000.00, pero cualquier persona de negocios se dara cuenta que el total de ventas a crédito no es fácil cobrar la totalidad de la misma ya que, siempre existe el riesgo - de cobro; por lo tanto la cantidad de \$98 000.00 es un valor esperado por cobrar, lo que resulta engañosa la cantidad anotada - en el Balance.

El método de la cancelación directa es sencillo de usar y no -- ocasiona grandes errores si el importe de las pérdidas en cobranza son insignificantes. Pero da por resultado una sobrestimación de las cuentas por cobrar al final del periodo contable, además de que los ingresos por las ventas son registradas en un periodo contable y las pérdidas por las cuentas incobrables son reconoci das en el periodo contable siguiente.

El método de las provisiones es una forma mejor de contabilizar el gasto de cuentas incobrables.

METODO DE LAS PROVISIONES.

Para presentar los Estados Financieros lo más exactos posibles -- los contadores de las Empresas con grandes ventas a crédito utilizan para medir las cuentas incobrables el método de las provisiones.

Con éste método se registra las pérdidas en cobros sobre la base de estimados, antes de determinar que la empresa no podrá cobrar la totalidad de sus clientes a crédito.

Los gerentes sobre la base de su experiencia en cuanto a los --- cobros a clientes, estiman el total del gasto por cuentas inco-- brables del periodo.

El Laboratorio Delta, S.A. hace un débito a cuentas incobrables (o cuentas malas) por el importe estimado y acredita a la cuenta de provisión para cuentas incobrables (o provisión para cuentas dudosas). Esta cuenta muestra el importe estimado de las pérdi-- das en cobranzas.

Para comparar adecuadamente los gastos contra los ingresos, el - gasto de cuentas incobrables se estima sobre la base de la experiencia anterior en cobros y se registra cuando se realizan las ventas. Este asiento de gastos tiene dos efectos:

- 1) Disminuye la utilidad neta al hacer un débito a una cuenta de gastos´
- 2) Disminuye las cuentas por cobrar netas al acreditar las cuentas de provisión. ( La contracuenta provisión para cuentas -- incobrables se rebaja de cuentas por cobrar para determinar las cuentas por cobrar netas.

Ejemplo: Supongase que la venta del Laboratorio Delta, S.A. es de \$320 000.00 y que la experiencia anterior de cobranzas sugiere un estimado de cuentas incobrables de -- \$ 3 500.00.

Los asientos de diario son los siguientes, separando - las cuentas por cobrar de los clientes ( Andrade, S.A. Y Torres y Cia. S.A.) para poder observar con mayor - claridad.

-1-

	D	H
Cuentas por cobrar Andrade, S.A.	1 800.00	
Cuentas por cobrar Torres y Cia. S.A.	1 700.00	
Cuentas por cobrar varios clientes	316 500.00	
Ingresos por ventas		320 000.00
Para registrar las ventas a crédito.		

-2-

Cuentas incobrables	3 500.00	
Provisión para cuentas incobrables		3 500.00
Para registrar el gasto estimado por cuentas incobrables sobre la base de la experiencia anterior de cobranzas.		

A continuación se presentan los saldos en esquemas de mayor al - termino del primer periodo contable.

<u>Cuentas por cobrar</u> 320000.00	<u>Provisión para cuentas incobrables</u> 3500.00	<u>Ingresos por ventas</u> 320000.00
	<u>Cuentas incobrables</u> 3500.00	

EN LOS ESTADOS FINANCIEROS SE PRESENTARAN ASI:

## ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos:	Parcial
Ingresos por ventas	\$ 320 000.00
Gastos:	
Cuentas incobrables	3 500.00

## BALANCE GENERAL

Activo:	
Cuentas por cobrar	\$ 320 000.00
menos: Provisión para cuentas incobrables	<u>3 500.00</u>
Cuentas por cobrar netas	\$316 500.00

CANCELACION DE LAS CUENTAS INCOBRABLES

Al mes el Laboratorio Delta, S.A cobra la mayor parte de las -  
cuentas por cobrar, pero el departamento de crédito determina -  
que los clientes Andrade, S.A. Y Torres y Cia. S.A. no pueden pa-  
gar el importe que adeudan. El contador cancela sus cuentas por  
cobrar y hace los siguientes asientos:

-1-

	D	H
Bancos	314 500.00	
Cuentas por cobrar varios clientes		314 500.00
Para registrar los cobros.		

-2-

Provisión para cuentas incobrables	3 500.00	
Cuentas por cobrar Andrade, S.A.		1 800.00
Cuentas por cobrar Torres y Cia. S.A.		1 700.00
Para cancelar las cuentas incobrables.		

El asiento de cancelación no tiene efecto sobre la utilidad neta debido a una cuenta de gastos. El asiento tampoco tiene efecto - sobre las cuentas por cobrar netas, debido a que tanto la cuenta provisión a la que se hizo el débito como la cuenta. Cuentas por cobrar acreditada forman parte de las cuentas por cobrar netas. A continuación se presentan en esquemas de mayor los saldos de las cuentas al término del periodo contable. del 2° año.

Cuentas por cobrar		Provisión para cuentas incobrables	
320000.00	314500.00	3 500.00	3 500.00
5500.00			000.00

Los Estados Financieros del 1° y 2° año presentan lo siguiente: Con el fin de hacer resaltar la comparación de los gastos y de los ingresos, se supone que en el 2° año no se realizan ventas a crédito.

ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos:	1° año	2° año
Ingresos por ventas	\$ 320 000.00	
Gastos:		
Cuentas incobrables	3 500.00	

BALANCE GENERAL

Activo:		
Cuentas por cobrar	\$ 320 000.00	5 500.00
menos: Provisión para cuentas incobrables	<u>3 500.00</u>	<u>-0-</u>
Cuentas por cobrar netas	\$ 316 500.00	5 500.00

Rara vez las cancelaciones de las cuentas incobrables son iguales a la provisión para cuentas incobrables.

Las cancelaciones de cuentas dudosas de clientes son importes reales que deben los clientes, a diferencia del importe de la provisión que se base en estimados.

Las cancelaciones sólo igualan a la provisión si el estimado de las cuentas incobrables son perfectas, algo que ocurre excepcionalmente y en éste ejemplo sucedio la excepción.

El método de las provisiones vincula este gasto del 1° año con los ingresos del 1° año y de esta forma proporciona una mejor comparación de los gastos con los ingresos, lo cual es un objetivo fundamental de la contabilidad.

Por lo general la diferencia entre las cancelaciones y la provisión es pequeña.

RECUPERACION DE CUENTAS INCOBRABLES.

Algunas empresas controlan a abogados para recuperar el pago de cuentas incobrables significativas, cuando el abogado realiza algunos cobros. Para registrar una recuperación el contador invierte la cancelación y registra el cobro en una forma normal. Es necesario hacer la inversión de la cancelación para que la cuenta por cobrar del cliente tenga un saldo deudor. Siguiendo el ejercicio anterior, supongase que la cuenta del cliente Torres y Cia. S.A. por \$1 700.00, paga la totalidad de su adeudo después de llevarse la cuenta a cancelación.

	D	H
Provisión para cuentas incobrables	1 700.00	
Cuentas por cobrar Torres y Cia.S.A.		1 700.00
Para cancelar la cuenta de Torres y Cia. S.A. como incobrable.(como se hizo antes)		
Cuentas por cobrar Torres y Cia. S.A.	1 700.00	
Provisión para cuentas incobrables		1 700.00
Para rehabilitar la cuenta de Torres y Cia. s.a..		



	D	H
Bancos	1 700.00	
Cuentas por cobrar Torres y Cia. S.A.		1 700.00
Para registrar el pago de Torres y Cia. S.A.		

ESTIMACION DE LAS CUENTAS INCOBRABLES.

La forma más lógica de estimar las cuentas incobrables es los registros del pasado de la empresa. Tanto el método del porcentaje de las ventas como el de la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar, usan la experiencia en los cobros anteriores de la empresa.

METODO DE PORCENTAJE DE LAS VENTAS.

En este método para estimar el monto de las pérdidas por cuentas incobrables se basa en un porcentaje de las ventas a crédito del periodo actual. Para aplicar este método, la administración de una empresa decide qué porcentaje de las ventas del periodo actual será representativo de las ventas incobrables.

El gasto por cuentas incobrables se registra como asiento de ajuste al final del periodo.

Por ejemplo: El Laboratorio Delta, S.A. basandose en las cifras de los últimos tres periodos estima que su gasto por cuentas incobrables será del 3.5% de las ventas a crédito son de \$500 000.00, el asiento de ajuste para registrar el gasto por cuentas incobrables del año es:

	D	H
-1-		
Cuentas incobrables(500 000.00 x0.035)	17 500.00	
Provisió para cuentas incobrables		17 500.00

Utilizando el método del porcentaje de las ventas , el importe de éste asiento no toma en cuenta el saldo anterior de provisión para cuentas dudosas. El porcentaje estimado para la provisión de cuentas incobrables puede cambiar de un año a otro, porque también cambian las ventas a crédito.

METODO POR CLASIFICACION DE CUENTAS DE ACUERDO A LA ANTIGUEDAD  
DE SALDOS.

Para poder estimar el porcentaje, las cuentas se clasifican por antigüedad de vencimiento esto es: de 1 a 30 días, 31 a 60 días 61 a 90 días, y más de 90 días. El porcentaje va incrementando a medida que aumenta los días de vencimiento.

Esta técnica analítica se utiliza también para determinar la posibilidad de cobro de las cuentas con el propósito de predecir - las entradas de efectivo y para establecer políticas de crédito.

Ejemplo: Antigüedad de saldos del Laboratorio Delta, S.A.  
(al 31 de Diciembre de 1996)

NOMBRE DEL CLIENTE	1-30	31-60	61-90	Más de 90 días	saldo total
Dr. Juan Chavez	\$ 10,000				\$ 10,000.00
Dra.Lilia Gómez	5,000				5,000.00
Fcia Selene		23,000	5,000		28,000.00
Fcia.de Descuento	20,000	10,000	8,000		38,000.00
Hospital Sn. José	<u>10,000</u>	_____	<u>10,000</u>	<u>5,000</u>	<u>25,000.00</u>
Totales	\$ 45,000	\$33,000	\$23,000	\$5,000	\$106,000.00

Porcentaje estimado como incobrable	1%	2%	5%	70%
--	----	----	----	-----

Provisión para cuentas incabrables	\$ 450.00	\$660.00	\$1,150.00	\$350.00	\$2,610.00
---------------------------------------	-----------	----------	------------	----------	------------

El importe total a cobrar en cada grupo de antigüedad de saldos se multiplica por la cifra, en porcentaje, El importe total que se necesita en la provisión para cuentas incobrables es de \$2,610.00.

ESTA TESIS NO DEBE  
SAUR DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSIONES

En la actualidad, el crédito es de importancia vital para las empresas mercantiles, ya que su empleo y utilización adecuados permite obtener beneficios, tales como el aumento en volumen de ventas, se incrementa la producción de bienes y servicios; ésto trae como consecuencia la disminución en los costos unitarios, crea un mayor número de fuentes de trabajo, etc.

En resumen, podemos decir que el crédito permite que los negocios crezcan en capacidad e incrementen sus ganancias, siempre y cuando se lleven a cabo los procedimientos para una buena selección de clientes. Esta decisión es difícil para el ejecutivo de crédito, pero para ello es necesario que conozca todo lo relacionado con la actividad económica y moral del cliente como es: nombre o razón social, ubicación del negocio, el tipo de negocio al que se dedica, si es solvente y principalmente las bases del crédito (su personalidad, capacidad, capital social).

Para la obtención de todos estos datos, el Gerente de Crédito debe conocer perfectamente las fuentes de información más importantes y que le proporcionan mayor seguridad para tomar una decisión firme. Entre las fuentes de información más confiables en los que se debe de apoyar son las siguientes: agencias mercantiles, la proporcionada por agentes de Ventas, abogados, bancos y la más útil es la que se obtiene del análisis de estados financieros proporcionados por el cliente, siempre y cuando se encuentren auditados. Del análisis financiero, el ejecutivo de crédito puede detectar la fuerza financiera del negocio a través de la obtención de los índices o rotaciones.

Las decisiones para otorgar o negar un crédito en particular, debe realizarse conforme con las normas y políticas de Crédito y Cobranzas establecidas por la Gerencia General, el Gerente de Crédito y sus colaboradores.

El departamento de Crédito y Cobranzas para contribuir en la formulación de normas y políticas debe contar con una apropiada organización en la asignación de puestos y tener muy presente los objetivos y metas que pretenda la empresa.

Otra responsabilidad del departamento de Crédito y Cobranzas

es la de proporcionar mensual y trimestralmente informes a la Gerencia General, para que tome decisiones, por ejemplo: en cuanto a inversiones, para el cálculo de estimación de cuentas incobrables, para calificar la productividad del departamento de Crédito y Cobranzas.

Entre los informes más importantes se encuentran la antigüedad de saldos, programación semanal de cobranzas, porcentajes de cartera vencida, días cartera o relación de cartera, total de cobranzas obtenidos al mes.

Con esta tesis, pretendo que el lector conozca el procedimiento que se debe de seguir para otorgar el crédito a clientes y la recuperación del mismo, con la aplicación correcta de las normas y políticas de crédito y cobranzas establecidas por la Gerencia General.

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

1. "La administración del crédito y las cobranzas"  
Francisco H. Most
2. "Créditos y Cobranzas"  
Richard P. Ettinger y David E. Golieb
3. "Administración Financiera"  
Robert W. Johnson
4. "El manual del contador"
5. "Manual de práctica moderna de Crédito y Cobranzas"  
Instituto Alexander Hamilton
6. "La información financiera en la administración"  
Eduardo Villegas H.
7. "Ley del impuesto sobre la renta"
8. "Costos II"  
Cristobál del Río
9. "Crédito y Cobranzas"  
Ernesto S. Maurer
10. "Elementos de administración de Crédito y Cobranzas"  
E. Villaseñor

11. "Finanzas en administración"  
J. F. Weston  
E. F. Brigham
12. "Fundamentos de administración financiera"  
James C. Van Horne
13. "Tesis de la Banca de México"  
1980
14. "Contabilidad II"  
Elías Lara Flores
15. "Introducción a la contabilidad financiera"  
K A Wilcox  
J. G. San Miguel.
16. "Contabilidad"  
Horngren & Harrion.