



124  
2 Ecu.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**"LA ADMINISTRACION DE CREDITO Y COBRANZAS  
PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE :**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**JOSE LUIS GONZALEZ TAPIA**

**Director del Seminario: C. P. Fernando Fernández de Córdoba**

México, D. F.

1985



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 está 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.

	PAGINAS
4.-RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL AREA DE CREDITO. ....	35
4.1.-Relaciones internas del área de crédito.	
4.2.-Relaciones externas del área de crédito.	
5.-EL PERFIL DEL EJECUTIVO DE CREDITO. ....	38
<b>CAPITULO III.-<u>EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO.</u></b>	
1.-EL CREDITO A ESTABLECIMIENTOS SIN ESTADOS FINANCIEROS.....	61
2.-EL CREDITO A EMPRESAS CON ESTADOS FINANCIEROS. ....	63
2.1.-Análisis financiero de solvencia.	
2.2.-Análisis financiero de estabilidad.	
2.3.-Análisis financiero de rentabilidad.	
2.4.-Límites de crédito.	
2.5.-Autorizaciones o rechazos de pedidos.	
3.-FUENTES DE INFORMACION PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO.....	75
<b>CAPITULO IV.-<u>LA FUNCION DE COBRANZAS.</u></b>	
1.-OBJETIVOS, POLITICAS Y NORMAS. ....	83
1.1.-Objetivos.	
1.2.-Políticas.	
1.3.-Normas.	
2.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	86
2.1.-Modelos de organigramas del departamento de cobranzas.	
3.-INTEGRACION DE SUS RECURSOS HUMANOS. ....	91
4.-EL CONTROL DE LA GESTION DE COBRANZAS. ....	95
5.-RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL AREA DE COBRANZAS.....	98
5.1.-Relaciones internas del área de cobranzas.	
5.2.-Relaciones externas del área de cobranzas	
6.-ORGANIZACION Y CONTROL DE VALORES. ....	100
<b>CAPITULO V.-<u>CASO PRACTICO.-ANALISIS DE LA CARTERA VENCIDA Y POR VENCER DE LOS CLIENTES PRINCIPALES Y GENERALES DE LA EMPRESA FABRICA DE DE MUEBLES,S.A.</u></b>	105
<b>CONCLUSIONES.</b> .....	118
<b>BIBLIOGRAFIA.</b> .....	120

## INTRODUCCION

El mundo moderno de los negocios esta basado en el crédito; pocas son las operaciones que pueden hacerse al contado. El crecimiento de cualquier negocio esta fincado en gran medida, tanto en el crédito que pueda recibir, como en el que pueda otorgar a sus clientes; sin embargo, el éxito esta fundamentado primordialmente en la buena administración que se tenga al otorgar créditos.

El crédito no cambia por sí mismo sino que crece, encuentra nuevas aplicaciones; pero el fin primario del crédito, la mutua confianza, queda inviolado.

Sin embargo, la administración del crédito cambia con el tiempo. En poco más de un siglo, la administración crediticia ha pasado por varias etapas desde el escritorio del contador, hasta encontrar su culminación en el -- ejecutivo de crédito, el cual ocupa ya un lugar dentro del ámbito de los profesionales.

Esta investigación pone de manifiesto el proceso administrativo que debe realizarse, para la obtención de resultados positivos en el área crediticia y de cobranzas. Proporciona los elementos que pueden ayudar a hacer una tarea más exitosa como políticas, programas, controles, fuentes de -- información y toda aquella herramienta necesaria para lograr la óptima administración del departamento de crédito y cobranzas.

La importancia del departamento de crédito y cobranzas, sin lugar a dudas, se demuestra al desarrollar su imprescindible labor de conservar y salvar -- guardar las cuentas por cobrar de la compañía y que éstas encuentren un -- porcentaje de liquidación absoluto, deben estar totalmente investigadas -- en el momento que se otorga el crédito.

Así pues, esta investigación tiene por objeto conjuntar los elementos administrativos y utilizarlos en el buen desempeño del otorgamiento de crédito y la feliz recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa, considerando siempre como punto fundamental, que representan el principal ingreso de la empresa y por lo tanto deben administrarse adecuadamente.

## CAPITULO I GENERALIDADES SOBRE EL CREDITO

### 1.-CONCEPTOS Y SU INTERPRETACION.

Es indispensable definir el concepto crédito para determinar las raíces y el significado que la palabra por sí sola expresa. Muchos autores contemplan distintas opiniones acerca del significado del crédito, pero considerando lo que nos expresa el autor Joseph Frenleh Johnson cuando habla en su obra El Dinero y la Circulación nos dice: " el crédito es el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago... en una fecha determinada en el futuro." Pero sin lugar a dudas una de las definiciones concretas y ampliamente aceptadas nos habla así : " el crédito es un derecho presente a pago futuro."

El crédito es una fuerza vital que impulsa a los negocios y es solo mediante su aplicación, que es posible lograr el tan elevado volúmen de transacciones que caracteriza al comercio actual. El crédito logra incrementar de una manera extraordinaria el poder de compra en toda la gama de negocios - desde el productor de materias primas hasta el último consumidor; para todo tipo de empresa desde la tienda de la esquina hasta los organismos internacionales.

La base del crédito es la confianza, no solo la que el comprador desea pagar, sino de que tiene la capacidad para hacerlo. El vendedor entrega su mercancía con base en esta confianza, y desde luego, incurre en un elemento mayor o menor de riesgo. El éxito que se pueda lograr en las operaciones a crédito dependen, en gran medida, de las recuperaciones que se logren y esto a dado lugar a la ciencia y arte de la administración de créditos.

La función principal del crédito es facilitar el intercambio de bienes del productor al consumidor. El crédito se requiere solamente para el tiempo prolongado que se lleva el comerciante para procesar y revender los artículos.

Por tal motivo, debemos interpretar que el nuestro es un mundo de crédito, el cual se ha vuelto una parte integral de nuestras vidas y parece que en el futuro su importancia será aún mayor, por lo tanto, es vitalmente necesario para todos nosotros, ya sea como consumidores individuales, vendedo

res al menudeo, administradores de empresas de servicios, mayoristas, fabricantes, ejecutivos financieros o individuos involucrados en el manejo de nuestras unidades gubernamentales, que entendamos con toda claridad lo que es el crédito, qué es lo que hace, cómo lo puede hacer y qué es lo que no puede hacer.

No solo es valioso para nosotros conocer sus numerosas ventajas y beneficios, sino que también es necesario que reconozcamos sus posibles limitaciones. Del mismo modo, es vital comprender que por medio de éstos elementos podemos aprender a beneficiarnos de esta actividad que penetra cada fase de nuestra economía y que lo hará cada vez más en los -- años por venir, a medida que nos decidamos a utilizar más el crédito. El término crédito se ha definido de muchos modos y por muchos autores sin embargo, cuando se analiza muchas de las definiciones propuestas -- son simples descripciones del crédito o declaraciones en cuanto a su uso, más bien que definiciones del crédito mismo.

Para contribuir a una comprensión de lo que es el crédito y de lo que hace, se adoptará la siguiente definición: "El crédito es un medio de cambio de aceptación limitada." El diagrama que se presenta en el ANEXO I ilustra esta definición.

En el diagrama se puede observar que el crédito actúa como un medio de cambio en cuanto que facilita el paso de las mercancías o servicios -- del vendedor al comprador, así como se reconoce que el dinero en nuestra economía es un medio de cambio que permite el paso fácil de mercancías o servicios entre vendedor y comprador. También podemos ver que -- el comprador tiene la opción de examinar las mercancías o servicios para ver si valen el precio que le pide el vendedor y de ofrecer su crédito por ellas, el vendedor también tiene el derecho de hacer una investigación del comprador y decidir si acepta al individuo como un riesgo de crédito.

Cuando hablamos sobre crédito es fácil olvidar que también es una deuda. Como lo hemos visto, una vez que se acepta el crédito podemos llamar a las partes de la transacción por sus nombres técnicos, deudor y acreador. El crédito pendiente de pago es una deuda, una obligación de pagar en algún tiempo futuro, la obligación puede ser muy formal y estar incorporada en un contrato que detalla los derechos y deberes de --

las partes. La obligación puede ser bastante informal, basada en una ley común, así como en la equidad para determinar los derechos y deberes de las partes, solamente cuando la situación requiere de acción legal formal, pero independientemente de la formalidad o informalidad -- del convenio, el hecho es de que existe una deuda y esta puede subsistir hasta que se desahoga por su pago o por la aceptación de un nuevo convenio.

Una vez analizado los distintos conceptos del crédito en general y habernos compenetrado en la base y función específica del crédito, podemos proceder a definirlo de la manera siguiente: "es aquél que se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico."

COMO TRABAJA EL CREDITO

( MERCANCIAS O SERVICIOS )

COMPRADOR



VENDEDOR

EXAMEN DE MERCANCIAS O  
SERVICIOS PARA SABER SI  
SU VALOR CORRESPONDE A  
SU PRECIO.

( CREDITO )



TIEMPO

DECISION DE ACEPTAR EL  
CREDITO DEL COMPRADOR  
DANDO ASI DERECHO AL  
VENDEDOR PARA HACER  
UNA INVESTIGACION DEL  
RIESGO INVOLUCRADO.

O

PORVENIR  
(REEMBOLSO DE LA DEUDA)

DEUDOR



ACREEDOR

(REDENCION DEL CREDITO)

DEUDOR



ACREEDOR

## 2.- IMPORTANCIA Y ALCANCE DEL CREDITO.

En este capítulo haremos un poco más que explicar que es el crédito, definiremos cual es la importancia que tiene y la necesidad que existe de administrarlo bien.

El crédito como tantas cosas, debe ser usado con medida ya que se puede abusar de él. En toda operación a crédito hay un riesgo inherente a la misma naturaleza de la operación, pero que puede minimizarse mediante una política inteligente, al otorgar los créditos y mediante un vigoroso y efectivo departamento de cobranza.

De tal manera que el crédito es importante porque :

- Estimula el ahorro ( origen del capital )
- Financia la industria, el comercio, etc.
- Facilita la transferencia de bienes.
- Permite mayor poder adquisitivo.
- Permite mayor producción.
- Abate costos.
- Permite tener presupuestos más estables.

El alcance del crédito lo determinan tres elementos :

- Capacidad de pago.
- Plazo.
- Aprovechamiento del capital.

También dentro de su ámbito existen dos factores para que se lleve a cabo el cumplimiento del pago :

- Económico ( solvencia )
- Moral ( voluntad )

### 2.1.-EL USO DEL CREDITO COMO UNA FASE FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION GENERAL.

Una parte sustancial de las cuentas morosas o malas, obedece a créditos erróneamente concedidos. A menudo, las quiebras a las insolvencias personales obedecen a créditos otorgados muy libremente y esto da lugar a compras imprudentes y a prácticas equívocas en los negocios.

Es frecuente observar que algunos negocios fracasan aún con ventas muy al

tas y con buenos márgenes de utilidad, debido a que el departamento de -- ventas, las realiza sin un control adecuado del crédito y se venden a -- clientes que no pudiendo pagar lo comprado, no resisten el impulso de los planes de crédito que se le ofrecen, a través de vendedores que realmente están sirviendo a su empresa, sino que se convierten en "vendedores de -- riesgos."

Los límites de crédito tanto a personas físicas como morales deben estar siempre en proporción directa a la capacidad de pago del comprador a su reputación, a sus referencias, etc., elementos todos que permiten otorgar créditos dentro de límites razonables.

Los bienes de la empresa que entrega a los clientes mediante la confianza del crédito pueden ser:

- a).- Materias primas
- b).- Productos parciales
- c).- Productos acabados.

Así mismo las personas que también intervienen directa o indirectamente en el otorgamiento de un crédito son:

- a).- Comerciantes
- b).- Distribuidores
- c).- Intermediarios
- d).- Mayoristas
- e).- Maquiladores
- f).- Fabricantes.

Como podemos observar los conceptos arriba mencionados juegan un papel importante en el crédito, ya que de una manera u otra condicionan el comportamiento del mismo.

## 2.2.- SISTEMAS DE ORGANIZACION EN RELACION AL OTORGAMIENTO DE CREDITOS.

Para juzgar una solicitud de crédito, es indispensable conocer la organización del solicitante. Si se trata de una persona moral hay que tener en cuenta siempre que el límite es su responsabilidad, para el caso de un cobro por la vía legal, lo constituye su activo neto, no siendo responsables los accionistas por una cantidad mayor que la de su participación en el capital de la compañía.

El informe del representante de ventas de la empresa, sobre el aspecto -- que ofrece el negocio del cliente y su opinión veraz sobre los métodos co mer cia les empleados por aquél, puede proporcionar buenos indicios sobre - la capacidad de la persona en cuestión.

### 2.3.- EL GERENTE DE CREDITO Y LA IMPORTANCIA DEL CREDITO

La responsabilidad del buen manejo del crédito mercantil recae en la persona del titular de la gerencia de crédito, la cual tendrá forzosamente - que agotar todos los recursos disponibles y su alcance para darle efectividad a la administración del otorgamiento del crédito.

Con frecuencia el gerente de crédito otorga éste a pequeñas compañías, -- por el hecho de que son parte de un gran comercio o por la fortuna o pres tigio de alguno de los accionistas, pero no pierde de vista que la respon sabilidad legal de la deuda, le corresponde tan solo a la compañía a la - que se le otorgó el crédito y que en un momento dado puede ser insolvente independientemente de las situaciones apuntadas con anterioridad.

Por otro lado, una persona moral si está en buenas condiciones económicas ofrece una mayor garantía ya que está sujeta a una serie de normas lega les que le dan una vida continua sin suspender sus actividades a la muerte de sus propietarios o administradores. Con relación al deudor persona física su garantía esta constituida por todos sus bienes.

El gerente de crédito debe aceptar que el crédito de una persona está en proporción con sus activos del negocio, sin embargo, la situación financiera de un cliente, es sin lugar a dudas, la consideración más importan te en que se debe basar para decidir sobre si otorga el crédito y deberán ser analizadas preguntas como: ¿ Existe la probabilidad de una inminente quiebra ? ¿ Cubrirá el valor realizable de su activo, el importe de sus deudas comerciales y de otra índole ? ¿ Es la posición financiera del -- cliente fundamentalmente sólida ? ¿ Atraviesa actualmente por una situación de capital circulante débil ?.

Como se ve, el gerente de crédito debe estar vivamente interesado en la modalidad que adopte la persona moral o física que solicite un crédito, ya que éste es uno de los muchos factores que determinan el monto del crédi to que se otogue.

### 3.-DIVERSOS TIPOS DE CREDITO.

A efectos de conocer los diversos tipos de crédito que existen, a continuación se detallan los más importantes, considerando la relación estrecha que tienen con el crédito mercantil, centro de nuestra investigación, asimismo se detallan algunos aspectos relevantes :

#### 3.1.-CREDITO COMERCIAL.

El establecimiento de un crédito comercial o mercantil, se origina --- cuando un comprador y un vendedor negocian un contrato de operación de compra-venta de bienes o mercancías, en el cual se estipula el precio, la fecha de entrega, la forma de entrega, así como la forma de pago. - Este crédito se define como aquél que se utiliza para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo específico. Los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parciales o totalmente acabados y las personas que intervienen son comerciantes, distribuidores ( intermediarios y mayoristas ) maquiladores y fabricantes.

#### 3.2.-CREDITO REFACCIONARIO.

Este tipo de crédito por su carácter de ser condicionado, se opera invariablemente mediante la celebración de un contrato. Según la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 323 define al crédito refaccionario como aquél en que el acreditado queda obligado a invertir el importe del crédito precisamente, en la adquisición de aperos, instrumentos, útiles de labranza, abonos, ganado o animales de cría, - en la realización de plantaciones o cultivos cíclicos o permanentes, - en la construcción o realización de obras materiales necesarias para el fomento de la empresa del acreditado.

#### 3.3.-CREDITO QUIROGRAFICO.

Este crédito no requiere para su otorgamiento el ofrecimiento de garantías reales que amparen el pago del crédito otorgado, en este caso solo se evalúan las cualidades personales, solvencia moral y económica -

del solicitante, este crédito se otorga a un plazo máximo de 180 días.

### 3.4.-CREDITO PRENDARIO.

Es el crédito que tiene como requisito principal para su otorgamiento, que el solicitante de una garantía real mueble para asegurar su liquidación y a cambio recibe una cierta cantidad de dinero a un tanto por ciento del valor de la prenda dada en garantía, según la Ley Bancaria establece que para este tipo de crédito en ningún caso deberá ser otorgado más allá del 70% del valor de los bienes constituidos en prenda.

### 3.5.-CREDITO DE HABILITACION O AVIO.

Es un convenio por el cual el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado y éste a su vez, queda obligado a invertir el importe del crédito precisamente en la adquisición de -- las materias primas y materiales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de su empresa, así como a restituir al acreditante las sumas de que dicho acreditado dispuso y a pagarle los intereses, gastos y comisiones estipulados. El artículo 28 - fracción VII de la Ley Bancaria establece para este crédito un plazo - máximo de 3 años.

### 3.6.-CREDITO INDUSTRIAL.

Este crédito se utiliza para proveer recursos necesarios para la compra de materias primas o materiales o para cubrir algunos gastos directos de fabricación y en general todos aquellos gastos que se relacionen directamente con el proceso productivo. Al solicitar este crédito se analiza en forma profunda que el solicitante cuente con las instalaciones adecuadas para llevar a cabo la producción o elaboración de sus productos, ya que de ello depende que se generen los recursos necesarios para la amortización de la deuda y sus correspondientes intereses.

### 3.7.-CREDITO AGRICOLA.

Se aplica principalmente para financiar los cultivos cíclicos, es decir, son destinados a financiar los procesos de preparación de tierras así como para la recolección de la cosecha. El importe del préstamo de be aplicarse a la compra de semillas, fertilizantes, insecticidas para las plagas, fungicidas y para toda clase de productos químicos, para proteger la planta o para mejorar su desarrollo, para la compra de refacciones y reparaciones de maquinaria agrícola, pago de maquilas para la preparación de tierras de cultivo, para trillas o recolección de cosechas y para todos aquellos elementos y labores relativos a un cultivo determinado.

### 3.8.-CREDITO GANADERO.

Estos créditos fundamentalmente están destinados para la engorda de ganado, con exclusión de cualquier otro propósito, el importe del crédito también puede utilizarse para la adquisición de forrajes, cultivo de pastos en praderas artificiales, medicinas, vacunas, jornales de pastoreo y todos aquellos gastos que impliquen un costo directo o accesorio para el objeto de la engorda de ganado. El plazo que generalmente se pacta para este tipo de crédito es 2 años, ya que se considera que es el tiempo estimado entre la adquisición del ganado, su engorda y la preparación para su venta.

### 3.9.-CREDITO DE EXPORTACION.

El comercio exterior tiene hoy en día una importancia tan grande y decisiva, que de su adecuado equilibrio depende en gran medida la estabilidad económica de un país, para lo cual el Gobierno Federal ha creado en base a la Ley de Ingresos de la Federación, un fideicomiso, desde el ejercicio de 1962, denominado Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados ( FOMEX ). Este fideicomiso tiene por objetivos principales : propiciar el aumento del empleo, el incre-

mento del ingreso y el fortalecimiento de la balanza de pagos, mediante el otorgamiento de créditos y/o garantías para la exportación de -- productos manufacturados y servicios, la sustitución de importaciones de bienes de capital, así como servicios técnicos inherentes a los mis mos bienes. El objetivo principal de este fideicomiso es respaldar financieramente al empresario mexicano para fortalecer, iniciar o incrementar las exportaciones de productos manufacturados y servicios, re-- forzando el proceso productivo y permitiendo al fabricante lograr ma-- yor competitividad en el mercado internacional. Los programas que son fi nanciables por FOMEX se enuncian a continuación :

a).-Programas para apoyo a la exportación :

-Programas de financiamiento a la pre-exportación.

-Programas de financiamiento a la exportación.

-Programas de garantías de crédito a la exportación.

b).-Programas para apoyo a la sustitución de importaciones :

-Programas de financiamiento de bienes de consumo.

-Programas de financiamiento de bienes de capital y servicios.

-Programas de garantía contra la falta de pago de créditos otorga-- dos para la producción de bienes de capital.

-Programas de garantía al primer adquiriente de bienes de capital - contra pérdidas derivadas del mal funcionamiento de los mismos.

De acuerdo al análisis breve de cada uno de los tipos de créditos se - puede concluir la importancia fundamental que éstos representan en la vida financiera de un país, aunque en esta investigación su enfoque -- principal es la transacción que involucra la venta de bienes y servi-- cios, que en aquellas que se refieren a préstamos en dinero.

#### 4.-DESARROLLO DEL CREDITO.

##### 4.1.-ANTECEDENTES DEL CREDITO.

Etimológicamente la palabra crédito se deriva del latín creditum que significa confianza, por lo que puede afirmarse que en su aparición y desarrollo, independientemente de otros factores socioeconómicos, influye de manera decisiva la confianza que tiene el acreedor en la recuperación del crédito concedido.

Como expresión castellana, la palabra crédito es aceptada en el lenguaje durante el siglo XVI en el que el vocablo confianza parece estructurarse en el contenido de su aceptación idiomática. En efecto, crédito denota confianza en su aplicación a los negocios, significa la confianza otorgada a un deudor que se obliga a restituir en una fecha futura el importe del préstamo en dinero, bienes o servicios que le es concedido. Así en el Código del rey Hamurabi en el que se haya reunido la mayor parte de la legislación babilónica se señalan en dos objetos sobre los que se efectuaba el contrato de préstamo, la cebada y el dinero; el código fijaba una tasa máxima de interés del 33% al año para el préstamo de cebada y un 20% anual para el préstamo de dinero.

En Roma al igual que en Babilonia desde el principio de su historia económica, se expiden medidas gubernamentales destinadas a limitar la tasa de interés del contrato de préstamo, así Tito Livio señala que desde el año 347 A.de J., estuvo en vigor en Roma el Fenus Unciarium como máximo legal de interés; según Tácito parece más cierto que esta medida se introdujo al mismo tiempo que la ley de las XII Tablas.

En el año 347 A. de J., según lo que refieren los dos grandes historiadores citados, el máximo legal del interés que de acuerdo con la hipótesis de Appleton era fijado al 10% del capital prestado fué reducido a la mitad y cinco años más tarde, alrededor del año 342 A. de J., la ley Genucia estableció la prohibición absoluta de cobrar intereses. Durante el período de la Roma imperial, aunque como consecuencia de la política caótica de los Césares se produce un debilitamiento compensado por nuevos mercados abiertos a la actividad bancaria; las clases

ses superiores solicitaban préstamos para satisfacer su amor inmoderado al lujo, por otra parte las ciudades sobrecargadas por el peso de los impuestos imperiales, estaban obligadas a pedir crédito, también a tasas elevadas.

Si se estudian las variaciones de la tasa de interés bajo el imperio, se observa que alcanzó su mínimo con Augusto; en esta época el botín y los tributos producidos por la conquista de Egipto, provocan una -- circulación enorme de numerario que redujo el interés del 12 al 4%, - pero esta tasa no duró mucho tiempo, ya que el interés volvió aumentar a consecuencia de las innumerables crisis en que se debatió el Imperio Romano a partir del siglo II.

El interés legal del período imperial, es decir, el máximo fijado por la ley se llamó de las siguientes maneras hasta Justiniano: Usurae Legitimae, Liatae Usurae, Fenus Licitum, Modus Usurarum Legitimus o bien Licitus o Usurae Maximae.

El contrato de préstamo que estipulaba intereses que excedían al máximo legal, no era anulado por éstos, pero no se podían reclamar legalmente ante la justicia y si eran pagados se consideraban como cobrados indebidamente.

Sin embargo, el límite legal debió ser casi siempre rebasado en la --- práctica, debido a ello, Dioclesiano declaró que si lo violaban se tacharía de infamia, también en el año 386 D. de J., se decretó de nuevo la antigua pena del cuádruplo que obligaba al acreedor que había obtenido interés por encima del máximo descrito, a reembolsarlos por cuá-- druplo a su víctima.

En el año 528 D. de J., Justiniano expide la Lex 26 con el propósito - de regular el interés en todas las formas de crédito, en ella se intro dujo una serie de distinciones legales que se referían no solamente a las categorías particulares del préstamo, sino también a los de los -- prestamistas. La sociedad fué dividida en tres grandes clases: Ilustres ( senadores y altos funcionarios para quienes se fijaba la tasa del 4%) una segunda categoría estaba formada por los comerciantes ( aquellos - que se les fijó un interés del 8% ) después venían los ceteri omnes ho mines ( clase media para quienes se estableció un interés del 6% )

Al mismo tiempo se fijó como tasa máxima el 12% para los préstamos marítimos y para los préstamos en especie.

En Europa Occidental, durante la Edad Media, Carlomagno favoreció ampliamente el crédito, protegiendo a los judíos prestamistas de dinero, duramente perseguidos en otros países.

Del siglo V al XIII una gran fuerza social contribuyó a la unificación de la Europa Occidental, la idea cristiana que influenció el proceso de ascenso económico de la Edad Media. Una expresión muy particular de la política económica de esta época determinada por influencia de los principios de la moral cristiana, es la prohibición eclesiástica y gubernamental de prestar dinero a interés.

De la interpretación de algunos pasajes del antiguo y del nuevo testamento y de la obligación moral de ayudar al pobre y al desheredado, se llegó a la conclusión de que era ilícito prestar a interés.

En el año 806 D. de J., la prohibición se amplió a los laicos, ya que la legislación Carolingia establece con carácter definitivo el préstamo con intereses. Esta prohibición no comprendió a los judíos, que fueron considerados por los pontificios y doctores como "Extra ecclesiam" y pudieron ejercer libremente el préstamo con interés, convirtiéndose en los únicos intermediarios de los cambios internales durante gran parte del siglo IX.

Del siglo XI al XIII las repúblicas italianas entran en pugna por la conquista de la primacía política y comercial. Cuando en la primera mitad del siglo X Génova logra sacudir el yugo feudal del Marqués Obertenghi, organiza un gobierno de mercaderes y marinos que intervienen en la actividad comercial la institución de la compañía.

Las compañías estaban formadas por ciudadanos genoveses, que se asociaban por juramento durante un período de tiempo variable; el capital necesario para la armadura de los navíos, destinados al comercio marítimo era suministrado por los asociados, a cambio de constancias de participación, que haciendo las veces de títulos de crédito les otorgaba el derecho del cobro de una parte proporcional de los beneficios obtenidos al término de las expediciones comerciales.

A principios del siglo XII la institución de la Maona viene a suplantarse en Génova a la antigua compañía. La Maona era una asociación gene-

ralmente compuesta por grandes mercaderes que habrían al Gobierno un crédito suministrandole el equipo y las tripulaciones de las empresas na vales destinadas a conquistar nuevas tierras, en compensación el Estado pagaba su deuda asignando a los asociados por un tiempo determinado la administración y explotación de las tierras conquistadas.

A mediados del siglo XIII, entre los años de 1447 y 1453, las numero--sas maonas existentes fueron absorbidas por el banco de San Jorge, ins titución de crédito a la cual el Gobierno comunal confió la administra ción y protección de todas las colonias genovesas.

En Florencia durante los siglos XIII, XIV y XV a pesar de los obstácu--los legales que algunos centros urbanos italianos, opusieron al comer--cio del dinero, proliferan los préstamos prendarios con intereses que fluctuaban del 24 al 30% anual.

Las comunas, particularmente después de las quiebras de los grandes --bancos italianos, para abatir las altas tasas de interés confiaron a -- los banqueros judíos el ejercicio del préstamo sobre prendas mediante un convenio celebrado con el Gobierno, en el que éstos se comprometie--ron a cobrar una tasa máxima de interés que fluctuaba entre el 15 y el 20% anual.

Este expediente, sin embargo, no logró disminuir de una manera eficaz y durable la tasa de interés por lo que se recurrió entonces a la ins--titución de los montes de piedad, que desde principios del siglo XV, --se extendieron rápidamente en todos los principales centros comunales italianos.

En lo que toca a otros aspectos del comercio del dinero, la organiza--ción deficiente de las finanzas de los centros urbanos, obligó con fre cuencia a las comunas italianas a contratar empréstitos con los particu--lares, aunque el empréstito público asumió formas jurídicas diversas consistió siempre en un anticipo de capitales por parte de particula--res o de sociedades de prestamistas, las cuales estaban garantizadas --durante un período más o menos largo por los ingresos de algunos im--puestos ( gabelas, aduanas, impuestos municipales, etc. )

Por lo que toca al Asia, en China durante el reinado de Wang An Shi, --durante el período comprendido entre los años 1068 y 1100, se dió una base conveniente a los valores de crédito.

Posteriormente durante la dinastía de Sung, se introduce a China el papel moneda, que es generalizado por Kubilay en el año de 1264 mediante la promulgación de un edicto, sin embargo el uso de los billetes es -- más antiguo, se emplearon en Babilonia 6 siglos A. de J., pero el empleo del billete moderno de papel, no guarda ninguna semejanza con los casos mencionados que se registraron en la antigüedad.

En la Edad Media es cuando se introduce el papel con la adopción del billete de banco y su verdadero origen hay que buscarlo en los bancos de depósito que se establecen en Italia a partir de los siglos XIII y XIV. Su aparición se produjo como consecuencia de las alteraciones y falsificaciones de monedas realizadas por los Reyes, mismos que daban lugar a variaciones y perjudiciales en las cantidades de metal fino contenido en las piezas que hacían que la moneda valiese, por su peso menos de su valor nominal.

Los comerciantes, en consecuencia pesaban y ensayaban las monedas que recibían, lo que ocasionaba molestias y pérdidas de tiempo, introduciendo entonces, poco a poco la costumbre de depositar el dinero en un banco, previo examen satisfactorio, y a cambio del depósito se daba al depositante un certificado o papel escrito en el que el banquero se comprometía a entregarle en persona al depositante o su apoderado y más tarde a quien llevase el certificado, la cantidad de moneda depositada. Ese es el origen del billete de banco.

La letra de cambio y el cheque son otros instrumentos de crédito, cuyo origen se remonta a la Edad Media, aún cuando algunos autores han creído encontrar su origen en algunas instituciones de Babilonia, --- Egipto y otros pueblos, propiamente la letra de cambio aparece hasta la Edad Media en los pequeños estados Italianos.

Para finalizar este breve resumen histórico de los antecedentes de -- algunas de las actuales formas e instrumentos de crédito nos referiremos al cheque, este documento se expidió por primera vez en Venecia con el nombre de contadi di banco; siendo empleados posteriormente en Génova por el banco de San Jorge con el nombre de cédulas.

#### 4.2.-EL CREDITO EN LA LEGISLACION MEXICANA.

Dentro de la legislación mexicana la actividad crediticia se rige funda

mentalmente por las disposiciones siguientes:

- a).-Del Código Civil en su parte relativa a las obligaciones y contratos
  - b).-Del Código de Comercio en sus capítulos relativos a los actos de comercio y contratos mercantiles en general y a los juicios mercantiles.
  - c).-De la Ley General de Sociedades Mercantiles, sección segunda, de las acciones.
  - d).-De la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, en sus capítulos preliminares, primero y segundo, en los que se establece varias legislaciones referentes a los títulos y operaciones de crédito.
- De lo anterior en el propio Código de Comercio se establece las disposiciones relativas a los juicios mercantiles ( ejecutivos u ordinarios ) - que pueden seguirse para ejercitar derechos o exigir el cumplimiento de obligaciones que pueden derivarse de títulos u operaciones de crédito de naturaleza mercantil.

#### 4.3.-TITULOS DE CREDITO.

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito establece las disposiciones que norman gran parte de la actividad crediticia, refiriéndose -- concretamente a algunos de los títulos de operaciones de crédito que la configuran y que en lo económico no son otra cosa que sus instrumentos o sea el conjunto de medios a través de los cuales la actividad crediticia realiza sus fines. Son títulos de crédito los siguientes :

- a).-La letra de cambio.-Es un título girado por una persona, ordenando a otra el pago de una cantidad de dinero determinada a una tercera persona, a la vista, o en un tiempo específico futuro.
- b).-El Págame.-Es una promesa de pago descrita para cubrir incondicionalmente una suma determinada de dinero a solicitud o en fecha futura - especificada.
- c).-El Cheque.-Es una orden escrita girada contra un banco por un librador, solicitándole el pago de una suma determinada de dinero a la orden de alguna persona o sociedad, nombrados en el cheque.
- d).-Aceptación Comercial.-Es un título de crédito librado por un vendedor dirigido a un comprador de mercancías o bienes para pagar una -- cierta cantidad en un tiempo futuro determinado para cubrir la compra.

- e).-Aceptación Bancaria.-Es esencialmente el mismo formato de la aceptación comercial, la diferencia es que un banco, no el comprador, acepta la responsabilidad para pagar por o en favor del comprador de bienes.
- f).-Giro Bancario.-Es una orden escrita de un banco a otro para pagar dinero a la persona designada en el giro, a petición.
- g).-Existen algunos otros como: Las Obligaciones; El Certificado de Depósito; El Bono de Prenda; Las Acciones y Los Billetes de Banco ( no están legislados por la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito ); - Giro Postal; Cartas Comerciales de Crédito.

En resumen el crédito es tan viejo como el comercio mismo y si partimos de ésta base, debemos pensar que en todas las etapas de la historia en que se hayan realizado o se realicen transacciones comerciales siempre - esta presente el crédito.

Aunque existen distintas versiones del origen del crédito, sabemos por distintos autores que han investigado al respecto, que en toda época ha influido en la situación financiera de un país, principalmente en el apoyo que da a la empresa para su capacidad de producción, misma que determina el índice de desarrollo de un país.

## 5.-EFECTO DEL CREDITO EN LA EMPRESA.

Gramaticalmente hablando, empresa es algo que se emprende y se puede emprender cualquier actividad, podemos leer, podemos jugar, podemos discutir, en éstos casos la empresa es la lectura, el juego, la discusión.

El uso ha dado, a empresa un significado peculiar cuando se habla por ejemplo de la empresa donde trabajo, el término empresa pierde amplitud y gana precisión, indica un lugar donde se realiza una actividad con características propias.

El lugar puede ser lo más variado y la actividad de lo más diversa, lo distintivo estriba en la finalidad de lucro, que persiguen las llamadas empresas. La dinámica empresarial es muy compleja, está integrada por actividades diferentes entre las que destacan la financiera, la productiva y la comercial.

Toda empresa necesita recursos económicos para lograr sus fines, las finanzas consisten en conseguir dichos recursos y en aplicarlos de manera que rindan la mayor utilidad. La producción abastece de bienes a las empresas, o las condiciona para proporcionar servicios y por último las ventas ponen los bienes o servicios al alcance de las personas que los solicitan.

El área de finanzas es amplia, comprende la planeación de los recursos que la empresa necesita para liquidar sus compromisos y llevar a cabo sus operaciones; la obtención de dichos recursos, recuperando el importe de las transacciones realizadas o recurriendo a fuentes externas de financiamiento, como los proveedores o las instituciones de crédito; y la adecuada aplicación y control eficaz de los recursos obtenidos.

Salta a la vista la importancia del crédito y la cobranza en la actividad financiera de la empresa, el crédito transforma los productos en cuentas por cobrar y la cobranza torna éstas en efectivo, así se reiniciará el ciclo normal de las operaciones.

De una manera general vislumbramos la importancia de las empresas en nuestra sociedad y el efecto financiero que repercute en el crédito como instrumento de desarrollo.

### 5.1.-EL CREDITO COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO EN LA EMPRESA.

En sus aplicaciones a la captación de recursos, el crédito como factor de desarrollo de la empresa cumple las siguientes funciones :

- a).-Permite aumentar las demandas de bienes y con ello agilizar su producción y circulación con el consiguiente aumento en la reditabilidad de la inversión. En este aspecto la utilización de crédito por parte de la empresa le permite promover y financiar un mayor volumen de ventas, estableciéndose así una corriente de transferencia de poder de compra y un flujo de inversión que influye de manera decisiva en el desarrollo de la empresa y de la economía en general.
- b).-Hace posible la expansión de la empresa al permitirle captar los recursos necesarios para hacer frente a sus necesidades de capital fijo y circulante, cuando y en la medida en que lo requieran para incrementar su producción y lograr una mayor penetración en el mercado.
- c).-Acelera el crecimiento del capital en la medida en que el resultado del capital propio se ve aumentado por el producido por el capital ajeno proveniente de los créditos obtenidos.

Como forma de proporcionar poder de compra a los consumidores, el crédito permite vender mayores cantidades de mercancías a precios más altos y consecuentemente más redituables como consecuencia del aumento de la demanda resultante, del poder adquisitivo transferido , a través de los créditos concedidos.

En resumen el crédito como factor económico constituye, sin duda, una de las bases de la actividad productiva. Si el crédito fallara todas las empresas vinculadas a él, afrontarían una crisis que afectaría sus ventas, su volumen de producción y sus pagos, frenando en el mejor de los casos toda posibilidad inmediata de desarrollo. Por otra parte, dado que el crédito constituye dentro del sistema económico un punto de enlace de múltiples empresas entre sí, la falla en los pagos de una de ellas podría afectar todas aquellas que tuvieran relación con la misma, iniciándose con ello una cadena que desembocaría en una vasta crisis de crédito que podría trastornar toda la actividad económica.

## CAPITULO II LA FUNCION DEL CREDITO

### 1.-OBJETIVOS, POLITICAS Y NORMAS.

Una vez que desarrollamos las generalidades sobre el crédito, en el capítulo anterior, toca introducirnos a la función principal que el crédito tiene y así determinamos que :

#### 1.1.-OBJETIVOS.

Los objetivos del crédito podemos clasificarlos de la siguiente manera :

- a).-Otorgar créditos justos y oportunos con base en la puntualidad actual y futura del cliente.
- b).-Proyectar la función mediante la información sobre nuevas empresas.
- c).-Mantener relaciones con las fuentes de información crediticia.
- d).-Estudios rotativos de actualización de líneas de crédito.
- e).-Máximo de contacto posible con la fuerza de ventas.

#### 1.2.-POLITICAS.

La política a seguir en el aspecto de crédito debe estar claramente definida, y lógicamente debe estar totalmente armonizada con la política general de la compañía.

En general podemos decir que la política de crédito debe estar determinada por :

- a).-El tipo y precio del artículo que se vende.
- b).-El tipo de operación que se realiza ( venta, documentación, cuenta abierta, etc. )
- c).-La clase de cliente que se trate.
- d).-De la clasificación del riesgo del crédito.
- e).-De la práctica y políticas de la competencia.

El objetivo principal de establecer políticas en una empresa, lo es el tener la recuperación más rápida posible del valor de la venta y tener el mínimo de ventas incobrables, todo esto sin ser estricto con los clientes, buscando siempre la buena cordialidad y el pago en forma oportuna.

Una política crediticia puede definirse por lo tanto, como el conjunto - de normas establecidas en materia de apertura y determinación de límites de crédito, considerando elementos como :

- a).-Plazos de pago.-Los plazos concedidos a los clientes están condicionados principalmente por el tipo de productos; de los recursos que - la empresa tenga y de los créditos concedidos y obtenidos, así como las facilidades que en materia de crédito ofrezca la competencia.
- b).-Tasa de interés.-Se debe calcular en proporción al riesgo y considerando las que prevalezcan en este tipo de operaciones, pero en todos los casos deberá ser mayor que a la que a su vez pague la empresa a las instituciones bancarias que financian sus operaciones a crédito.
- c).-El margen de utilidad del vendedor.-En términos generales mientras - más amplio sea el margen de utilidad que tenga una empresa sobre sus ventas, más alta será la clase de riesgos a los que podrá vender dentro del marco de las políticas mencionadas, aunque inevitablemente - se presenten pérdidas por cuentas incobrables éstas se compensan por la utilidad que resulta de las ventas de crédito.
- d).-El mercado y la capacidad de producción.-La relación entre el mercado de un producto y la capacidad de producción de una empresa puede influir en la determinación del nivel de riesgo aceptable, en fun--ción de que si la empresa es limitada, esta puede seleccionar a sus clientes y vender solamente a clientes que demuestren los riesgos -- más bajos.
- e).-La competencia.-Principalmente influye en los mercados altamente competitivos, es decir, los productos abundan con las mismas características, aunque con distinta calidad, para lo cual las empresas que se encuentran en éstas condiciones deberán analizar las políticas de la competencia y en base a ello diferenciar las propias.

Por último existen otros aspectos que deben tomarse en cuenta en la formulación de políticas de crédito como son : los límites de crédito, cargo de interés sobre cuentas vencidas, suspensión de cuentas débiles, cancelación de cuentas incobrables, aseguramiento de las cuentas por cobrar determinación de condiciones de crédito especiales; y otros factores que en un momento dado pueden influir en la consideración de la aceptabili--dad de los riesgos de crédito.

### **1.3.-NORMAS.**

La normatividad del crédito corresponde al ejecutivo de crédito en base a las políticas establecidas y obviamente a los siguientes factores :

- a).-Actualización de políticas establecidas.
- b).-Comparación de las políticas de la competencia.
- c).-Fluctuaciones financieras en las tasas de interés.
- d).-Reducción o ampliación de las escalas de crédito.

## 2.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Dentro de las definiciones que existen de organización, una de las más completas es la formulada por el maestro Agustín Reyes Ponce, el cual nos expresa que : " Organización es la estructuración técnica de las resoluciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos sociales. "

También el maestro José Antonio Fernández Arenas en su libro El Proceso Administrativo nos explica que : " Organización es el sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos y el propósito que persigue es establecer una relación entre el trabajo ( incluyendo sus herramientas y localización ), y el personal que lo debe ejecutar. "

Una vez que hemos analizado algunas definiciones de organización, podemos decir que todas las instituciones deberán organizarse de tal manera que puedan ejercer las funciones jerárquicas; dirección, control, asesoramiento y operación y los componentes de la estructura dependerán de la magnitud de los recursos ( humanos, materiales y técnicos ).

Asimismo, los principios administrativos que sirven de guía para la acción en materia de organización son :

- a).-Principio de las funciones.
- b).-Principio de autoridad y responsabilidad.
- c).-Principio de responsabilidad definida.
- d).-Principio de superación.
- e).-Principio de especialización.
- f).-Principio de separación.
- g).-Principio de definición funcional.

En su aplicación práctica, el proceso de organización comprende los siguientes pasos :

- a).-Consideración de los elementos tangibles de la organización.
- b).-Dirección de trabajo.
- c).-Coordinación.

Todo lo anterior a efectos de comprender los elementos que determinan la organización de una empresa y con ello ubicarnos en la estructura organizacional de un departamento de crédito.

Nos estamos refiriendo al área de crédito, como si estuviera enmarcada - siempre en un departamento. Sin embargo en muchas empresas alcanzan es- - estructuras que van desde dirección, gerencia y en otras solamente seccio- - nes.

Dada la gran diversidad de empresas que hay , la función de crédito se - realiza de acuerdo con la magnitud o en el giro de las mismas. Lo más co - mún es que las actividades crediticias y de cobro se desarrollen en un - departamento, aunque existen negocios pequeños en donde el propietario absorbe casi todas las funciones.

Tanto el nivel de jerarquía como el grado de dependencia que guarde la - empresa al área de crédito, quedarán indicados gráficamente en el esque- - ma de organización general u organigrama.

Sucede con frecuencia que medie un nivel entre crédito y la dirección ge- - neral, en el puede encontrarse el director de finanzas, el contralor, el gerente administrativo, o el subgerente, dependiendo de la estructura de la empresa. Otras veces el contador general, es el supervisor inmediato del jefe de crédito, esto último acontece generalmente en las empresas - medianas o pequeñas.

Los organigramas o cartas de organización, muestran también las funcio- - nes realizadas por los departamentos directivos y de operación.

La localización del departamento de crédito dentro de la estructura --- de la empresa dependerá de :

- a).-Del tipo de empresa ( industrial o comercial )
- b).-Del potencial de la empresa.
- c).-De la estructura que tenga.
- d).-Del tipo de sociedad o razón social.
- e).-De la proyección que se tenga planeada.

Asimismo el departamento de crédito, de acuerdo a los puntos mencionados anteriormente, podrá depender de :

- a).-La dirección general.
- b).-La gerencia general.
- c).-La dirección de finanzas.
- d).-La tesorería.
- e).-La contraloría.

- f).-La contaduría.
- g).-La gerencia administrativa.
- h).-La gerencia de ventas.
- i).-El dueño del negocio.

## 2.1.-MODELOS DE ORGANIGRAMAS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO.

A continuación presentamos tres organigramas de un departamento de crédito, los cuales comprenden distintas estructuras que van desde la sencilla hasta la muy completa, entendiéndose que como se explicó anteriormente todo depende de la magnitud que tenga la empresa en cuestión.

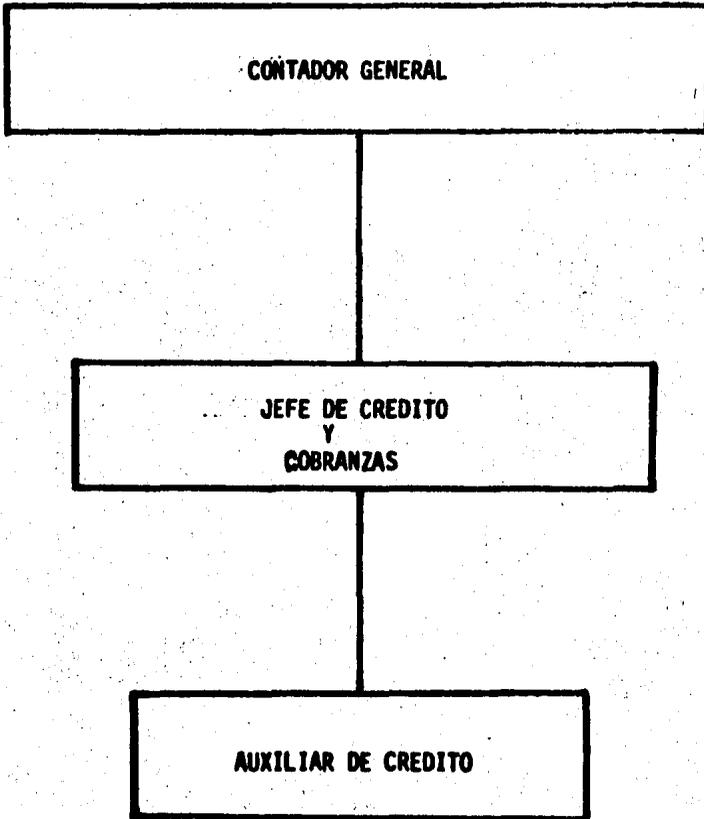
Así observamos en el primer organigrama ( VER CUADRO # 1 ) que el responsable del crédito en este negocio depende directamente del contador general y tiene un auxiliar de crédito. En este tipo de organigrama definimos que se trata de un negocio pequeño, el cual sus necesidades de otorgamiento de crédito son mínimas así como los pedidos; podríamos hablar de 20 solicitudes mensuales y unos 6 pedidos por día. Cabe la aclaración que por lo regular los negocios que se encuentran en estas condiciones - el 80% de sus operaciones son de contado y el 20% restantes a crédito, ejemplos de estos negocios pueden ser : tiendas de ropa, mueblerías, hoteles, etc.

Con respecto al segundo organigrama ( VER CUADRO # 2 ) observamos que su estructura es más completa, se trata de una empresa mediana la cual contempla una gerencia de crédito y cobranzas dependiendo del contralor general y un jefe de crédito que supervisa a 4 auxiliares con funciones de investigación de solicitudes de crédito; estudios de crédito; autorizaciones de crédito y pedidos. Esta empresa contempla un 60% de sus operaciones a crédito y un 40% de contado, algunos ejemplos de empresas con este tipo de operaciones pueden ser : laboratorios, tiendas de autoservicio, tiendas de calzado, etc.

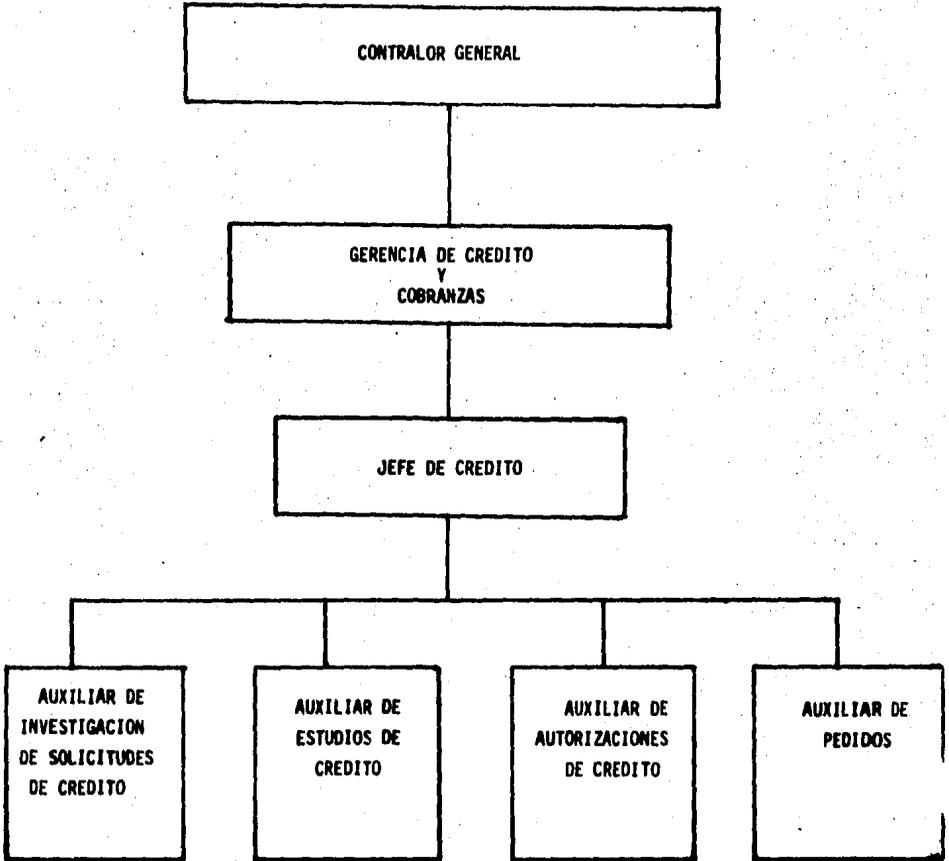
En el tercer organigrama ( VER CUADRO # 3 ) encontramos una estructura que corresponde a empresas de transformación y principalmente industriales, las cuales basan sus operaciones en un 90% a crédito y un 10% de contado. De tal manera que representa una importante función el crédito

en la actividad financiera de la empresa, para lo cual fundamenta una sólida estructura teniendo como cabeza una dirección de crédito dependiendo del director general y considerando un gerente de crédito al cual reporta un jefe de crédito y un jefe de pedidos; el primero supervisa a los auxiliares de recepción y control de solicitudes; análisis e investigación de solicitudes; - rechazos, cancelaciones y renovaciones; y el segundo supervisa a los auxiliares de recepción de pedidos y rechazos de pedidos.

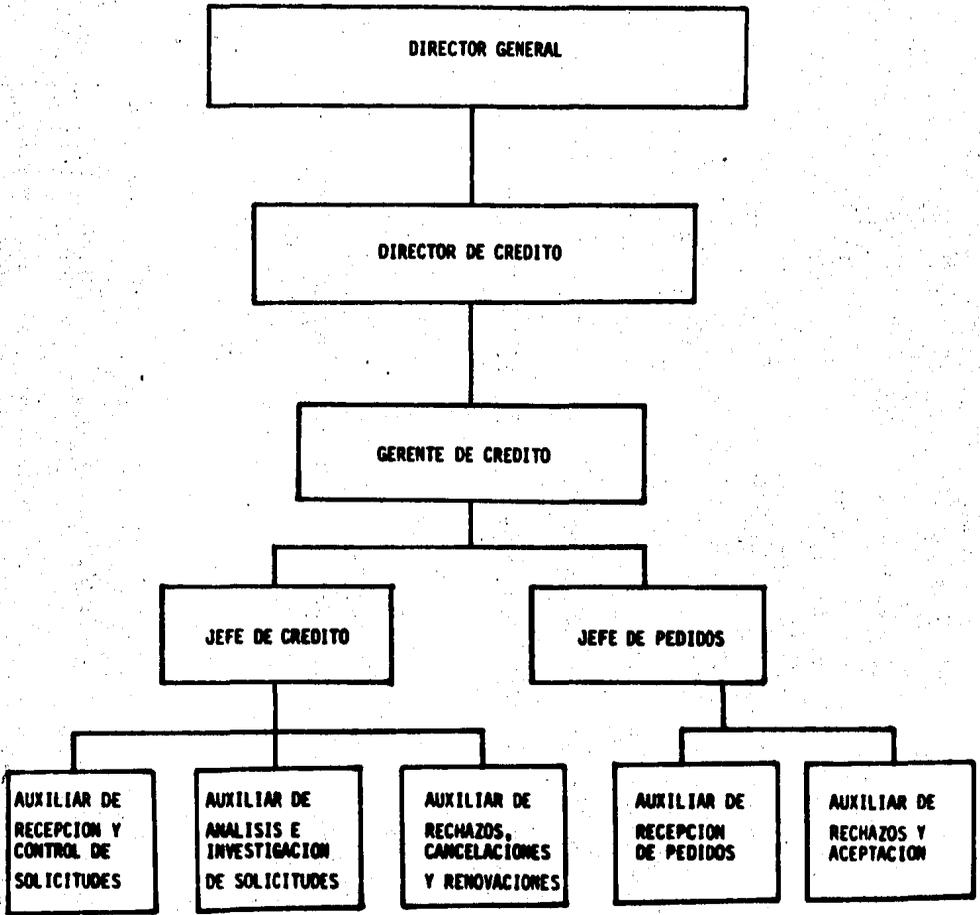
**CUADRO # 1**



CUADRO # 2



CUADRO # 3



### 3.-INTEGRACION DE SUS RECURSOS HUMANOS.

Antes de entrar al detalle de la integración de los recursos humanos en el departamento de crédito, es conveniente hacer algunas consideraciones de carácter general, con relación al personal y, en su caso, al equipo que requiera el adecuado funcionamiento del departamento de crédito.

Naturalmente, la primera consideración debe ser la relativa al tamaño de dicho departamento. Efectivamente, existen compañías pequeñas en que el total de las funciones se encomienda a una sola persona, la que en ocasiones ni siquiera esta dedicada exclusivamente a esa labor. Es probable encontrarse con que en muchos negocios la responsabilidad de crédito está a cargo del gerente de ventas; en otros la encontramos en mano del contador y no es remoto que la maneje directamente el gerente o director de la empresa.

No se crea, que los funcionarios antes mencionados van a rendir mal, por lo contrario se trata de personas ampliamente competentes para el desarrollo de sus funciones, únicamente se les ha responsabilizado con el manejo del crédito en razón del tamaño menor de sus empresas. Por lo que respecta a las empresas de tamaño mediano, y por supuesto en las grandes se encontrará que existe siempre un departamento de crédito, el cual está integrado por personas que representan los recursos humanos que la empresa considera necesarios para cumplir con sus objetivos.

Es importante señalar que las personas encargadas de realizar las funciones del departamento de crédito, cuenten con un manual de organización el cual deberá especificar claramente los trabajos a desarrollar.

Para que un departamento de crédito funcione adecuadamente, es necesario se establezca previamente la política de crédito la cual deberá de ser del conocimiento de las personas que tendrán como función que éstas se cumplan en su totalidad. Estas políticas quien quiera que las formule deberá abarcar cuando menos, los siguientes aspectos :

- a).-Términos y condiciones generales de crédito.
- b).-Términos y condiciones especiales de crédito.
- c).-Graduación de los riesgos que puedan aceptarse.
- d).-Límites de crédito.
- e).-Interés moratorio.
- f).-Suspensión del crédito en casos extremos.
- g).-Bonificaciones y descuentos.

Los recursos humanos que van a formar el departamento de crédito, deberán tener un entrenamiento preciso acerca de las actividades a desarrollar, pueden utilizarse varias formas para llevar a cabo dicho entrenamiento; entre ellas podemos citar como las más usuales e importantes las siguientes :

- a).-Entrenamiento simultáneo al trabajo.-Es el sistema más simple y menos costoso, pues consiste en adiestrar al empleado en las labores que se han asignado conforme va desarrollandolas. Inicialmente se demuestra --cual va a ser su trabajo y se le da una serie de explicaciones teóricas que le servirán de punto de partida para emprender el desempeño de sus responsabilidades, y posteriormente al desarrollar la rutina acudirá a su jefe inmediato o a su antecesor, para resolver las dudas que vayan --surgiendo, hasta que finalmente llega a dominar todos los detalles de --su trabajo y a habituarse a ellos.
- b).-El manual de entrenamiento.-Constituye un magnífico instrumento para orientar y regular el trabajo, no solo de los empleados nuevos, sino también de aquellos que ya vienen colaborando desde antes en el departamento. La gran ventaja de un manual es que somete a una reglamentación más o menos estricta, la rutina y los detalles de las diversas labores y --aunque no puede prever todas las situaciones, uniforma aquellos que --son generales y evita soluciones anárquicas que entorpecen y retardan --el trabajo.

Independientemente de los métodos que se han señalado anteriormente, existen otros medios como los cursos o pláticas que se organizan periódicamente dentro de la misma empresa; puede recurrirse también a las conferencias y cursos especiales que ofrecen las asociaciones especializadas del ramo y otras instituciones dedicadas a la difusión de métodos y sistemas modernos --de administración de empresas.

Los conceptos generales que se han expresado en los párrafos anteriores nos muestran la importancia que representa el que una empresa otorgue todo el apoyo necesario al área de recursos humanos, a efectos de que se puedan alcanzar las metas fijadas. Sin lugar a dudas, el responsable directo de los logros que alcance el departamento de crédito esta en el ejecutivo de crédito, el cual en varias empresas existe distinto calificativo del puesto, por ejemplo puede ser : director de crédito, gerente de crédito, jefe de crédito; pero lo más importante es que este funcionario tendrá a costas la ta--

rúa de llevar a cabo el control y supervisión de las funciones que el personal del departamento de crédito lleve a cabo. Algunas de las funciones que deberá desarrollar el responsable del departamento de crédito son :

- a).-Ejercer el debido control interno sobre todas las operaciones de crédito.
- b).-Vigilar y controlar la oportuna recuperación de los créditos otorgados.
- c).-Supervisar la correcta aplicación de las políticas de crédito.
- d).-Mantener al corriente la información de todos los clientes.
- e).-Estudiar, evaluar y sugerir la operación o rechazo de los créditos solicitados por los clientes.
- f).-Supervisar el cumplimiento de las funciones encomendadas al personal a su cargo.

El respeto de todos los colaboradores de la empresa, hacia el ejecutivo de crédito, nacerá del equilibrio justo de las cualidades que se han comentado anteriormente; sus conocimientos técnicos, su experiencia, su tacto y habilidad harán de él, un elemento importante para que la empresa alcance sus objetivos.

Con respecto a los demás empleados del departamento de crédito, éstos deberán de realizar sus funciones tomando en cuenta en primer lugar la experiencia, capacidad y habilidad.

Aparte de los empleados de oficina que forman el departamento de crédito, - cabe hacer mención de los investigadores que realizan las entrevistas directas con los clientes solicitantes de crédito, método que se utiliza para incrementar los informes recibidos de fuentes externas o cuando éstas no suministran la información requerida en casos especiales. Los investigadores, a través de la experiencia y de la práctica en su actividad, llegan a convertirse en instrumentos muy valiosos para el departamento de crédito.

A efectos de concluir con este capítulo de la integración de los recursos humanos, a continuación se detallan algunas responsabilidades que los empleados del departamento de crédito deberán considerar :

- a).-Cumplir y asegurarse que se cumplan las políticas relacionadas con su puesto.
- b).-Solicitar intervención de su inmediato superior cuando en un tiempo ---razonable no le haya sido posible resolver los problemas que le afectan en su trabajo, le impiden o limitan el cumplimiento del mismo.

- c).-Controlar y disminuir el gasto de materiales, equipo de transportación y artículos de consumo dentro de su puesto, solicitando a su inmediato superior la autorización que requiera.
- d).-Llevar a efecto en lo que le corresponda cualquier nuevo programa que se establezca relativo a sus actividades, cumpliendo en forma apropiada y dentro de las fechas estipuladas.
- e).-Colaborar con sus superiores para fortalecer el progreso de la empresa, cumpliendo sus funciones y responsabilidades adecuadamente e interviniendo con toda su capacidad y esfuerzo en las actividades que determinen su puesto y otras que se le asignen.
- f).-Proponer a su inmediato superior las mejores políticas relacionadas con su trabajo, respetándolo y aplicándolas con todo vigor una vez aprobadas.
- g).-Apoyar las decisiones de su inmediato superior y del director, gerente o jefe de crédito.
- h).-Elaborar y presentar a su inmediato superior los planes y programas concretos que produzcan una mayor eficiencia en su puesto.
- i).-Cumplir con todo rigor y en particular al desarrollar los trabajos asignados, respetar y apegarse a las políticas, procedimientos, métodos y sistemas aprobados, así como las rutinas, planes y programas previamente establecidos.
- j).-Mantener la estructura de la organización y la descripción de su puesto solicitando oportunamente a su inmediato superior los cambios que estime convenientes.

#### 4.-RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL AREA DE CREDITO.

Existen diversas relaciones del área de crédito con otros departamentos de la empresa y relaciones externas fuera de la misma. Por tal motivo es necesario considerar éstas relaciones a efectos de ver la importancia que el área de crédito tiene y su ámbito de influencia que alcanza.

En primer lugar analizaremos algunas funciones que relacionan al área de -- crédito con otras áreas o departamentos de la empresa y posteriormente comentaremos las relaciones que tiene fuera de la empresa.

##### 4.1.-RELACIONES INTERNAS DEL AREA DE CREDITO.

Los principales departamentos que se relacionan con el área de crédito son:

- a).-Departamento de ventas.-Las operaciones de venta, entendiéndose también la de prestación de servicios, son el resultado de un estudio crediticio del cliente que efectúa las operaciones reflejadas en ventas, de ahí la importancia de que el vendedor seleccione cuidadosamente los prospectos clientes, a efectos de que las operaciones que se realizan lleguen a -- convertirse en un ingreso efectivo; la selección del prospecto cliente, por el agente de ventas es solo el primer paso, después vendrá la labor del área de crédito mediante el estudio del candidato, la evaluación -- del riesgo y la aprobación o rechazo del crédito. Con lo anterior podemos decir, que el departamento de ventas y principalmente los representantes de ventas, mantienen una relación fundamental para que la empresa asegure el ingreso por sus operaciones. Existen varias relaciones entre el área de crédito y ventas, por ejemplo : bonificaciones, descuentos adicionales, clasificación de clientes, descuentos por pronto pago, zonas de ventas, etc., cabe hacer mención, que por la misma relación -- constante entre éstas áreas, existen conflictos por las diferencias en las decisiones para lo cual es recomendable el establecimiento de políticas y su adecuado cumplimiento, mismas que lleven a objetivos generales y enfocados a una mayor productividad de la empresa.
- b).-Departamento de facturación.-Con ésta área la relación más importante existe en que las facturas de los clientes aparezcan correctas, en datos como : nombre del cliente, dirección, número de factura, ciudad, número

ro de cliente, zona de venta, registro federal de causantes, registro de ingresos mercantiles, registro de cámara de comercio, etc.

- c).-Departamento de procesamiento de datos.-Con éste departamento el área de crédito se relaciona en las altas y bajas al maestro de clientes, -- con respecto a un cliente en particular, obviamente éste departamento existe en aquellas empresas que cuentan con un sistema de facturación por computadoras. También es importante comentar algunas otras relaciones entre éstas áreas como : condiciones de venta, clave de bonificación, condiciones de pago, descuentos por pronto pago, etc.
- d).-Departamento de embarques.-Se relaciona con crédito en lo referente a los pedidos, los cuales representan el medio por el cual los clientes reciben los productos, para lo cual el área de crédito deberá autorizar los pedidos y el departamento de embarques se obligará a respetar esta disposición, es decir, no entregará productos sino contemplan los pedidos la autorización de crédito.
- e).-Existen varias relaciones del área de crédito con casi todos los departamentos de la empresa, así por ejemplo se relaciona principalmente con producción, almacenes, contabilidad, compras, auditoría, personal, mercadotecnia, finanzas, etc.

#### 4.2.-RELACIONES EXTERNAS DEL AREA DE CREDITO.

Con respecto a las relaciones externas que el área de crédito tiene, podemos citar las siguientes :

- a).-Clientes.-Los clientes representan la principal relación del área de -- crédito, por tal motivo debe existir un cuidado especial en lo que respecta a información, documentos, entrevistas, que existen hacia ellos. El área de crédito debe estar preparada para recibir de la mejor manera a los clientes nuevos, a los prospectos clientes y mantener buenas relaciones con los de más tiempo.
- b).-Asociaciones e instituciones de crédito.-En el momento que el área de -- crédito estudia la posibilidad de otorgar crédito a un prospecto cliente, empieza la relación con éstas instituciones y asociaciones, en virtud de que la mayoría de los casos, éstas agrupan empresas que se dedican a la venta de los mismos productos, para lo cual es muy importante que el área de crédito conozca los puntos de vista de aquellas empresas que ya tienen experiencia con sus clientes. También se obtiene informa--

ción referente a : quiebras, suspensión de pagos, cheques devueltos, morosidad en pagos, y en algunos casos políticas y procedimientos con el debido conocimiento de las empresas afectadas.

c).-Agencias Investigadoras.-Estas proporcionan al área de crédito un estudio amplio acerca del prospecto cliente, además colaboran con información referente a : datos generales del cliente, situación financiera, activos y crédito comercial. Estas agencias en la mayoría de las veces auxilian al área de crédito para verificar datos y proporcionar una visión más amplia del prospecto cliente; existen empresas que basan en un 80% su decisión de otorgar crédito, después del informe de éstas agencias.

d).-El área de crédito, tiene relaciones externas también con : dependencias del gobierno, empresas del mismo ramo, juzgados, bancos, etc. Con los comentarios antes mencionados, podemos observar las relaciones principales que existen con el área de crédito, cualquier empresa debe considerar como fundamentales las relaciones que existen dentro y fuera de la misma, ya que de lo contrario entorpecería el buen funcionamiento de los distintos departamentos que la integran, por tal motivo el responsable del área de crédito, debe cuidar que éstas relaciones se efectúen siempre de una manera cordial.

## 5.-EL PERFIL DEL EJECUTIVO DE CREDITO.

Con respecto al medio ambiente que rodea al ejecutivo de crédito, es importante mencionar que existen muchos factores que pueden en un momento influir para que éste logre o fracase en los objetivos señalados.

Recordemos que en el capítulo referente a la integración de los recursos humanos del área de crédito, mencionamos aspectos que debe cumplir el responsable del departamento de crédito, o sea el ejecutivo de crédito, e indicamos que en él, está fncado el funcionamiento del área y relacionamos algunas funciones que debe cumplir.

Lo anterior siempre estuvo enfocado a las funciones, normas y responsabilidades del ejecutivo de crédito, pero éste funcionario, empleado o dueño, según la empresa de que se trate, como cualquier ser humano necesita motivación, un medio ambiente adecuado y que sienta que sus ideas están consideradas y reflejadas en la actividad de la empresa a la cual presta sus servicios.

Considerando lo anterior, se realizó una encuesta a 400 empresas aproximadamente, las cuales pertenecen a las siguientes asociaciones : ANACIVI, ACIFMAC, ANEC, ANEYC, ANFAD, CANIECE, FUCYC. Cada una de éstas asociaciones -- comprende una sección de crédito, las cuales apoyarán totalmente la encuesta a través de los ejecutivos de crédito de cada una de las empresas afiliadas; para lo anterior se elaboraron cuestionarios con los aspectos más relevantes, a fin de conocer, por medio de ésta encuesta, la situación actual del " perfil del ejecutivo de crédito."

Por tal motivo, las respuestas a continuación relacionadas, darán una idea general sobre la situación que vive actualmente el ejecutivo de crédito, recordando que éste seminario de investigación busca proporcionar información y bases para que sean consideradas en el momento de la toma de decisiones - en las empresas.

Cabe hacer mención, que en todos los incisos se determinan porcentajes, y - obviamente se parte de un 100% representado por las 400 empresas y considerando las 400 respuestas a cada pregunta.

En base a todo lo considerado anteriormente, a continuación procedemos a enumerar las preguntas de éste cuestionario y tenemos que :

a).-Sexo

Masculino	81%
Femenino	<u>19%</u>
Total	100%

b).-Edad

Hasta		30	21%
31	A	35	24%
36	A	40	20%
41	A	45	11%
46	A	50	13%
51	A	Más	<u>11%</u>
Total			100%

c).-Estado Civil

Casado	84%
Soltero	<u>16%</u>
Total	100%

d).-Estudios

Hasta Preparatoria o Equivalente	18%
Profesiones Diversas	59%
Licenciaturas	3%
Maestrías	8%
Otros Estudios	<u>12%</u>
Total	100%

Seminarios en que ha participado

Crédito	58%
Finanzas	14%
Ninguno	<u>28%</u>
Total	100%

**Idioma inglés**

Conocimiento	100%	9%
	75%	18%
	50%	15%
	25%	35%
	0%	<u>23%</u>
Total		100%

**e).-Desea perfeccionarse en**

Finanzas	34%
Administración	15%
Contaduría pública	15%
Mercadotecnia	12%
Comercial y ventas	11%
Economía	8%
Planeación	3%
Idioma inglés	<u>2%</u>
Total	100%

**f).-Título del puesto**

Gte. de crédito y cobranzas	75%
Jefe de crédito y cobranzas	21%
Director de crédito y cobranzas	3%
Tesorero	<u>1%</u>
Total	100%

**g).-Depende directamente de**

Dir. o gerente de finanzas	39%
Gerente general	15%

Dir. o gerente admnistrativo	10%
Contralor general	9%
Tesorero	8%
Consejo de administración	7%
Director comercial	5%
Director de crédito y cobranzas	4%
Otros varios	<u>3%</u>
Total	100%

**h).-Ubicación en el área de**

Finanzas	64%
Administración	22%
Tesorería	8%
Comercial	5%
Otros	<u>1%</u>
Total	100%

**i).-Antigüedad en la empresa**

De 1 A 5 años	51%
6 A 10	22%
11 A 15	13%
16 A 20	6%
21 A 25	4%
26 ó Más	<u>4%</u>
Total	100%

**j).-Antigüedad en el puesto; en la empresa**

De 1 A 5 años	65%
6 A 10	17%
11 A 15	10%
16 A 20	5%
21 A 25	<u>3%</u>
Total	100%

k).-Lo desempeñó en la anterior empresa

Si	46%
No	<u>54%</u>
Total	100%

l).-Antigüedad en el área de crédito

De	1	A	5	Años	29%
	6	A	10		29%
	11	A	15		16%
	16	A	20		13%
	21	A	25		8%
	26	ó	Más		<u>5%</u>
			Total		100%

m).-Administra también cobranzas

Si	93%
No	<u>7%</u>
Total	100%

n).-Cuántas personas bajo su mando

De	1	A	5	36%
	6	A	10	29%
	11	A	15	22%
	16	A	20	5%
	21	A	25	4%
	26	A	30	2%
	31	ó	Más	<u>2%</u>
			Total	100%

ñ).-Cuántos cobradores en D.F. y área metropolitana

De	1	A	2	66%
	3	A	4	22%
	5	A	6	10%
	7	ó	Más	<u>2%</u>
			Total	100%

**o).- Cuántos cobradores interior país**

Ninguno				68%
De 1	A	5		24%
6	A	10		4%
11	A	15		3%
16	ó	Más		<u>1%</u>
		Total		100%

**Cuántos cobradores vendedores interior país**

Ninguno				46%
De 1	A	5		17%
6	A	10		15%
11	A	15		3%
16	A	20		15%
Más	de	20		<u>4%</u>
		Total		100%

**p).- Personal suficiente**

Si		71%
No		<u>29%</u>
	Total	100%

**q).- Personal competente**

Si		63%
No		<u>37%</u>
	Total	100%

**r).- Apoyo del inmediato superior**

Si		83%
No		13%
Regular		<u>4%</u>
	Total	100%

s).-Puesto al que se aspira

Director de finanzas	27%
Gerencia administrativa	15%
Tesorero	13%
Gerente de ventas	10%
Gerente de crédito y cobranzas	9%
Satisfecho en su pago	8%
Gerente general	8%
Director general	6%
Director de crédito y cobranzas	<u>4%</u>
Total	100%

t).-Comité de crédito

Si	32%
No	<u>68%</u>
Total	100%

u).-Horas diarias extraordinarias

0	20%
1	32%
2	29%
3	15%
4	<u>4%</u>
Total	100%

v).- Oficina privada

Si	82%
No	<u>18%</u>
Total	100%

w).- Teléfono directo

Si	70%
No	<u>30%</u>
Total	100%

x).- Número de cliente

LOCAL		
Hasta	500	52%
De	500 A 1000	27%
	1000 A 2000	11%
	2000 A 3000	6%
Més	De 3000	<u>4%</u>
	Total	100%

FORANEO		
Hasta	500	48%
De	500 A 1000	16%
	1000 A 2000	23%
	2000 A 3000	7%
Més	De 3000	<u>6%</u>
	Total	100%

y).- Importe cartera (000) promedio mensual

Hasta	100.00.	39%
De	100 A 200.000	23%
	200 A 300.000	17%
	300 A 400.000	7%
	400 A 500.000	5%
	500 A 600.000	2%
	600 A 700.000	4%
Més	De 700.000	<u>1%</u>
	Total	100%

z).- Por ciento de cartera local

100%	2%
90%	6%
80%	8%
70%	13%
60%	20%
50%	17%

40%	18%
30%	7%
20%	7%
10%	<u>2%</u>
Total	100%

).-Por ciento de cartera foránea

90%	- 0 -
80%	4%
70%	7%
60%	18%
50%	22%
40%	18%
30%	12%
20%	10%
10%	7%
0%	<u>2%</u>
Total	100%

).-Por ciento de ventas anuales a crédito

100%	21%
90%	40%
80%	16%
70%	7%
60%	5%
50%	3%
40%	4%
30%	3%
20%	<u>1%</u>
Total	100%

).-Por ciento de ventas anuales de contado

Más de 50%	2%
50%	21%
40%	2%

30%	5%
20%	14%
10%	23%
5%	13%
0%	<u>20%</u>
Total	100%

).- Frecuencia de viajes

Mucho	18%
Poco	64%
Nada	<u>18%</u>
Total	100%

).- Prestaciones

Gastos represen- tación	85%
Seguro de vida	80%
Gastos automó- vil	70%
Gastos médicos mayores	57%
Seguro automó- vil	55%
Automóvil de Empresa	45%
Plan pensiones	29%
Otras compensa- ciones	<u>20%</u>
Total	100%

).- Salario normal mensual

Hasta 50.000	22%
51 A 60.000	21%
61 A 70.000	17%

71	A	80.000	13%
81	A	90.000	13%
91	A	100.000	9%
Más	De	100.000	<u>5%</u>
		Total	100%

La encuesta fué realizada a finales del año 1983, por lo que deberán tomarse en consideración algunos probables cambios, así como el incremento que hayan tenido los salarios a la fecha en que se analice o compare este estudio.

### CAPITULO III EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO.

Lo normal es que el primer contacto con el cliente, la obtención de su primer pedido sea la fase más costosa y en consecuencia conviene que la solicitud de crédito sea manejada en la forma más amable que sea posible, ya que así se deja el camino abierto a futuras operaciones de carácter repetitivo, además que el otorgamiento de crédito en forma amistosa, facilita -- sensiblemente la cobranza al término de la operación.

Lo anterior se explica a todo tipo de negocio, pero especialmente tratando se de créditos al consumidor directo ( persona física ) ya que al analizar su solicitud de crédito, si se le ha de ganar, hay que hacerlo en forma amable, que no de lugar a que el cliente se disguste. Por otro lado, si se le otorga el crédito debe hacerse no como un favor, sino más bien como una consideración a su buena reputación.

Toda solicitud de crédito debe ser manejada con un tacto extremo, ya que -- su trámite puede herir susceptibilidades tanto del vendedor que puede considerar que se duda de su buen juicio, cuanto del cliente que pueda pensarse desconfía de él. Es por ello que el gerente de crédito, debe desarrollar en alto grado, la aplicación práctica de la psicología. En general se puede dudar del cliente que se ofende, de que se le hagan algunas preguntas; igualmente un cliente que da demasiados datos, sin comprobarlos, puede estar tratando de ocultar algo; también el cliente renuente a dar información provoca cierta duda respecto a su reputación.

Tratándose de solicitudes de crédito, debe hacerse una clara distinción entre los créditos otorgados a particulares ( consumidores directos ) y a empresas o negocios ( personas físicas o morales ) en ambos casos las preguntas o dudas, tienen la misma finalidad, es decir determinar el grado -- de confianza en la recuperación del crédito, pero obviamente el enfoque -- tiene que ser distinto.

El crédito a las empresas se otorgará en relación al capital contable que tengan, a la eficiencia en la administración, a su reutilización, elementos todos que pueden hacerse evidentes a través de un inteligente análisis de los estados financieros de la empresa que solicite el crédito. Igualmente deben obtenerse referencias de crédito de otros proveedores, de

los bancos con los cuales mantiene relaciones, así como de las distintas - fuentes de información crediticia como pueden ser : agencias especializadas cámaras industriales y comerciales, asociaciones, etc.

Como indicamos, una solicitud de crédito y la entrevista que se le haga al solicitante pueden ser muy ilustrativas, pero siempre debe investigarse y comprobarse la información que aparece en la solicitud de crédito, en consecuencia debe posponerse durante varios días el otorgamiento del crédito, a efecto de que haya tiempo para la investigación de referencia.

Durante la misma entrevista en que se solicita el crédito, se deben definir los términos y plazos bajo los cuales se puede conceder éste, con objeto de evitar futuras confusiones y malas interpretaciones.

En general, cualquier pregunta que se le haga al solicitante de crédito, - si se hace con cortesía seguramente será contestada con veracidad y esto - contribuirá para disminuir el riesgo de la cuenta.

Con relación a las referencias personales, es lógico inferir que el solicitante de un crédito lo obtendrá solo con el informe favorable de las mismas.

Por lo que respecta a las referencias bancarias y comerciales, es muy importante tomar en cuenta no solo su naturaleza, sino particularmente el tiempo de las relaciones comerciales que han ligado al solicitante.

Es en éstos dos puntos enunciados anteriormente, donde la agudeza del que investigue la solicitud de crédito puede y debe ser de gran valor para determinar si es o no saludable el otorgamiento de un crédito, y en su caso el monto y el plazo del mismo.

Por lo antes mencionado es necesario que el departamento de crédito establezca un " procedimiento para el otorgamiento de crédito " ( VER CUADRO - # 4 ) el cual sirve para llevar un seguimiento adecuado de la solicitud de crédito y comprende : documentación ( solicitud del agente de ventas ) información externa ( referencias comerciales, referencias bancarias, investigación de agencias especializadas ) ejecutivos que deciden la aceptación o rechazo del crédito ( comité de crédito ).

Todos los elementos anteriores son indispensables para que el ejecutivo de crédito, tenga una visión completa del prospecto cliente que sirva para otorgar el crédito, por ese motivo a continuación se detallan y explican :

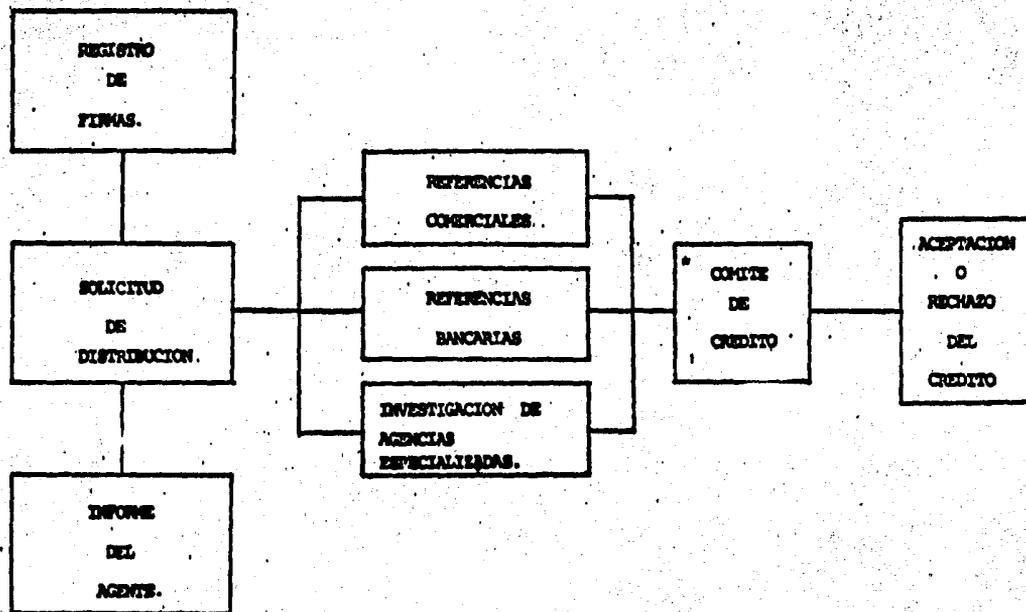
- a).-Solicitud de crédito o distribución.-Observa todos los datos e información que es indispensable para conocer al solicitante del crédito y debe considerarse como el documento más importante para fundamentar y decidir sobre un crédito. ( VER CUADRO # 5 ).
- b).-Informe del agente de ventas.-Sirve para ampliar más la información -- del prospecto cliente, con datos que definen aspectos del local, superficie del local, sistema de ventas, otras actividades a que se dedica, inmuebles de su propiedad, vehículos, etc. ( VER CUADRO # 6 ).
- c).-Registro de firmas autorizadas por el cliente.-Se utiliza en el departamento de crédito para conocer que persona está facultada para suscribir títulos de crédito o quién tiene poderes en la empresa, procede -- principalmente para la legalidad en los pedidos y en pagarés o documentos. ( VER CUADRO # 7 ).
- d).-Referencias comerciales.-Nos indican las experiencias comerciales que otros proveedores del prospecto cliente han tenido, por ejemplo : antigüedad del crédito concedido, forma de pago, plazo de pago, etc., y esta información sirve para conocer cual será el comportamiento y que es lo que se espera del solicitante. ( VER CUADRO # 8 ).
- e).-Referencias bancarias.-Se obtienen de las instituciones bancarias con las que opera el solicitante del crédito y nos indica el comportamiento como cuentahabiente por ejemplo : devoluciones de cheques, tipos de créditos concedidos, cifras que maneja, puntualidad en pagos, etc. ( - VER CUADRO # 8 ).
- f).-Investigación de agencias especializadas.-Su principal ayuda para el departamento de crédito será la investigación del prospecto cliente, - con el fin de confirmar los datos obtenidos y complementar más la documentación del cliente, para tener una visión más amplia. Más adelante analizaremos todos los pormenores de éstas agencias de investigación.
- g).-Documentación que deberá adjuntarse.-Además de la información mencionada en los puntos anteriores, dentro de la solicitud de crédito, ( VER CUADRO # 5 ) existe por lo general documentación que debe adjuntarse a la misma y comprende principalmente :
- Escritura constitutiva ( VER CUADRO # 9 ).
  - Estados financieros último ejercicio ( balance general y estado de resultados ).

- Última declaración de impuestos.
- Solicitud de inscripción al registro federal de causantes.
- Registro de cédula del impuesto al valor agregado.
- Registro de cámara de comercio.
- Boletas prediales ( de propiedades del negocio o solicitante ).
- Carta aval cuando se avalen las operaciones del solicitante de crédito ( VER CUADRO # 10 ).

En varias ocasiones existen problemas para que el área de crédito obtenga del prospecto cliente la documentación indicada en puntos anteriores, para lo cual el ejecutivo de crédito deberá mostrar la habilidad para obtener - la información, pensando que ésta es la única manera de asegurar la recuperación de sus cuentas.

Como en todo, deberá existir flexibilidad hacia el cliente ya que habrá algunos muy importantes que en ocasiones se aceptará la omisión de algunos - documentos, cuando así sea el departamento de crédito deberá esperar a que una vez que sea cliente activo, el ejecutivo de crédito envíe una carta -- respetuosa ( VER CUADRO # 11 ) en donde se le requieran los documentos que faltaron cuando se concedió el crédito.

" PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO "



\* SUB-DIRECTOR DE CREDITO Y COMPAÑIAS.  
GERENTE DE COMPAÑIAS.  
JEFE DE CREDITO.

ZONA DE VENTA \_\_\_\_\_  
 CLAVE DE BONIFICACION \_\_\_\_\_

FECHA	AGENTA
-------	--------

**SOLICITUD DE CREDITO**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL NEGOCIO \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN \_\_\_\_\_  
 PUEBLA \_\_\_\_\_  
 C.F.A. \_\_\_\_\_ **IMP. I.V.A.** \_\_\_\_\_  
 C.A.B. CONT. \_\_\_\_\_ TELÉFONO \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PROPIETARIO O ACCIONISTA PRINCIPAL:**  
 NOMBRE PATRONAL \_\_\_\_\_  
 TELEFONO \_\_\_\_\_  
 CAPITAL SOCIAL REAL \_\_\_\_\_ CAPITAL SOCIAL ACTUAL \_\_\_\_\_ CAPITAL EN ORO \_\_\_\_\_  
 ACTIVO TOTAL \_\_\_\_\_ PASIVO TOTAL \_\_\_\_\_ OTROS ANULOS CANCELADOS \_\_\_\_\_  
 TIEMPO ESTABLECIDO \_\_\_\_\_

**OTROS NEGOCIOS, SUCCURSALES Y/O BODEGAS:**

NOMBRE	DIRECCION	ESTADO	TELEFONO

**PRINCIPALES PROVEEDORES**

NOMBRE	DIRECCION	ESTADO	TELEFONO

**REFERENCIAS BANCARIAS**

NOMBRE	DIRECCION	TIPO Y MONTO C.A.B.	TELEFONO

**INMUEBLES VERIFICADOS EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD O RECEPTORA DE RENTAS**

A NOMBRE DE	UBICACION	CL. DE REGISTRO	CANTIDAD

OTROS BIENES Y VEHICULOS \_\_\_\_\_  
 CANTIDAD FISCABLE ACTUAL \$ \_\_\_\_\_ EL CREDITO QUE SOLICITAMOS ES POR LA CANTIDAD DE \$ \_\_\_\_\_  
 VALOR ESTIMADO DE BIENES EN ESTE NEGOCIO \_\_\_\_\_  
 Bienes inmuebles \_\_\_\_\_

**PROPIEDADES:** DOMINIO \_\_\_\_\_ DOMINIO RESERVA \_\_\_\_\_  
 (C.A.B.) \_\_\_\_\_ (EDIFICIO) \_\_\_\_\_ (FINANCIER) \_\_\_\_\_  
 UBICACION \_\_\_\_\_  
 VALOR FISCABLE \_\_\_\_\_ (SI) \_\_\_\_\_ (NO) \_\_\_\_\_  
 LUGAR DE GARANTIA \_\_\_\_\_ (SI) \_\_\_\_\_ (NO) \_\_\_\_\_

- COMERCIALIZADOR QUE DEBE ASISTIR:**
- |   |   |
|---|---|
| 1.- EMPRESA COMERCIAL/IND. (C.A.B.)<br>2.- BALANCE GENERAL ULTIMO EJERCICIO<br>3.- ESTADO DE DEBITOS Y CREDITOS ULTIMO EJERCICIO<br>4.- ULTIMA DECLARACION ANUAL DEL I.R. | 5.- CLAVE DE BONIFICACION DE GOBIERNO (C.A.B.)<br>6.- ESTAMPADO AL. S.F.C.<br>7.- REGISTRO DE CUCULA I.V.A.<br>8.- REGISTRO GENERAL DE CREDITOS |
|---|---|

**FIRMAS AUTENTICAS**

_____ SELLO Y FIRMA AUTENTICA DEL CLIENTE	_____ FIRMA DE GERENCIA GENERAL DE VENTAS	_____ FIRMA DE DIRECTOR REGIONAL DE CREDITO
_____ CARRIBE DE CREDITO Y COOPERATIVAS	_____ SUB-DIRECCION DE CREDITO Y COOPERATIVAS	_____ DIRECTOR DE REGIONES

Credito y C.A.B.

CUADRO # 6

INFORME DEL AGENTE

			FECHA / /
NOMBRE (RAZON SOCIAL)			
DOMICILIO			
POBLACION			
HA SIDO CLIENTE ANTERIORMENTE		MOTIVO DE INACTIVIDAD	
ASPECTO DEL LOCAL:			
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
SUPERFICIE LOCAL M <sup>2</sup>		RENTA MENSUAL	SI NO
SISTEMAS DE VENTAS			
EXPERIENCIA EN EL RAMO/TIEMPO DE ESTABLECIMIENTO			
PRINCIPALES LINEAS QUE MANEJA:			
OTRAS ACTIVIDADES A QUE SE DEDICA:			

INMUEBLES VERIFICADOS EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD O RECEPTORA DE RENTAS:

A NOMBRE DE	UBICACION	NO. DE REGISTRO	GRAVAMEN

OTROS BIENES Y VEHICULOS			
CONSUMO MENSUAL PROBABLE ACTUAL: S			
VALOR ESTIMADO DE MERCANCIAS EN ESTE NEGOCIO:			
OBSERVACIONES:			

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL AGENTE

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE VENTAS

**CUADRO # 7**

**REGISTRO DE FIRMAS AUTORIZADAS POR CLIENTE**

**REGISTRO DE FIRMAS AUTORIZADAS \_\_\_\_\_**

CLIENTE No. \_\_\_\_\_

<b>NOMBRE O RAZON SOCIAL</b> _____		<b>NUMERO DE CUENTA</b> _____	
<b>DIRECCION</b> _____			
<b>CALLE Y NUMERO</b>	<b>COLOMBIA</b>	<b>E.P.</b>	<b>COLECCION POSTAL</b>
<b>LOCALIDAD</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>TELEFONO (68)</b>	
<b>AUTORIZACION</b>			
<p>MANIFIESTA SU CONFORMIDAD DE QUE LOS NOMBRES DE LAS FIRMAS AUTORIZADAS ESTAN DE ACUERDO CON LOS DATOS QUE SE ENVIAN A LOS SERVICIOS DE REGISTRO Y CANCELACION DE FIRMAS AUTORIZADAS Y QUE ASUMEN LA RESPONSABILIDAD DE LOS DAÑOS QUE SE PUEDAN OCURRIR COMO CONSECUENCIA DE LAS FIRMAS AUTORIZADAS QUE HAYAN CONFORMADO EL PRESENTE REGISTRO, EN CADA DE LAS CATEGORIAS, ASISTEN Y DE ACUERDO CON LOS DATOS DE LA IDENTIFICACION DE LAS FIRMAS AUTORIZADAS EN LA IDENTIFICACION DE LA LEY GENERAL DE TRABAJO Y CONVENCIONES COLECTIVAS.</p> <p>NOTA: DEBE DE VERIFICAR QUE LAS FIRMAS AUTORIZADAS SON DE SU PROPIEDAD.</p>			
<b>FIRMA DEL AUTORIZANTE (SIEMPRE TIENE PODER GENERAL)</b>			
NOMBRE _____		PUESTO _____	
<b>1) NOMBRE Y PUESTO</b>		<b>2) NOMBRE Y PUESTO</b>	
<b>FIRMA</b>		<b>FIRMA</b>	
<b>3) NOMBRE Y PUESTO</b>		<b>4) NOMBRE Y PUESTO</b>	
<b>FIRMA</b>		<b>FIRMA</b>	

CUADRO # 8

Fecha

REFERENCIAS COMERCIALES

RIF.

Muy señores nuestros y amigos:

De la manera más atenta les agradeceremos proporcionararnos su información de su experiencia en las relaciones comerciales que tenga con la siguiente firma:

Queda entendido que los datos que usted nos da serán considerados como estrictamente confidenciales y sin ninguna responsabilidad, ni garantía de su parte.

Anticipamos las más cumplidas gracias por su atención a nuestra solicitud, suscribiéndonos afectuosos amigos y seguros servidores.

Garante de Crédito y Cobranzas

Rif. \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Antigüedad \_\_\_\_\_ Crédito actual \_\_\_\_\_

Aj Contado \_\_\_\_\_ A Plazo de \_\_\_\_\_ Días \_\_\_\_\_

Saldo Actual \_\_\_\_\_ Saldo Venido \_\_\_\_\_

Forma de Pago: Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malosa \_\_\_\_\_

Opinión General \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

CUADRO # 9

EXTRACTO DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA

DE \_\_\_\_\_

NOTARIO N°. \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL NOTARIO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ FECHA DE INICIO DE OPERACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ TIPO DE SOCIEDAD \_\_\_\_\_

DURACION DE LA SOCIEDAD \_\_\_\_\_ OBJETO DE LA SOCIE-

IDAD \_\_\_\_\_

CAPITAL SOCIAL \_\_\_\_\_ N°. DE SOCIOS \_\_\_\_\_

NOMBRE DE SOCIOS \_\_\_\_\_

ADMINISTRADOR GENERAL \_\_\_\_\_

México, D. F., a      de      de 19

JEFE DE CREDITO

Muy Señor (s) Nuestro (s) y Amigo (s) :

Por la presente estamos otorgando el aval hasta por la cantidad de - - - - -  
\$ ( )  
- - - - - con carácter irrevocable bastante y suficiente, para  
garantizar el pago de las compras que efectúe:

Desde luego, nos obligamos a pagar incondicionalmente en esta plaza los adeu-  
dos que contraiga nuestra fiada y hacemos renuncia expresa a los beneficios -  
de orden y excusión que la ley establece, por lo que a la presentación de la  
presente y de los documentos respectivos, pagaremos la cantidad que se les --  
deuda.

Sin otro asunto de momento, aprovechamos la oportunidad para repetirnos como  
sus atentos amigos y seguros servidores.

A T E N T A M E N T E

.....  
\_\_\_\_\_

CUADRO # 11

Estimado Cliente;

Por este conducto le comunicamos que estamos llevando a cabo un programa de actualización a su expediente de crédito a efectos de autorizar una Línea de Crédito apegada a sus necesidades, por ese motivo es necesario que envíen a vuelta de correos la siguiente información y/o documentación marcada con una (X):

- |     |                                 |           |
|-----|---------------------------------|-----------|
| ( ) | SOLICITUD DE DISTRIBUCION       | ( anexa ) |
| ( ) | ACTA CONSTITUTIVA               | ( copia ) |
| ( ) | REGISTRO DE FIRMAS              | ( anexa ) |
| ( ) | EDOS. FINANCIEROS ULTIMO EJERC. | ( copia ) |
| ( ) | SOLIC. DE INSC. AL R.F.C.       | ( copia ) |
| ( ) | CEDULA I.V.A.                   | ( copia ) |
| ( ) | REGISTRO CAMARA DE COMERCIO     | ( copia ) |
| ( ) | TELEFONOS .....                 |           |

Agradciendo sus atenciones y recordandole que esta información será manejada en forma estrictamente confidencial, quedamos a sus apreciables órdenes para cualquier comentario u observación al respecto.

A T E N T A M E N T E

.....  
CREDITO Y COBRANZAS

## 1.-EL CREDITO A ESTABLECIMIENTOS SIN ESTADOS FINANCIEROS.

Es indispensable conocer los elementos que influyen en el otorgamiento del crédito y aún más cuando el área de crédito recibe a un prospecto cliente sin estados financieros, para lo cual debe poner una especial atención en las siguientes características :

- a).-Verificación de la exactitud de la información que brinde en la solicitud.
- b).-La información de los proveedores sobre el prospecto cliente.
- c).- El análisis de su escritura constitutiva y verificación de su registro.
- d).-Información que podemos ver, de la contabilidad que lleve ( oficial ).
- e).-De las instituciones bancarias con que opere.
- f).-De los competidores.
- g).-La estadística que tenga.
- h).-De la solvencia de sus socios.
- i).-De las garantías que ofrezca al prospecto cliente.

Por lo regular aquellos prospectos clientes que no entregan estados financieros son : negocios pequeños, establecimientos, personas físicas, etc.,- de ahí que también es importante considerar :

- a).-Información de aquellos que les hayan dado crédito y los resultados obtenidos.
- b).-El puesto, sueldo y compañía en que trabaje.
- c).-La variedad de otras fuentes informativas.
- d).-Avales o bienes con que puedan garantizar.

Por lo anterior podemos decir que debe hacerse una diferenciación al público y las de un negocio de venta al mayoreo o de proveedores industriales o comerciales, a pesar de que el crédito persigue el mismo fin. En consecuencia, los métodos que han de emplearse varían sensiblemente según el tipo - de cliente a quién se ha de otorgar el crédito.

Los negocios, establecimientos y personas físicas que vendan al menudeo, -ceden la posición de su mercancía al consumidor y en consecuencia solo deberán otorgar crédito a los clientes que tengan capacidad de pago, en éste caso, la utilidad del departamento de crédito estará en proporción directa al volumen de la cartera que se tenga, siempre y cuando la cobranza sea o-

portuna y se mantengan las pérdidas de crédito en un mínimo razonable. Ya sea que se otorgue un crédito a un particular o un negocio, las conside raciones básicas que se deben observar son : la integridad de los adminis tradores, el potencial económico de la empresa, la habilidad de la adminis tración y la situación general del mercado.

## 2.-EL CREDITO A EMPRESAS CON ESTADOS FINANCIEROS.

Una de las más importantes fuentes de información de crédito son los estados financieros del solicitante de crédito, consiste en una presentación de datos financieros derivados de informes de contabilidad, usualmente en forma de balance general ( estado de posición financiera ) y estado de ingresos y egresos ( estado de pérdidas y ganancias ). Aspectos importantes del solicitante de crédito pueden obtenerse de los estados financieros por ejemplo : los detalles del activo, pasivos, gravámenes, ingresos y gastos, éstos aspectos son esenciales y especialmente útiles para juzgar la fuerza financiera de un negocio.

Los estados financieros pueden obtenerse a través de agencias de crédito o directamente del cliente, la fecha de los estados financieros es usualmente la del cierre del año fiscal o de contabilidad de la firma. La política para pedir estados financieros a los clientes varían de acuerdo a la empresa de que se trate, algunos los piden cuando lo consideran absolutamente necesario, otros lo hacen como práctica para solicitar nuevos estados financieros de clientes a intervalos regulares, ésta práctica no solamente conserva los archivos de crédito al día, sino que también ayuda para realizar un estudio de la posición financiera de los prospectos clientes y de los ya establecidos.

Definitivamente el obtener directamente los estados financieros del cliente, representa una seguridad en el momento de manejar ésta información y sus ventajas pueden ser :

- a).-Los estados financieros en los informes de las agencias especializadas son en ocasiones extemporáneos.
- b).-En ocasiones los estados financieros son llenados por las agencias --- cuando los solicitantes de crédito describen verbalmente sus renglones financieros.
- c).-Es más positiva la información financiera del solicitante de crédito, cuando observa que es la empresa quien recaba ésta información directamente y no otras personas o agencias especializadas.

Anteriormente el principal estado financiero para fines de crédito fué el balance general o como se denomina frecuentemente el estado de la posición financiera, recientemente la importancia del estado de ingresos y egresos

o estado de pérdidas y ganancias ha adquirido la importancia, ambos son esenciales para un análisis financiero completo. El balance general es una información sobre el estado de inversiones en un negocio; el estado de -- pérdidas y ganancias proporciona un informe del desarrollo de ese negocio, el balance general presenta una posición estática en una fecha determinada el estado de pérdidas y ganancias es dinámico, refleja el desarrollo del - negocio sobre un período contable.

En el momento que la empresa pide los estados financieros de un cliente de be ser con el fin de apreciar la capacidad del mismo para cumplir su prome sa de pago, debe estudiarlos con mucho cuidado y comprobar las cifras para saber lo que realmente presenta, por ese motivo existen relaciones funda-- mentales de partidas en los estados financieros que se denominan razones - financieras, las cuales comentaremos considerando que las que se enuncian no son las únicas, sino más bien las aceptadas por la mayoría de las empre sas y que pueden mostrar la verdadera situación financiera que guarda el - solicitante de crédito :

a).-Razones de balance general :

-Índice de solvencia =  $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$  = La empresa cuenta con "x" en dinero y/o especie para li-- quidar cada peso que debe a corto plazo.

-Márgen de seguridad =  $\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Pasivo circulante}}$  = La empresa cuenta con "x" en dinero y/o especie pro-- pias para liquidar cada pe-- so de pasivo a corto plazo.

-Prueba severa o del ácido =  $\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$   
= La empresa cuenta con "x" en dinero y cuen tas por pagar para liquidar cada peso de - pasivo a corto plazo.

b).-Razones de estado de resultados :

-Rapidez de cobro =  $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$  = Número de veces promedio que se han cobrado las cuentas y docu-- mentos por cobrar.

-Razón de ventas =  $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}}$  = Nos demuestra de cada peso del capital de la empresa, cuanto es lo que vende.

-Razón de utilidad =  $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$  = Refleja el porcentaje de utilidad promedio que la empresa obtiene - por sus ventas.

Como anteriormente explicamos estas razones financieras del balance general y estado de resultados, son algunas de las diferentes relaciones que se pueden combinar en los estados financieros, a fin de obtener los factores financieros que ayuden a decidir al ejecutivo de crédito sobre el otorgamiento del crédito solicitado.

Dentro del análisis financiero que toda empresa realiza, se deben considerar tres renglones que se consideran los índices principales para observar la situación financiera y éstos son : solvencia, estabilidad y rentabilidad. Por ese motivo se considera pertinente analizar por separado cada uno de éstos renglones.

## 2.1.-ANÁLISIS FINANCIERO DE SOLVENCIA.

El análisis de solvencia es particularmente importante en las decisiones de crédito, en cuanto que a través de él, trata el analista de conformar los elementos en los que ha de sustentar la evaluación de la capacidad de pago de las empresas que solicitan crédito.

Este análisis se realiza a través de las razones financieras que anteriormente se expusieron, a continuación se amplían las características de las mismas y se presenta su fórmula :

a).-  $\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$  = Este análisis se le conoce con el nombre de prueba de ácido o de solvencia inmediata. La diferencia que existe entre el activo circulante y los inventarios recibe el nombre de activo rápido o de realización inmediata, es importante que al aplicar esta razón se reste el total de las cuentas y documentos por cobrar al importe de cuentas por cobro dudoso.

b).-Efectivo en caja y bancos = Un cociente aún más riguroso que el anterior, utilizado con frecuencia por los analistas de crédito es el llamado cociente absoluto de liquidez o de liquidez inmediata, en este caso el cociente resultante representa, considerando solo la disponibilidad inmediata, el efectivo existente por cada peso adecuado que deba pagarse a corto plazo.

c).-Capital de trabajo = Otro índice de solvencia comúnmente utilizado es el constituido por la llamada razón del márgen de seguridad, esta razón se emplea para fines de determinar el límite de crédito a corto plazo que se puede conceder, ya que muestra la cantidad de capital de trabajo existente proporcionado, tanto por los propietarios como por los acreedores a largo plazo por cada peso que debe cubrirse a los acreedores a corto plazo. En nuestro medio se considera como buena la razón de 1 a 1, lo que significa que por cada peso existente de pasivo circulante, debe invertir otro en activo circulante.

Ahora bien el estudio de la solvencia de una empresa no puede basarse exclusivamente en la aplicación de los cocientes mencionados, es indispensable utilizar otros instrumentos de análisis que permitan emitir un juicio fundado en la consideración de las características y factores operacionales y financieros que afectan a cada empresa en particular, en otras palabras el analista debe asegurarse de que existen garantías suficientes en relación con el crédito solicitado, así como que la empresa tenga capacidad de pago.

Por ello además de los documentos contables básicos ( balance general y estado de resultados ) correspondientes a varios ejercicios, mismos que como ya explicamos servirán para el análisis de sus distintos renglones y con ello determinar tendencias y cerciorarse que los juicios y hechos que en ellos se conjugan han sido consistentemente aplicados conforme a lo establecido por los principios de contabilidad generalmente aceptados; el analista requerirá otros tipos de información adicional como :

- a).-El estado de origen y aplicación de recursos, también de varios ejercicios que le permitan estudiar las políticas de la empresa en materia de inversión y desarrollo, y la forma en que las operaciones de los -- distintos ejercicios sucesivos han influido en la naturaleza y magnitud de las modificaciones registradas en su capital de trabajo.
- b).-Además de lo anterior deberá disponer el analista de los datos estadísticos de los últimos años referentes a las cuentas de resultados, con el fin de estudiar las tendencias de los productos de la empresa con respecto a la demanda del mercado, las tendencias de sus costos y la relación que guardan éstas con los márgenes a los que la empresa puede colocar sus productos.
- c).-Por último, con base en los elementos descritos y en otros que pudieran resultar necesarios, el analista deberá de formular estados financieros predeterminados, es decir, proyecciones del balance, del estado de resultados y del estado de origen y aplicación de recursos, los cuales servirán de base para formular una opinión con respecto a si deben o no conceder el crédito solicitado por la empresa que se trate.

## 2.2.-ANÁLISIS FINANCIERO DE ESTABILIDAD.

El análisis de estabilidad financiera de una empresa por el método de razones, se enfoca en particular al análisis de la proporción e interdependencia que pudieran tener entre sí las variables que integran :

- a).-La estructura financiera ( capital contable y pasivo ) en lo que toca al estudio del equilibrio que deben guardar los recursos proporcionados por los propietarios en relación con la financiación de los acreedores. Las razones básicas del análisis de la estructura financiera de una empresa son las siguientes :

-Pasivo total ÷ Activo total.-Esta razón conocida con el nombre de cociente del pasivo, mide el porcentaje de las inversiones en activos efectuadas con recursos de los acreedores.

-Capital contable tangible ÷ Pasivo total.-Esta razón se utiliza para medir el grado en que los -- propietarios o acreedores -- mantienen el control de la empresa o bien la capacidad.

-Capital contable tangible - Determina el grado de garantía que ofrece el  
Pasivo circulante el capital de la empresa a los acreedores a  
corto plazo.

-Utilidad + costos de intereses - El resultado de esta razón financiera  
Costos de intereses servirá para medir el número de veces  
que se ha ganado el interés, con la --  
aplicación de este cociente se conside  
bueno todo resultado mayor de 8.

b).-La estructura del capital ( capital contable y pasivo fijo ) para el ob-  
jeto de estudiar el grado en que el patrimonio de la empresa se encuen-  
tra inmovilizado como consecuencia de las inversiones en activo fijo.  
Con lo que respecta al análisis de la estructura del capital se emplea -  
para fines de estudio de la estabilidad de la empresa, las siguientes --  
razones :

-Activo fijo tangible = El resultado de esta razón, indicará la medi-  
Capital contable tangible da de inmovilización del patrimonio.

-Superavit = El cociente que resulte indicará en términos de  
Capital social pagado porcentaje, la aprobación habida como resultado  
de la actividad de la empresa por cada \$1.00 a--  
portado por los dueños del negocio, o lo que es  
lo mismo la protección de que goza el capital pa-  
gado.

c).-La estructura de inversión ( activos ) para el propósito de evaluar la e-  
ficiencia con que ha empleado la empresa los recursos de los que dispone  
mediante comparaciones entre el nivel de ventas y varias cuentas de acti-  
vo encaminadas a determinar si existe un equilibrio apropiado entre las  
ventas y los inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos, etc. El es-  
tudio de la estructura de la inversión, es también importante para los -  
fines de reunir elementos de criterio con respecto a la estabilidad fi-  
nanciera de una empresa. Por lo anterior se detallan algunas razones fi-  
nancieras con las que se pretende medir la eficiencia con que la empresa  
ha manejado los recursos puestos a su disposición :

-Ventas netas -Nos indica la rotación de in--  
Promedio de inventarios a precio de venta ventarios y se emplea para co-  
nocer el número de veces en --  
que éstos se han convertido en  
efectivo.

**-Cuentas por cobrar** = El cociente representa el período medio que de  
Ventas diarias promedio be esperar la empresa después de efectuar la -  
venta para recibir el efectivo.

**-Ventas netas** =Esta razón nos indica la eficiencia-  
Promedio de activos fijos tangibles con la cual la empresa esta utilizan  
do sus inversiones en activos fijos  
tangibles, ya que muestra el número  
de veces en que se han obtenidos in-  
gresos equivalentes a la inversión -  
media en activos fijos tangibles en  
el período o ejercicio al que se re-  
fiere las ventas netas.

**-Ventas** = Nos sirve para evaluar si la empresa tiene un  
Promedio del activo total volúmen suficiente de ventas en relación con  
la cuantía de la inversión.

### 2.3.-ANÁLISIS FINANCIERO DE RENTABILIDAD.

Uno de los más importantes objetivos del administrador financiero radica en aumentar al máximo la rentabilidad de la inversión de la empresa, de tal manera que los socios obtengan las mayores utilidades posibles sin incurrir en -- riesgos indebidos. Al gerente de crédito, por su parte le interesa además de la liquidez de las empresas solicitantes de crédito, su rentabilidad ya que aquellas empresas que ofrecen rendimientos más elevados, con un grado aceptable de seguridad, obtienen más fácilmente los créditos que necesitan.

Son dos la mediciones más comunmente utilizadas para evaluar la rentabilidad de las empresas industriales o comerciales, por tal motivo a continuación se detallan :

a).-Utilidad sobre capital contable = 
$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital contable}}$$

= Expresa el índice de rentabilidad de -  
la empresa y por lo mismo, la capaci-  
dad para obtener rendimientos.

b).-Márgen de utilidad sobre ventas = 
$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

- Esta razón sirve para apreciar la suficiencia de las ventas con respecto a los costos, es decir, si los precios y/o los volúmenes de ventas son relativamente bajos en comparación con los costos; si estos últimos son relativamente altos; o ambas cosas a la vez.

c).-Utilidad sobre el activo total = 
$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo total}}$$

- Se utiliza para medir la rentabilidad de una empresa con respecto a la utilidad sobre el activo total.

Aunque el análisis de estas razones ofrece una perspectiva razonable de la rentabilidad de una empresa no debe olvidarse que las razones son como fotografías que se refieren a un tiempo determinado, pero puede haber tendencias susceptibles de mejorar o empeorar las situaciones que muestran las razones, por lo que resulta recomendable complementarlas con otros elementos de análisis.

En conclusión hemos detallado algunas razones financieras en las cuales, el ejecutivo de crédito podrá analizar los estados financieros ( balance general y estado de resultados ) del solicitante de crédito, insistiendo nuevamente en que las razones financieras presentadas en esta investigación no son todas, sino que existen algunas otras las cuales se analizarán dependiendo de la empresa y la importancia que esta les otorgue.

#### 2.4.-LIMITES DE CREDITO.

Por límite de crédito debe entenderse el importe máximo de la deuda que se le permitirá tener a un cliente, sin que haya necesidad de revisar los cambios que pudieran afectar su posición crediticia.

La fijación de límites de crédito debe basarse tanto en las necesidades probables de compras de los clientes, con el hecho de que paguen regularmente dentro de un período determinado.

Cualquier otra base tomada para fijar límites de crédito se traducirá, en el caso de límites demasiados bajos, en una multiplicación innecesaria del tra-

bajo de la oficina de crédito y en la pérdida de pedidos, o bien si se trata de límites demasiado altos en un aumento en el importe de las cuentas incobrables.

Cuando se ha estado vendiendo a un cliente durante un año o más, debe tomarse como punto de partida para fijar límites de crédito, tanto los pedidos hechos por éste, en el lapso indicado, como la distribución mensual de los mismos ajustando las cifras resultantes de acuerdo con las expectativas probables relativas al negocio del cliente o a la situación económica en general. De acuerdo con lo anterior se acostumbra calcular un promedio mensual para sus compras de temporada y otro para sus compras de fuera de temporada, esta diferenciación es importante para los clientes cuyo negocio es estacional. Tratándose de clientes nuevos los límites de crédito pueden fijarse en base en la información que se obtenga de la investigación crediticia, misma que se enfocará al cálculo de las compras mensuales probables de éstos y su grado de solvencia y formalidad en los pagos. El período probable de pago de un cliente nuevo puede por lo general estimarse con bastante aproximación analizando la posición de su capital de trabajo y comprobando la forma en que hace sus pagos, según se desprenda de la información obtenida sobre él.

Los límites de crédito fijados a los clientes deben tener cierta flexibilidad debiendo revisarse tanto para adaptarlos al incremento en las compras de los clientes buenos cuyos negocios prosperan, como para reducirlos cuando -- cuando los negocios decaen hasta convertirse en un riesgo marginal, dicha revisión debe hacerse en cualquiera de los siguientes casos :

- a).-Siempre que un pedido origine que el saldo de la cuenta del cliente exceda en cantidad apreciable el límite fijado.
  - b).-Al recibo de nuevos estados financieros que permitan precisar los cambios habidos en la posición financiera y/o en las necesidades de compra.
- Los límites de crédito, tanto en personas físicas como morales deben de estar siempre en proporción directa a la capacidad de pago del comprador, a su reputación, a sus referencias, etc., elementos todos que permiten otorgar -- créditos dentro de límites razonables.

## **2.5.-AUTORIZACION O RECHAZO DE PEDIDOS.**

Cuando se recibe un pedido en el departamento de crédito, se inicia la acti-

vidad del cliente en la empresa, es decir, es el instrumento mediante el cual el cliente solicita los productos que le son necesarios, y a la vez es el instrumento que sirve para que el departamento de embarques entregue los productos.

Los pedidos se originan en el momento en que el cliente entrega sus necesidades de producto al representante de ventas de la empresa, el cual elabora el pedido, lo somete a la autorización del ejecutivo de ventas y posteriormente es entregado al departamento de crédito.

Los pedidos pueden ser de clientes nuevos o bien de aquellos con quién ya se ha operado. El procedimiento que debe seguir la autorización o rechazo de un pedido es el siguiente ( VER CUADRO # 12 ):

- a).-Revisar si los pedidos corresponden a clientes cuyo crédito este al corriente, en caso de duda se deberá consultar la tarjeta auxiliar del cliente ( VER CUADRO # 13 ),
- b).-Revisar que todos los pedidos contengan la rúbrica de autorización del departamento de ventas.
- c).-Se turnarán al área de cobranzas a efectos de que ésta verifique que el cliente no tenga saldos vencidos.
- d).-Se entregarán al gerente de crédito para su autorización o rechazo.
- e).-Los pedidos autorizados se registrarán en la tarjeta de crédito del cliente ( VER CUADRO # 13 ) y se enviarán al departamento de embarques para que sean surtidos.
- f).-Los pedidos rechazados deberán de ser enviados al departamento de ventas con la debida explicación y causas del rechazo ( VER CUADRO # 12 ).
- g).-El departamento de ventas y el de crédito deberán estar coordinados para explicar al cliente sobre las causas del rechazo de su pedido y que éste observe que existe un solo criterio de las dos partes.



CUADRO # 13

DEPARTAMENTO DE CREDITO	
TARJETA DE CREDITO <input style="width: 80px;" type="text"/>	NUMERO DE CUENTA _____ AGENTE _____
NOMBRE _____	REGISTRO FED. DE CAUSANTES _____
DIRECCION _____	TELEFONO _____
POBLACION _____	RESPONSABLE _____
CONDICIONES _____	FECHA INICIACION OPER. _____
MONTO LIN. CRED. _____	FECHA AUTORIZACION LIN. CRED. _____
FILIALES _____	OBSERVACIONES _____
CONTROL CHEQUES DEVUELTOS	

CONSUMOS			MONTO LIN. DE CRED.		
IS	NUMERO DE PEDIDOS	IMPORTE ACUMULADO	IS	NUMERO DE PEDIDOS	IMPORTE ACUMULADO
ENERO					
FEBRERO					
MARZO					
ABRIL					
MAYO					
JUNIO					
JULIO					
AGOSTO					
SEPTIEMBRE					
OCTUBRE					
NOVIEMBRE					
DICIEMBRE					
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>TOTAL ANUAL</b>		
<b>PROMEDIO MENSUAL</b>			<b>PROMEDIO MENSUAL</b>		

### 3.-FUENTES DE INFORMACION PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO.

Fundamentalmente el otorgar crédito depende del conocimiento de la personalidad, capacidad y capital del cliente, ya que entre más completa sea la información, el ejecutivo de crédito podrá decidir sobre bases más firmes.

Las fuentes de información se pueden clasificar de la siguiente manera :

#### A).-Internas :

a).-El expediente de crédito del cliente en la propia empresa.- Este documento existe cuando el solicitante del crédito ya ha tenido relaciones comerciales con la empresa, en este caso el expediente de crédito contempla el monto del crédito que se asignó y sus bases, la experiencia en sus pagos, la frecuencia de los créditos concedidos, la correspondencia y en general todo el historial que corresponde a las operaciones comerciales que existieron durante el tiempo que gozó de la línea de crédito y obviamente las causas de su cancelación o terminación voluntaria.

b).-Entrevistas y visitas.- Se refieren a las entrevistas que el ejecutivo de crédito o sus subordinados realizan a la empresa o negocio del solicitante de crédito, a efectos de comprobar los datos implícitos en la solicitud de crédito y observar la situación general del negocio, por ejemplo : edificio, terreno, almacén, instalaciones, etc.

c).-Información de representantes de ventas.- Es importante analizar la información que el representante de ventas proporciona a la empresa, ya que es él la persona más interesada en que se otorgue el crédito al cliente aunque con la visita personal del ejecutivo de crédito se confirmará esta información.

#### B).-Externas :

a).-Estados financieros.- Es una de las más importantes fuentes de información de crédito y consiste principalmente en la presentación de datos financieros derivados de informes de contabilidad en forma de balance general y estado de resultados, entre la información que se obtiene destaca por su importancia : los detalles del activo, pasivo, gravámenes, ingresos y egresos. Estos son hechos esenciales y cuando se establecen total y cuidadosamente, son útiles para juzgar la fuerza financiera de una empresa o negocio.

b).-Proveedores y bancos.- Esta información se basa en la experiencia comer-

cial y bancaria que se ha tenido con el solicitante de crédito como por ejemplo : antigüedad, crédito actual, forma de pago, etc.

- c).-Informes de asociaciones de crédito.- Esta información puede ser suministrada por cámaras y asociaciones que agrupan a industriales y comerciantes, organizaciones tales como las cámaras nacionales de comercio, cámara de la industria de la transformación, cámaras especializadas, etc. -- Conservan en sus archivos datos relativos a sus agremiados y éstos mismos pueden acudir a sus organizaciones para solicitar información referente a personas y empresas que les han solicitado crédito.
- d).-Agencias especializadas.- Hace apenas medio siglo era toda una aventura otorgar crédito a un cliente, pues se carecía de fuentes de información si resultaba bueno o malo era cuestión de suerte y las decisiones de crédito se tomaban por corazonadas de los funcionarios responsables. Muchas quiebras de negocios obedecían a créditos otorgados en exceso sin la base de una previa información sobre los clientes, este problema hizo surgir la idea de crear agencias especializadas en la información crediticia, fueron precisamente hombres de negocios cuyas empresas hubieron de cerrar a causas de créditos no recuperados los que aprovechando sus propios archivos, al principio, y posteriormente informes adicionales, iniciaron el sistema de vender informes de crédito. Existen agencias como la Dun and Bradstreet, la cual es la más antigua, más grande y más completa en este campo, su actividad es internacional pues además de sus casi sesenta oficinas con que cuenta en los Estados Unidos, abarca países como Canadá y otros tantos de Europa y América Latina, entre ellos México. El funcionamiento principal de las agencias especializadas consisten en que desarrollan un numeroso grupo de reporteros que investigan directamente en las oficinas de las empresas y recaban toda la información -- que pueden obtener ya sea mediante interrogatorios directos, obtención de datos escritos o bien por observación, les interesa especialmente las condiciones financieras de los negocios investigados, los nombres y domicilios de sus principales proveedores, de sus bancos, los de sus socios y accionistas y de sus más importantes ejecutivos. Por otra parte realizan investigaciones en los registros públicos, en los tribunales, en los bancos, compañías de seguros, abogados, etc., una vez que cuenta con la información suficiente, se preparan listas o catálogos en los que se cla

sifican los negocios de acuerdo con su capacidad financiera y una evaluación de su crédito; se incluyen también su clasificación industrial o comercial, es decir, su tipo de operación e índole de sus productos. Estos catálogos se revisan y modifican continuamente a fin de tenerlos al día y estar en posición de rendir informes con los últimos datos disponibles de cada empresa.

Los informes de crédito pueden ser de tres tipos, los cuales a continuación se detallan y se anexa un ejemplo en los dos primeros casos de distintas agencias especializadas que actualmente operan en México :

-Resumidos.-Esta investigación procede en los negocios pequeños y se refiere principalmente a la posición crediticia del negocio -- que abarca su antigüedad, importancia relativa, situación financiera y hábitos de pago, así como de sus datos generales ( VER CUADRO # 14 ).

-Pormenorizados.-Se utilizan éstos tipos de informes para los negocios grandes, complicados e importantes y abarca : historia del negocio, información financiera, investigación comercial, sistema de operación, personal, relaciones bancarias, compañías subsidiarias, etc. ( VER CUADRO # 15 )

-Especiales.-Se realizan sobre empresas de ramas específicas de operación que por su propia naturaleza acusan características diferentes, abarcan fundamentalmente la misma información que los reportes pormenorizados, pero se agregan datos como : - estructura legal, análisis de accionistas, inventarios de maquinaria y equipo industrial, análisis del personal, análisis de bienes raíces, antecedentes legales, etc.

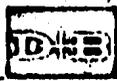
# CONTENIDO DEL INFORME COMERCIAL DE DUN & BRADSTREET, S. A.

Este informe le expone los datos de un estudio de la empresa y sus actividades en México y Central y Suramérica para el período comprendido entre el 1 de enero de 1977 y el 31 de diciembre de 1977.

- 1. Tipo de empresa
- 2. Naturaleza de la actividad de la empresa y del negocio principal
- 3. Fecha de creación
- 4. Forma de organización

## DUN & BRADSTREET, S. A.

División subsidiaria de la empresa del negocio y dirección correspondiente a su negocio



43-46 CD. 625  
**MUEBLES ARELLANO, S. A.**

Av. Hidalgo y 30  
Edificio 1, D. F.  
Apdo. Postal 46 Bis S. P. 3  
Tel. 766-21-42

ABRIL 26, 1977  
Declarada de actividades  
económicas para el hogar,  
muebles de madera.

5722  
5718

**RESUMEN**

<p>RFC: MAR-631202-001</p> <p>CIRRE: 791122</p> <p>FUNDADO: 1963</p> <p>CAP. SOCIAL: \$ 1,000,000</p> <p>PAGOS: Futuros</p> <p>VENTAS: \$ 16,000,000</p> <p>CAP. LEÍDO: \$ 5,457,403</p> <p>COMISIONES: Dólares</p> <p>SECRETARÍA: Lángulo</p> <p>EMPLEADOS: 40</p>	<p>La figura para de la cosa más importante...</p> <p>La otra parte de la cosa más importante...</p> <p>El otro parte de la cosa más importante...</p> <p>El otro parte de la cosa más importante...</p>
---	--

**PRESDENTE Y GERENTE GENERAL:**  
Sr. Enrique Arellano Arellano,  
**VICE-PRESIDENTE:** Sr. Lic. Roberto Navarrete Sánchez,  
**SECRETARIO:** Sr. Ing. Francisco Javier Martínez Luna,  
**TESORERO:** Sr. Salvador Terrazas Peña.

**HISTORIA:**  
Constituida en México, D. F., el 2 de diciembre de 1963 con el Lic. Julio Gómez Serrano, Registro La. 30, Vol. 481 a fojas 259 Mo. 204, duración de 99 años, objeto la venta de muebles y artículos electrónicos para el hogar, así como todo tipo de comercio, capital social de \$ 1,000,000 representado por 1,000 acciones de \$ 1,000 cada una, suscritas por: Enrique Arellano Arellano 300 acciones, Lic. Roberto Navarrete Sánchez 300 acciones, Ing. Francisco Javier Martínez Luna 200 acciones, Salvador Terrazas Peña 100 acciones, José Luis López Ramírez 50 acciones, total 1,000 acciones.

**ENRIQUE ARELLANO ARELLANO, Presidente y Gerente General,** nació en 1917, originario del Distrito Federal, casado. Dedicó su tiempo completo en la república. Ejerció actividades primarias y secundarias, posteriormente en 1959 trabajó como empleado en negocios de muebles hasta 1963, cuando se asoció con los Sres. Navarrete, Martínez Luna, Terrazas y López Ramírez para organizar la república. Independientemente es socio desde 1970 en MUEBLES ROY, S. A., en el Distrito Federal.

**LIC. ROBERTO NAVARRETE SANCHEZ, Vice-Presidente,** nació en 1944 en Veracruz, Ver., casado. Inactivo en el negocio. Ejerció estudios en la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Licenciados en Derecho. Su principal actividad es la abogacía por su cuenta.

**ING. FRANCISCO JAVIER MARTINEZ LUNA, Secretario,** nació en 1942, en el Distrito Federal, casado. Estudió en la Universidad Nacional Autónoma de México Ingeniero Civil. Se inició como proyectista en CONSTRUCTORA AVALOS S. A., por espacio de 4 años. Ingresó como socio en la república en 1963. Desde 1971 a la fecha fungió como Jefe de Proyecto en el Departamento del Distrito Federal.

6. Tipo de actividad y sector

6. Datos de la actividad y del negocio principal

7. Datos de la actividad y del negocio principal

8. Datos de la actividad y del negocio principal

9. Datos de la actividad y del negocio principal

10. Datos de la actividad y del negocio principal

11. Datos de la actividad y del negocio principal

12. Datos de la actividad y del negocio principal

4a. Datos de la actividad y del negocio principal

4b. Datos de la actividad y del negocio principal

8. Datos de la actividad y del negocio principal

11. Datos de la actividad y del negocio principal

11a. Datos de la actividad y del negocio principal

Este informe fue elaborado por el Departamento de Estudios Económicos de la Secretaría de Economía y el Departamento de Estudios Económicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El contenido de este informe es el resultado de un estudio de campo realizado por el personal de dichos departamentos. El informe no debe ser considerado como un documento oficial de la Secretaría de Economía o de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El informe es de carácter informativo y no debe ser utilizado como base para la toma de decisiones. El informe es de propiedad intelectual de la Secretaría de Economía y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El informe es de uso exclusivo de los interesados en el estudio. El informe es de carácter confidencial y no debe ser divulgado a terceros. El informe es de carácter informativo y no debe ser utilizado como base para la toma de decisiones. El informe es de propiedad intelectual de la Secretaría de Economía y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El informe es de uso exclusivo de los interesados en el estudio. El informe es de carácter confidencial y no debe ser divulgado a terceros.

**SALVADOR TERRAZAS PÉRA**, Tecosero, nació en 1928 en Cd. Hidalgo, Mich., estado. De 1948 a 1951 trabajó al lado de su padre en negocios agrícolas en el Estado de Michoacán. Independientemente desde 1951 también trabaja por su cuenta en negocios de equipo agrícola a consignación, actividad que hacen la fecha realista.

**FINANZAS.**

El 28 de abril de 1977 el Sr. Morales, Contador, suministró en Estado Financiero al 30 de noviembre de 1976:

ACTIVO		PASIVO	
Efectivo en caja y Bancos	\$ 316,000	Préstamo Bancario	2,085,247
Cuentas por cobrar	9,555,636	Cta. por pagar (Prg vendedores)	2,092,328
Merchancías	2,221,145	Pagarés	830,307
		Cta. por pagar (Otros)	211,216
<b>Circulante</b>	<b>12,092,781</b>	<b>Circulante</b>	<b>5,219,118</b>
Equipo de Oficina	137,524	Crédito Diferido	2,005,476
Equipo de Transporte	437,129	Capital Social	1,000,000
Cargos Diferidos	103,752	Unión. Retención	2,224,529
		Unión. del Ejercicio	2,128,722
<b>TOTAL:</b>	<b>311,776,955</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>311,776,955</b>

VENTAS NETAS: \$ 14,000,000 UTILIDAD BRUTA: \$ 2,955,000 UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS: \$ 2,132,774  
 RENTA MENSUAL: \$ 14,911 SEGURO CONTRA INCENDIO Y ROBO POR \$ 10,200.000 EN LA CIA. DE SEGUROS LA COMERCIAL, S.A.

El pasivo circulante comparado con el capital líquido es moderado. El capital de trabajo está principalmente invertido en cuentas por cobrar. Aún cuando las cuentas por cobrar cubren ampliamente el pasivo circulante, el resto de ellas es lento. La condición financiera es buena.

**RELACIONES BANCARIAS.** El 25 de diciembre de 1976 el Banco Mexicano, S. A., otorgó a la reportada un crédito rotacionario por \$ 2,000,000 con interés del 17.75 anual por un plazo de 3 años. Creado anotado en el Registro Público del Distrito Federal en Libro 4 Vol. 166 folios 381 No. 347.

**OPERACION.** Distributa de artículos electrónicos para el hogar 60% y muebles de madera 40%. Vende las marcas MOTOROLA, GENERAL ELECTRIC, NOVA, VAN BEURIN, SIMMONS. Sus ventas son al público de contado 20% y a plazos hasta de 150 días 80%. Tiene 400 clientes a crédito. Su territorio incluye el Distrito Federal y periferia un 60% y Guadaluajara, Jal., 20%. Son auxiliados por 40 empleados.

**UNIONACION.** Atendida local de 1,000 M2. donde tiene bodega y sala de exhibición, en la planta baja de inmueble construcción de ladrillo y acero, de buena presentación, ubicado en zona central, en calle de gran tráfico. Tiene sala de exhibición en Londres No. 48 Col. Juárez con superficie de 80 M2. Tiene sucursal en Comajales Calle No. 430, Guadaluajara, Jal.

**PAGOS.**

Referencias consultadas el 28 de abril de 1977 (miles):

CRED. MAYOR	DEBE	VENCIDO	PLAZOS	PAGOS CLIENTE	DEBE
\$ 300,000	--	--	30-60 días	Puntual	1976
\$ 300,000	--	--	30-60 días	Puntual	Varios años
\$ 300,000	\$ 100,000	--	30-60 días	Puntual	Varios años

12.

¿CÓMO se ve esta parte de su negocio? ¿Se ve bien? ¿Hay algún problema? ¿Se ven oportunidades?

14.

¿Qué de la deuda financiera se ve? ¿Se ve bien? ¿Hay algún problema? ¿Se ven oportunidades?

16.

¿CÓMO se ve esta parte de su negocio? ¿Se ve bien? ¿Hay algún problema? ¿Se ven oportunidades?

17.

¿CÓMO se ve esta parte de su negocio? ¿Se ve bien? ¿Hay algún problema? ¿Se ven oportunidades?

18.

¿CÓMO se ve esta parte de su negocio? ¿Se ve bien? ¿Hay algún problema? ¿Se ven oportunidades?

13.

¿CÓMO se ve esta parte de su negocio? ¿Se ve bien? ¿Hay algún problema? ¿Se ven oportunidades?

15.

¿CÓMO se ve esta parte de su negocio? ¿Se ve bien? ¿Hay algún problema? ¿Se ven oportunidades?

Para mayor información consulte nuestras oficinas en:

Av. Colón No. 73-815  
 Guadaluajara, Jal.  
 Tel. 12-17-87

Av. Hidalgo No. 5, 7o. Piso  
 México 1, D. F.  
 Tel. 512-65-88

Av. Morales Oto. No. 422-424  
 Monterrey, N. L.  
 Tel. 42-03-43



**5. REGISTRO PUBLICO**

LOCALES: LIBRO  VOL.  AFOJAS  No.   
 FORANEOS: LIBRO  MAY.  PAGINA  OF.   
 NOTARIAL, L.C. Rafael Regollar  
 INSCRITA EL  
 ESCRITURA No.  
 PUBLICACION 99 AUTOS

ACCIONES: al portador de \$ 1.000,00 C/U  
 CAPITAL TOTALMENTE PAGADO  SI  
 CAP. INICIAL \$ 1.500.000.-  
 ALIMENTOS \$ 3.700.000.-  
 CAP. ACTUAL \$ 5.200.000.-

**ACCIONISTAS INICIALES**

sr. Alejandro J. Dumas Urrea
sr. Silvia Treviño de Dumas
sr. Raul Ledezma Brito
sr. Louginer Zuñiga
sr. Juan Monterroy
sr.
sr.

**ACCIONISTAS ACTUALES**

sr. Alejandro J. Dumas Urrea
sr. Silvia Treviño de Dumas
sr. Raul Ledezma Brito
sr. Louginer Zuñiga
sr. Juan Monterroy
sr.
sr.

**ACCIONES**

**6. CAMBIOS GENERALES**

Se han registrado varios aumentos de capital social totalmente pagados al actual

**PODERES**

Poder general a los Sres. ALEJANDRO J. DUMAS URREA Y RAUL LEDEZMA BRITO

**7. BIENES RAICES**

La sociedad no cuenta con bienes raíces, los socios en lo personal si tienen

**8. GRAVAMENES**

Si tienen gravámenes por créditos

**9. SEGUROS**

SEGUROS TEPEYAC, S.A.

**10. PROVEEDORES, CREDITOS Y FORMA DE PAGO**

CYANAMID DE MEXICO, S.A. Le conceden crédito por \$ 500.000.- a 30 días, cliente contradictorio

INDUSTRIAS RESISTOL, S.A. Crédito por \$ 250.000.- a 30 días cliente moroso les conocen de varios años

SERVI LAMINA, S.A. Crédito por \$ 1.200.000.- a 30 días cliente irregular les conocen de varios años

**11. OTROS PROVEEDORES**

INDUSTRIAS DE PINTURAS ISOU, S.A.  
FABRICAS ORION, S.A.

**12. OTROS BANCOS Y CREDITOS**

SANCA COMFIA, S.A.

REGISTRO PUBLICO  
 CAMBIOS GENERALES  
 BIENES RAICES  
 GRAVAMENES  
 SEGUROS  
 PROVEEDORES, CREDITOS Y FORMA DE PAGO  
 OTROS BANCOS Y CREDITOS OBTENIDOS



T. C.S. 2227

**13. METODOS DE OPERACION**

Los principales metodos de operacion son el mayoreo, con cliente local y foraneo al contado y a crédito

**14. LOCAL**

El local que ocupan se localiza en zona industrial adecuada para su actividad

**15. INSTALACIONES**

Local industrial dividido en oficinas administrativas, equipadas y funcionales planta fabril

**16. EQUIPO MOVIL**

Cuenta la firma con dos camionetas tipo PANEL marcas FORD y DODGE modelos 74 y 76

**17. MAQUINARIA**

La firma tiene trompos, compresores, tornos para maderas, troqueledoras, cizallas cortadoras, etc.

**18. OBSERVACIONES**

**ANEXOS:**

Cuentan con salas de exhibición y ventas en Mariano Escobedo No. 388 y en Inaugurantes Sur # 1748-B, México 20 D.F. en estos locales canalizan sus ventas al menudeo

**ANTECEDENTES LEGALES:**

No sido demandado legalmente en juicios ejecutivos mercantiles por las siguientes empresas.

MANUFACTURERA CORPOMEX, S.A. La demanda en Juicio Ejecutivo Mercantil con fecha de incidentes de liquidación de gastos y costas, 2a. Sria. en Diciembre de 1977, La demanda en Juicio Ejecutivo Mercantil de la 2a Sria. queda debidamente finiquitada e inclusive siguen operando con la reportada.

VITRO COLOR, S.A. La demanda en Juicio Ejecutivo Mercantil 1a Sria. de fecha Diciembre de 1977

AVAL ELECTRICA DE MEXICO, S.A. La demanda en Juicio Ejecutivo Mercantil mediante preparativos 2a. Sria. en Junio de 1978

**19. CONCLUSIONES FINALES**

Analizando los datos obtenidos dentro del cuerpo del presente informe observamos que se trata de una empresa que presenta una situación financiera peligrosa ya que carece de liquidez, no teniendo capacidad de pago se encuentra adeudado sumamente comprometido con sus proveedores. Consideramos que no se pueden llevar relaciones de créditos con esta firma debiendo renuser cualquier crédito que solicite.

1978



## CAPITULO IV LA FUNCION DE COBRANZAS

### 1.-OBJETIVOS, POLITICAS Y NORMAS.

En la actividad financiera de las empresas, la función de cobranzas desempeña un papel preponderante, ya que es el medio de aprovisionamiento del efectivo que es originado por las operaciones internas de la empresa, lo que equivale a decir que la cobranza es el recurso normal y más importante de que se valen las empresas para allegarse recursos en efectivo el cual es necesario para el desarrollo de su actividad y el cumplimiento de sus compromisos. Por ese motivo, cuando la empresa elabora su presupuesto de efectivo, ponderando los ingresos propios de que va a disponer, con los desembolsos que deberá realizar, hace una estimación lo más real posible de la cobranza que es para efectuar. La función de cobranzas es tan importante dentro de la operación general de la empresa, que forma parte activa y determinante en su funcionamiento, podemos decir que su acción cierra el ciclo para iniciarlo una vez más y así sucesivamente.

Para que la función de cobranzas alcance mayor éxito, es necesario que cuente con el respaldo de crédito y ventas, dos áreas que representarán las bases fundamentales en el logro de sus objetivos, es decir, el departamento de crédito en cuanto al análisis minucioso en el momento de otorgarlo con todos los procedimientos que vimos en los capítulos anteriores y el departamento de ventas en lo que se refiere a la calidad de clientes que proponga.

Con el efectivo, resultado de la cobranza, la empresa se provee de recursos humanos, materiales y técnicos para estar en condiciones de producir bienes o servicios, los cuales se convertirán en cuentas por cobrar, y la cobranza transformará éstas en efectivo, determinando así el ciclo de operación que mencionábamos anteriormente.

El ejecutivo de crédito representa el centro donde partirán las decisiones con las cuales se alcanzarán o no los objetivos, por ese motivo deberá reunir ciertas cualidades como : integridad en el manejo de valores, buen tino en el trato con los clientes y firmeza para defender los intereses de la empresa.

Para que la función de cobranzas logre los objetivos que se propone es neces

rio que existan : objetivos, políticas y normas, las cuales a continuación se detallan.

### 1.1.OBJETIVOS.

El departamento de cobranzas tendrá como principales objetivos :

- a).-Controlar y custodiar debidamente los documentos por cobrar.
- b).-Programar las cobranzas.
- c).-Presionar a los clientes que pagan con retraso.
- d).-Controlar la puntualidad de los pagos.
- e).-Establecer procedimientos que impidan que los cobradores u otros empleados relacionados con la cobranza puedan apoderarse de los fondos cobrados.
- f).-Recabar y proporcionar información oportuna que permita restringir o cancelar los créditos concedidos a los clientes morosos.
- g).-Establecer lineamientos a seguir con respecto a la gestión de cobranza por la vía legal.
- h).-Analizar saldos por antigüedad, formular reportes, estados de cuenta, etc.
- i).-Proyectar a los clientes una imagen favorable de la empresa a través del mantenimiento de relaciones cordiales con los mismos.
- j).-Recuperar los créditos ejercidos de acuerdo con las políticas de venta y plazos convenidos.
- k).-Utilizar los medios ajenos que puedan colaborar en la recuperación de -- créditos.

### 1.2.-POLITICAS.

Una política de cobranza puede definirse como el conjunto de normas y objetivos establecidos para fijar lineamientos y aplicar las técnicas y procedimientos que conforme a los mismos requieran las operaciones de cobranza, es necesario que la observancia de éstas permita alcanzar los objetivos que las originaron, procurando respetar los límites de facultad y sugiriendo los cambios o modificaciones que estimen necesarias de acuerdo con el comportamiento del mercado. Las políticas de cobranza podrán variar en atención a aquellos factores que son privativos de cada empresa, sin embargo en todos los -

casos deberán tener como objetivo fundamental el cobro oportuno de todas las cuentas, de manera tal que contribuya a ganar la buena voluntad del cliente y de ser posible a promover nuevas ventas.

### 1.3.-NORMAS.

Así como la normatividad del crédito corresponde al ejecutivo de crédito, -- las de cobranza igual, las cuales deberán ejecutarse en base a las políticas de cobranza establecidas, así como vigilar que la aplicación de éstas corresponda a lo estipulado y que cualquier alteración este debidamente autorizada por el ejecutivo de crédito, con base a las facultades que se le otorguen. - Algunos ejemplos de normas de cobranza pueden ser :

- a).-Normas aplicables a todos los clientes de la empresa.
- b).-Normas aplicables a los clientes morosos.
- c).-Normas para evaluar métodos y procedimientos de cobranza.
- d).-Normas para la reducción o ampliación de los plazos de pago.

## 2.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional del área de cobranzas dependerá primordialmente de la magnitud de la empresa o negocio del que se trate, sin embargo es fundamental para el logro de los objetivos de cobranza. El departamento de cobranzas dentro de la estructura general de la empresa ocupa un lugar preponderante, ya que como vimos en el capítulo anterior, es en ésta área donde se originan los principales ingresos de la empresa.

Algunos de los objetivos que el área de cobranzas deberá cumplir con el personal o recursos humanos destinados pueden ser :

- a).-Un control eficiente de la documentación y demás valores que integran la cartera, mediante una recepción correcta, un manejo cuidadoso, una persecución continua y arquezos periódicos.
- b).-Informar y emitir aquellos documentos que permitan hacer más fluida la cobranza.
- c).- Recabar cíclicamente conformidades de clientes sobre sus saldos.
- d).-Informar a los ejecutivos que corresponda sobre los resultados que se logren.
- e).-Vigilar el costo operativo del departamento, así como la productividad obtenida.

Para lograr los puntos anteriores es necesario una estructura adecuada, por ese motivo en muchas empresas otorgan todo el apoyo al área de cobranzas, analizando cuidadosamente cada una de las funciones que se van a desempeñar.

### 2.1.-MODELOS DE ORGANIGRAMAS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.

A efectos de dar una idea de los organigramas que pueden establecerse en una área de cobranzas, a continuación presentamos tres modelos y una somera explicación de ellos.

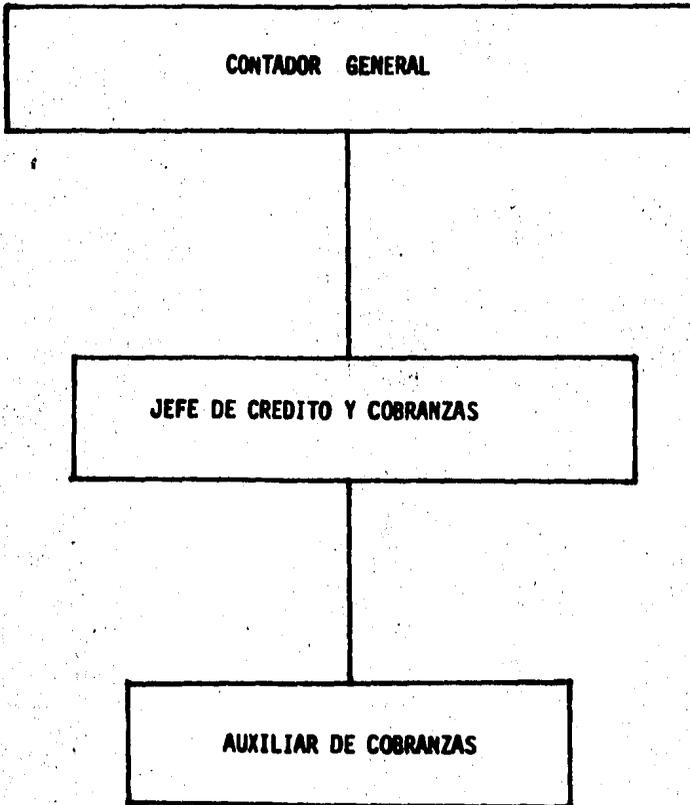
En el primer organigrama ( VER CUADRO # 17 ) no existe un responsable específico del área de cobranzas, sino exclusivamente un auxiliar, el cual depende de un jefe de crédito y cobranzas, que como su nombre lo indica controla las operaciones de las dos áreas, a su vez éste reporta al contador general el cual es el nivel más alto, después del garante o dueño del negocio o empresa que decide en cuestiones de crédito y cobranzas. Ejemplo de éstos organigra-

ma pueden ser negocios o empresas como : tiendas de ropa, mueblerías, hoteles, etc.

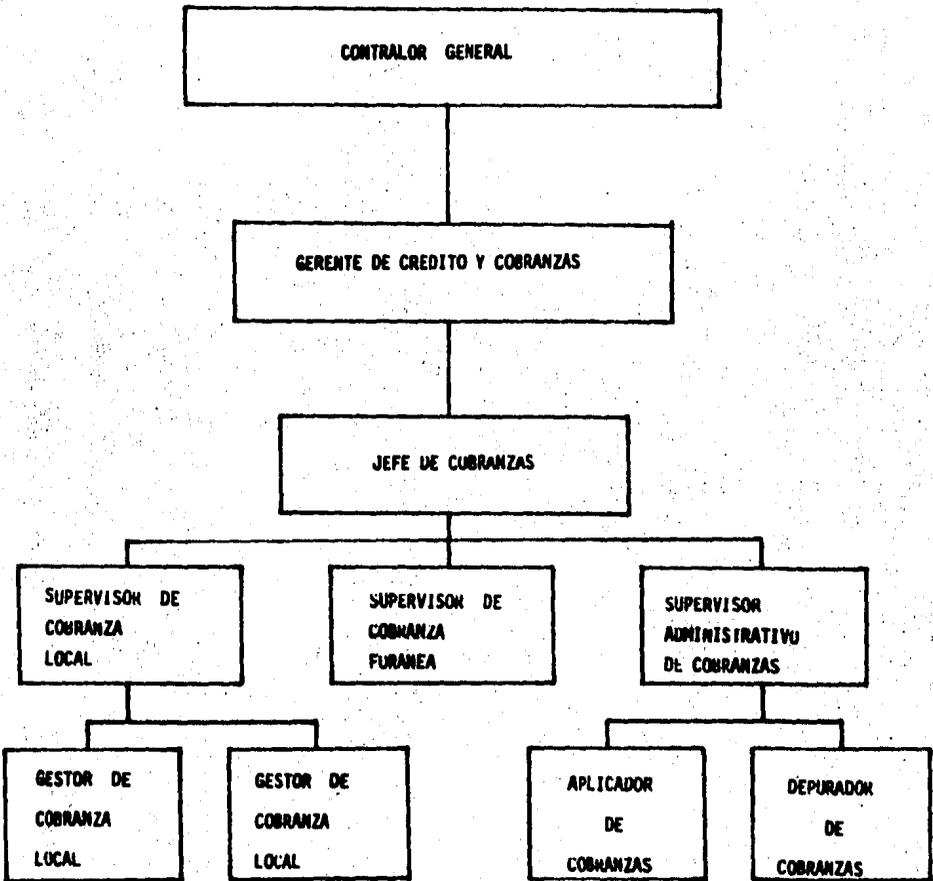
Observamos en el segundo organigrama ( VER CUADRO # 18 ) que existe un jefe de cobranzas, el cual es el responsable directo de ésta área, mismo que reporta a un gerente de crédito y cobranzas, máxima autoridad en éstas dos áreas y que tiene como jefe inmediato al contralor general; el jefe de cobranzas tiene a tres supervisores como colaboradores inmediatos : de cobranza local con dos gestores; de cobranza foránea y administrativo con un aplicador y un depurador. Este tipo de organigrama se presenta en empresas como : laboratorios, tiendas de autoservicio, tiendas de calzado, etc.

Con respecto al tercer organigrama ( VER CUADRO # 19 ) la estructura del área de cobranzas es más sólida, ya que el responsable de la recuperación de cuentas por cobrar es un gerente de cobranzas, que a su vez reporta al tesorero general, y éste al director de finanzas que tiene como jefe inmediato al director general. Regresando al gerente de cobranzas tiene como colaboradores a tres jefes : de cobranza local, con dos gestores locales de cobranza de cobranza foránea, con dos gestores de cobranza foránea; y administrativo de cobranzas, con tres auxiliares, guardavalores, depurador y aplicador, respectivamente. Ejemplo de empresas con éste organigrama pueden ser empresas de transformación y principalmente industriales.

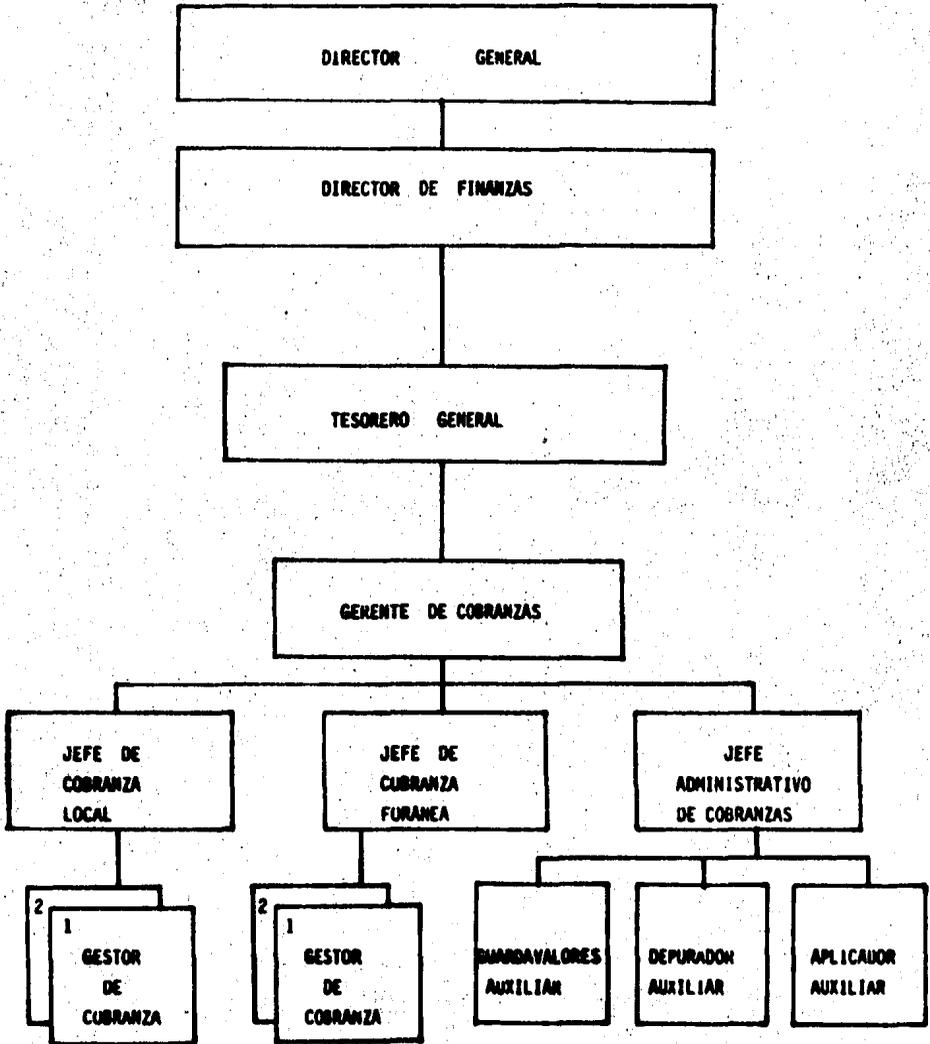
**CUADRO # 17**



CUADRO # 18



CUADRO # 19



### 3.-INTEGRACION DE SUS RECURSOS HUMANOS.

Las principales funciones que deberá cumplir el departamento de cobranzas las analizamos en capítulo anterior, referente a la estructura organizacional, pero para que éstas funciones se cumplan satisfactoriamente es necesario una integración de recursos humanos, los cuales deberán aportar ideas, decisiones, innovaciones, sobre como alcanzar plenamente los objetivos señalados.

Los recursos humanos deberán integrarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa y específicamente en el área de cobranzas con respecto a los siguientes procedimientos de control :

- a).-Control de la recepción, clasificación y guarda de valores recibidos.
- b).-Cobro y entrega de valores.
- c).-Expedición de recibos por intereses moratorios.
- d).-Emisión de notas de cargo y crédito.
- e).-Elaboración y renovación de pagarés.
- f).-Envíos de pagarés al cobro y descuentos.
- g).-Cobros directos a clientes.
- h).-Pagos directos a clientes.
- i).-Valores recibidos por correspondencia.
- j).-Cancelaciones de cuentas incobrables.
- k).-Cobros a clientes realizados por vendedores.
- l).-Entrega de valores al cobro legal.
- m).-Recuperación de cuentas incobrables.
- n).-Cobro de adeudos en litigio.

Los incisos anteriores nos muestran distintas funciones que el personal de cobranzas deberán desarrollar, pero se hace necesario especificar las funciones que el ejecutivo de crédito y cobranzas, deberá realizar considerando que es el responsable directo del buen desempeño del área de cobranzas, y algunas de ellas son :

- a).-Formulación de políticas de cobranzas y de relaciones con los clientes.
- b).-Selección de medios y métodos de cobranza.
- c).-Planificación de funciones, relaciones, labores y objetivos de cada puesto en particular.
- d).-Asignación de áreas de autoridad y responsabilidad.

- e).-Determinación de métodos y procedimientos de control.
- f).-Diseño de gráficas, instructivos, formas de registros y reportes.
- g).-Suministro de los elementos materiales que se requieren para la realización eficiente de las labores.

Por otra parte, es necesario que cada nuevo elemento que se incorpore al departamento de cobranzas, cuente con un buen manual de adiestramiento, ya que éste constituye frecuentemente un instrumento esencial para el personal. Explicar personalmente a un empleado nuevo todos los detalles de la rutina de trabajo, exige horas de dedicación al gerente, subgerente, jefe o empleado, además que muchas de las explicaciones podrían repetirse a intervalos antes de que sean bien comprendidas, éste procedimiento tendría que repetirse con cada cambio en el personal del área de cobranzas, sin embargo puede reducirse éste trabajo -- preparando un manual que contenga los principios y los procedimientos aplicados en el área de cobranzas y entregarlo al nuevo empleado para que lo estudie cada vez que exista duda.

Los manuales de organización dependen de las necesidades de cada departamento en particular y acorde con las ideas y políticas del ejecutivo de cobranzas y de la empresa respectivamente. Por supuesto, el cuerpo esencial de un manual, lo forma una exposición detallada y exacta de todos los procedimientos a seguir en el área; que fuentes de información se emplearán para obtener datos sobre los clientes, como se mantiene ésta información en los archivos, que tolerancia debe concederse en el retraso en pagos; como deberá programarse el procedimiento de cobranza, la correspondencia relacionada con la cobranza con una explicación del uso del manual de cartas preredactadas, que debe hacerse cuando es necesario demandar al cliente o entrar en arreglos, o participar en los procedimientos de quiebra. Pero el ejecutivo de cobranzas debe saber por experiencia que un empleado principiante entiende mejor lo que debe hacerse cuando se le explica por que tiene que hacerlo.

Por consiguiente el manual del área de cobranzas debe contener, por lo menos, explicaciones resumidas de los procedimientos que describe, éstos procedimientos no pueden ser estáticos, tienen que cambiar con el desarrollo de la organización del área de cobranzas, con los cambios en las normas de cobro y ventas de la empresa, y condiciones mercantiles de la competencia.

Por lo tanto, un manual de crédito no pueda escribirse nunca como algo definitivo e inalterable, sino que debe revisarse siempre que se cambien las normas

o procedimientos del área de cobranzas, por ésta razón debe prepararse en algún sistema de pastas de hojas sueltas con el fin de que las diferentes páginas puedan revisarse y reemplazarse siempre que sea necesario.

Indudablemente que el trabajar en conjunto en cualquier área de la empresa dará resultados positivos, aunque también es importante reconocer los méritos de cada persona en particular, lo anterior para comentar que dentro de la empresa el área de cobranzas será observada de acuerdo a sus resultados generales y será responsable de :

- a).-Dirigir, organizar, controlar la aceptación de documentos por parte de los clientes y la cobranza oportuna y efectiva de los mismos, manteniendo siempre en orden y al día sus registros de cuentas y archivos de documentos y elementos de cobro.
- b).-Reportar oportunamente las bonificaciones que no haya podido enviar por -- falta de recepción oportuna de la documentación correspondiente a su inmediato superior.
- c).-Mantener perfectamente depurados los análisis de saldos de los clientes, - de tal manera que no existan créditos pendientes.
- d).-Preparar y entregar oportunamente y de acuerdo con los programas e itinerarios de ruta previamente establecidos y hechos de su conocimiento con la - debida antelación, la cobranza a los representantes de ventas a la salida de su ruta, así como recibirla sin retrasos.
- e).-El registro oportuno en las tarjetas auxiliares de los clientes, las liquidaciones de facturas o documentos y el envío de la documentación liquidada.
- f).-Elaborar con base en las liquidaciones extemporáneas recibidas de los ---- clientes, los intereses moratorios.
- g).-Vigilar que se registre el importe de los cheques devueltos, así como de - complementar los volantes de cargo del banco para enviarlos a contabilidad y telegrafiar al cliente la devolución de acuerdo a los sistemas en vigor.
- h).-Agilizar las gestiones de cobranza de los clientes atrasados en sus pagos de acuerdo con los sistemas y procedimientos en vigor.

Para finalizar éste tema de integración de los recursos humanos del área de cobranzas, diremos que es recomendable y necesario que el personal de cobranzas, así como los que en forma directa o indirecta estén relacionados con la cobranza, tengan conocimientos básicos sobre :

- a).-Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

- b).-Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos.**
- c).-Ley General de Sociedades Mercantiles.**
- d).-Nuevo Código Civil.**

#### 4.-EL CONTROL DE LA GESTION DE COBRANZAS.

Son varios los medios de cobranza, mediante los cuales una empresa puede recuperar las cuentas por cobrar, los principales son los siguientes :

- a).-A través de cobradores.- Suele ser muy eficaz por el hecho de que los ---- clientes se sienten más presionados al pago puntual de las cuentas y se evitan retrasos por olvido.
- b).-A través de bancos.- Las instituciones bancarias, al prestar sus servicios de cobranza evitan mediante un pequeño cargo, la necesidad de contratar cobradores, ésta forma de cobranza se emplea en empresas que documentan con pagarés o letras de cambio, sus ventas a crédito.
- c).-Por medio de vendedores.- Se utilizan para cobrar en plazas distintas a la casa matriz, el vendedor hace la función de cobranza.
- d).-Por medio de agencias.- Se utiliza ocasionalmente para cobros internacionales que resultan difíciles.
- e).- Por correos.- Se realizan a través del envío de cartas, recordatorios, avisos de vencimientos y estados de cuentas.
- f).-Por telégrafos.- Se utiliza para ejercer una mayor presión sobre los clientes morosos, ya que atraen su atención inmediata al recalcar la necesidad de que se haga con urgencia el pago.
- g).-Por teléfono.- Se emplea para casos importantes que requieran una respuesta inmediata y una relación más personal.
- h).-A través del gerente.- La intervención personal del gerente de crédito y -cobranzas para obtener el pago de un deudor moroso resulta recomendable, -cuando es importante el saldo adeudado y como último recurso antes de intentar su cobro por la vía legal.
- i).-Por medio de abogados.- Se utiliza para casos extremos, cuando no queda otro camino que intentar el cobro a través de los tribunales, el solo envío de una carta por parte de un abogado amenazando demandar al cliente, induce a éste a cubrir de inmediato el adeudo para evitar mayores problemas.

La actividad enmarcada en cualquier sistema de cobranzas puede desarrollarse -empleando los medios que anteriormente especificamos, pero también se hace necesario un control en las gestiones de cobranza que se lleven a cabo, es decir en la medida en que el área de cobranzas controle y organice adecuadamente sus

procedimientos, mejores serán los logros que se alcancen.

La organización del control de la cobranza puede concebirse como el proceso mediante el cual se planean normas, procedimientos y medios de dirección, de ejecución, coordinación y supervisión del trabajo relacionado con la función de cobranzas. Supone por lo mismo la integración de un sistema motor que active las políticas de operación, en su conjunto, compruebe los resultados y los conserve dentro de campos de acción factible que permita obtener información rápida, completa y exacta sobre la ejecución de las operaciones y además comparaciones con normas de operación predeterminadas.

Dentro de éste enfoque, la organización del control de las cobranzas debe establecerse sobre las siguientes bases :

- a).-El reconocimiento de que el proceso de cobranza constituye una unidad funcional o de acción compuesta por un conjunto de actividades, costos, y áreas de autoridad y de responsabilidad.
- b).-La división de labores en cada sector de ejecución del trabajo, en forma tal que permita la libertad de acción dentro de límites permitidos.
- c).-El establecimiento de metas, normas, procedimientos, formas, informes y reportes que permitan medir la eficiencia en la ejecución del trabajo, sus costos y desviaciones.

El control de la cobranza, representa la fase más importante dentro del área de cobranzas, por ese motivo es necesario que el ejecutivo de crédito establezca los siguientes controles, así como sus objetivos :

- a).-Control del registro de la cobranza.- La seguridad de que a cada cuenta -- por cobrar expedida se le haya abierto oportunamente una hoja o tarjeta auxiliar y que estipulen en ella datos como nombre del cliente, domicilio, total del adeudo, condiciones de pago, límites de crédito, etc.
- b).-Control de la programación de cobranza.- Que todas las cuentas se programen adecuadamente, para el envío oportuno de recordatorios, estado de cuenta, buscando que el cliente liquide en las fechas de vencimiento.
- c).-Control de los fondos cobrados.- El personal del área de cobranzas o de otra área no debe permitirse que se apodere de facturas, documentos o fondos cobrados por correos o directamente a clientes.
- d).-Control de los costos de las cobranzas.- Que éstos no excedan los ingresos adicionales que puedan obtenerse de ese esfuerzo y de que existan procedi-

mientos que permitan comparar el presupuesto de operación del departamento con los costos reales para efectos de cuantificar desviaciones y exigir -- responsabilidades.

Los controles antes mencionados, sirven para evaluar la eficiencia en la administración de las cuentas por cobrar, además permiten también medir la eficiencia en la consecución de créditos y eficiencia para las cuentas vencidas.

Las actividades del departamento de cobranzas pueden observarse, pero difícilmente podrían valorarse con precisión, pero si se emplean adecuadamente los controles que deben existir en la organización de la cobranza, es casi seguro que se alcanzarán los objetivos fijados, por lo tanto en el área de cobranzas debe existir comunicación y coordinación en el momento de aplicar éstos controles.

## **5.-RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL AREA DE COBRANZAS.**

Las actividades del área de cobranzas tienen un fuerte impacto sobre las actividades de otros departamentos de la misma empresa, así mismo necesita apoyo y asesoría de fuentes externas, éstas dos relaciones son de gran importancia para que el área de cobranzas alcance los objetivos fijados, es decir, son necesarias pues sin ellas no podría desarrollar sus funciones y sus aciertos no tendrían significado, de ahí que en seguida explicaremos por separado cada una de ellas.

### **5.1.-RELACIONES INTERNAS DEL AREA DE COBRANZAS.**

Dentro de la empresa los principales departamentos con los cuales se relaciona el área de cobranzas son :

- a).-Departamento de ventas.- Algunas de las relaciones con el área de cobranzas que tiene ventas son : descuentos por pronto pago; descuentos por bonificaciones; entrega de valores a los representantes de ventas para que efectúen su cobro; aclaración de saldos pendientes de cobro, etc.
- b).-Departamento de facturación.- Principalmente se relaciona con la revisión de las condiciones de venta con el cliente que estipulan en la factura; -- clasificación de clientes por grupos de acuerdo a sus volúmenes de ventas; otorgamiento de bonificaciones y promociones especiales, etc.
- c).-Departamento de procesamiento de datos.- Se relaciona con los registros y estadísticas que se otorgan al cliente con respecto a pronto pagos, bonificaciones, promociones adicionales, cargos adicionales, etc.
- d).-Es importante señalar que las relaciones arriba indicadas son algunas de las muchas que existen dentro del área de cobranzas y las otras de la empresa, también la ayuda estrecha de todos los departamentos con el área de cobranzas origina que ésta área alcance los objetivos señalados y coordine sus funciones con los objetivos de las otras áreas.

### **5.2.-RELACIONES EXTERNAS DEL AREA DE COBRANZAS.**

Tienen una influencia importante la cooperación externa que recibe el área de cobranzas de instituciones para recuperar cartera, agencias e instituciones -- que otorgan asesorías en cobranza y todas aquellas aportaciones externas, que

de acuerdo a los objetivos que se persiguen, tengan que contratarse. Por tal -- motivo a continuación se detallan algunas :

- a).-Empresas de la competencia.- Sus comentarios acerca de las experiencias que ha tenido con el cliente, sirve al área de cobranzas para observar en el -- mismo su oportunidad en el pago.
- b).-Agencias de servicio para recuperación de cartera.- Proporciona apoyo al área de cobranzas en la recuperación de cuentas de difícil cobro, obviamente por cada éxito obtiene su comisión correspondiente.
- c).-Existen otros apoyos externos del área de cobranzas como son despachos de abogados, en los casos de quiebras, suspensión de pagos, etc., institucio-- nes bancarias, agencias de crédito, asociaciones de crédito y cobranzas, -- etc.

Igualmente que las relaciones internas del área de cobranzas, las externas re-- presentan fuentes de apoyo y asesoría para que las funciones que se desarrollan en cobranzas se cumplan adecuadamente, considerando que las relaciones externas representan un costo en el momento que se efectúa la recuperación de alguna --- cuenta, pero en la mayoría de los casos se justifica. Por tal motivo, el ejecu-- tivo o encargado del área de cobranzas tendrá como una de sus metas mantener en armonía las relaciones internas y externas de cobranzas, buscando siempre obje-- tivos globales y no particulares en beneficio de la empresa.

## 6.-ORGANIZACION Y CONTROL DE VALORES.

A medida que hemos avanzado en este seminario de investigación se han analizado por separado las variantes que existen en el área de crédito y cobranzas, y ahora corresponde definir la importancia que representa la organización y control de los valores, por ese motivo podemos decir que los documentos más usados son las facturas, que generalmente se entregan al cliente contra el recibo de las mismas, y los títulos de crédito que suelen ser letras de cambio o pagarés.

Como toda operación de control, en éste caso nos referimos a los valores enviados a cobro que por su misma naturaleza pueden convertirse fácilmente en efectivo, es decir, se puede afirmar que la carencia de control sobre los valores que salen de la empresa y específicamente del área de cobranzas, con fines de cobrarse, son las causas principales de los fraudes cometidos en la empresa, - algunos de éstos ocurren al realizar un cobro sin el conocimiento de la empresa o haciendo creer que no se efectuó.

La organización y control de los valores implica al hecho de preveer adecuadamente, todos los procedimientos que se efectúen en el área de cobranzas, así - por ejemplo tenemos que la documentación que es enviada al cobro tiene dos controles :

- a).-Control interno de valores.- Se refiere principalmente a la revisión de la documentación que contenga datos correctos y vaya completamente requisitada. Muchas veces se tarda el cobro de una factura al devolverla el cliente por contener cálculos equivocados o por falta de datos requeridos por el - el cliente, como por ejemplo: número de orden de compra, el comprobante de haber recibido la mercancía que ampara la factura o copias de la factura - en las cantidades deseadas. Otro tipo de errores que deben corregirse con el control interno de valores son : domicilio erróneo en la factura, ---- error en la razón social o nombre, errores en los cálculos aritméticos de los productos, etc.
- b).-Control externo de valores.- Este control se establece cuando los valores salen del área de cobranzas, en consecuencia la forma de control dependerá de la clase de medio que se utilice para enviar la documentación al cobro, cuando el envío se hace por correos, el control consistirá en tomar las -- precauciones que estén a la mano para que la correspondencia llegue a su -

destino, en este caso se puede utilizar el correo certificado; existen --- otras salidas de valores, a través de los gestores de cobranza, el control consiste principalmente en llevar cuenta exacta de los valores entregados y los devueltos, así mismo los comentarios de sus gestiones o los valores tomados a revisión, es importante que el gestor de cobranza observe que existe un control adecuado de los documentos que le son entregados bajo su responsabilidad y éste puede ser con los siguientes datos : ( VER CUADRO - # 20 ) :

- El número de folio, nos sirve para una rápida localización de los clientes.
- Se anotará la fecha ( día, mes y año ) de elaboración del formato.
- Asentar el nombre del gestor de cobranza.
- Se anotará el número de cuenta del cliente según corresponda.
- Inscribir el nombre del cliente.
- Anotar la clave, nombre e importe del documento.
- Se anotará la fecha de expedición o vencimiento de los documentos según corresponda.
- Anotar el número de cheque y nombre del banco que lo ampara.
- Se anotará la cantidad que cubre el cheque.
- Se anotará las observaciones que el gestor de cobranza considere necesarias para poder ofrecer una información más real acerca de la situación del cliente.

También existe la cobranza a través de los representantes de ventas locales y foráneos, en éste caso el control que deberá ejercerse es parecido -- al de los gestores de cobranza y consta de los datos siguientes : ( VER -- CUADRO # 21 ) :

- El número de folio nos sirve para una rápida localización de los clientes.
- Se anotará nombre del cliente.
- Escribir la dirección correcta del cliente ( calle, número, colonia y código postal ).
- Anotar la población a que pertenece ( ciudad y estado ).
- Se anotará la fecha en que se elabora.
- Anotar el número de cuenta que corresponde al cliente.
- Anotar la clave y número que identifica al documento.

- Anotar la fecha en la cual se expide o vence dicho valor.
- Se anotará la cantidad por la cual está amparado dicho documento.
- Se anotará la leyenda " con intereses " " con descuentos por pronto pago " o cualquier otra dependiendo de la situación en que se encuentren cada uno de los valores del cliente.
- Se asentarán las observaciones que ayuden a ampliar más la información acerca del cliente.
- Se anotará la suma total de los valores cobrados.
- Anotar el número de cheque correspondiente.
- Anotar la cantidad que ampare el cheque.
- Se anotará la cantidad de efectivo proporcionado por el cliente.
- Se anotará la suma total de los importes cobrados al cliente.

Por último nos referiremos a los valores que salen del área de cobranzas hacia las instituciones bancarias para el " descuento de documentos " en éste caso el control consistirá en permitir que se obtenga rápidamente la información de cuales documentos están descontados y en que banco, éstos datos se comunicarán al girador cuando los solicite, para que no vaya a dejar de pagarlo al banco por carecer de ésta información. Conviene además que el departamento de cobranzas esté pendiente de que los documentos que no logra cobrar el banco, sean puestos nuevamente a su disposición para mandarlos cobrar directamente con los gestores de la empresa.

El envío de los documentos a descontar suele ir acompañado de una lista con el detalle de los mismos, cuya copia es firmada por el banco de recibidos, y con la que el departamento de cobranzas ampara la ausencia de tales documentos en el caso de someterse a un arqueo de auditoría, éstas listas sirven de base para el control de los valores decontados, ayuda también para poner una marca que indique la calidad de descontado, junto a tales valores, en el expediente del cliente que se trate.

Es importante señalar que el descuento de documentos en instituciones bancarias, permite a la empresa obtener recursos en forma inmediata y poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin la necesidad de solicitar financiamientos con los consecuentes intereses.





CAPITULO V.- CASO PRACTICO.

ANALISIS DE LA CARTERA VENCIDA Y POR VENCER DE LOS CLIENTES PRINCIPALES Y GENERALES DE LA EMPRESA " FABRICA DE MUEBLES, S.A.

Dentro del caso práctico a desarrollar, analizaremos el estado actual de la -- cartera de cuentas por cobrar de la empresa " Fábrica de muebles, S.A., en lo correspondiente a sus clientes principales.

Fábrica de Muebles, S.A. es una empresa cuyo giro corresponde a la fabricación de aparatos de línea blanca, es decir, estufas y refrigeradores; el mercado al cual dirige sus productos es principalmente a las tiendas de muebles, departamentos, autoservicio y algunas del sector público.

El motivo por el cual se analiza exclusivamente la cartera de los clientes --- principales, es por el impacto que representa en las ventas totales de la empresa Fábrica de Muebles, S.A., ya que como podemos observar en el CUADRO # 22 esta empresa tiene ventas totales mensuales por \$ 600'000 millones de pesos, de los cuales el 70% corresponden a la participación de los clientes principales por la cantidad de \$ 420'000 millones de pesos, quedando solo el 30% a --- otros clientes con \$ 180'000 millones de pesos.

Es importante señalar que los clientes principales en la empresa Fábrica de -- Muebles, S.A. corresponde a 5 exclusivamente, de un total de 850 clientes acti vos, y los podemos observar en el CUADRO # 23 en donde se detallan de acuerdo a su participación tanto en cantidad, como en porcentaje considerando el 70% de las ventas totales mensuales como el 100%.

Otro de los aspectos que diferencian a los clientes principales de los otros clientes, son las condiciones de venta especiales, como se observa en el CUA DRO # 24, las cuales se otorgan en virtud de los volúmenes de compras que mane jan y que permiten a los clientes principales tener mayor margen de utilidad. Una vez que hemos explicado someramente las características de la empresa Fá - brica de Muebles, S.A., y de señalar la importancia que en el renglón de ven - tas representan sus clientes principales, procederemos a analizar por separado la situación que guardan las carteras de cuentas por cobrar de cada uno de --- ellos en aspectos como:

- a).-Total de crédito ejercido
- b).-Cartera vencida y porcentaje de la misma.

c).-Cartera por vencer y porcentaje de la misma.

d).-Análisis de la cartera vencida por períodos de 30,60,90,120,150 y más de - 180 días.

Como anteriormente explicamos realizaremos un análisis de cada uno de éstos -- clientes principales, pero a efectos de contar con una visión general de los 5 clientes, podemos observar conjuntamente los puntos antes mencionados en el - CUADRO # 25.

Dentro del análisis que realizaremos de cada cliente, explicaremos la situa -- ción que guarda la cartera vencida de cada uno de ellos, de tal manera que --- comprendamos los motivos que la originaron.

- DEL HOGAR, S.A.- Este cliente es el más importante en cuanto al total de cré -- dito ejercido, el cual es por un total de \$ 178'000 millones de pesos de los cuales tiene cartera vencida por 52'000 representando el 30% y por vencer - de 126'000 representando el 70%. Analizando la cartera vencida, observamos - (VER CUADRO # 25) que los 52'000 se encuentran en los siguientes vencimien -- tos;

a).-VENCIMIENTO A 30 DIAS.-En este renglón existen 18'000, que son resultado de falta de coordinación con el área de facturación, ya que debido a --- errores en las facturas, no fué posible que el cliente las tomará a revi sión, éstos errores fueron por diferencias en algunos precios de los pro ductos, pero en cuanto el área de facturación emita las notas de crédito no existirá ningún impedimento para que el total vencido en este renglón se recupere.

b).-VENCIMIENTOS A 60 DIAS.-Existen 7'000 que no los ha liquidado Del Hogar, S.A., en virtud de faltar notas de crédito por bonificaciones adicionales que le concedió el área de ventas y no la comunicó oportunamente a - facturación, originando la omisión y por ende el atraso en el pago, sin embargo en cuanto se emitan las notas de crédito esta cantidad será li-- quidada totalmente.

c).-VENCIMIENTOS A 90 DIAS.-En este renglón existen 6'000 los cuales corres -- ponden a facturas en aclaración por devolución de productos, de los cua -- les aún no se tiene la nota de entrada al almacén y ocasiona que no se pueda emitir la nota de crédito por concepto de devoluciones, este im -- porte es totalmente recuperables en cuanto se corrija lo antes menciona -- do.

- d).-VENCIMIENTOS A 120 DIAS Y A 150 DIAS.-El total de éstos dos vencimientos suman 8'000 millones de pesos, los cuales corresponden a saldos en las facturas por conceptos de prontos pagos omitidos en las compras durante los meses de abril y mayo de 1984. Estos importes no son cobrables, por lo tanto aunque forman parte de la cartera vencida, son el resultado de la falta de emisión de las notas de crédito.
- e).-VENCIMIENTOS A + DE 180 DIAS.-Es el renglón más importante dentro de la cartera vencida del cliente Del Hogar, S.A., ya que representa el 26% del total vencido. Esta cantidad resulta de distintos aspectos tales como : falta de emisión de notas de crédito que comprenden principalmente operaciones de ventas efectuadas durante 1983 y que a la fecha no se -- han emitido; algunos otros conceptos que forman éste saldo son : bonifi- caciones adicionales, diferencias en precios, prontos pagos omitidos, - etc.

CONCLUSION.-En base al análisis de la cartera vencida del cliente Del Hogar, S.A., podemos decir que de los 52'000 vencidos, existen 31'000 que son recuperables, solo es necesario proceder a corregir errores en la facturación y emitir las notas de crédito por los conceptos enunciados; los 21'000 restantes, corresponden a diferencias y saldos no recuperables. En términos generales, - la situación que guarda la cartera vencida del cliente Del Hogar, S.A., es satisfactoria ya que no existe morosidad por parte del cliente, sino es responsabilidad de la empresa Fábrica de Muebles, S.A., corregir los errores y emitir las notas de crédito, recuperando así los 31'000 y desapareciendo los --- 21'000 de saldos incobrables. También es importante señalar que este cliente es el más importante y tiene una antigüedad de 25 años, lo cual ayuda para -- que exista un trato especial en el manejo de su cuenta.

- CIA. HNOS. TAPIA, S.A.- Esta empresa participa dentro de los clientes principales con un crédito ejercido de 142'000 que representa el 24% de la participación total. Fábrica de Muebles, S.A., lo considera su segundo cliente en importancia por los consumos mensuales que ascienden a 105'000 del total del crédito ejercido, 37'000 corresponden a cartera vencida y 105'000 a cartera por vencer, a continuación analizaremos la cartera vencida:

- a).-VENCIMIENTOS A 30 DIAS.-Existen 22'000 vencidos en este renglón y --- rresponden a un plazo adicional en el pago, que fué concedido al cliente por el área de ventas y ésta no lo reportó al área de crédito y co--

branzas, originando que en el momento del cobro, el cliente no liquidara las facturas por lo mencionado y ésta cantidad se reflejara como vencida.

- b).- VENCIMIENTOS A 60 DIAS.- Existen 3'000 que corresponden a ventas por refacciones las cuales fueron facturadas indebidamente, ya que éstas refacciones fueron facturadas improcedentemente por faltantes de operaciones efectuadas en el mes de Junio de 1984. El error existió en el momento que las refacciones salieron del almacén, especificando en la remisión que eran con cargo por desconocimiento de lo antes mencionado, ahora lo procedente es emitir las notas de crédito por el total especificado.
- c).- VENCIMIENTOS A 150 Y A + DE 180 DIAS.- En éstos dos renglones existen -- 12'000 que representan el 32% de la cartera vencida de éste cliente, los cuales se originaron por la venta de un paquete de refrigeradores que -- fueron entregados durante Marzo y Abril de 1984, en ésta operación se -- concedió una bonificación adicional, la cual se omitió en el momento de facturar, debido a que el área de ventas no comunicó esta operación a crédito y cobranzas, por lo anterior es necesario emitir las notas de -- crédito que correspondan y así borrar éstas cantidades de la cartera ven- cida;

**CONCLUSION.-** En términos generales el cliente Cfa. Hnos. Tapia, S.A., no tiene cartera vencida, ya que como explicamos los 37'000 que aparecen en éste renglón corresponden a falta de coordinación del área de ventas con crédito y cobranzas con respecto a plazos adicionales, promociones en productos y falta de emisión de notas de crédito. Es importante señalar que Cfa. Hnos. Tapia, S.A., -- tiene 19 años de ser cliente activo y durante ese tiempo ha demostrado puntualidad en los pagos, es decir, solvencia y liquidez, además la experiencia con otros proveedores es satisfactoria de acuerdo a las referencias comerciales -- que existen de él.

- **ALMACENADORA.-** Este cliente tiene de antigüedad 22 años, motivo por el cual Fábrica de Muebles, S.A., mantiene buenas relaciones y trato especial en las operaciones comerciales que efectúan. Almacenadora, S.A., cuenta con 52 tien- das en el interior de la República y 10 en la Area Metropolitana, motivo por el cual sus necesidades de producto son altas para abastecer a sus tiendas, -- esto significa que sus productos se conocen en todo el país y esto da espe- cial interés para Fábrica de Muebles, S. A. Como observamos en el CUADRO --

# 25 Almacenadora, S. A., tiene un total de crédito ejercido por 107'000 ocupando el tercer lugar de importancia dentro de los clientes principales, de este importe existen 23'000 millones de pesos de cartera vencida y 84'000 millones de pesos por vencer, a continuación analizaremos por vencimientos la cartera:

- a).- VENCIMIENTOS A 30 DIAS.- En este renglón existen 7'000 millones de pesos que corresponden a operaciones efectuadas en el mes de Agosto de 1984, el motivo por el cual no se han liquidado es porque las facturas detallan productos que según Almacenadora, S. A., nunca fueron entregados, sin embargo reconocen que los productos detallados en las facturas si fueron solicitados en los pedidos originales para este efecto, crédito y cobranzas ya solicitó al almacén general, la revisión de salida de los productos que amparan esas operaciones, en cuanto esto suceda se procederá al cobro de las facturas originales o en su caso al ajuste por nota de crédito por las diferencias.
- b).- VENCIMIENTOS A 120 Y 150 DIAS.- En total éstos dos renglones suman 3'000 millones de pesos que se refieren a saldos en facturas por omisión en descuentos por pronto pago, ya que las facturas contemplan un 5% de descuento, debiendo ser un 6% (VER CUADRO # 24). Las notas de crédito ya fueron emitidas, solo falta la firma del Director de Finanzas, para su trámite correspondiente y lógicamente la disminución de cartera vencida en un 13%.
- e).- VENCIMIENTOS A + DE 180 DIAS.- Este renglón es el más significativo, ya que representa el 57% de cartera vencida, este porcentaje lo forman 13'000 millones de pesos, los cuales están compuestos por diferencias en precios que al pagar el cliente dejó como saldos en las facturas, también otros conceptos que forman éstos saldos son pronto pagos omitidos, bonificaciones adicionales, facturas de refacciones que no procedía el cargo, etc. El área de crédito y cobranzas ya tomó cartas en el asunto, presentando un análisis de éstos saldos a la Dirección de Finanzas, a efecto de que se cancelen, ya que no procede el cobro.

CONCLUSION.- El cliente Almacenadora, S. A., esta conciente de la cartera vencida que presenta, sin embargo de acuerdo a sus registros de los 23'000 millones de pesos vencidos solo proceden el cobro de 7'000 millones de pesos que li

quidará, una vez que se aclare el destino que tuvieron los productos que amparan las facturas presentadas al cobro. La experiencia que se tiene con Almacenedora, S. A., en cuanto al cumplimiento en los pagos es excelente y su situación financiera actual muestra liquidez y solvencia.

- DISTRIBUCIONES, S. A.- Este cliente opera en la zona Metropolitana y algunos estados como: Morelos, Puebla, Hidalgo, Queretaro y Estado de México, su -- principal giro es la distribución de estufas y refrigeradores a las mueble-- rias medianas y pequeñas, es por este motivo que cuanto a consumo ocupa el - 4o. lugar dentro de los clientes principales de Fábrica de Muebles, S.A., tie-- ne una antigüedad de 15 años como cliente activo, en el cual mostr<sup>o</sup> li-- quidez y solvencia con respecto a las operaciones efectuadas, sus compras -- mensuales (VER CUADRO No. 25) son por 88'000 millones de pesos, de los cua-- les 25'000 millones de pesos corresponden a la cartera vencida y los 63'000 millones de pesos restantes a cartera por vencer. En seguida analizaremos -- por vencimientos la cartera:

a).- VENCIMIENTOS A 30 DIAS.- En este renglón existe la mayor parte a la car-- tera vencida 13'000 millones de pesos que representan el 52%, el cual - resulta de la falta de pago que a últimas fechas ha mostrado Distribu-- ciones, S. A., sin embargo este cliente solicitó un plazo adicional en-- el pago, el cual por tratarse de la primera vez, el área de crédito y - cobranzas, lo concedió con la debida autorización de la Dirección de -- Finanzas.

b).- VENCIMIENTOS A 60 Y 90 DIAS.- En este total suman estos dos renglones - 5'000 millones de pesos que resultan de facturas que contemplan saldos por pronto pagos omitidos y diferencias en precios, el área de crédito y cobranzas ya emitió las notas de crédito respectivas por los concep-- tos mencionados y se turnaron a la Dirección de Finanzas para su aproba-- ción, lo cual a la fecha esta pendiente.

e).- VENCIMIENTOS A + DE 180 DIAS.- Existen 7'000 millones de pesos que co-- rresponden a saldos por diferencias en precios, bonificaciones adiciona-- les, descuentos por pronto pagos omitidos, etc., los cuales dejó el -- cliente en el momento de realizar el pago, sin embargo estos saldos no-- son cobrables, ya que el área de crédito y cobranzas analizó estos sal-- dos y el resultado fué la improcedencia del cobro, posteriormente está-

Área emitió las notas de crédito sin que a la fecha la haya firmado la Dirección de Finanzas.

**CONCLUSION.-** De la cartera vencida del cliente Distribuciones, S.A., existen 13'000 millones de pesos que si son cobrables, importe que a petición del mismo cliente se otorgó un plazo adicional en el pago y los 12'000 millones de pesos restantes corresponden a saldos por distintos conceptos como bonificaciones adicionales, descuentos por pronto pagos omitidos, diferencias en precios etc., de los cuales aún cuando ya se emitieron las notas de crédito por no proceder su cobro, a la fecha no han sido firmadas por la Dirección de Finanzas.

- **COMERCIAL, S. A.,** Este cliente tiene una antigüedad de 12 años durante los cuales nunca se han presentado problemas de liquidez ó solvencia, sin embargo a últimas fechas no han liquidado al vencimiento las facturas, por otra parte este cliente está considerado dentro de los clientes principales en el quinto lugar, su área de operación la comprende la zona Metropolitana y algunas partes del Estado de México, no tiene sucursales y funcionan como distribuidor de productos de línea blanca, de los cuales maneja los de mayor prestigio en este mercado, su total de crédito ejercido es por 74'000 millones de pesos, de los cuales corresponden 32'000 millones de pesos a cartera vencida y 42'000 millones de pesos a cartera por vencer, a continuación se analiza la cartera vencida.

a).- **VENCIMIENTOS A 30 Y 60 DIAS.-** En total suman esos dos renglones 23'000 millones de pesos que en porcentaje significan el 72% de cartera vencida, este total es cobrable, pero debido a problemas de liquidez no a podido pagar este cliente, sin embargo existe la petición de que estas operaciones se documenten a 4 meses, lo cual se encuentran en estudio por parte de la Dirección de Finanzas.

b).- **VENCIMIENTOS A + DE 180 DIAS.-** En este renglón existen 9'000 millones de pesos que corresponden a saldos incobrables en operaciones realizadas anteriormente, estos saldos por concepto de diferencias en precios, bonificaciones adicionales, pronto pagos omitidos, etc. El área de crédito y cobranzas ya emitió las notas de crédito correspondientes, las cuales se encuentran en firma en la Dirección de Finanzas.

**CONCLUSIONES.-** Existen 23'000 millones de pesos a 30 y 60 días, de los cuales el cliente Comercial, S.A., solicitó una documentación a 4 meses, petición que

se encuentra en trámite en la Dirección de Finanzas y que posiblemente sea --- aceptada, en base a que se trata de un cliente principal. Por otro lado existe 9'000 millones de pesos vencidos a + de 180 días los cuales en su totalidad no son recuperables, ya que se refieren a saldos por conceptos como : diferencias en precios, descuentos por pronto pagos omitidos, bonificaciones adicionales, etc., sobre éstos saldos el área de crédito y cobranzas ya emitió las notas de crédito y se encuentran en firma en la Dirección de Finanzas.

Una vez que hemos analizado la cartera vencida de los clientes principales de Fábrica de Muebles, S.A., podemos concluir en términos generales los siguientes puntos :

- a).- De los 169'000 millones de pesos de cartera vencida de clientes principales, solo existen 74'000 millones de pesos que son recuperables y que representan el 43% de la cartera vencida, el otro 57% no es recuperable en su totalidad.
- b).- Existe una falta de comunicación por parte del área de ventas con el área de crédito y cobranzas, en lo correspondiente a bonificaciones adicionales y promociones especiales que se pactan y no se comunican oportunamente, originando los errores en las facturas y el consecuente atraso de los pagos por parte de los clientes.
- c).- Debido al trato especial que tienen éstos clientes, en la mayoría de los casos se les concede todas sus peticiones.
- d).- Estos clientes principales están considerados como sujetos de crédito hasta concederles ventas sin límites de crédito, para lo cual en el momento del pago, siempre han demostrado liquidez y solvencia.
- e).- Es importante que Fábrica de Muebles, S.A. contemple la necesidad de diversificar sus ventas, ya que los consumos del 70% de los clientes principales compromete a conceder todas las peticiones y otorgarles descuentos mayores, lo cual en caso contrario permitiría obtener mayor margen de utilidad.
- f).- Son constantes los errores que existen en el área de facturación, ya que al emitir la facturas existen errores como : diferencias en precios, descuentos por pronto pagos omitidos, promociones especiales, etc.

Con respecto a los clientes generales de Fábrica de Muebles, S.A., éstos suman aproximadamente 900 y participan con el 30% del total de las ventas mensuales

que en dinero ascienden a 180'000 millones de pesos ( VER CUADRO # 22 ) tienen un total de crédito ejercido por 234'000 millones de pesos, de los cuales el 30% corresponde a cartera vencida.

También es importante señalar que con respecto a las condiciones de pago, difieren en gran parte a las otorgadas a los clientes principales, ya que mientras a los principales se les conceden 30 días para efectuar el pago, a los generales solo tienen 15 días ( VER CUADRO # 24 ).

El total de la cartera vencida de éstos clientes, corresponde en gran parte a la falta de emisión de notas de crédito por conceptos como : bonificaciones adicionales, descuentos por pronto pagos omitidos, diferencias en precios, etc. sin embargo existen 15'000 millones de pesos que son recuperables y que representan el 27% del total de ésta cartera vencida.

CUADRO # 22

FABRICA DE MUEBLES, S. A.

PARTICIPACION DE CLIENTES PRINCIPALES EN LAS VENTAS TOTALES

( MILLES DE PESOS )

	IMPORTE	% PARTICIPA
VENTAS A CLIENTES PRINCIP.	420'000	70. %
OTROS CLIENTES	180'000	30 %
VENTAS TOTALES	600'000	100 %

CUADRO # 23

FABRICA DE MUEBLES, S.A.

ANALISIS DE PARTICIPACION DE CLIENTES PRINCIPALES

( MILES DE PESOS )

NOMBRE DEL CLIENTE	IMPORTE	% PARTICIPACION
DEL HOGAR, S.A.	126'000	30 %
CIA. ENOS. TAPIA, S.A.	105'000	25 %
ALMACENADORA, S.A.	84'000	20 %
DISTRIBUCIONES, S.A.	63'000	15%
COMERCIAL, S.A.	42'000	10 %
TOTAL	420'000	100 %

**CUADRO # 24****FABRICA DE MUEBLES, S.A.****CONDICIONES DE VENTA DE CLIENTES PRINCIPALES Y OTROS CLIENTES**

<b>NOMBRE DEL CLIENTE</b>	<b>DESCUENTO POR FRONTO PAGO</b>	<b>PLAZO DE PAGO</b>	<b>INTERESES MORATORIOS</b>	<b>INTERESES POR FINANCIAMIENTO</b>
<b>DEL HOGAR, S.A.</b>	<b>6 %</b>	<b>30 DIAS</b>	<b>8.5 %</b>	<b>7.5 %</b>
<b>CIA. HOS. TAPIA, S.A.</b>	<b>6 %</b>	<b>30 DIAS</b>	<b>8.5 %</b>	<b>7.5 %</b>
<b>ALMACENADORA, S.A.</b>	<b>6 %</b>	<b>30 DIAS</b>	<b>8.5 %</b>	<b>7.5 %</b>
<b>DISTRIBUCIONES, S.A.</b>	<b>6 %</b>	<b>30 DIAS</b>	<b>8.5 %</b>	<b>7.5 %</b>
<b>COMERCIAL, S.A.</b>	<b>6 %</b>	<b>30 DIAS</b>	<b>8.5 %</b>	<b>7.5 %</b>
<b>OTROS CLIENTES</b>	<b>6 %</b>	<b>15 DIAS</b>	<b>8.5 %</b>	<b>7.5 %</b>

CUADRO # 25

FABRICA DE NUMBLES, S.A.

ANALISIS DE CARTERA VENCIDA DE CLIENTES PRINCIPALES AL 31 DE AGOSTO DE 1984.

( MILLONES DE PESOS )

NOMBRE DEL CLIENTE	TOTAL CREDITO EJERCIDO	CARTERA VENCIDA	%	CARTERA POR VENCER	%	ANALISIS DE VENCIMIENTOS													
						30 AOO	%	60 JUL	%	90 JUN	%	120 MAY	%	150 ABR	%	180 MAR	%	TOTAL	%
DEL HOGAR, S.A.	178'000	52'000	31	126'000	30	18M	30	7M	13	6M	11	4M	8	4M	8	13M	26	52M	31
CIA. HNOS. TAPIAS.A.	142'000	37'000	22	105'000	25	22M	50	3M	8	--	--	--	--	5M	13	7M	19	37M	22
ALMACENADORA, S.A.	107'000	23'000	14	84'000	20	7M	30	--	--	--	--	2M	9	1M	4	13M	57	23M	14
DISTRIBUCIONES, S.A.	88'000	25'000	15	63'000	15	13M	52	3M	12	2M	8	--	--	--	--	7M	28	25M	15
COMERCIAL, S.A.	74'000	32'000	18	42'000	10	15M	37	8M	25	--	--	--	--	--	--	9M	28	32M	18
T O T A L E S	589'000	169'000	100	420'000	100	75M	44	21M	12	8M	5	6M	4	10M	6	49M	25	169M	100

M - MILLONES DE PESOS

## CONCLUSIONES

Si bien el crédito representa una variable que afecta en el área macroeconómica magnitudes tales, como la renta nacional y el consumo y ahorro globales, -- dentro de la economía de la empresa, asume más bien la forma de un flujo de -- fuerza económica enfocada a la adquisición y transferencia de poder adquisitivo para los fines de :

- a).- Financiar y expandir la actividad productora.
- b).- Incrementar la demanda de productos y los canales de distribución de los mismos.
- c).- Financiar la adquisición de todo tipo de bienes de consumo duraderos.
- d).- Incrementar con capital ajeno la capacidad potencial de rendimiento de la empresa.

Como materia de planificación administrativa el crédito, no constituye un elemento que pueda considerarse aisladamente desde el punto de vista estrictamente financiero, ya que las normas que se establezcan para regular sus mecanismos y efectos, pueden tener serias repercusiones en la demanda, en las relaciones públicas y en múltiples objetivos establecidos por otras áreas de dirección administrativa; por ello las políticas de crédito y cobranzas deben ser objeto de una cuidadosa planeación fundada en la evaluación de todos aquellos aspectos socioeconómicos, administrativos y fiscales que deben considerarse. Las principales funciones del departamento de crédito y cobranzas las podemos resumir en las siguientes :

- a).- Incrementar las ventas de la empresa, a través del otorgamiento del mayor volumen de crédito en condiciones que minimicen los riesgos.
- b).- Mantener en el nivel mínimo la inversión de cuentas por cobrar a fin de acelerar su rotación para efectos de acrecentar y fortalecer el capital de trabajo, evitando con ello que una parte del mismo se diluya en cuentas por cobrar pendientes de pago o incobrables.
- c).- Proyectar la mejor imagen de la empresa en sus relaciones con los clien-tes.
- d).- Trabajar en coordinación con las direcciones de mercadotecnia y de rela-ciones públicas para los fines, tanto de mantener y estimular la demanda de los clientes de la empresa, como de lograr una mayor penetración en el mercado.

e).- Coordinar políticas y procedimientos bajo la dirección de finanzas con -- las dependencias antes citadas y con los departamentos de contabilidad, - publicidad, personal y legal.

Las políticas que normen la planificación del trabajo en el departamento de -- crédito y cobranzas deberán considerar aspectos tales como condiciones de créditos normales y especiales, categorías de riesgos aceptables, límites de crédito y procedimientos de cobranza, ampliaciones de plazos, cargos por intereses sobre cuentas vencidas, suspensión de cuentas débiles, cancelaciones de -- cuentas incobrables y, en general todos aquellos aspectos que deben tomarse en cuenta dentro de los lineamientos de una práctica sana de crédito y cobranzas. Durante la investigación, se mencionó constantemente la importancia que representa el ejecutivo de crédito en la administración del área de crédito y co-- branzas, por ese motivo ésta investigación comprende una encuesta acerca de -- " el perfil del ejecutivo de crédito " la cual pone de manifiesto la situación y el medio que rodea a éstos ejecutivos.

En lo que respecta al caso práctico, en el cual se analizó la cartera vencida de los clientes principales que tiene la empresa Fábrica de Muebles, S.A., observamos que existe una gran dependencia comercial con respecto a los clientes principales, lo cual lleva a ésta empresa a conceder condiciones especiales -- que repercuten en la captación oportuna de los recursos financieros. Por otra parte, no existe un procedimiento adecuado para otorgar crédito a sus clientes ya que algunos de éstos clientes principales no tienen límite de crédito, retrasan sus pagos por falta de liquidez y aprovechan las deficiencias en las -- facturas para retrasar sus pagos con el consecuente financiamiento.

También existe falta de comunicación entre el área de ventas y crédito y co-- branzas lo que origina problemas en la recuperación de las ventas, ya que no - se realizan oportunamente los descuentos o promociones que se otorgan a los - clientes.

Finalmente esta investigación comprende aspectos administrativos, financieros y de operación, que conjuntados orientan y proporcionan al ejecutivo de crédito y cobranzas, bases sólidas para la toma de decisiones encaminadas al adecuado desarrollo de la empresa.

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

RICHARD P. ETINGER Y DAVID E. GOLIEB.  
CREDITO Y COBRANZAS.  
EDITORIAL C.E.C.S.A.

EUGENTO BERNACINI C. Y EDUARDO PLIEGO L.  
CREDITO Y COBRANZAS.  
EDITORIAL INFORMACION FISCAL Y LABORAL, S.A. DE C.V.

FERNANDO ARIAS GALICIA.  
INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y -  
DEL COMPORTAMIENTO.  
EDITORIAL TRILLAS.

ALFONSO PERA ROMERO Y SALVADOR DIAZ GINER.  
LA FUNCION DE CREDITO Y COBRANZAS EN LA EMPRESA.  
CURSO INTEGRAL COPARMEX IACE.

ROBERTO H. COLE.  
ADMINISTRACION DEL CREDITO A LAS EMPRESAS Y AL CONSUMIDOR.  
EDITORIAL DIANA.

FRANCISCO H. MOSTI.  
LA ADMINISTRACION DEL CREDITO Y LAS COBRANZAS.  
EDITORIAL DIANA.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.  
EDITORES HERRERO HNOS. SUCESOES, S.A.

COMISION GERENTES DE CREDITO.  
ESTRUCTURA Y SISTEMAS OPERATIVOS DE LA GESTION DE COBRANZAS Y SU CONTROL INTERNO  
EDITORIA A.N.F.A.D.,A.C.