



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTILÁN"**

**EL DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZAS
EN UNA EMPRESA PRODUCTORA
Y DISTRIBUIDORA DE CONFITERIA**

T E S I S

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Leonardo Rodríguez Hernández

DIRECTOR DE TESIS.

C.P. Juan Manuel Martínez de la Mora



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.

I N D I C E

EL DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CONFITERIA.

CAPITULO I : EL CREDITO

| | | |
|------|--|----|
| 1.1. | Importancia del Crédito, Concepto y Elementos que lo componen..... | 1 |
| 1.2. | Clases de Crédito..... | 4 |
| 1.3. | Sujetos de Crédito..... | 12 |
| 1.4. | Riesgos del Crédito..... | 13 |
| 1.5. | La Investigación del Crédito..... | 18 |
| 1.6. | Líneas de Crédito..... | 44 |

CAPITULO II: LA COBRANZA

| | | |
|------|---|----|
| 2.1. | Concepto e Importancia de la Cobranza..... | 54 |
| 2.2. | Etapas de la Cobranza y Medios Utilizables..... | 57 |
| 2.3. | El Pronóstico de la Cobranza..... | 73 |
| 2.4. | La Reserva para Cuenta Incobrables..... | 77 |
| 2.5. | El Análisis de las Cuentas por Cobrar..... | 78 |
| 2.6. | Causas y Efectos por existir Exceso de Inversión en la Cartera de Clientes..... | 86 |

CAPITULO III: EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS, SU ORGANIZACION.

| | | |
|------|---|----|
| 3.1. | Establecimiento Jerárquico del Departamento de Crédito y Cobranzas..... | 89 |
| 3.2. | Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas..... | 91 |
| 3.3. | Funciones y Responsabilidades de cada Puesto del Departamento de Crédito y Cobranzas..... | 93 |
| 3.4. | Objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas...101 | |
| 3.5. | Políticas del Departamento de Crédito y Cobranzas...102 | |
| 3.6. | Características del Personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.....108 | |

CAPITULO IV: GRAFICAS Y FORMAS UTILIZABLES EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

| | | |
|------|---|-----|
| 4.1. | Procedimiento para Autorización de Pedidos y su Surtimiento..... | 113 |
| 4.2. | Procedimiento para Control de Facturas Cobrables...116 | |
| 4.3. | Procedimiento para Control de Cheques Devueltos de los Clientes.....120 | |
| 4.4. | El Recibo de Cobro.....123 | |
| 4.5. | Estados de Cuenta por Cliente.....125 | |

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

Como todos sabemos, el objetivo de toda empresa es la transformación de bienes y/o servicios en dinero, el cual deberá ser recuperado de la manera más rápida y eficiente posible, ya que esta cantidad de dinero deberá cubrir tanto el costo de operación como de distribución, además de proporcionar una utilidad razonable, por lo cual es importante preparar y capacitar el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas, ya que al tenerlo bien preparado, la recuperación del Capital de Trabajo será más rápida.

El Departamento de Crédito y Cobranzas en cualquier tipo de empresas, es de suma importancia que este bien organizado y dirigido, ya que en él se realizan dos actividades primordiales:

- 1.- El Otorgamiento del Crédito.
- 2.- La Realización de la Cobranza.

Viendo esto, nos damos cuenta que el problema más grande e importante para cualquier tipo de empresa es la recuperación de la inversión, sobre todo si ésta se desenvuelve en el ambiente mexicano, donde el pago de las cuentas sufre retrasos considerables dada la situación económica tan difícil que actualmente vive el país en general.

Las funciones de Crédito y Cobranzas es necesario que se administren de la mejor forma, ya que dependiendo de lo bien organizadas, dirigidas y controladas, será la liquidez y solvencia de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

El Crédito en la actualidad, es agente productivo y un medio para alcanzar mayor volumen de ventas; pero para poder lograr esto, será necesario implantar o mejorar sistemas administrativos y de control para el área de Crédito y Cobranzas; y sobre todo, que el personal que esté laborando en esta área sea lo suficientemente capaz y tenga la suficiente habilidad para poder obtener resultados excelentes, ya que junto con éstos, vendrá una tranquilidad en la empresa, en lo que se refiere a liquidez y solvencia.

Mucha gente piensa que la función básica de la empresa es vender, pero no toman en cuenta que una venta no está determinada sino hasta que se realiza el cobro de ésta. Por eso pienso que es muy necesario preparar a vendedores y cobradores profesionales así como capacitar al personal administrativo de los departamentos de Ventas y Crédito y Cobranzas, ya que es en estas dos áreas, donde se conceden salidas de dinero (en forma de producto) y donde se recuperarán en un plazo determinado.

Por lo anterior, con este trabajo se trata de proporcionar tanto al ejecutivo de Crédito y Cobranzas como a las personas que tengan interés en conocer esta área empresarial o que se estén desarrollando en ésta, una orientación sobre como planear, organizar, controlar y dirigir actividades, funciones y objetivos del departamento de Crédito y Cobranzas, así como una serie de herramientas necesarias para que su actuación dentro de ésta, sea lo más productiva posible.

CAPITULO I . EL CREDITO

- 1.1 IMPORTANCIA DEL CREDITO, CONCEPTO Y ELEMENTOS QUE LO COMPONEN.
- 1.2 CLASES DE CREDITO.
- 1.3 SUJETOS DE CREDITO.
- 1.4 RIESGOS DEL CREDITO.
- 1.5 LA INVESTIGACION DEL CREDITO.
- 1.6 LINEAS DE CREDITO.

1.1 IMPORTANCIA DEL CREDITO, CONCEPIO Y ELEMENTOS QUE LO COMPONEN.

Es de suponerse que de alguna forma, en tiempos remotos, existió el otorgamiento del crédito ya que con la aparición de la moneda, los comerciantes para contar con una existencia suficiente de productos, tuvieron que recurrir al crédito en virtud de que la mayoría de sus recursos los invierte para la explotación de su negocio.

El crédito es sinónimo de confianza, la cual se pone de manifiesto en las industrias de transformación y distribución de productos terminados que confían sus productos a comerciantes, mayoristas y minoristas, para que estos los des plazan en el mercado de consumo, bajo la promesa de un pago futuro, habiéndose determinado un plazo de pago anteriormente. El fabricante, como el distribuidor, cuenta con el apoyo del crédito para poder desarrollarse favorablemente y poder realizar negocios convenientes; pero hay que tomar muy en cuenta que en muchas ocasiones tiene más valor la palabra de una persona honrada, -- que la posición de un individuo de suficientes recursos y poca capacidad moral para reconocer sus compromisos.

Las operaciones crediticias han ido adquiriendo una importancia cada vez mayor en todas las empresas productoras y distribuidoras, ya que han servido como una herramienta de la producción y un medio para lograr un volumen mayor de ventas.

Actualmente el crédito es un acelerador de todas las actividades económicas, no obstante que todos los años, todas las empresas que han concedido créditos pierden cierta cantidad de dinero, debido a que algunos deudores no cumplen con sus obligaciones como compradores, por lo tanto el crédito supone un riesgo calculado.

El crédito es una transacción que sustituye a la moneda momentáneamente, por una garantía moral. Es la capacidad financiera para obtener bienes y/o servicios relevando a la persona que las adquiere, del pago inmediato por una promesa de pago, la cual ya ha sido determinada anteriormente.

Si consideramos que el Crédito otorga un beneficio presente a cambio de una promesa de pago futura, comprenderemos mejor su importancia dentro de la economía, ya que al crear un concepto futurista, ofrece la posibilidad de poder gozar hoy algo, que momentáneamente no se podría pagar, pero sí en una fecha próxima ya determinada.

Las operaciones crediticias aumentan considerablemente toda la actividad económica, pero se debe aclarar que la positiva influencia del Crédito al ser utilizada con abuso excesivo puede contribuir para fomentar la inflación y con esto reducir el proceso y la actividad económica.

Fomenta la inflación, ya que más personas pueden comprar debido al Crédito, y con esto aumenta la demanda, lo cual constituye una fuente que propicia el desarrollo de ésta, cuando se excede a la oferta.

En un país como el nuestro, el Crédito es de una necesidad imprescindible da do su franco crecimiento, y la inflación es una parte del precio a pagar para poder desarrollarnos.

Los bienes se cambian a crédito, así como se cambian por dinero. El dinero es aceptado más rápido que el crédito, pero si consideramos que un 90% de las transacciones comerciales son llevadas a cabo utilizando el crédito, entonces decimos que éste es utilizado como dinero.

El Crédito da flexibilidad a la oferta y a la demanda, hace más productivo al Capital, acelera la producción y la distribución, aumenta el volumen de los negocios, facilita la transferencia de dinero y sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios.

La función del crédito que interesa a esta investigación es la del llamado "Crédito Mercantil", el cual abarca la venta de mercancías a crédito. Por una parte está el fabricante, quien es el que concede el crédito y, por otra el mayorista y/o detallista quienes son los que gozan de este crédito, pero con la condición de que están obligados al pago de las mercancías vendidas hasta que haya transcurrido un tiempo determinado.

La función crediticia en una empresa nos ofrece una serie de facilidades en

cuanto al manejo de las relaciones comerciales existentes, ya que nos propicia entre otros beneficios un aumento en el volumen de nuestras ventas, atrayendo por supuesto un mayor número de clientes potenciales. Es aquí donde se debe llevar a cabo un adecuado control de la función crediticia, ya que se debe analizar si todo cliente que solicita crédito es capaz de cumplir y en que condiciones.

CONCEPTO DE CREDITO.

"El crédito es una operación mercantil en la cual se cambia el valor actual de un bien ó servicio por una promesa de pago futuro".* En dicha promesa de pago nunca se puede tener la certeza de que se recuperará totalmente el pago debido a las contingencias que se pueden sufrir durante el plazo pactado. Por esto se dice que el vendedor al realizar la operación acepta como parte, no la seguridad del pago, sino solo una probabilidad de recuperar éste.

CONCEPTO ETIMOLOGICO. "La palabra crédito viene del vocablo latino "credo" - que quiere decir Yo creo. Asimismo, "credo" tiene una raíz en "crea" palabra sánscrita (Lengua Brahaman Antigua) que significa confianza, y del latín "do" que quiere decir: dar, reconocer; en consecuencia, Crédito quiere decir: - - "Creer, dar confianza".*

CONCEPTO JURIDICO. "Crédito es el derecho que tiene una persona acreedora para conminar a otra persona deudora a pagar o a realizar el servicio pactado"*

VENTAJAS Y ELEMENTOS DE LA OPERACION DE CREDITO.

Una gran ventaja del crédito en los negocios es la conveniencia; esto es, el crédito se convierte en una transferencia de cantidades de dinero.

* Manual de Cobranzas, teoría y práctica
Pedro Woessner Pag. 14 y 15

Otra es que eleva el nivel de productividad de los negocios y da un prestigio mercantil.

Los elementos de la operación de crédito son:

- 1.- El valor actual entregado por el acreedor en forma de bien o servicio; y
- 2.- La promesa de pago hecha por el deudor.

Con estos dos elementos se determina el monto de la línea de crédito, el plazo de crédito y las condiciones de pago.

1.2 CLASES DE CREDITO.

Aún cuando en este trabajo se esté interesado más en conocer el crédito que funciona dentro de una empresa productora y distribuidora de confitería, para que la investigación sea más completa, haremos mención de otras clases de crédito existentes dentro de la economía mexicana. Se hace la aclaración que solo se enunciarán algunas de las muchas existentes en nuestro país.

El Crédito puede clasificarse de muchas maneras, pero para nuestro propósito lo haremos de acuerdo con el tipo de transacción por la cual se establece.

1.- Clases de Crédito que incumben al Consumidor

1.1 Crédito al Detallista

1.2 Crédito Individual

2.- Clases de Crédito que incumben a negocios

2.1 Crédito Bancario

2.2 Crédito Mercantil

1.1 Crédito al Detallista. Se conoce como "Crédito a plazos", ya que en éste, los pagos se hacen mensualmente y pueden ser pagos parciales a intervalos pre establecidos o bien liquidaciones totales. El servicio que se cobra en este tipo de crédito se presenta en forma de interés.

El efecto que ha producido en los otorgamientos de este tipo de crédito, ha sido que el comerciante al aumentar el volumen de ventas y recuperar pronto el monto de éstas, le genera grandes utilidades.

La desventaja de esta clase de crédito es que algunos comerciantes, por querer abarcar más mercado, ofrecen largos plazos de pago, que en determinado momento son improductivos por el período de tiempo que se otorga y por las condiciones de pago tan nobles.

Esta clase de crédito es de suma importancia en lo que se refiere a los demás créditos por la siguiente razón: Al extender el volumen de crédito hacia los consumidores, el comerciante al menudeo extiende su propio crédito con los comerciantes al mayoreo y/o con los Bancos.

1.2 Crédito Individual. El crecimiento tan grande que han tenido las ventas a crédito al menudeo no ha sido suficiente para satisfacer las necesidades, siempre crecientes, de los individuos. La mayoría de éstos requieren de una cantidad de dinero inmediata, misma que no podrán solventar, al aumentarle a ésta un interés comercial, por lo que se tuvo que crear un crédito que no tuviera tan altas tasas de interés y pudiera ser más accesible para muchos; este es el "Crédito de préstamos Individuales".

Determinar el interés siempre ha sido un problema, ya que el prestatario necesitado ha tenido que aceptar dinero de cualquier fuente disponible, en cualquiera de las condiciones pedidas, ya que esta varían dependiendo de la fuente obtenida; por ejemplo, si obtenemos un préstamo del agio, el interés varia rá del 25 al 100% mensual y, si se obtiene del Banco el interés será del 5% mensual.

También se deben de considerar, para efectos del cálculo de la tasa de inte-

rés, los costos administrativos que intervienen en un préstamo individual, ya que si éstos son los mismos para todos los préstamos, sin importar su monto, veremos por ejemplo que: "Hacer un préstamo de \$50.00 puede generar costos iguales como hacer un préstamo por \$5,000.00; al 5% mensual reditúan \$2.50 y -\$25.00 respectivamente".

Se ha implantado una política de que a préstamos muy pequeños, como no es lo redituable necesario para la Banca, se rechazan, quedando el prestatario necesitado a solicitar el préstamo a un agiotista, el cual le cobrará un interés muy alto aunque no sea legal.

2.- Dentro de los Créditos que incumben a los negocios o empresas pequeñas, medianas ó grandes tenemos:

2.1 Crédito Bancario. Dentro de nuestro sistema Bancario mexicano, la Banca nos ofrece diferentes tipos de préstamos, dependiendo de la necesidad a satis facer y al plazo que se requiera, ya sea a corto, mediano ó largo.

a) Préstamos a Corto Plazo.- Este tipo de préstamos se caracterizan por apoyar al Capital de Trabajo de la Empresa.

- Préstamo Directo sin garantía.- Se conceden a un plazo no mayor de 180 días, mismos que pueden renovarse a su vencimiento por otros 180 días. El tipo de interés que se cobra es el interés "flat" y es contra la firma de un pagaré.

Generalmente es utilizado para resolver problemas eventuales de tesorería, como puede ser: pago de impuestos, pago a proveedores, etc.

- Préstamo Directo con garantía.- Este tipo de préstamos tienen las mismas características que el préstamo directo sin garantía, con la excepción de que se dá en garantía algún bien propiedad, y el monto del préstamo no puede ser superior al 70% del valor de la garantía.

- Descuento de Documentos.- Esta clase de crédito consiste en que nosotros al recibir documentos pendientes de cobro, de nuestros clien tes, podemos ser financiados por el valor de los mismos mediante la

entrega de los mismos a las Instituciones Bancarias.

Los descuentos de documentos generalmente operan a 180 días, con un interés "flat" similar al del préstamo directo. Los documentos que podemos endosar al Banco para esta operación son letras de cambio o pagarés.

Es recomendable que si nosotros queremos repercutir el interés que nos cobre el Banco en nuestros clientes. en el caso de esta operación, es preferible darlos "envueltos" en el precio y que nos firme una letra de cambio, porque el Banco nos va a descontar únicamente el valor del Capital del título de Crédito.

b) Préstamos a Mediano Plazo.- Este tipo de créditos se caracterizan por ser destinados a la adquisición de inventarios, maquinaria y equipo y para liquidar pasivos; todo esto con el fin de mejorar la liquidez del capital de trabajo. Entre ellos podemos citar los siguientes:

- Préstamo de Habilitación ó Avío.- Para obtener éste, se celebra un contrato de Habilitación y Avío en el cual se señala lo siguiente: personas que intervienen, el monto del mismo -el cual puede ser -- hasta el 70% de la garantía ofrecida-, el plazo y la forma de hacer los pagos (mensuales, bimestrales ó trimestrales), en caso de existir plazo de gracia también se señala.

El tipo de interés operado será sobre saldos insolutos.

El plazo puede ser de 2 a 3 años dependiendo si se opera con Banca de Depósito o con Institución financiera respectivamente

- Préstamo Refaccionario.- Se utiliza para la compra de maquinaria y equipo y generalmente opera a un plazo de 5 años, el monto máximo financiable es hasta un 70% de la garantía ofrecida, las cuales, - invariablemente serán activos fijos. En este tipo de préstamos es más común el plazo de gracia (por el tiempo que se lleve la instalación de la máquina) aunque éste debe ser bien justificado.

- Préstamo Hipotecario Industrial. - La garantía que se otorga a la Banca, para este tipo de préstamo, no debe ser menor al 50% del importe del crédito. El plazo máximo de este crédito son 7 años, con 2 años de gracia. El interés varía dependiendo de los intereses que las instituciones financieras paguen en sus pasivos más el 1% al 2%
- Arrendamiento Financiero. - Esta clase de financiamiento es muy común para inversiones de tipo permanente. El interés generalmente es superior en cinco a diez puntos con relación al interés vigente para -- préstamos directos. Generalmente la arrendadora efectúa un avalúo de la maquinaria, objeto de este contrato, y sobre el valor del mismo nos otorga el crédito.
- Fideicomisos. - La Banca nos ofrece una serie de Fondos con fines específicos por medio de fideicomisos, como son:
 - . FOMEX. Fondo para el fomento de las exportaciones de productos manufacturados. Su característica primordial es el financiamiento de materias primas con fines de preexportación, financiar la producción de productos a exportar, financiar las ventas a plazos de -- nuestras exportaciones y garantizar créditos de los exportadores mexicanos contra incumplimiento de pago de los importadores extranjeros.
 - . FONEI. Fondo de Equipamiento Industrial. Su característica primordial es el financiamiento para la construcción y compra de maquinaria necesaria, para empresas cuyas características de producción y venta se encaminen a la exportación de productos o sustitución de productos que se importen.

Así mismo los créditos se establecen por proyectos y no por empresa y su importe puede ser de un monto mínimo de 4.5 millones de pesos hasta un máximo de 100 millones de pesos. Además el plazo de financiamiento puede alcanzar hasta 13 años, incluyendo un plazo de gracia hasta de 3 años para el pago del capital. La tasa de interés es flotante y su pago es semestral, sobre saldos insolutos.

- . FIRA. Fondos Instituidos en relación con la Agricultura. Este fideicomiso tiene como propósito fundamental: incrementar la productividad de las explotaciones agropecuarias, preferentemente las de los productores de bajos ingresos; aumentar la producción de artículos básicos para la alimentación popular y estimular la producción agropecuaria con fines de exportación y sustitución de importaciones.

El Fideicomiso otorga créditos de avío y refaccionarios para financiar capital de trabajo y actividades de producción.

- . FOVI. Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda. Dentro de sus funciones principales están el apoyo financiero a Instituciones de Crédito para complementar las cantidades que se destinan a la construcción y adquisición de viviendas de interés social, asimismo, proporciona a los promotores y constructores de viviendas, orientación de tipo financiero, legal, técnico y socio-económico.
- . FOGA. Fondo de Garantía y Apoyo a los Créditos para la Vivienda. Su principal actividad es el apoyo financiero a las Instituciones Bancarias que participan en el financiamiento a la vivienda de interés social, principalmente para regular los tipos de interés y disminuir los pagos por concepto de primas de seguro en beneficio del acreditado; asimismo, para efectos de liquidez por falta de pago puntual en que incurran éstos y por falta de recuperación final del Crédito.
- . FOGAIN. Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña. Tiene como objetivo primordial el otorgar créditos a empresas pequeñas y medianas que se dediquen a la transformación y elaboración de productos, cuyos capitales Contables sean de 25 mil pesos, hasta 40 millones de pesos y que requieran para su desarrollo créditos de Habilidadación y Avío hasta 5 millones de pesos, refacciona

rios hasta 7 millones de pesos e hipotecarios industriales hasta 9 millones de pesos. Además de la asistencia técnica que FOGAIN otorga a la pequeña y mediana industria resulta ser muy importante para elevar la productividad y contribuir al crecimiento de las empresas.

- . FOMIN. Fondo Nacional de Fomento Industrial. Su actividad principal es el de financiar a empresas industriales, mediante la participación de Capital de riesgo como accionistas hasta en un 33% del Capital y con la posibilidad de que la empresa recompre las acciones a valor en libros; sus ventajas son que las empresas obtengan recursos para aumentar su capital, incrementar su capacidad de endeudamiento y mantener el control de la Empresa.
- . FONATUR. Fondo Nacional de Fomento al Turismo. Tiene como meta -- principal la promoción de nuevas regiones y centros turísticos y el financiamiento para la construcción y expansión de hoteles, con dohoteles, hoteles en tiempo compartido, trailers parks y otras empresas de servicio dedicadas al turismo. Opera sus apoyos financieros a través de las Instituciones Bancarias del país, las operaciones se documentan tanto en Créditos Refaccionarios como en Créditos de Habilitación ó Avío, mismos que tienen un máximo de 115 millones y 15 millones respectivamente, con plazos hasta de 15 años a tasas de interés que fultúan entre 10% y el 15%.
- . FONACOT. Fondo Nacional de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores. Su función principal es el garantizar los créditos institucionales que le son otorgados a los trabajadores, para la compra de bienes de consumo duradero, para la obtención de servicios y para la operación de almacenes y tiendas en favor de ellos.

2.2 Crédito Mercantil. Esta clase de Crédito es aquel que se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro - específico. Los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parcial o totalmente terminados.

Las personas que intervienen son comerciantes, distribuidores (mayoristas o intermediarios), maquiladores o fabricantes.

El Objetivo principal de este crédito es que se usa en un intercambio de bienes destinados para "reventa", con o sin proceso adicional del comprador. El Crédito Mercantil es el medio principal de cambio entre la producción y la distribución de los bienes del consumidor hacia el punto de entrega al comerciante en pequeño.

El Crédito Mercantil tiene como función principal el facilitar el intercambio de bienes del productor al consumidor, estableciendo un tiempo determinado para poder desplazar la mercancía y unas condiciones de pago. Estas dos características variarán dependiendo de la facilidad que exista para la entrega del producto y el desplazamiento de éste en el mercado.

La extensión del Crédito aumenta grandemente las posibilidades de venta de los abastecedores. Los hombres de negocios con un buen crédito establecido, pueden operar en parte con los recursos que les surten sus proveedores.

El crédito mercantil no proporciona todo el crédito (ó capital) necesario para conducir un negocio; el crédito mercantil cubre únicamente el costo básico de los artículos. Cada comerciante necesita capital para la mano de obra y gastos generales para completar su parte en el proceso de producción, si él no tiene suficiente capital, debe solicitar un financiamiento a un Banco ó a otra institución financiera, ó encontrar inversionistas deseosos en invertir en sus operaciones.

La relación existente entre el Crédito Mercantil y el Crédito Bancario es de suma importancia para todo el ciclo económico, ya que los canales de distribución utilizados en el C. M.* pueden ser muy grandes, y en cualquier parte de éste, puede estar funcionando un Crédito Bancario, el cual influirá para -- que en este punto sea ampliada la línea de crédito.

*C. M. Crédito Mercantil.

1.3 SUJETOS DE CREDITO. Características y Obligaciones;

Los sujetos de crédito son personas físicas ó morales con capacidad jurídica reconocida para realizar actos de comercialización.

Antes de citar sus características y obligaciones necesitamos conocer algunos conceptos, tales como : Solvencia Moral, Solvencia Económica y Capacidad de Pago.

Solvencia Moral.- Se dice que un solicitante de crédito tiene solvencia moral, cuando por el resultado de las referencias comerciales, resulta satisfactoria la actuación que el solicitante ha tenido con ellos, observándose que su comportamiento siempre ha sido recto y ordenado, es decir, que sabe respetar y reconocer sus compromisos y trata de cumplirlos oportunamente.

Solvencia Económica.- Se dice que un cliente tiene solvencia económica, cuando su posición financiera puede garantizar el pago de las obligaciones que tiene a su cargo y los créditos que se solicitan.

Capacidad de Pago.- Es indispensable que exista capacidad de pago que justifique el otorgamiento del crédito, entendiéndose por ésta, todos aquellos recursos, materiales y financieros, que tiene el cliente, provenientes de la operación misma de la empresa y que en un momento dado pueden ser utilizados para poder cubrir sus necesidades, en cuanto a pago de deudas se refiera.

CARACTERISTICAS DE LOS SUJETOS DE CREDITO.

- 1.- La solvencia económica y moral que ha ido construyendo la empresa en un historial con determinadas características.
- 2.- Las seguridades que ofrece la empresa que pide crédito, cristalizadas en

una posición económica sólida por el equilibrio que guardan los diferentes elementos que la componen y por las reservas monetarias con que se puntala esta situación económica.

- 3.- Liquidez expresada en términos de la capacidad para hacer frente a los compromisos de la empresa ya sean estos a corto o a largo plazo.

OBLIGACIONES DEL SUJETO DE CREDITO.

Una vez que se ha negociado una operación a crédito, la promesa del comprador de hacer el pago futuro constituye un compromiso o bien una obligación tanto moral como legal para el propio comprador.

En la terminología contable o financiera, una obligación de esta naturaleza constituye un pasivo para el que adquiere algo a crédito y por contra para el vendedor ó acreedor, le significa un activo.

1.4 RIESGOS DEL CREDITO.

Siempre que se autoriza un crédito se está corriendo un riesgo, en mayor o menor grado, en lo que se refiere a la recuperación de éste; ya que querer vender actualmente con un total de probabilidades de recuperación es casi imposible, por lo que es necesario formular políticas y procedimientos; y establecer cual es la medida de riesgo que nuestra empresa puede soportar u otorgar, dependiendo de la situación por la que se esté atravesando.

El riesgo en el crédito debe ser reconocido y valuado como una serie de circunstancias tangibles para poder determinar si se acepta ó se rechaza la transacción crediticia.

Todo gerente de crédito basa su evaluación de riesgos de crédito en la política de su compañía y en el giro de la misma ya que dependiendo de su actividad, su política puede ser liberal ó conservadora.

En muchas compañías el gerente de crédito tiene suficiente autoridad para establecer políticas crediticias. Algunos gerentes de Crédito se sienten orgullosos de su baja pérdida, olvidando que la compañía está perdiendo utilidad de ventas que podrían generarse con un margen de política crediticia. Todo esto es porque una vez que se le ha negado el crédito a un cliente, éste no se acercará de nuevo a la compañía, aún para comprar de Contado. Por otro lado, el gerente que otorga crédito muy libremente, ocasiona pérdidas excesivas para su compañía, por el uso irresponsable de las políticas de Crédito. Es por esto que el Control del Crédito debe evitar extremos y adoptar políticas crediticias que den como resultado el máximo de utilidad con un mínimo de pérdida. Existen cuatro factores a considerar para el otorgamiento del Crédito, y son:

- 1.- Carácter ó Personalidad
- 2.- Capacidad
- 3.- Capital
- 4.- Condiciones.

1.- Carácter ó Personalidad. Este factor consituye la principal consideración para determinar los riesgos crediticios, ya que en éste van implícitos la responsabilidad, honradez, confianza e integridad; cualidades que deben conjugarse en un solicitante de crédito para que pueda convertirse en persona crediticia.

La personalidad implica apariencia, y ésta puede ser engañosa, por lo que se deben utilizar todos los recursos disponibles para asegurarse que todo solicitante de crédito posee las cualidades de honorabilidad e integridad que lo harán una persona siempre dispuesta y determinada a pagar sus deudas. El crédito es inconcebible sin la confianza.

Se debe analizar su reputación comercial así como su vida y gastos acostumbrados para conocer la veracidad y realización de las responsabilidades comerciales.

Al examinar este factor, se debe observar todas las consideraciones mora-

les que convergen a cada cliente; y preguntarse a sí mismo: ¿Pagará?

2.- Capacidad. El Crédito es una herramienta financiera de gran utilidad en todo tipo de negocios. Usada con conocimiento y habilidad, sirve provechosamente tanto al acreedor como al deudor pero, si éste es usado en forma errónea puede traer el desastre para ambos, por eso se dice que un deudor debe tener capacidad para cumplir sus obligaciones oportunamente. Capacidad es la posibilidad y facilidad para poder solventar una deuda u obligación a su vencimiento. Algunos factores que afectan directamente a la capacidad del individuo son:

- a) Adeudos a Corto Plazo
- b) Adeudos a Largo Plazo muy altos y con interés
- c) Volumen de Inventarios
- d) La Organización de la Empresa
- e) Antigüedad
- f) Sus Relaciones Bancarias
- g) Sus Relaciones con Clientes
- h) Sus Relaciones con Proveedores
- i) La ubicación de la Empresa.

Educación, entrenamiento, experiencia y habilidad para aplicarlas a su -- máximo rendimiento para ganar la subsistencia, son normas importantes para medir la capacidad individual para pagar.

Los siguientes atributos determinan la habilidad comercial:

- a) Buena Salud Física y Mental. Energía y Recursos suficientes, agresividad y astucia, temperamento y sentido común.
- b) Mando e Iniciativa. Habilidad para organizar, manejar y dirigir los esfuerzos de los subordinados sin que haya resentimientos.
- c) Competencia Técnica. Se debe tener conocimiento de los ramos particulares del negocio y sus operaciones, incluyendo las ventajas de la localidad y de la habilidad para aplicar este conocimiento a una empresa.

La habilidad comercial se revela por los historiales de un negocio. Si muestra desarrollo constante y utilidades, con todas las cuentas pagadas oportunamente, se debe dar por sentado el tener buena habilidad comercial.

Los nuevos negocios ofrecen un difícil problema, cuando solicitan crédito, ya que miles de negocios comerciales anualmente fallan, porque sus propietarios -quienes poseen una personalidad fuera de cualquier duda- simplemente no tienen habilidad para llevar un negocio al éxito. Al llegar a este factor se analizará la capacidad comercial que debe reunir el individuo solicitante de crédito, por lo que se debe preguntar al analista de crédito, "¿Pagará?".

No obstante de que esta habilidad es improbable, es extremadamente importante examinar el capital del propietario.

- 3.- Capital. Es la seguridad que un deudor representa por sus bienes de que pagará así sea a largo plazo; si el carácter y capacidad fallan.

La capacidad contestó a la pregunta: ¿Pagará?, ahora es necesario preguntar se ¿Cuánto puede pagar?

El Capital en los negocios es la inversión dispuesta a producir utilidades. Para todos los propósitos prácticos el Capital como elemento que determina los riesgos del Crédito, constituye la condición financiera del solicitante.

Si el Capital está distribuido en inventarios ó en cuentas por cobrar, la aprobación del primero ó el cobro de las últimas es de gran interés para el analista de Crédito. Si los activos están asegurados, se debe investigar hasta que grado están cubiertos.

En la evaluación de riesgos, el Capital quedará limitado al dinero disponible a los acreedores a través del correspondiente proceso de ley. En una Sociedad Mercantil, el Capital está limitado al actual Capital Social, que incluye las inversiones de accionistas. En un negocio no asociado, el Capital incluye las propiedades de los dueños.

En un nuevo negocio, las fuentes de Capital (economía de los dueños, ahorro ó parientes, ó venta de acciones), pueden tener una importante influencia sobre la decisión del gerente para extender un crédito y el monto del mismo.

- 4.- Condiciones. Las condiciones son un factor que afecta a la capacidad y al Capital. Las condiciones imprevistas constituyen uno de los mayores problemas al otorgar créditos, ya que en un momento dado, las Condiciones Favorables predichas, a menudo conducen a una expansión imprudente del crédito.

Capacidad y Capital deben considerarse desde el punto de vista de probables condiciones desfavorables.

En la Industria de la Confitería, los elementos de temporada son una condición vital, ya que el mayor volumen de ventas se desplaza en temporadas del período escolar, y más en Otoño e Invierno, que son estaciones frías. En cambio las ventas bajan en Primavera y Verano al existir más calor y por la pronta descomposición del producto; esto se refleja más en la zona sureste del país, donde la mayor parte de las localidades son de climas calurosos y en el norte donde hay lugares con climas muy extremos.

Un negocio que durante años ha gozado de las ventajas del monopolio en una comunidad puede perder mucho de su mercado si su territorio es "invadido" por un fuerte competidor.

Debe tomarse en cuenta cualquier indicación de un posible receso de proporciones locales, regionales o nacionales, pues esto podría afectar el Capital y Capacidad de todo cliente acreditado.

La personalidad es de primordial importancia; capacidad y capital significan poco para el gerente de crédito si falta la personalidad. Capacidad y Capital son seriamente afectados por condiciones extrañas. Un buen gerente de Crédito debe mantenerse informado de las tendencias locales, regionales y nacionales.

La función principal como gerentes de Crédito es analizar con cuidado el riesgo que se corre al planear una operación crediticia, con el fin de nulificarla en gran medida y evitar la posibilidad de una gran pérdida.

Siempre será necesaria la minuciosa investigación externa sobre los solicitantes de crédito, con el fin de indicarnos oportuna y verazmente, los cambios que el comerciante pueda haber sufrido y que puedan poner en peligro la buena marcha de su crédito.

Se aconseja que, cualquiera que sea el giro de la compañía donde estemos controlando el Crédito, se debe sostener una actitud crediticia firme, y considerar el riesgo con gran cuidado, además de estar preparados para evitar ser sorprendidos. Ahora bien, la preparación solo se puede adquirir investigando y re investigando constantemente a nuestros clientes, con el fin de conocer los posibles cambios y variaciones que tengan éstos; así evitaremos la saturación y el "jineteco" de nuestros recursos.

1.5 LA INVESTIGACION DE CREDITO

En la actualidad, por la crisis que vive nuestro país, es muy difícil obtener, ya no una información completa y fidedigna sobre nuestros clientes, sino una información complementaria para tomar decisiones sobre nuestros créditos.

En nuestro país es muy fácil "vivir del crédito" y los clientes lo saben, ya que no ignoran que la información que se obtiene al analizar su crédito es - "Deficiente".

La investigación de crédito constituye uno de los pasos más delicados dentro del ciclo económico de toda empresa; y crece más su importancia cuando el volumen de ventas a crédito aumenta. En la Investigación de Crédito se debe definir hasta que punto podemos tolerar y hasta cual debemos de abstenernos de otorgar créditos; por lo que se buscará un punto intermedio que optimice por un lado el otorgamiento de créditos y, por otro la captación oportuna de ingresos.

Al definir el concepto de crédito, quedó asentado que está íntimamente ligado el concepto confianza, por lo tanto para otorgar crédito debe existir con fianza en el futuro acreditado.

Es un hecho que la bondad de la cartera de crédito en una empresa, está en relación directa con su éxito y desarrollo mercantil, por esta razón la labor de los ejecutivos de crédito, debe tener como objetivo primordial el concederlo bajo las bases más sólidas posibles. No se debe tomar nunca la actitud que aún en la actualidad asumen algunas personas, que por temor a ofender a sus clientes se abstienen de solicitar la información que se requiere, aún sabiendo que es de suma importancia considerar toda la información recabada sobre sus clientes.

Los aspectos a considerar para el otorgamiento de un crédito son:

- 1.- ¿Hasta que punto se puede arriesgar para no perder esa venta?
- 2.- ¿Cuál es el punto límite para no aceptar una venta?

La responsabilidad de todos los ejecutivos de crédito, no se resume a detallar cuanto ofrecer de crédito, pues es tan malo ofrecerle mucho a una empresa pequeña, como ofrecerle poco a una empresa grande; ya que en el primer caso habrá un desperdicio de recursos y en el segundo, no se habrán satisfecho las necesidades.

HERRAMIENTAS DISPONIBLES EN LA INVESTIGACION DE CREDITO.

- 1.- Investigación Propia
 - 1.1 Cuestionarios ó solicitudes
 - 1.2 Estadísticas para clientes habituales
 - 1.3 Apreciación Personal
 - 1.4 Intercambio de Referencias
 - 1.5 Análisis Financiero
- 2.- Investigación hecha por terceros
 - 2.1 Boletines o informes de Instituciones de Crédito y Agencias
 - 2.2 Informes de Investigadores de Crédito.

1.- Investigación Propia

1.1 Questionarios o Solicitudes.

El Cuestionario consiste en una serie de preguntas que debe contestar el solicitante, las cuales están enfocadas a conocer todos los aspectos concernientes a un sujeto de crédito.

La solicitud de crédito es un formato ya establecido en el cual, el solicitante de crédito anotará todos los datos personales y comerciales necesarios para que se le pueda estudiar y poder tomar una decisión sobre si es o no sujeto de crédito.

Existen una serie de factores clave a considerar en los cuestionarios y solicitudes:

- a) Fecha del informe. El informe debe ser actual para poder verificar más fácilmente sus datos.
- b) Nombre del solicitante.
- c) Estado civil. En caso de matrimonio es necesario conocer el régimen de éste.
- d) Edad del Solicitante.
- e) Fecha de inicio del Negocio. Con esto se demuestra la estabilidad de la Compañía.
- f) Registro Público. Nos indicará si el negocio está debidamente establecido y ha cumplido con todos los requisitos de la ley.
- g) Señalar el nombre/s y firma(s) de personas autorizadas para suscribir títulos de crédito.
- h) Antecedentes legales. Con esto nos indican con exactitud su grado de solvencia en el pasado.
- i) Antecedentes Comerciales y Bancarios. El analizar éstos siempre serán buenos indicadores, ya que un sujeto de crédito mantiene cierta regularidad en el cumplimiento de sus obligaciones.
- j) Situación Financiera. Como en la mayoría de los casos, los clientes no proporcionan una información completa y veraz, habrá que elaborar Estados Financieros basándonos en la observación y tratando de sacar conclusiones firmes.

- k) Seguros. Es necesario conocer la seguridad con que trabaja nuestro cliente, en lo que se refiere a cobertura de seguros, para que en caso de algún siniestro, nuestro pago no se retrase.
- l) Bienes Raíces. Constituyen una garantía adicional para el aseguramiento de nuestro crédito y un activo fijo para el solicitante de crédito.

Independientemente del análisis que se lleve a cabo sobre los datos del cuestionario, es necesario que éstos se sometan a verificación, porque de nada sirve un buen cuestionario si las respuestas que contienen no son verificadas.

1.2 Estadísticas para Clientes Habituales.

Una de las más veraces formas para investigar a un solicitante de crédito, es analizando las experiencias que se han tenido con él; para poder lograr esto adecuadamente, es necesario contar con estadísticas y expedientes que nos informen sobre el desarrollo y comportamiento del solicitante de crédito en lo referente a relaciones comerciales con nuestra compañía. Con esto sabremos oportunamente si un cliente es bueno o malo, hasta cuanto podemos arriesgar para venderle a crédito y, en que condiciones de pago.

Las estadísticas se pueden organizar de la siguiente forma:

- 1.- Estadística de clientes malos
- 2.- Estadística de clientes sin problemas que actualmente no operan con nosotros
- 3.- Estadística de clientes que actualmente tienen crédito con nosotros
- 4.- Estadística de clientes investigados y rechazados. Aquí se señalará(n) la(s) causa(s) del rechazo.

1.3 Apreciación Personal.

Esta es una de las herramientas con que cuenta la Investigación de Crédito en la que se pueden visualizar los hechos consignados en una solicitud o en un cuestionario.

Para lograr una apreciación completa y real, es conveniente contar con una serie de factores básicos a cubrir en su visita, los cuales nos indiquen, entre otros: su nivel de vida, su solvencia económica y moral, etc. Anteriormente se tenía el erróneo concepto de que al visitar al cliente para entrevistarle, no era nada útil porque fácilmente éste nos podría mentir. Por esto se dice que hay que condicionar al cliente psicológicamente para que comprenda que "El crédito se otorga por méritos" y por lo tanto está obligado a proporcionar tantos datos como sean necesarios para ello.

Al entrevistador habrá que hacerle comprender la importancia que tiene para la salud económica de la Empresa el crédito cedido a los clientes y, que dicha salud puede depender en gran medida del conocimiento inicial que se tenga del cliente.

Quando se trata de comercios, es posible observar las propiedades con que cuenta, la importancia de sus operaciones y las características de las mismas. Además se pueden detectar los posibles proveedores que tenga el cliente, para después solicitarles información.

1.4 Intercambio de Referencias.

La idea de esta herramienta de la Investigación de Crédito es aprovechar la experiencia de otras negociaciones y al mismo tiempo proporcionar la nuestra a quien lo solicite y, con esto establecer un Intercambio de Informes de Crédito.

Esta forma de investigación ayuda a eliminar a personas o empresas que se aprovechan de los beneficios del crédito y por el contrario, da la pauta a quienes realmente son sujetos de crédito.

Para que pueda ser utilizada esta herramienta, es necesario propiciar las buenas relaciones de crédito con negociaciones del mismo giro y - establecer un sistema de comunicación de consulta continua a beneficio de todos.

Para terminar definitivamente con el problema de las referencias y lograr un intercambio verdadero que nos permita conocer las experiencias de los demás para poder normar parte de nuestro criterio de crédito, - se debe hacer lo siguiente:

- 1.- Proporcionar correcta y fielmente nuestras experiencias a quien - las requiera, defendiendo no sólo nuestros intereses, sino también la economía del País.
- 2.- Designar a una persona para atender las llamadas de solicitud de información en la inteligencia de que no es gravoso, puesto que - lo mismo estaremos obteniendo de los demás. Además se debe tener el suficiente criterio como para proporcionar una referencia completa, que ayude verdaderamente a quien lo solicita.

Las referencias no es más que una pequeña parte de la información que es necesaria para fundamentar correctamente la decisión de un crédito.

1.5 Análisis Financiero.

Cuando se trata de operaciones de crédito importantes, el análisis fi nanciero constituye un elemento importante para evaluar las condiciones financieras dentro de las cuales se encuentra nuestro solicitante de crédito. Existen dos aspectos básicos a considerar en este análisis:

- 1.- La confiabilidad de la información
- 2.- El resultado del análisis

1.- Confiabilidad de la Información.

Es muy importante que los datos proporcionados por los solicitantes de Crédito estén apegados a la realidad; y para ésto habrá - que recurrir a varios elementos de juicio, como son:

- a) El tipo de Estado Financiero del cual se derivan sus cifras. - Los cuales pueden clasificarse en:

- El Estado Auditado. Generalmente abarca un año fiscal y su información es confiable, ya que anexo a éste se puede encontrar un dictamen de un Contador Público Independiente - sobre los Estados Financieros proporcionados, el cual puede:
 - . expresar una opinión sin reservas
 - . limitar el alcance de su opinión
 - . expresar una opinión con salvedades
 El analista de crédito deberá leer con todo cuidado la opinión del Contador, ya que de esto dependerá el grado de confianza que se pueda otorgar a las cifras presentadas.
- El Estado Intermedio. Generalmente son preparados por mes, - trimestre ó semestre; debido a que este tipo de Estados Financieros son raramente sujetos a Auditorías, sus cifras pueden ser afectadas por imprecisiones, por lo que deben aceptarse con ciertas reservas.
- El Estado Anual Final, no Auditado. El no someter a Auditorías las cifras de cierre del año fiscal, es un procedimiento bastante equivocado, ya que las empresas que operan con esta base ofrecen riesgos financieros marginales. Se ha demostrado en base a Auditorías practicadas a empresas insolventes, que los Estados sobre los cuales venían confiando, eran completamente deficientes en cuanto a representar - la condición real de la Empresa.
- El Estado "Estimativo". Este tipo de Estado nos ofrece dos alternativas, dependiendo quien lo haya formulado. La primera, cuando este ha sido formulado por sus dirigentes; su información no es nada confiable, ya que no se pueden tomar decisiones administrativas sobre cifras estimativas. Las aproximaciones pueden llevar a los gerentes de negocios a creencias peligrosamente erróneas acerca de su real posición financiera. La segunda alternativa es: Cuando ha sido formula-

do por una Agencia Investigadora de Crédito enviada por nosotros, en caso de no existir Estados Financieros formulados, y la operación de crédito no sea muy peligrosa, se puede confiar en la información financiera, pero con ciertas reservas, verificándose después por nosotros.

- b) Solicitar documentación que compruebe ciertos datos básicos de los Estados Financieros.
- c) Realizar el análisis financiero y comparar este con empresas similares.

2.- Resultado del Análisis.

En cuanto al Análisis Financiero se refiere, existen tres técnicas, una que analiza diversos factores que competen al negocio, y otras dos, que analizan las cifras de sus estados financieros; estas son:

- 1.- Análisis Factorial
- 2.- Análisis Financiero Vertical
- 3.- Análisis Financiero Horizontal

1.- Análisis Factorial.

Este tipo de análisis consiste en determinar los factores que intervienen en el resultado final de las transacciones del solicitante de crédito. Dichos factores se determinan con el fin de analizar cada uno, identificándolos y separándolos de los demás.

Para llevar a cabo un eficiente análisis factorial en la práctica, se debe contar con todos los elementos de juicio necesarios para evaluar la contribución que cada uno de los factores comprendidos en estos tienen en el resultado final de una operación comercial a crédito.

Los medios para allegarnos la información requerida pueden ser varios, ya sean gráficas, descriptivos ó cuestionarios.

Todos los factores que debe reunir un sujeto de crédito potencial deben investigarse cuidadosamente, ya que la falta de uno ó varios de éstos pueden ser claves para concluir que determinada persona ó sociedad mercantil no es digna de confianza. Es muy importante analizar todos los factores que debe reunir un solicitante de crédito, ya que muchas ocasiones, al investigar una cuenta incobrable, nos encontramos que existen uno ó varios factores que nos han llevado a esta situación, lo cual indica que un buen análisis factorial nos hubiera evitado otorgar crédito a una persona no digna de confianza.

Los factores que debe comprender un sujeto de crédito son los siguientes:

a) Situación Económica Estable

- Relación lógica y previsoras entre gastos e ingresos
- Antigüedad en el negocio
- Propiedades que garanticen
- Zona geográfica en donde se ubique el solicitante

b) Buena Moral

- Ambiente Familiar Estable
- Distribución razonable del ingreso familiar

c) Antecedentes Crediticios Buenos

- Experiencia del negocio buena
- Buenas referencias tanto de su competencia como de otros proveedores

d) Producto ó Servicio que dan origen al Crédito

- Experiencia en el ramo de actividad
- Tipo de bien ó servicio cuya venta origina el crédito

e) Condiciones Personales

- Edad
- Estado Civil y en su caso, número de hijos

- Nacionalidad
- Grado de Estudios
- Estado de Salud

2.- Análisis Financiero Vertical.

El objetivo del análisis financiero es simplificar y reducir los datos examinados en los Estados Financieros en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

Como ya es sabido, el enfoque del análisis variará, dependiendo de:

- La persona que la realice, (interna o externa a la empresa)
- En el primer caso, cuando es un analista interno, seguramente estará buscando la eficiencia de la administración, explicando los cambios ó situaciones claves, y el progreso de los resultados obtenidos en comparación con lo presupuestado.
- En el segundo caso, cuando es un analista externo, regularmente está buscando como objetivo del análisis, la conveniencia de invertir en la empresa o extender crédito al negocio.
- Como el objeto de este tema es la investigación de crédito - hacia los clientes, el enfoque que se le dará al análisis financiero será para ver la conveniencia de extender crédito.

Métodos de Análisis Vertical:

- a) Método de Razones Simples
 - b) Método de Reducción a Porcientos
 - c) Método de Razones Estandar
- a) Método de Razones Simples. -

La función que tienen las razones simples son las de auxiliar al analista, señalando probables puntos débiles dentro de la administración de la empresa y, enfocándonos a la investigación de crédito en la industria de la Confitería, donde la información proporcionada por los clientes -

es incompleta; el método de razones simples guarda ciertas limitaciones para poder tomar decisiones, por lo que se ha ce necesario conocer el resultado de otros análisis.

Análisis de Liquidez.

El análisis de Liquidez se refiere a conocer la comparación de las deudas contraídas a corto plazo, así como su relación con el activo circulante, que es de donde se obtienen los recursos para hacer frente a dichas deudas. Veamos algunas razones:

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

Es muy importante conocer que relación guardan estas dos partidas dentro del Balance General, ya que nos refleja el margen de seguridad que la empresa mantiene para hacer frente a sus obligaciones a Corto Plazo.

Esta relación nos muestra "Cantidad" y no "Calidad", por lo que se hace necesario, conocer como está compuesto el activo circulante en lo referente a: Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios, que son los renglones más importantes que regularmente tienen las empresas.

$$\frac{\text{Activos Disponibles}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

En el medio comercial, esta razón se conoce como "Prueba del Acido", ya que es una medida que nos señala el grado en que los recursos disponibles de inmediato (efectivo en caja y Bancos, inversiones temporales de inmediata realización y valores por recibir de cuentas por Cobrar) pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo. A medida que aumente el porcentaje de esta relación, se dice que se está en mejor posición para enfrentarse tanto a obligaciones ya previstas como para emergencias no previs-

tas y, podrá permanecer en situación de fluidez y relativamente sin presión de sus acreedores.

En esta relación hay que analizar que porcentaje de los Activos Disponibles corresponde a los Valores por Recibir, - ya que si éste es alto, y los plazos de venta son más largos que los plazos de compra, entonces se puede estar en una posición incomoda para poder cumplir a tiempo con sus obligaciones.

Existencias Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo es el margen de protección que una empresa establece para el pago de sus deudas a corto plazo. Dentro del ramo de la Confitería es de suma importancia conocer esta relación, por la dependencia que el Capital de Trabajo tiene de las Existencias, ya que nuestros clientes al ser comerciantes de Dulces (en su mayoría), es decir, - de venta de productos perecederos, si tienen un porcentaje muy alto dentro del Capital de Trabajo y su inventario es de lento movimiento, se puede correr el peligro de que el producto caduque y no se venda, lo que ocasiona una falta de Capital de Trabajo para poder solventar sus adeudos circulantes.

Cuentas por Cobrar Capital de Trabajo

Como lo habíamos mencionado anteriormente, El Crédito con el paso del tiempo, ha ido aumentando, por lo que también - ha aumentado su importancia dentro del Capital de Trabajo. Es por eso que se debe analizar la dependencia existente - del Capital de Trabajo con este renglón del Activo.

Quando la dependencia es muy grande y la rotación de las cuentas por cobrar es muy lenta, se está en peligro de perder solvencia y por tanto, prestigio mercantil.

En este caso, se deben analizar dos cosas:

- ¿Los plazos de Venta son los idóneos?
- ¿Los plazos de compra y pagos a proveedores fueron negociados tomando en cuenta los plazos de venta?

Siempre debe haber una correlación entre estos dos plazos para tener una liquidez más satisfactoria y poder mantener una imagen y un prestigio mercantil dentro del mercado.

Rotación de Cuentas por Cobrar.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar (Neto)}}{\text{Ventas Netas (Crédito)} + \text{I.V.A.}} = \text{Ctas. por Cobrar x días en el año} = \text{Días Cartera}$$

El programa y perspectiva de Crédito y Cobranzas de una Empresa, la competencia del gerente de este departamento y, la naturaleza de su estructura en cuanto a plazos, ejerce una influencia directa sobre:

- Las Ventas
- Las Utilidades a obtener y,
- La Necesidad de obtener préstamos;

por lo que es importante conocer cuales son los objetivos que se logran al aplicar esta razón financiera:

- 1.- Mide la eficiencia de crédito y cobranza
- 2.- Determina la probabilidad de cancelación de cuentas por malos pagos en el total de cuentas por cobrar
- 3.- Mide la posición de las cuentas por cobrar de la empresa en relación con las de la competencia
- 4.- Inicialmente puede probar el período de cobro de una empresa en relación con sus propios términos de venta, para determinar la cobrabilidad de sus cuentas por co-

brar y medir la eficiencia de crédito y cobranza.

Para el ramo de la Confitería será necesario utilizar como datos para el cálculo de la rotación de cuentas por Cobrar:

- a) Vtas. Netas a Créd. = Ventas a Crédito de 3 meses anteriores a la fecha, + I.V.A.
- b) Cuentas por Cobrar (Neto) = Su saldo actual
- c) Días en el año = 90 días (3 meses)

Estas consideraciones son válidas, porque en la actualidad la venta de dulces confitados durante el año, tiene variaciones mensuales muy importantes ya que en épocas de calor y en épocas de vacaciones escolares, la venta disminuye no tablemente y por eso es prudente considerar sólo venta de los 3 meses anteriores.

Análisis de Solvencia.

Con este análisis se conoce la capacidad que tiene la empresa para responder a sus adeudos a largo plazo, es decir, la Estabilidad que se tiene en ésta.

Capital Contable a Activos Totales.

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activos Totales}}$$

Esta razón nos muestra el porcentaje de participación de los accionistas en el Activo Total de la Empresa.

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Circulante}}$$

Esta razón nos muestra el porcentaje de participación que tienen los accionistas en el Activo Circulante.

Capital Contable
Activos Fijos Netos

Esta razón al igual que las dos anteriores, mide la participación de los accionistas para financiar los activos fijos, aunque hay que recordar que si la empresa ha invertido una proporción excesiva del Capital en Activos Fijos, se corre el peligro de comprometer la liquidez de la misma.

Pasivo Total
Capital Contable

Esta razón mide la participación de intereses ajenos a la empresa con relación a las fuentes propias; hay que recordar que siempre la intervención de los accionistas será mayor que la de los acreedores.

Pasivo Circulante
Capital Contable

Esta razón nos muestra que los acreedores a corto plazo también tienen participación en la empresa, pero al ser adeudados a corto plazo, encierra más peligros inmediatos para la libre operación empresarial.

Pasivo a Largo Plazo
Capital Contable

Esta razón nos muestra la participación que tienen los acreedores a largo plazo en la empresa.

Pasivos a Largo Plazo
Capital de Trabajo

Esta razón es aplicable cuando el Capital de Trabajo ha sido financiado por préstamos a Largo Plazo; por lo tanto

no podrá exceder su resultado al 100%. Si esto sucede, se determinaría que los créditos a largo plazo se han desviado a la inversión de activos fijos, pago de dividendos o disminuciones de Capital Social.

Análisis de Productividad.

En esta parte del análisis financiero se conocerá que tan productivo es el negocio para los accionistas, ya que el rendimiento que deben obtener éstos deberá ser mayor al que obtienen los acreedores.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Promedio Inversión de Accionistas}}$$

Esta razón mide el porcentaje de rendimiento que obtuvieron los accionistas sobre su inversión.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio Inversión de Accionistas}}$$

Esta razón nos indica el grado en que el volumen de ventas está apoyado por el Capital Invertido.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Esta razón mide el porcentaje de utilidad obtenido de las Ventas, es decir, muestra el grado con que la empresa ha cumplido con ese propósito.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Esta razón nos indica la venta que ha sido generada, por cada peso invertido. A mayores ventas por peso de inversión, mayor será el rendimiento de la inversión (accionistas + acreedores).

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Circulante}}$$

Esta razón mide la necesidad de vender por cada peso invertido en este renglón.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Esta razón mide la eficiencia con la cual la empresa está utilizando sus activos fijos ya que una elevada relación de ventas a Activo fijo, refleja un buen uso del dinero en este renglón.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

Esta razón indica la demanda que pesa sobre el Capital de Trabajo para sostener el volumen de Ventas.

Mientras mayor sea la relación entre ventas y Capital de Trabajo, mayor será la tensión existente para satisfacer sus pasivos a Corto Plazo.

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los clientes con los que cuenta la industria de la Confitería, no cuentan con una organización contable bien identificada, por lo que el resultado que se obtenga del análisis financiero de la solvencia y de la productividad, no debe ser determinante para la autorización o negación del crédito, aunque sí puede dar pauta a que se tomen otras alternativas:

- a) Utilizar otro método de análisis y comparar resultados.
- b) Utilizar las razones simples con resultados de años anteriores.
- c) Comparar lo que ocurrió con lo que debió haber sucedido. Los Elementos de comparación pueden ser los siguientes:

- Estandares mentales basados en la experiencia.
- Razones-meta basadas en resultados obtenidos por clientes progresistas y de mayor éxito.
- Razones estandar de la industria de la Confiteria.

b) Método de Reducción a Porcientos.-

Este método es de gran utilidad para solucionar el problema de manejar cifras absolutas de la información financiera, cuando se intenta comparar el resultado de un año con otro o de una Compañía con otra.

Se deben convertir a porcentajes integrales los elementos del Activo, considerando la suma de este como el 100%, y porcentajes integrales de los conceptos de Pasivo y Capital, considerando la suma de estos como 100%. Una característica de los Estados en Porcientos Integrales es que no cambian, aunque se modifique el tipo de moneda con que se hayan expresado, ya que su proporción sigue siendo la misma.

Este método de análisis financiero es de gran utilidad cuando se intenta comparar los resultados de la empresa a investigar con otra del mismo ramo de la industria que se encuentre en óptimas condiciones, ya que la proporción que guarden cada uno de los elementos debe ser semejante, por tener una base común, es decir, los porcientos integrales; no importando el patrimonio en pesos que cada compañía tenga.

c) Método de Razones Estandar.-

Debido a que cada Industria posee sus características propias, la Industria de la Confitería no podía ser la excepción y también posee las suyas; y estas a su vez, influyen en la estructura financiera y rendimientos, por lo que es de suma importancia la medición de una empresa en particular con la medición -

de logros dentro de la industria en que opera; a esto se le llama Razón Estandar.

Sin la información necesaria sobre lo que debe considerarse una razón adecuada o porcentaje en un área de la industria de la Confitería u obtenida de compañías competidoras progresistas y de mayor éxito, es muy difícil poder opinar con respecto a la situación financiera y de operación de una empresa en particular.

Las razones estandar no necesariamente representan situaciones ideales, sino que muestran situaciones representativas en determinada fecha ó época, por eso es muy importante conocer bajo que circunstancias económicas fué preparada la información financiera de las que fueron extraídas las razones simples, ya que algunos fenómenos económicos pueden perjudicar a algunas empresas mientras beneficia a otras.

Aquí debe intervenir siempre el buen juicio tanto del analista como del que autoriza créditos, para seleccionar las razones con las cuales se juzgará la situación financiera y resultados de "X" Empresa.

3.- Análisis Financiero Horizontal.

Existe otro tipo de análisis para la interpretación de información financiera; y ésta es el analizar comparativamente los resultados de un negocio basándonos de un ejercicio a otro.

Como anteriormente se mencionó, el enfoque que se le debe dar al análisis será para ver la conveniencia de extender crédito a los clientes. A continuación explico el método de Estados Financieros comparativos con aumentos y disminuciones, el método de Tendencias y el Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

a) Método de Aumentos y Disminuciones.

Este tipo de análisis horizontal consiste en comparar un -

estado de situación financiera a una fecha con otro estado de situación financiera a diferente fecha o comparar -- un estado de resultados por un período con otro estado de resultados de diferente período pero de igual duración.

Al comparar los estados financieros nos daremos cuenta de los cambios surgidos en los Activos, Pasivos, Capital y re resultados en términos monetarios. Es de suma importancia co nocer los cambios originados en los diferentes períodos y en sus diversos renglones; para así poder seleccionar dentro de aquellos que muestren cambios muy relevantes, los que necesitaremos los analistas de crédito para una posible resolución sobre si se le autoriza o no determinada - línea de crédito o un posible aumento de ésta.

Es recomendable que cuando se utilice este tipo de análisis, se aumente una columna más que nos muestre porcentualmente los cambios mostrados en las cifras de los Estados - Financieros.

Hay que considerar de gran manera, para este tipo de análisis, que los dos períodos que se estén comparando hayan aplicado los mismos principios de contabilidad, si no la información que surgiera del análisis no tendría valor. - Asimismo habrá que tener muy en cuenta la situación actual del país ya que a diario la moneda está perdiendo poder de compra, por el deslizamiento tan marcado que ha tenido últimamente el peso.

La ventaja de utilizar este análisis es muy marcada, ya - que nos orienta hacia donde debemos encauzar los análisis de investigación para poder tomar la decisión más acertada sobre si el cliente es o no sujeto de crédito.

Hay que estar conciente que el tipo de análisis será externo y por lo tanto, el grado de dificultad para interpretar la información financiera será mayor por tres razones:

- no se tiene acceso a registros y documentación de la empresa a investigarse.
- Muchos clientes que solicitan crédito no tienen sistemas de contabilidad bien definidos y sus principios pudieron haber variado en los dos períodos que se estén comparando.
- Algunos clientes, por el temor a que se les niegue el crédito, malversan la información tratando de engañar al analista de crédito y confundirlo.

b) Método de Tendencias.

Este método de análisis horizontal es aquel en el cual se convierten las cifras de los estados financieros, de diferentes períodos a índices; para analizarse comparativamente con un año base los renglones del mismo concepto.

Generalmente el año base, es aquel que tiene algún significado especial dentro de la vida de la compañía, como puede ser:

- Inicio de Epoca Política (sexenio)
- Terminación de Epoca Política (sexenio)
- Recesión ó Recuperación Económica

Para el analista externo es de suma importancia este análisis, siempre y cuando se tenga acceso a la información financiera, ya que al estudiar las tendencias de varios años es posible conocer el pasado, fundamentar el presente y proyectar el futuro; aunque en la actualidad, debido a la situación económica tan difícil e inestable que se ha presentado tanto a nivel empresarial como a nivel nacional y mundial, sería aventurado tomar decisiones, considerando sólo las tendencias expuestas en el análisis, por lo que sugiero se apoyen en otros análisis para poder tomar una decisión más acertada.

Como anteriormente se ha mencionado, la mayoría de los clientes de la Industria de la Confitería no facilita los accesos a esta información, por diversas razones; por lo tanto este análisis es poco utilizable en las investigaciones de Crédito realizadas a estos.

c) Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Recursos y Análisis de Presupuestos.

Es muy importante revisar la información financiera con que cuenta todo solicitante de crédito, ya que dependerá del resultado de este análisis la decisión que se tome para la autorización o negación del crédito, por lo que además de utilizar los métodos anteriormente señalados, también es importante conocer el porqué cambió la situación financiera de un ejercicio a otro; esto se puede revisar, analizando el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, donde se muestra el flujo económico de los fondos; y con esto nos podremos dar cuenta como se han aplicado o utilizado los recursos económicos obtenidos; es decir que revela, entre otras cosas, la capacidad de generar recursos que tiene la empresa a investigarse.

El análisis de Presupuestos es una técnica es muy poco utilizada dentro de la industria de la Confitería, ya que la mayoría de los clientes no se les ha educado correctamente para la aplicación de este método, y por lo tanto no se les solicitan estados financieros presupuestados junto con estados financieros reales para su investigación de crédito. De cualquier manera es de suma importancia conocer cuales son los planes y proyectos que tenga todo solicitante de crédito para operar en el futuro. Estos planes podemos conocerlos, solicitándole al cliente sus presupuestos para los próximos ejercicios, ya que con éstos se reflejará, entre otras cosas:

- 1) Como se afectará al capital de trabajo, mediante el logro de objetivos esperados.

- 2) Si los recursos disponibles de inmediato son los adecuados para financiar el volumen de negocios que se esperan realizar.
- 3) Si el cliente incrementa sus compras más allá del monto de su línea de crédito, el presupuesto puede mostrar una expansión bien planeada que justifique el incremento de las compras.
- 4) Además que menciona información financiera significativa, el control presupuestal también denota:
 - un adecuado control de contabilidad, y por ende
 - una organización firme y bien estructurada, construida con líneas fijas de responsabilidad.

Conociendo los planes de negocio durante un futuro período - definido y la forma como se verán afectadas las finanzas del cliente, así como apoyándonos en otros análisis de investigación de crédito, se pueden tomar decisiones más acertadas sobre la autorización de créditos a clientes solicitantes.

2.- Investigación Hecha por Terceros.

2.1 Boletines o Informes de Instituciones de Crédito y Agencias.

La fuente de información de crédito más conocida y comunmente usada -- son los boletines generados por Instituciones de Crédito y Agencias Investigadoras de crédito, ya que en éstos proporcionan a los suscriptores la posición crediticia de personas relacionadas con la industria en turno, en este caso de la Confitería.

Estos Boletines son constantemente actualizados en períodos previamente establecidos y señalan los puntos claves necesarios de toda referencia, como son:

- a) Liquidez, solvencia, estabilidad y productividad.
- b) Antigüedad en el negocio.
- c) Número de sucursales con que cuenta.
- d) Imagen mercantil con la competencia.
- e) Situaciones adversas que se hayan presentado ó estén por presentarse en los clientes, como puede ser quiebra, posible cierre del negocio, embargos, incendios, robos, traspasos, cambio de ubicación, etc.

Es importante tener acceso a estos boletines emitidos por Instituciones de crédito ó agencias especializadas en la investigación de crédito, - porque en un momento dado puede ésto ser motivo para una investigación profunda sobre los clientes solicitantes de crédito y aún para los que ya se les ha otorgado determinada línea de crédito.

A las agencias especializadas en investigación de crédito se les puede solicitar información adicional sobre "X" cliente en especial. Esto se verá en el punto siguiente.

2.2 Informes de Investigadores de Crédito.

Existen compañías dedicadas a la investigación de crédito, lo cual constituye una alternativa para atender una solicitud de crédito. El objetivo primordial de estas agencias investigadoras de crédito, es verificar los datos asentados en las solicitudes de crédito.

La profundidad y detalle de la investigación se proporcionará de acuerdo a la necesidad de la empresa contratante, misma que será de acuerdo al riesgo e importancia de la operación.

Hay que hacer hincapie en que el costo por este servicio será mayor a que si utilizamos los recursos propios de la empresa.

Existen tres tipos de informes de crédito como son: analíticos, regulares y de información especial.

a) Analíticos.-

La investigación utilizada para la realización de este informe, es muy profunda y minuciosa; contiene información completa acerca del método de operación de la compañía a investigarse, así como un análisis financiero profundo. Regularmente se utiliza cuando el riesgo por correrse es muy grande y no se tiene conocimiento sobre el solicitante de crédito.

b) Regulares.-

Son los que generalmente utilizan las empresas contratantes de servicios. El tamaño del informe es moderado y sólo se señalan los resultados esenciales, tales como: Datos de Identificación, Giro del Negocio, Otros Créditos, Resultado de Análisis financiero, Condiciones de negocio (física), Historia del Negocio, etc.

c) Informes Especiales. -

Esta información se utiliza para satisfacer necesidades urgentes de los contratantes. Este informe contesta preguntas específicas sobre algún problema que se haya detectado en la operación del negocio. Regularmente se tiene conocimiento de los problemas que tienen los clientes por medio de intercambio de referencias ó de Boletines emitidos por agencias investigadoras de Crédito.

El informe de crédito, cualquiera que sea su profundidad, debe contener ciertos requisitos elementales que se deben tomar muy en cuenta para que éste lleve a buen logro su objetivo. Como en toda investigación de crédito, lo único que se ve es el informe final, será necesario que la elaboración de éste refleje un trabajo profesional, pensando que dependiendo lo que en éste se diga, se tomarán decisiones importantes.

A continuación señalaré algunos aspectos que deben ser considerados para la elaboración de informes de crédito efectivos:

- a) Objetividad. - Todo comentario deberá ser justificado con hechos y cifras; y no utilizar creencias y suposiciones que pueden desvirtuar la información.
- b) Claridad. - El informe no debe ser demasiado extenso; debe ser entendible para quien lo recibe y expresar ideas de la forma más breve posible.
- c) Mencionar Elementos de Juicio. - Se deben incluir los principales fundamentos que se tomaron en consideración para emitir juicios y sugerencias.
- d) Impactante. - La forma de manifestar los hechos no debe ser pasiva, ya que se corre el riesgo que no se tomen en cuenta las recomendaciones. La información debe impactar al destinatario para que éste tome decisiones rápidas ya sea aceptación o rechazo de crédito.

Formato del Informe. En la práctica de la Investigación de Crédito no existe un estandar de presentación de informe, aunque sí debe reunir de-

terminados requisitos, como son:

- a) Datos de identificación del solicitante: Nombre, Dirección, edad, - estado civil, razón social del negocio, giro, dirección del negocio, antigüedad, etc.
- b) Crédito: Monto de Crédito solicitado, Antecedentes de Crédito
- c) Cuerpo de la Investigación: Métodos utilizados en la investigación, así como elementos de juicio que se tomaron en cuenta para justificar el análisis practicado.
- d) Resultado: En esta parte se indica, si de acuerdo con las políticas de crédito, el solicitante reúne o no los requisitos para concederle crédito; en caso de una respuesta afirmativa, debe señalarse has ta que monto se le puede otorgar crédito.
- e) Observaciones.
- f) Nombres de quién practicó la información, quién revisó y quién emitió y autorizó el informe.

Informe Adicional sobre Seguros en la Investigación de Crédito.

Además de la investigación de crédito normal que se sigue con el cliente, es necesario realizar otro análisis en el cual se sabrá si la persona solicitante de crédito se encuentra asegurada.

Al extenderle crédito a clientes que no cuentan con seguros que cubran todo el negocio se corre un riesgo doblemente mayor al habitual, ya que, por ejemplo, en un determinado momento el negocio se puede incendiar y destruir sus existencias, equipo, muebles, etc.; entonces el cliente al no contar con Seguro que cubra a su negocio, se declara en quiebra y los acreedores que le habían otorgado crédito pierden la inversión que tenían al no poder recuperar su cuenta. Es por esto que toda empresa antes de extender créditos deberá insistir en la necesidad de que exista un seguro que cubra en cantidad suficiente todo el negocio contra todo riesgo probable.

Mientras mayor sea la cobertura del Seguro, mayor será la seguridad con que se mantengan las operaciones mercantiles.

1.6 LINEAS DE CREDITO

Toda línea de crédito representa el monto que el acreedor supone es la máxima deuda que el cliente puede adquirir y pagar puntualmente. Aunque se debe estar seguro que la cantidad que se otorgue al cliente no impida la continuidad en las ventas y las utilidades, ya sea por limitar el crédito demasiado o por ser muy liberal en los otorgamientos de crédito.

Es necesario sugerir la sustitución del término "Límite de Crédito" por el de "Línea de Crédito".

La palabra "límite" da la idea de algo que no se puede ni debe sobrepasarse y, salvo algunas excepciones la finalidad no es limitar las operaciones con nuestra clientela. Además, algunos clientes se pueden molestar si sienten que el "límite" que se le ha establecido es inferior a lo que él merece.

Nuestra clientela al verse "limitada" pudiera optar por no tomarse la molestia de aclarar la situación y dirigir su potencial de compra que "excede de su límite" hacia la competencia o en un momento determinado decidir radicalmente y dejar de adquirir en forma total los productos que nuestra empresa elabora, lo que ocasionaría una pérdida para nosotros.

FINALIDADES DE LA LINEA DE CREDITO.

El ejecutivo de crédito debe comprender que una línea de crédito puede ser una ayuda valiosa en las relaciones con sus clientes. Puede ser usada para contener ventas con riesgos mayores a los normales ó incrementarla, según sea el caso.

El uso apropiado de una línea de crédito en cuanto a flexibilidad y tiempo justo puede ayudar tanto al acreedor como al cliente.

El ejecutivo de crédito debe utilizar su criterio para tomar la decisión de revelar o no las líneas de crédito a sus clientes, ya que algunos opinan que cuando la línea es inflexible, se debe tener siempre informado al cliente desde que se aprobó su solicitud de crédito hasta su último cambio, ya sea aumento o disminución.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE DECIRLE AL CLIENTE SU LÍNEA DE CRÉDITO.

- Ventajas:

- a) El cliente retiene más fácilmente su línea cuando le ha sido comunicado el monto de ésta.
- b) El cliente puede planear sus compras de acuerdo con su línea de crédito.
- c) Hay menos oportunidad de que existan confusiones posteriores, cuando el cliente conoce su línea de crédito desde un principio.

- Desventajas:

- a) El cliente puede ofenderse si se dá cuenta que su crédito ha disminuido (en determinado caso), a comparación del último informe.
- b) El cliente puede dirigir su "exceso" de potencial de compra a otros proveedores en lugar de solicitar una extensión de crédito.
- c) El cliente puede considerar la línea como un máximo inflexible y como consecuencia suspender sus compras y cambiar de proveedor.

El enfoque básico para toda decisión de crédito debe consistir en lograr medios para aprobar los pedidos con cierta razonable seguridad de que se recibirá el pago según las condiciones convenidas.

Dentro de lo prudente, resulta aconsejable establecer procedimientos de rutina para las decisiones de crédito. Los pedidos que pueden ser liberados bajo ciertos procedimientos de autorización casi automática, causan un mínimo de trabajo al personal del departamento de Crédito ahorrando tiempo y con ésto, horas-hombre.

La finalidad de la línea de crédito es facilitar la revisión crediticia de los pedidos turnados por el departamento de ventas, disminuyendo la necesidad de revisar la posición general de crédito de cada cliente que nos favorece con un pedido. Además que se eliminan operaciones de crédito innecesarias en el análisis del cliente.

El responsable de este departamento puede delegar esta importante función en alguno de sus colaboradores y concentrar su atención en aquellos pedidos que rebasan la línea de crédito establecida.

CONSIDERACIONES A TOMAR CUANDO LOS CLIENTES SE EXCEDEN DE SU LINEA DE CREDITO.

Se sugiere que, en el caso que un cliente necesite una cantidad considerablemente mayor a la que su línea de crédito establecida le permite adquirir, el Departamento de Ventas obtenga dos pedidos: Uno por la cantidad que estará dentro de la línea de crédito y otro por el excedente que donorará el mínimo de tiempo indispensable para permitírnos realizar los análisis de investigación necesarios; y emitir una apropiada decisión. Hay que hacer hincapie que, el recibir un pedido de un cliente con que se rebasará sustancialmente el monto de la línea de crédito es un indicio de que ha aumentado sus compras sobre un nivel mayor del que parecía razonable cuando se analizó la última vez su posición de crédito o bien, que se están acumulando las deudas por pedidos nuevos a las deudas vencidas.

El cambio puede ser favorable o desfavorable:

- Un cliente próspero puede estar ampliando su negocio o su radio de acción y por esa razón necesitará comprar más.
- Puede estar canalizando hacia nosotros un porcentaje de compras que probablemente dejará de adquirir a nuestros competidores.
- Puede haberse entusiasmado con alguna oferta o promoción especial.
- Puede pretender acumular existencias con fines especulativos.
- Puede estar haciendo compras excesivas con la intención de cometer un fraude.

Para poder llegar a una decisión acertada respecto a un pedido que se excede de su línea de crédito establecida, se plantean dos consideraciones: "¿Sí pagará?, y ¿Cuándo pagará?"

El ejecutivo de crédito deberá resolver las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el porcentaje de flexibilidad que tiene la política crediticia?
- 2.- ¿Cuál ha sido el comportamiento del cliente? Si el cliente ha cumplido oportunamente sus obligaciones para con nosotros o ha ocurrido un aumento gradual en los pedidos, probablemente ha hecho una expansión del negocio que justifique el aumento en su solicitud de mercancía a crédito.
- 3.- ¿Que dice la agencia informadora acerca de la clasificación de crédito del cliente? Es muy posible que la clasificación de la agencia haya cambiado desde la última investigación realizada.

- 4.- ¿Las deudas del cliente guardan proporción con relación a sus activos realizables?
- 5.- ¿Los pagos a proveedores son oportunos, según referencias proporcionadas?
- 6.- ¿Existen demandas de pago de otros proveedores?
- 7.- ¿Existen indicios de descuido, errores o irresponsabilidad por parte del personal del negocio del cliente?
- 8.- ¿Cuál ha sido la experiencia del cliente con nuestra compañía? (En situación normal así como en pedidos surtidos arriba de su línea autorizada)
- 9.- ¿La cantidad que nos solicita es proporcional a su capacidad de consumo o de comercialización?
- 10.- ¿El patrimonio de nuestro cliente es suficiente para respaldar la cantidad a la que se elevará su saldo, en caso de aprobar el pedido?

Existen cuatro factores a considerar en la experiencia del cliente en cuanto a compras continuas con pagos oportunos:

- Revisar expediente, analizando el total de ventas anteriores.
- Revisar si sus pagos han sido enviados oportunamente.
- Analizar su desarrollo en la compañía en cuanto aumento a volumen de compra, no a valor de compra, ya que pudo haber modificaciones al precio de venta.
- ¿Regularmente su cheque es postfechado o para cobrar de inmediato? y revisar si no tiene cheques devueltos.

La obtención de respuestas satisfactorias o no a estas preguntas y a otras similares, determinará si se le autoriza una ampliación de crédito por el pedido que rebasaba su monto de línea de crédito; si se debe obtener una garantía colateral o bien establecer un convenio que reduzca el riesgo en su recuperación; incluso si es el momento adecuado para efectuar un incremento a la línea de crédito.

Si la información disponible nos indica que existe capacidad de pago, pero plantea dudas sobre la puntualidad para recuperar la inversión oportunamente, entonces la consideración que debe hacerse será la estimación sobre el retraso en el cobro, analizando la improductividad de la operación.

ESTABLECIMIENTO DE LINEAS DE CREDITO.

Aparte de las consideraciones de la personalidad y situación particular de un nuevo cliente, existen métodos más definidos al alcance del gerente de crédito para determinar cuidadosamente líneas de crédito para nuevas cuentas:

- 1.- Petición del Cliente
- 2.- Períodos de Prueba Arbitrarios
- 3.- Sugerencia del Representante de Ventas
- 4.- Sugerencia de Agencias de Investigación
- 5.- Uso de Líneas de Crédito por otros proveedores
- 6.- Determinado porcentaje de Capital Contable y Capital Neto de Trabajo

1.- Petición del Cliente.

Algunas empresas utilizan la técnica de solicitar a sus propios clientes que cantidad estiman necesaria como línea de crédito, con esta cantidad los analistas de crédito se pueden guiar y así dar una adecuada profundidad a las investigaciones.

De la solución que se obtenga, se le autorizará el crédito y así quedarán satisfechas ambas partes. En caso contrario se negociará la obtención de datos y tal vez garantías que protejan la venta o en su defecto, se le informa que por el momento no es posible darle "X" línea de crédito.

2.- Períodos de Prueba Arbitrarios.

Este método consiste en fijar líneas de crédito provisionales por determinado período o bien venderle de contado por determinado tiempo. Al finalizar el período de prueba, se le concederá su línea de crédito acorde a su comportamiento, es decir, se le elevará, se mantendrá igual o se disminuirá dependiendo de la forma en que el cliente haga sus compras y sus pagos.

3.- Sugerencia de Representante de Ventas.

Hablando generalidades, se puede afirmar que el representante de ventas, es la persona de la empresa que mejor conoce a nuestros clientes, por la relación directa y frecuente que tiene con él, dicho conocimiento le permitirá sugerirnos las cantidades que considere prudentes para los clientes.

Si ésto lo aunamos al profesionalismo con que estas personas deben trabajar, cuidando los intereses de la empresa, su sugerencia servirá como una excelente guía para tomar acertadas decisiones.

No hay que dejar de reconocer que en mayor o menor índice existe la tendencia natural en todos los representantes de Ventas de exagerar las virtudes del cliente y esconder sus limitaciones, por lo que sugiero este método -- sea utilizado sólo al iniciar las operaciones mercantiles con los clientes.

4.- Sugerencia de Agencias de Investigación.

Este método, como su nombre lo indica, son recomendaciones que algunas agencias de investigación consideran apropiadas para establecer el monto de la línea de crédito.

Teóricamente las agencias, con sus sistemas de investigación tan complejos, deben tener mayor información sobre los clientes que cualquier proveedor de pudiera reunir, por lo que su recomendación es de un valor muy grande para establecer una línea de crédito, aunque su juicio debe servir sólo de guía, ya que su estimación puede resultar muy alta ó muy baja para los objetivos que persigue la empresa.

Este método es el más costoso, por el tiempo que se invierte, el costo de la información, la profundidad de ésta, etc.

5.- Uso de Líneas de Crédito por Otros Proveedores.

Algunos ejecutivos de crédito, se basan en las líneas de crédito que el cliente ha obtenido con otros proveedores, considerando que si a ellos les ha pagado, a nuestra empresa también podrá hacerlo.

Aún cuando las cifras exactas son difíciles de conseguir, por medio de intercambio de referencias se pueden obtener aproximaciones y con esto sacar un promedio para establecer la línea de crédito deseada.

El inconveniente de este método radica en que las compras que realice el cliente con la competencia puedan diferir mucho de las que quiera realizar con nosotros, de tal manera que la línea que se establezca pueda resultar muy alta o muy baja para satisfacer sus necesidades comerciales.

6.- Determinado Porcentaje de Capital Contable y Capital Neto de Trabajo.

Algunos proveedores otorgan a nuevos clientes líneas de crédito basándose

en el Capital Contable que tengan, tomando cierto porcentaje (5, 10 ó 15%) Otras utilizan el Capital Neto de trabajo como base para sus cálculos, suponiendo que éste, está más relacionado con el cumplimiento de obligaciones que el Capital Contable.

Este tipo de método se sugiere se otorgue al principio (por cualquiera que se escoja) y se ajuste de acuerdo al comportamiento del cliente, ya que la mayoría de las veces su capital contable es muy bajo, pero su flujo económico es muy alto, ya que la mayor parte de los clientes opera con financiamiento de proveedores.

Es necesario considerar que el tiempo en la autorización de solicitudes de crédito tiene un papel muy importante, ya que será necesario realizar el trámite en el menor tiempo posible para no obstruir el flujo de ventas. El tiempo de autorización de solicitudes deberá ir relacionado con el monto de crédito que el cliente necesita y con la profundidad de la investigación; todo esto para minimizar los riesgos en créditos otorgados.

La autorización de solicitudes de crédito muy elevados se apoya en la consideración de un importante volumen de venta y con esto conseguir utilidades que de otra forma no se realizarían, y por otro lado a pérdidas sustanciales por una sobreinversión en Cuentas por Cobrar, debido a una lenta recuperación de la cartera por lo que se sugiere que el tipo de investigación que se utilice para esta solicitud deberá ser profunda y con alto grado de responsabilidad profesional, aunque la autorización tarde un poco más de lo normal.

REVISION DE LINEAS DE CREDITO.

Todo ejecutivo de crédito comprende que una línea de crédito no es inflexible, pero está siempre sujeta a revisiones constantes. El crédito depende de variaciones imprevistas, tales como la competencia, condiciones del negocio y ciclos del mercado, así como casi todos los cambios significativos del negocio durante el año. La línea de crédito asignada en la conclusión de la primera investigación, es solamente el comienzo.

Las cuentas deben ser constantemente revisadas, no solamente para reducir la -

línea de crédito a clientes mórosos, sino también para autorizar más crédito a otro que obviamente es capaz de llevar una línea de crédito mayor. Hay que recordar que la persona que autorice créditos debe considerar siempre los intereses de la empresa y que la concesión de créditos adicionales a clientes apreciables producirá más ingresos y mayores utilidades.

Existen seis factores que generalmente nos llevan a revisar las líneas de crédito de los clientes:

- Cuando el cliente solicita crédito adicional o sobrepasa su línea fijada por él.
- Cuando la agencia de investigación o de intercambio de informes muestra que ha ocurrido un cambio en la posición financiera del cliente.
- Cuando aparece un cambio en la clasificación de crédito del cliente en el nuevo libro de clasificaciones de la agencia de informes.
- Cuando está disponible un nuevo estado financiero.
- Cuando el cliente no hace sus pagos puntualmente.
- Cuando el ejecutivo de crédito sabe de buena fuente que el cliente ha tenido un cambio singular en aumentos o descensos en su negocio.

Quando el solicitante de aumento de crédito es un antiguo cliente, la revisión de la línea de crédito se torna un asunto sencillo, ya que generalmente se analiza su comportamiento y desarrollo para con la compañía. Si el resultado de este análisis resulta favorable para el cliente y la empresa está en condiciones de otorgarle un aumento a su línea de crédito, se aprueba.

CONVENIENCIA DE ESTABLECER LINEAS DE CREDITO DIFERENTES, SEGUN LA EPOCA DEL AÑO

En el caso de la industria de la Confitería se tiene un incremento de ventas -- respecto a sus volúmenes en determinadas épocas del año, por lo que es conveniente establecer líneas de crédito para los "pedidos de temporada" y otra diferente para el control de los "pedidos fuera de temporada".

FORMULA PARA CALCULAR EL MONTO DE LINEA DE CREDITO DE CLIENTES CON MAS DE TRES MESES DE OPERACION.

1.- Promedio Diario de Venta x Factor Inflacionario = X

- 2.- X x Factor de Crecimiento de la Empresa Acreedora = Y
 3.- Y x Condiciones de Pago Establecidas = Línea de Crédito

Para comprender mejor la fórmula, explicaré:

- a)- Para calcular el promedio diario de venta, se considerarán las ventas de 3 meses a la fecha inclusive, es decir, 90 días.
- b)- El factor inflacionario, será aquel que considere el Banco de México para todo el País.
- c)- El factor de crecimiento de la Empresa acreedora, se considera este factor ya que el crecimiento de la empresa acreedora está íntimamente ligado al crecimiento de sus clientes. Se considerará como crecimiento, al aumento en porcentaje que se tuvo en volumen de venta y no en valor, ya que el aumento de valor de la venta puede estar afectado por modificaciones al precio.
- d)- Las condiciones de pago establecidas, variarán de acuerdo a las políticas de crédito en cuanto a tipo de cliente, como por ejemplo:

| | |
|-------------------|---------|
| Mayorista Local | 15 días |
| Mayorista Foraneo | 30 días |
| Gobierno | 45 días |
| Autoservicios | 30 días |

CAPITULO II. LA COBRANZA.

- 2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA COBRANZA.
- 2.2 ETAPAS DE LA COBRANZA Y MEDIOS UTILIZABLES.
- 2.3 EL PRONOSTICO DE LA COBRANZA.
- 2.4 LA RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES.
- 2.5 EL ANALISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR
- 2.6 CAUSAS Y EFECTOS POR EXISTIR EXCESO DE INVERSION
EN LA CARTERA DE CLIENTES.

2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA COBRANZA.

CONCEPTO.

Es el conseguir, por medio de una solicitud de pago al cliente, el importe del precio convenido de un bien y/o servicio, que anteriormente le fue vendido o proporcionado bajo la promesa de pago.

Es el acto de solicitar y conseguir el pago de un bien vendido en una forma total y oportuna.

En términos jurídicos, se puede decir que es: El poder lograr la terminación del contrato de compraventa, que se ha celebrado entre la empresa productora y el cliente, ya sea mayorista o minorista, intermediario o consumidor, etc.

IMPORTANCIA.

La importancia de la Cobranza dentro de la Industria de la Confitería, es como en cualquier otro tipo de industria, muy grande, ya que de ésta depende que la empresa tenga liquidez y solvencia para hacer frente a sus obligaciones a corto y mediano plazo.

Como es sabido, el Crédito a últimas fechas ha tenido un auge muy grande y el 90% de las ventas totales se realiza mediante éste, por lo que debe destacarse la colaboración que siempre debe existir entre los departamentos de Ventas y Cobranzas, dado que ambos manejan dos aspectos de una misma acción; el primero es el que inicia la operación de compraventa, tratando de conseguir el máximo volumen de ventas con la menor pérdida y riesgo posible; y el segundo es el que termina la operación, consiguiendo el pago de la venta total en forma oportuna y con un costo operacional bajo.

En algunas empresas que realizan operaciones de venta a crédito, tienen como política establecida, cargar determinados intereses por el tiempo que dure el plazo de crédito; por ejemplo: Los Bancos al realizar préstamos en dinero, cargan intereses por el tiempo que dure el contrato de préstamo, descontando de éste la cantidad del interés desde el principio de la operación. En la industria de la Confitería no es posible utilizar esta clase de interés, por el tipo de producto que se está vendiendo a crédito, es por esto que la importancia de la Cobranza aumenta, ya que debe procurarse, que con un máximo de eficiencia, todos los adeudos sean cubiertos dentro de los

plazos concedidos, y así conseguir que el costo financiero disminuya en buena forma y así poder compensar un poco el efecto que se originó cuando a la empresa le fueron cargados intereses por concederles préstamos a determinados plazos.

Es recomendable y a la vez una medida sana, el cargar intereses a las cuentas vencidas de clientes morosos, por el tiempo que se tomó pagar después de vencido el adeudo, ya que reduciría un buen porcentaje del Costo Financiero, y con ésto cumplir con uno de los objetivos de la Cobranza, que es el saneamiento de la cartera de clientes, mediante la pronta y total recuperación de las ventas a crédito.

La importancia de la Cobranza radica en el objetivo financiero a conseguir, que es la fluidez del ingreso de dinero necesario para que la empresa, con recursos propios y sin necesidad de recurrir a financiamientos onerosos, pueda satisfacer sus necesidades operacionales a corto plazo.

CARACTERISTICAS.

La Cobranza para que pueda cumplir su función como tal, debe tener tres características muy importantes:

- 1.- Cobrar los montos en los términos concluidos o antes.
- 2.- Cobranza completa de Adeudos.
- 3.- Recuperar la cartera de clientes, promoviendo más operaciones.

1.- COBRAR LOS MONTOS EN LOS TERMINOS CONVENIDOS O ANTES.

Todo ejecutivo de Crédito y Cobranzas debe pretender recuperar todas las operaciones realizadas por la empresa, a su vencimiento o antes. Para esto se debe realizar la gestión de Cobranza con los elementos implantados, usándose adecuadamente en forma y tiempo oportuno; de tal manera que el pago sea igualmente oportuno.

El responsable de la cobranza debe estar atento en cuanto al envío de aviso de cobro, remisión de documentos, información que nuestro cliente necesita para efectuar su pago; ya que no se debe permitir que el cliente deje de pagar por falta de gestión de cobranza. Igualmente se debe verificar que los demás departamentos de la empresa hayan cumplido con sus obligaciones: Informática - Ventas - Embarques - etc., para que el cliente no tenga justificantes en cuanto a su retraso de pago. Cuando existen retrasos internos en

la empresa, es necesaria una revisión a los sistemas y procedimientos, con el objeto de reducir este retraso en los pagos, que tanto daño hace al flujo de efectivo de las empresas que tienen su mayor porcentaje de ventas a crédito.

2.- COBRANZA COMPLETA DE ADEUDOS.

Además de que el cliente tiene que pagar oportunamente en los plazos convenidos, se tiene que buscar la manera de que pague totalmente el importe de su cuenta. Muchas veces, el responsable de la Cobranza o el ejecutivo de Crédito y Cobranzas, se encuentra con problemas que generalmente no han sido originados por él, a excepción de los descuentos de pago anticipado o por pronto pago, que indebidamente se han aplicado los clientes.

Algunas situaciones que provocan pagos incompletos, pueden ser las siguientes:

- Concesión indebida por el vendedor de un plazo mayor de Crédito al de la Política ya establecida, lo cual origina que el cliente se aplique descuentos financieros improcedentes.
- Facturación con precios mayores a los acordados al momento de realizar el pedido.
- Faltantes de mercancía al momento de surtirse, por falta de producción de "X" producto solicitado y facturado.
- Faltante de mercancía al entregarle al cliente su pedido por robo en la línea de Transportes.
- Mercancía en mal estado que el cliente no quiso recibir, es decir, que devolvió inmediatamente el transporte que le entregó.
- Acreditar lentamente devoluciones enviadas por nuestra clientela.
- Incumplimiento de algunas promesas de oferta o promociones ofrecidas por el vendedor.

Aunque lo anterior se puede señalar como puntos críticos de las relaciones del Departamento de Crédito y Cobranzas con otros departamentos, es recomendable considerarlos como situaciones que ameritan la colaboración interdepartamental, para evitar al máximo el entorpecimiento de las funciones de Cobranza.

3.- RECUPERAR LA CARTERA DE CLIENTES, PROMOVINDO MAS OPERACIONES.

Como anteriormente se mencionó, la cobranza debe ser oportuna y completa, pero sin quitarle méritos a las buenas relaciones entre la empresa y el cliente. En toda gestión de cobranza debe buscarse además del pago, que se aumente la buena voluntad del cliente hacia la empresa, de tal modo que la función de cobranza no solo no se entorpezca, sino que inclusive, favorezca nuevas operaciones a crédito con el cliente.

Un buen ejecutivo de Crédito y Cobranzas debe recuperar los adeudos de la compañía dentro de los plazos convenidos en forma completa, pero sin correr el riesgo de perder el cliente a causa de presiones o amenazas. El cliente debe ser un amigo al que se debe tratar bien, aún para cobrarle, ya que son muchos los casos de clientes que se pierden por inadecuados sistemas de cobranzas -- que no utilizan el tacto y la diplomacia al hacer sus gestiones de cobro.

Aunque muchas veces el volumen tan grande de clientes y operaciones no permiten un contacto personal con el cliente, el ejecutivo de Crédito y Cobranzas, debe encontrar la forma de lograr un trato más justo y amable, ya que todos los clientes son iguales, cada uno tiene sus particularidades, su grado de dificultad y sus propios problemas y así se debe proceder al cobro, de tal forma que al no perder al cliente, promovemos ventas adicionales.

Se recomienda que el gerente de Crédito y Cobranzas y su equipo, sean buenos conocedores de las relaciones humanas, de tal forma que no sepan solamente de las técnicas estrictamente de Cobranzas, sino de la gente, que es con quien finalmente vamos a tratar todas nuestras operaciones, lo cual beneficiará en gran proporción a la imagen de la empresa y su productividad.

2.2 ETAPAS DE LA COBRANZA Y MEDIOS UTILIZABLES.

Las actividades de Cobranza en la Industria de la Confitería se deben realizar en tres etapas:

A.- Normal.

B.- Vencida y Prelegal.

C.- Legal.

Antes de mencionar estas etapas, debo mencionar que es necesario una eficiente organización en los departamentos que toman parte en el proceso de la Venta (Pedido-Autorización de Crédito-Facturación-Embarque de mercancía); para que las actividades del departamento de Crédito y Cobranzas no se vean frenadas.

das; y se puedan llevar a cabo de la mejor forma.

A. - COBRANZA NORMAL.

Se entiende por cobranza normal, el desarrollo de la función tendiente a conseguir el pago de los adeudos a su vencimiento o antes. El que se logre el pago de todas las cuentas antes de su vencimiento o a su vencimiento, es lo -- ideal y debe ser siempre la meta a alcanzar; aunque sepamos que en muchos casos es casi imposible lograr ésto.

Dentro de la industria de la Confitería al contar con clientes locales y foráneos se hace necesario solicitar los servicios de Líneas de Transportes que -- trasladen nuestros productos hacia los clientes foráneos, lo cual nos acarrea -- rá como consecuencia que algunas veces tendremos retrasos en la recepción de mercancía, por parte del cliente, lo que por ende nos traerá un retraso en la Cobranza.

Al cumplir la empresa con la obligación que le corresponde, en cuanto al envío oportuno de la mercancía solicitada por el cliente, el ejecutivo de Crédito y Cobranzas debe tener cuidado en hacer llegar al cliente, por la vía de -- cobro adecuada, la información y documentación que se requiera para pagar, -- con la suficiente anticipación para permitir al cliente que revise, contabilice y cubra su adeudo a su vencimiento o antes.

- ESTADOS DE CUENTA.

En algunas empresas se preparan estados de cuenta mensuales de todos los clientes, lo cual constituye un paso preliminar a cualquier procedimiento de Cobranza, ya que sirven como recordatorios al cliente y le dan oportunidad de -- verificar su exactitud, evitando la posible excusa para que se niegue a pagar por desconocimiento de su saldo. Es recomendable que antes de enviarse a los clientes sus estados de cuenta, se analicen por el encargado o ejecutivo de -- Cobranzas, para que solo se envíen los que muestren saldos no vencidos, ya -- que aquellas cuentas que indiquen cuentas no pagadas y vencidas, deberán mane -- jarse de acuerdo con los procedimientos de Cobranza de la Compañía.

Como en muchas industrias, al igual que en la industria de la Confitería, el número de clientes que se maneja es muy grande; se hace necesario el auxilio del departamento de procesamiento de datos, para que éste sea el encargado de la elaboración de los estados de cuenta, en una forma rápida correcta y oportuna.

- DESCUENTOS FINANCIEROS

Una medida eficaz para conseguir el pago al vencimiento o antes, es el establecimiento de un descuento por pago anticipado en Ventas de Contado y uno por pronto pago, cuando el cliente liquide antes de su vencimiento su adeudo. Es necesario considerar que estos dos tipos de descuentos son financieros, por el costo que implica diferir el pago a un futuro establecido.

Dentro de las políticas de Crédito y Cobranzas debe enmarcarse que el deudor solo tendrá derecho al descuento por pronto pago, cuando su pago sea entregado dentro del período establecido; y éste no se acepte cuando sea improcedente, pues al hacerlo se desvirtúa el objeto de este descuento y se aumenta el costo de la Cobranza.

Cuando un descuento es improcedente deberá avisársele al cliente, con la indicación de que quedará a su cargo y debe pagarlo. Si el problema se agrava, se puede pensar hasta en la suspensión del crédito al cliente que abuse en este aspecto.

B. - COBRANZA VENCIDA.

El ideal de tener el 100% de las cuentas de crédito al corriente, es casi --- siempre inalcanzable. Múltiples factores son causa de que muchas cuentas no sean cubiertas a su vencimiento y pasen a la etapa de Cobranza Vencida.

Las ideas que todo ejecutivo de Crédito y Cobranzas debe tener siempre presentes, en relación a las cuentas vencidas, son las siguientes:

- A mayor vencimiento de una cuenta, mayor dificultad para su cobro.
- Es necesario darle un seguimiento constante a toda cuenta vencida, hasta que se resuelva.
- Las cuentas vencidas, aumentan el costo financiero de la operación de crédito, por lo tanto disminuye la utilidad de la empresa y puede llegar a producir pérdidas.
- Hay cuentas que no llegan a cobrarse por muchos motivos; y también producen pérdidas.

Es posible que existiendo un buen sistema, correspondido con la organización adecuada, la cobranza no represente dificultades y baste darle una vigilancia adecuada y un seguimiento a los problemas específicos, para que los objetivos de ésta sean logrados correctamente.

Donde debe concentrarse el mayor esfuerzo es en la cobranza vencida, pues su

recuperación debe ser lo más rápida posible, por el costo que representa para la empresa el financiamiento de ésta.

La cobranza vencida puede caracterizarse como:

- Constante, de tal manera que el cliente no la olvide.
- Firme, pues se le exige una obligación.
- Decisiva, a efecto de que logre el cobro o un posible arreglo especial plenamente justificado.

El no observar estas características es un soporte magnífico de la morosidad del cliente, misma que puede ocasionarle graves trastornos a la operación empresarial; por lo que se recomienda una extremada vigilancia a la cartera vencida, por el ejecutivo de Crédito y Cobranzas y sus auxiliares.

- SISTEMA DE RECORDATORIOS.

Es necesario que en toda empresa se tenga implantado un sistema insistente de recordatorios el cual tiene dos objetivos: Recordar al departamento de Crédito y Cobranzas las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y registrar la acción tomada en el esfuerzo de Cobranza, así como la fecha en que se tomó dicha acción.

Los sistemas de insistencia varían en detalle, pero generalmente son tarjetas o copias de recordatorios archivados por claves o por abecedario que se deben tener a la mano para poder dar seguimiento a los problemas de las cuentas vencidas.

Como en la Industria de la Confitería, el número de clientes es muy alto, es prudente que el método de insistencia sea rápido, pero de una forma cortez; - es decir que el cliente se sienta "Consentido".

La primera actividad a realizar por el departamento de Crédito y Cobranzas es recordar al cliente que la fecha de vencimiento de la factura ya ha pasado sin que haya sido liquidada ésta.

Existen diferentes técnicas de Gestión de Cobranza:

- A.- Escritas.
- B.- Telefónicas
- C.- Visitas Personales.

A.- ESCRITAS.

Dentro de las escritas podemos mencionar las siguientes:

- Estados de Cuenta.

- Recordatorios Impresos.
- Carta de Cobranza.
- Telegrama.

- Estados de Cuenta. Como en la Industria de la Confitería las ventas se efectúan en base a pedidos, que son facturados individualmente, se considera como buena práctica la utilización de estados de cuenta, puesto que mantiene informados a los clientes sobre la situación, que según nuestro auxiliar de clientes, guardan las cuentas. Esto puede facilitar la aclaración de diferencias o anomalías, que al paso del tiempo, sería más difícil aclarar.

También es un buen medio para comunicarle al cliente cual es el monto de la línea de crédito que le otorgamos, así como el adeudo que tiene con nosotros, y con esto impedir que olvide su compromiso de pago.

Todo estado de cuenta que sea enviado a nuestros clientes debe ser sencillo, claro y conciso; para que sea entendible a la persona que lo lea.

- Recordatorios Impresos. Es necesario que la correspondencia de Cobranza sea escrita en lenguaje claro, sencillo y concreto. Tan corto como lo permita la cortesía de la correspondencia, ya que el objetivo es persuadir al cliente de que nos pague, sin que ello implique que podamos perder su buena voluntad. Es conveniente que para esperar una pronta respuesta, se envíe adjunto un sobre rotulado y franqueado.

Se recomienda que el primer recordatorio sea enviado 15 días después de su vencimiento, ya que de ser enviado antes, se pueden generar trabajos improductivos, además que se pueden crear trabajos improductivos, pueden crear molestias en los clientes que acaban de liquidar facturas recién vencidas y que por deficiencias en el transporte, correo o cualquier medio que se utilice para enviar su pago, no haya sido recibido en la empresa. Por lo anterior, es prudente que el primer recordatorio, sea impersonal, para que el cliente se dé cuenta que los demás clientes atrasados los han recibido bajo las mismas circunstancias.

Debe ser redactado cortésmente, mostrando imparcialidad, recordando las condiciones de Crédito y simplemente solicitar el pago de la(s) factura(s), o alguna aclaración sobre algún problema que impida pagarla; o en caso de haber liquidado la factura, nos proporcione datos concretos de su pago.

Este tipo de recordatorio, se recomienda que se envíe junto una copia de la factura o de su estado de cuenta para evitar confusiones o dudas que puedan surgir al cliente, al momento de recibir un recordatorio de pago.

Cartas de Cobranza.- Esta gestión de cobranza debe estar de acuerdo con la contestación del primer recordatorio enviado al cliente. En caso de que el primer recordatorio no haya sido contestado, las cartas constituirán nuestro primer intento de persecución de cobranza.

Para que la efectividad de las cartas no se pierda, es necesario que estén redactadas conforme a una escala de presión, en las que la presión irá aumentando mientras más tiempo pase.

Es necesario dejar transcurrir un lapso razonable entre las cartas enviadas para así darle tiempo al deudor a que nos conteste éstas, aunque se recomienda que a mayor tiempo de vencimiento de la cuenta, menor será el intervalo entre carta y carta.

Las cartas de cobranza que consiguen dinero y mantienen la buena voluntad del cliente, requieren experiencia, estudio y reflexión, de manera que sean de una forma cortés pero efectiva para recuperar cuentas vencidas.

Los argumentos que se pueden utilizar para redactar una carta son de "olvido", "explicación" y "orgullo".

"Olvido".- Aquel cliente que no puede pagar en la fecha de vencimiento, ni con el primer recordatorio, será necesario argumentarle que su pago no ha sido enviado por "olvido" y se le requerirá el pago.

"Explicación".- En esta etapa se solicitará al cliente que en caso de no poder liquidar de inmediato, nos indique la razón por la cual no ha hecho el pago de acuerdo con las condiciones de Crédito, insinuándole que en base a la respuesta que obtengamos podremos llegar a un acuerdo satisfactorio.

"Orgullo".- La carta se redacta en base al historial del cliente, apelando a su orgullo, para obtener un pronto pago. Si ésta se escribe a clientes orgullosos, suele ser muy eficaz.

En nuestra correspondencia con el cliente se revelará nuestra postura y actitud hacia él, por lo que se necesitará usar toda la diplomacia posible, para lograr lo que antes nos propusimos.

Es necesario que se mecanografíe cada carta enviada a todos los clientes, para lograr una mayor efectividad; ya que una carta preparada en mimeógrafo, co

re el riesgo de ser ignorada.

Cuando se ha determinado una forma eficiente de cartas, éstas deben ser periódicamente revisadas y actualizadas, para evitar que el cliente se dé cuenta - que se le está enviando una "Carta Forma".

- Telegrama. Cuando el cliente no ha atendido las cartas de cobranza tal vez el envío de un telegrama puede hacer que se apresure la realización del pago. Las razones por las que los clientes responden a la presión del telegrama --- son:

- a).- Llega directamente a la persona a quien va dirigido, atrayendo su atención.
- b).- Transmite un mensaje directo y conciso.
- c).- La urgencia del mensaje provoca la reacción del cliente y lo impulsa a pagar.

Es sugerible que se establezcan normas generales para seguimiento de Cobranza, como podría ser:

| | | |
|----|---|---|
| 8 | Días antes del Vencimiento | -- Envío del Edo. de Cuenta. |
| 8 | Días después del Vencimiento | -- 1a. Carta Recordatoria. |
| 20 | Días después del Vencimiento | -- 2a. Carta con solicitud de Pago. |
| 30 | Días después del Vencimiento | -- 1er. Telegrama con solicitud urgente del pago. |
| 40 | Días después del Vencimiento | -- 3a. Carta solicitando urgentemente el pago. |
| 50 | Días después del Vencimiento | -- 4a. Carta con amenaza de Proceso Judicial. |
| 60 | Días después del Vencimiento | -- 1a. Carta del Departamento Jurídico de la Empresa, avisando el comienzo del proceso judicial en 10 Días. |
| 70 | Días en adelante después del Vencimiento. | -- Inicio de Acción judicial. |

B.- TELEFONICAS.

El teléfono es tan importante en la mayoría de los negocios modernos, que es recomendable un entrenamiento especial a todas las personas que integren el departamento de Cobranzas; ya que en la actualidad, la mayor parte del personal de este departamento, resuelven por teléfono muchos problemas. Sin embar-

go, es necesario que se le entrene al personal sobre el "uso" y "abuso" del teléfono.

Es muy usual, que las cartas impresas en mimeografo o mal escritas sean ignoradas por nuestros deudores; por lo que se hace necesario utilizar el teléfono para conseguir alguna respuesta del cliente, después de que varias cartas han fallado para obtener alguna respuesta.

El teléfono como herramienta de Cobranza tiene varias ventajas:

- Es directo y Personal, ya que nos comunicamos directamente con la persona deseada y conseguir su atención.
- Por medio de la comunicación telefónica se pueden aclarar las causas - por la falta de pago, pudiéndose negociar un plazo para el envío pronto del pago.
- El teléfono como medio para lograr la cobranza es flexible, ya que --- bien puede ser un recordatorio amable o una demanda enérgica dependiendo de las circunstancias.
- Las llamadas de larga distancia pueden acelerar pagos vencidos, ya que se enfatiza la urgencia e importancia de la comunicación.

A su vez el Teléfono tiene una desventaja:

- Se puede llegar a un convenio con el cliente para que envíe su pago en determinado plazo, y éste no lo haga; por lo que ocasiona un problema más -- fuerte para la empresa, por el costo de la llamada, el tiempo perdido, tanto en la llamada, como en la espera del pago.

C.- VISITAS PERSONALES.

La técnica de gestión de Cobranza por medio de visitas personales se puede explicar en dos puntos:

- Cobradores.
- Representantes de Ventas.
- Cobradores. En algunas empresas, el empleo de Cobradores es el medio tradicional para la recuperación de la Cartera de Clientes. El Cobrador es la persona que constantemente está en contacto con nuestros clientes y es recomendable tenerlo satisfecho económico y moralmente, según sean sus pretensiones. - Existe la necesidad no solo de afianzarlo, sino además de asegurarlo contra - accidentes de todo tipo y procurarle medio de transporte útil, para que se mi

nimicen los probables accidentes en cuanto a robo, incendio, o cualquier otro tipo de accidente.

La mayoría de los cobradores pretenden que sobre la cobranza que hayan realizado se les otorgue un porcentaje de comisión, ya que generalmente su salario es bajo.

Por todo lo anterior, el costo que representa la utilización de cobradores para la recuperación de la cartera de clientes, es alto. Dicho costo está constituido por su sueldo, incentivos, comisiones, prestaciones, vehículo, seguros, supervisión.

Hay que recordar siempre que, el cobrador es un constante representante nuestro y cuanto más significativa sea su personalidad ante terceros, seguramente que logrará mejor su trabajo y su respeto de las personas que visita.

La necesidad de utilizar al cobrador como gestor de cobranza es justificable, ya que algunos clientes requieren de un sistema de presentación de facturas - a revisión en días y horas específicas y con personas distintas a las que realizaron la compra, así como también utilizan un sistema de pagos en días y horas específicas.

Es necesario que los documentos que manejan los cobradores, sean rigurosamente controlados, ya que en muchas ocasiones, representan la única constancia - que tenemos para cobrar.

- Representantes de Ventas. A últimas fechas se ha generalizado la utilización de nuestro personal de ventas en las labores de cobranzas por diversas razones:

- El representante de Ventas realiza una labor más adecuada con el cliente, pues sabe que él será el encargado de cobrar el pedido que en este momento le sugiera al cliente.
- Al conocer las necesidades del cliente, se puede ir controlando el crecimiento de éste con la compañía, regulando sus compras.
- La oportunidad de recuperación mejora considerablemente al visitar al cliente con dos fines: El cobrar y vender.
- Disminuye el trabajo en el departamento de Crédito y Cobranzas al no tener que revisar pedidos de clientes que tienen adeudos vencidos.
- Los costos de operación se reducen al tener un mínimo número de cobradores que atiendan exclusivamente a clientes especiales, tales como: - Gobierno, Tiendas de Autoservicio, etc.

- El vendedor al saber que el cliente tiene un adeudo vencido, lo comina a pagar para que su pedido no tenga problemas de Crédito.
- El cliente puede ignorar la carta de solicitud de pago, los telegra-mas, las llamadas telefónicas, pero no así la demanda directa del pa- go de un vendedor, pues tendrá que pagar en el momento o dar una bue- na explicación por su retraso en el envío del pago.

Existen varias desventajas al utilizar a los representantes de Ventas como -- gestores de Cobranzas:

- Al presentarse el representante en el establecimiento del cliente, si éste se encuentra ausente y no deja el pago del adeudo, el agente tendrá que seguir su itinierio de trabajo sin haber recuperado el adeu- do, por lo que el pago se retrasará hasta la próximo visita.
- Al tener demasiada relación con los clientes, se puede llegar a tener demasiada confianza con éstos, lo que puede ocasionar que el vendedor obtenga pagos en efectivo y éstos sean malversados antes de ser enviados (en giro bancario o una orden de pago) a la compañía, para su contabilización.
- El representante de ventas con el afán de conseguir cubrir su cuota - de ventas por determinado período, logra cobrar el adeudo con cheque postfechado y expiden pedido de mercancía. Esta situación perjudica - a la liquidez de la compañía por tener sus recursos financieros estancados y guardados sin poder ser utilizados.
- El representante de ventas, con el afán de mantener un promedio esta- ble de cobranza, algunas veces no enviará todo lo recuperado y lo guardará para "Los Días Malos" de Cobranza, y así su imagen no se verá -- deteriorada, aunque a la compañía esta situación la perjudique en gran forma.

Las desventajas antes mencionadas pueden ser bien controladas por el Departamento de Crédito y Cobranza al ejercer una supervisión eficiente a los vende- dores de la siguiente manera:

- Que el vendedor envíe diario un reporte de trabajo, indicando los co- bros realizados.
- Nos avisará en un formato especial sobre los cobros no realizados y - el porqué no se realizaron.

- El vendedor al saber que el cliente tiene un adeudo vencido, lo conmina a pagar para que su pedido no tenga problemas de Crédito.
- El cliente puede ignorar la carta de solicitud de pago, los telegramas, las llamadas telefónicas, pero no así la demanda directa del pago de un vendedor, pues tendrá que pagar en el momento o dar una buena explicación por su retraso en el envío del pago.

Existen varias desventajas al utilizar a los representantes de Ventas como --gestores de Cobranzas:

- Al presentarse el representante en el establecimiento del cliente, si éste se encuentra ausente y no deja el pago del adeudo, el agente tendrá que seguir su itinierio de trabajo sin haber recuperado el adeu--do, por lo que el pago se retrasará hasta la próximo visita.
- Al tener demasiada relación con los clientes, se puede llegar a tener demasiada confianza con éstos, lo que puede ocasionar que el vendedor obtenga pagos en efectivo y éstos sean malversados antes de ser enviados (en giro bancario o una orden de pago) a la compañía, para su contabilización.
- El representante de ventas con el afán de conseguir cubrir su cuota -de ventas por determinado período, logra cobrar el adeudo con cheque postfechado y expiden pedido de mercancía. Esta situación perjudica -a la liquidez de la compañía por tener sus recursos financieros estancados y guardados sin poder ser utilizados.
- El representante de ventas, con el afán de mantener un promedio esta-ble de cobranza, algunas veces no enviará todo lo recuperado y lo guardará para "Los Días Malos" de Cobranza, y así su imagen no se verá --deteriorada, aunque a la compañía esta situación la perjudique en gran forma.

Las desventajas antes mencionadas pueden ser bien controladas por el Departamento de Crédito y Cobranza al ejercer una supervisión eficiente a los vendedores de la siguiente manera:

- Que el vendedor envíe diario un reporte de trabajo, indicando los cobros realizados.
- Nos avisará en un formato especial sobre los cobros no realizados y -el porqué no se realizaron.

- Periódicamente se les remitirá una copia de la relación de adeudos -- pendientes de cobro, con el objeto de que el representante pueda verificar que cuenta con toda la documentación que en los registros figura y en caso de cualquier duda o discrepancia se resuelva de inmediato con el departamento de Crédito y Cobranzas.
- Los recibos de cobro deberán estar foliados para cualquier revisión - que se le pudiera hacer al vendedor.
- Para corregir el mal uso que se le pudiera dar al dinero cobrado en - efectivo por el vendedor, se les puede enviar a los clientes regularmente, un estado de cuenta actualizado.
- Realizar arquezos sorpresivos a los vendedores, para asegurarnos que - la documentación que se les ha remitido, está correctamente manejada.

La forma en que serán distribuidos los representantes de Ventas en el país, - será en base a Distritos o zonas, reportando éstos a un jefe de Distrito o Zona, el cual se encargará de la supervisión de la Venta y de la Cobranza en -- su Distrito o Zona.

Las técnicas de Gestión de Cobranza, anteriormente descritas, pueden ser utilizadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y no necesariamente en el orden que fuí señalando. A continuación mencionaré la última etapa de toda -- gestión de Cobranza: La Cobranza Legal.

C. - COBRANZA LEGAL.

No obstante que en las páginas anteriores, se ha tratado de establecer los medios posibles para otorgar créditos y recuperarlos en las mejores condiciones, nunca hay que dejar escapar la posibilidad de tener que recurrir a las autoridades judiciales, como último recurso para la recuperación de los importes - pactados.

Sin embargo, este paso resulta un poco difícil por dos aspectos:

- Falta de conocimiento, que con frecuencia existe, sobre la forma de proceder para la recuperación de un adeudo por la vía judicial.
- Se debe estar seguro que todos los recursos y medidas ya han sido agotadas por el acreedor, para la recuperación de su crédito cedido y estar preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor.

Es indudable que mientras más tiempo pase, más difícil es recuperar una cuen-

ta, por lo que se hace necesario que cuando las circunstancias lo justifiquen, el acreedor no debe titubear en realizar esta acción final drástica.

Aunque siempre será necesario acudir a los expertos en la materia, es necesario estar familiarizado sobre los distintos caminos a seguir, los trámites -- que son requeridos en los términos de las leyes aplicables en cada caso.

CONCEPTO.

Esta última etapa de Cobranza, es el "Conjunto de gestiones judiciales o extrajudiciales que se realizan para recuperar algún crédito de plazo fijo, después de su vencimiento y una vez agotados todos los procedimientos de una Cobranza Normal".*

Para la realización de las gestiones necesarias y lograr el cobro de un crédito difícil se cuenta con el Derecho Mercantil, el cual se puede definir como una norma de Derecho Privado que regula actos comerciales y las relaciones entre particulares que en ellos se originen. A continuación mencionaré algunos documentos que con mayor frecuencia maneja la Industria de la Confitería y -- los juicios procedentes o procedimientos a seguir:

| <u>DOCUMENTO</u> | <u>JUICIO O PROCEDIMIENTO</u> |
|---|--|
| CHEQUE | JUICIO EJECUTIVO MERCANTIL |
| PAGARE | JUICIO EJECUTIVO MERCANTIL |
| LETRA DE CAMBIO | JUICIO EJECUTIVO MERCANTIL |
| CONTRARECIBO | MEDIOS PREPARATORIOS DE JUICIO |
| NOTA DE REMISION | MEDIOS PREPARATORIOS DE JUICIO |
| FACTURAS | MEDIOS PREPARATORIOS DE JUICIO |
| CHEQUES PRESCRITOS | MEDIOS PREPARATORIOS DE JUICIO |
| INTERESES, GASTOS Y COSTAS DE JUICIO | INCIDENTE DE GASTOS Y COSTAS DE JUICIO E INTERESES. |

*C.P. Miguel Angel García Lara, Pag. 138- Dirección y Control de Crédito y Cobranzas.

Juicio Ejecutivo Mercantil.

Tiene lugar cuando la demanda se funda en hacer efectivos títulos de crédito, como son: El Cheque, el Pagaré y la Letra de Cambio.

La forma en que se realiza este juicio es la siguiente:

El Acreedor del título de crédito deberá presentar su demanda junto con el título de crédito ante un juzgado civil; toda vez que la demanda y el título de crédito han sido aceptadas por el juez, el acreedor se hará acompañar por el Secretario Actuario del juzgado para presentarse en el domicilio del deudor y requerirle el pago.

En caso de no hacer el pago el deudor, se le embargarán los bienes de su propiedad, los cuales deberán cubrir la deuda y las costas de la cobranza legal. Existirán casos, que al presentarse el acreedor con el Secretario, el deudor no se encuentre, por lo que se le dejará un citatorio, fijando hora y día de visita próxima. Con el solo hecho de que el deudor no se encuentre en su domicilio en la fecha y hora establecida, se procederá a realizar el embargo, en presencia de cualquier persona que se encuentre en el domicilio con el vecino más cercano.

Hecho el embargo se le notifica al deudor con copias de la demanda, quien le demanda, la cantidad por la que se le demanda, etc.

En el Código de Comercio existe un orden respecto a los bienes que se pueden embargar:

" En primer lugar, la mercancía, en segundo, documentos al cobro (a satisfacción del deudor), posteriormente los muebles, excepto una cama, una silla y una mesa e instrumentos de trabajo para subsistencia del deudor; y por último los inmuebles y demás acciones y derechos que tenga el demandado".

En caso de que el deudor no pague a los 3 días posteriores al embargo, se procederá a rematar lo embargado.

Volviendo a la Demanda, en ésta se puede establecer, además del total de la deuda, un interés legal vigente el cual es del 6% anual en materia mercantil. En caso de que en el título de crédito se especifique el interés pactado, éste no debe ser muy alto, ya que el juez puede reducirlo de una manera equitativa. También pueden solicitarse en la demanda los gastos y las costas del -- juicio (esto deberá ser solicitado por un Licenciado en Derecho, con Cédula - Profesional, expedida por la Dirección General de Profesiones).

Cuando el Título de Crédito es un cheque, se puede exigir el pago de un 20% -

de indemnización respecto al valor original del cheque, siempre y cuando este documento se haya presentado en la institución bancaria idónea para su cobro, dentro de los quince días siguientes a su expedición y el banco anote en él, - el motivo del rechazo. En caso de que el cheque haya sido devuelto por "Fondos Insuficientes", se puede proceder en contra del deudor por la vía penal, - acusándolo por ser responsable de Fraude.

Regularmente este tipo de Juicio, tarda de 1 a 2 meses considerando todos los pasos que intervienen en el juicio.

Medios Preparatorios de Juicio.

Como su nombre lo indica, son los elementos necesarios para poder iniciar un juicio en contra de deudores demandados por falta de pago. Una vez que el juez admita los medios preparatorios, se señalará el día y la hora para la comparencia del demandado. La Cédula de notificación debe contener el nombre de la persona que demanda y la cantidad por la que ha sido demandado; y deberá entregarse en el domicilio correcto del deudor en forma personal, ya sea el responsable directo o algún pariente cercano que se encuentre en su domicilio.

En caso de que no asista a la primera cita, se le cita por segunda vez quedando establecido de que si persiste en su actitud de no asistir, se le declarará "Confeso", es decir que acepta delito y culpa.

Cuando el deudor se presenta en la Audiencia, se le muestra el documento presentado, preguntándole si reconoce la deuda, el contenido y la firma; todo es para lograr aclarar la verdad. En estos casos cuando el tenedor de los documentos que aclaren la verdad, se nieguen a presentarlos sin causa justificada, se le apremiará por la vía legal y si insiste en su actitud, deberá pagar los daños y perjuicios que se hayan causado, además de que en él recaerá toda la responsabilidad en que se hubiere incurrido por la vía penal.

En algunas ocasiones, los documentos presentados son contrarecibos o facturas en los que se muestra la cantidad líquida del adeudo, así como la firma de la persona que recibió la mercancía, la cual en diversas ocasiones no es el representante legal de la empresa, es por esto que cuando le preguntemos al deudor, en presencia judicial, sobre el adeudo; solo le interroguemos si reconoce el adeudo impreso en el documento y la firma (en el caso de que se tenga la certeza de que fué impresa por él), si es que asiste a la audiencia.

Como se mencionó anteriormente, en caso de que no asista a la audiencia, se -

tendrá por reconocida la deuda y se podrá iniciar el juicio en la forma antes-mencionada.

Los documentos que nos van a servir como base en el juicio son las copias certificadas de los medios preparativos o en su caso la sentencia respectiva.

Incidente de Gastos y Costas de Juicio e Intereses.

Este procedimiento se deriva del juicio en el que se generaron intereses, gastos y costas de juicio; y es aplicable en la forma siguiente: En el caso de los gastos y Costas de Juicio, se mostrarán ante el juez todos los comprobantes que amparen los egresos efectuados en relación al juicio, incluyendo los honorarios del abogado.- El juez podrá imponer su criterio respecto a la razonabilidad de los mismos.

Quando se trate de cobrar intereses por el monto del adeudo, se deberán presentar éstos ante el juez, ya sea que anteriormente haya sido pactados o en su defecto, sean los legalmente establecidos, para que sean admitidos.

Toda vez que los intereses, gastos y costas del juicio son admitidos por el juez, se procede a otorgarle un plazo de 3 días al deudor para que comparezca lo que crea conveniente; y en caso de no hacerlo se le dicta sentencia para que pague éstos, bajo pena de embargo.

Anteriormente mencioné la forma de poder hacer efectivos los créditos otorgados mediante mecanismos judiciales, pero también cabe mencionar como se puede detener estos mecanismos judiciales de la manera más correcta y conveniente, según sea el caso:

- a).- Desistimiento.
- b).- Prescripción.
- c).- Caducidad.

a).- Desistimiento.- El desistimiento puede ser en dos formas: De Instancia y de Acción. En el primer caso se trata de desistimos de la solicitud de Demanda, ya sea para perdonarle ampliamente o para volver a iniciar el juicio en otro juzgado, en el caso de cambiar el juzgado tiene su salvedad, ya que si el demandado está en conocimiento de su demanda en determinado juzgado y no quiere cambiar por no convenirle, entonces no procede este desistimiento de instancia.

En el segundo caso, Desistimiento de Acción, se le perdona ampliamente al deudor sobre la demanda y ya no es posible volver a entablar juicio con base en

los documentos que sirvieron en el procedimiento en el que desistimos.

b).- Prescripción.- Esta es una forma en que el deudor se libera de la obligación de pagar un adeudo mediante el simple transcurso del tiempo en que no se ha exigido el pago de la obligación, o sea que si tenemos un título de crédito que no hemos podido hacer efectivo, la ley nos concede un determinado tiempo para hacerlo cumplir judicialmente por parte del deudor, lo cual está regulado de la siguiente forma:

1.- En lo que respecta a la letra de cambio y el pagaré, su acción cambiaria prescribe a los tres años, a partir del día de vencimiento.

2.- La acción cambiaria del cheque prescribe a los seis meses, contados a partir de la presentación del mismo; y desde el día siguiente a aquel en que el endosante pague el citado documento. Es necesario mencionar que, para que sea exigible por la vía judicial el pago de un cheque devuelto por el Banco por tener Fondos insuficientes, la presentación para su cobro del mismo, no deberá exceder de los quince días cuando sea pagadero en la misma plaza; de los treinta días si fueron expedidas y pagaderos en diferentes plazas del territorio nacional; y noventa días si fuesen expedidos en territorio nacional y pagaderos en el extranjero o viceversa, expedidos en el extranjero y pagaderos en territorio nacional.

Para poder comprobar estos plazos, será necesario que se exija a la Institución Bancaria en la cual se presentaron los cheques para su cobro, ponga al reverso del documento o en su hoja adherida, el sello y la causa de la devolución; ya que sin ésto se pierde la prueba comprobatoria.

c).- Caducidad.- Un título de crédito caduca, cuando no han sido exigidos actos positivos y ordenados por la ley en la acción cambiaria de regreso, esto significa que si el deudor principal deja de pagar el documento, se puede ejercitar acción contra el aval, ya que éste responde de que será pagado el documento y su obligación nace cuando el deudor ha dejado de cumplir con su obligación; ahora bién, si no se ejercita acción judicial en contra de éste, para que surja la citada obligación, se dice que ésta ha caducado. Por otro lado, el cheque caduca cuando no se presenta en la forma y plazo que señala la ley, y que ya he mencionado en párrafos anteriores.

2.3 EL PRONOSTICO DE LA COBRANZA.

En virtud de que la cobranza es la fuente interna más común e importante de ingresos dentro de la Industria de la Confitería, se hace necesario planear las actividades a realizar por el departamento de Crédito y Cobranzas, basándose en un presupuesto.

Como anteriormente fué señalado, el 90% de las Ventas realizadas en este ramo de la Industria, son a crédito, y por lo tanto existe un lapso de tiempo entre la fecha en que se realiza la venta y la fecha en que se recupera, por lo que para formular este presupuesto es necesario realizar algunos análisis.

Datos como los porcentajes de ventas a crédito recuperables a distintos plazos, conocer las distintas líneas de productos que se manejen en la empresa, conocer los canales de distribución que están operando en la empresa, son datos que considero resulta indispensable conocer profundamente para poder estimar razonablemente la cobranza a lograr.

Será necesario que la estimación obtenida en base a la experiencia pasada sea examinada con objetividad de tal manera que permita realizar los ajustes que se requieran para fluctuaciones económicas del país o del ramo de la industria, variaciones en condiciones de pago a clientes, cancelación de cuentas incobrables, etc.

La importancia de considerar un pronóstico de cobranza en nuestra empresa radica en:

a).- Nos permite jerarquizar y precisar los objetivos de nuestro departamento.

b).- Funciona como un auxiliar para comunicar a nuestros superiores y colaboradores directos e indirectos, así como a otros departamentos ligados a nuestras funciones, cual es nuestra situación actual y cual pretendemos que sea en un futuro determinado, basándonos en los objetivos generales de la empresa a corto y largo plazo.

c).- Facilita la coordinación con otras áreas de la empresa, principalmente con la de Ventas, la cual está íntimamente ligada a la función de la Cobranza.

d).- Permite incrementar la productividad tanto propia como de nuestros colaboradores al concentrar nuestros esfuerzos en objetivos previamente acordados entre jefe y subordinados.

La base para elaborar el presupuesto de cobranza, será el programa de Ventas, ya que en éste tendremos el importe que se espera vender por línea de producto, así como por canal de distribución, durante los distintos meses del año. Con base en la Políticas de Ventas y en paralelo a lo anterior, se establecerá el porcentaje a recuperar de dichas ventas en la periodicidad que en la venta podamos establecer.

Otra información confiable en que se puede apoyar el Gerente de Crédito y Cobranzas para estimar la recuperación de nuestras ventas, serán la información contable y estadística de años anteriores, más la experiencia, actuación oportuna y acertada, toma de decisiones del personal y demás áreas con que el departamento de crédito y cobranzas se relacione.

El programa que afectará la actuación de nuestro departamento, de no ser satisfactoria, será el Programa de Flujo de Efectivo que maneja la empresa, ya que nuestra compañía no tendrá los recursos financieros necesarios propios para satisfacer sus necesidades, lo cual nos orillará a recurrir a fuentes de financiamiento externas; situación que encarecerá en forma crítica la operación de la empresa, perdiendo estabilidad y solvencia, factores que son de suma importancia para el desarrollo de cualquier empresa.

Una permanente revisión de los resultados alcanzados con lo presupuestado, nos dirá cual es la situación que guarda la empresa, y con un análisis y valuación de las diferencias que nos lleven a la causa-efecto, sabremos las medidas correctivas que deberán aplicarse, mismas que ocasionarán cambios en el proceso administrativo.

Es necesario destacar la importancia de estimar con la mayor precisión el presupuesto de Cobranzas, pues si cobramos cantidades sustancialmente menores de las que proyectamos, obligaremos a la empresa a recurrir a financiamientos externos para hacer frente a los desembolsos normales. El hecho de buscar financiamientos externos, en ocasiones obliga a aceptar tasas de interés altas; y algunas veces, el trámite del préstamo no es tan rápido como nuestras necesidades lo requieren, lo que provocará que nuestra empresa deje de cubrir adeudos a su vencimiento, lo que puede ocasionar un deterioro en la imagen crediticia de la empresa.

Por otro lado, si cobramos cantidades sustancialmente mayores a las pronosticadas, tal vez estamos provocando un desperdicio de recursos pues quizá nuestra empresa haya obtenido algún préstamo que resultó innecesario o haya deja

do de aprovechar algunos descuentos por pronto pago que en forma normal o especial pudimos haber obtenido de nuestros proveedores y acreedores.

Antes de iniciar un presupuesto de cobranzas es necesario determinar un porcentaje de la cobranza a realizar para crear una reserva de cuentas incobrables, (en el tema siguiente explicaré más ampliamente sobre esto).

En términos generales, los pasos a seguir para formular el presupuesto de Cobranzas en este ramo de la industria, basado en la experiencia de los porcentajes de venta, así como en las condiciones de pago ya establecidas, son las siguientes:

1.- Se registran las ventas netas mensuales más IVA presupuestadas para el siguiente ejercicio.

2.- Se calculará un promedio de ventas diario para cada uno de los meses del año, basándonos en las ventas presupuestadas o reales de los últimos dos meses anteriores más el mes por afectar, (esto basado en que el producto elaborado es de temporada; y habrá temporadas buenas y malas durante el año), dividido entre 90 días.

3.- Para conocer los días cartera es necesario conocer el comportamiento de nuestro mercado en años anteriores, es decir que los días cartera, para esta industria se basarán en la experiencia.

4.- Se multiplican los días cartera de cada mes por el promedio de ventas diario que corresponde a cada mes, y obtendremos el saldo final de la Cartera de cada mes.

5.- Por último falta conocer nuestro pronóstico de cobranza mensual, el cual se obtiene de la siguiente forma:

Saldo Inicial del Mes + Ventas del Próximo mes - Saldo Final Mensual = COBRANZA POR REALIZAR.

A continuación mencionaré un ejemplo, para mayor claridad del procedimiento:

1.- La reserva para cuentas incobrables será de 5.7 al millar sobre el saldo de Cartera de Clientes.

2.- Las Ventas para los meses de noviembre y diciembre de 1983 fueron de ---- \$180'600,000.- y 203'000,000.-, respectivamente.

3.- El saldo final de diciembre de 1983 fué de \$ 280'000,000.

4.- El plan de ventas para 1984 se menciona el cuadro de presupuesto de Cobranza.

5.- Los días cartera, según la experiencia de la compañía se deberán comportar según menciona en el cuadro de presupuesto de cobranzas.*

(VER HOJA SIGUIENTE)

Calcularemos los datos para Enero de 1984:

a).- Venta del último Trimestre = 524'100

Venta Nov. 180'600

Venta Dic. 203'000

Venta Ene. 140'500
524'100

b).- Promedio de Venta diaria:

$$\frac{524'100}{90 \text{ días}} = 5823$$

c).- Días Cartera = 40

d).- Saldo final Enero =(Días Cartera) (Promedio de Venta Diario)
 = (40) (5823)
 = \$ 232,920.

e).- Pronóstico de Cobranza Mensual =

Saldo Inicial + Ventas Período Preso - Saldo Final

$$280'000 + 140'500 - 232,920 = 187,580$$

f).- La reserva para cuentas incobrables se calcula sobre el saldo - final presupuestado de cada mes:

$$\text{Reserva Incobrable} = \text{Saldo Final del Mes (0.37\%)} = 862.$$

PRHSUPUESTO DE COBRANZA

1984.

| MESSES | VENTAS NETAS MAS IVA. | VENTA ULTIMO TRIMESTRE | PROMEDIO VENTA DIARIO | SALDO DE CARTERA | COBRANZA | DIAS CARTERA | RESERVA CTAS. INCOB. |
|--------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------|------------|-----------------|-------------------------|
| ENE. | 140'500,000.00 | 524,100.00 | 5,823.00 | 232,920.00 | 187,580.00 | 40 | 862 |
| FEB. | 140'500,000.00 | 484,000.00 | 5,378.00 | 209,742.00 | 163,678.00 | 39 | 776 |
| MAR. | 170'000,000.00 | 451,000.00 | 5,011.00 | 190,418.00 | 189,324.00 | 38 | 700 |
| ABR. | 150'000,000.00 | 460,500.00 | 5,117.00 | 199,563.00 | 140,855.00 | 39 | 238 |
| MAY. | 170'000,000.00 | 490,000.00 | 5,444.00 | 223,204.00 | 146,359.00 | 41 | 826 |
| JUN. | 190'000,000.00 | 510,000.00 | 5,667.00 | 221,013.00 | 192,191.00 | 39 | 818 |
| JUL. | 170'000,000.00 | 530,000.00 | 5,889.00 | 247,338.00 | 143,675.00 | 42 | 915 |
| AGO. | 190'000,000.00 | 550,000.00 | 6,111.00 | 281,106.00 | 156,232.00 | 46 | 1,046 |
| SEP. | 240'000,000.00 | 600,000.00 | 6,667.00 | 300,015.00 | 221,091.00 | 45 | 1,119 |
| OCT. | 240'000,000.00 | 670,000.00 | 7,444.00 | 320,092.00 | 219,923.00 | 43 | 1,184 |
| NOV. | 270'000,000.00 | 750,000.00 | 8,333.00 | 349,986.00 | 240,106.00 | 42 | 1,295 |
| DIC. | 250'000,000.00 | 760,000.00 | 8,444.00 | 337,760.00 | 262,226.00 | 40 | 1,256 |

2.4 LA RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES.

El monto de la reserva para cuentas incobrables varía en gran forma, dependiendo del tipo de industria, la calidad de los clientes y las condiciones económicas en general, que actualmente prevalezcan.

El monto o porcentaje para la reserva debe estar basado en la experiencia y desde luego en buenos criterios, ya que si una gerencia muy conservadora establece la reserva, ésta será elevada y probablemente una parte de ella no será utilizada y afectará a las utilidades al término del ejercicio social; y por el contrario si es efectuada desde un punto de vista muy liberal, ésta no será suficiente y provocará también variaciones en las utilidades de la empresa.

Es indispensable realizar una revisión periódica de esta reserva, ya que en la actualidad, existen factores que no son previsibles y que afectarán a la situación de la cobranza. Esta revisión puede basarse en dos análisis:

En primer lugar se debe efectuar una revisión de la antigüedad y recuperabilidad de las cuentas con objeto de determinar si existen algunas de ellas de cobro dudoso; y en segundo lugar, revisar el presupuesto de Ventas para el nuevo período. La combinación de estas dos partes proporcionará una estimación más razonable.

Es indispensable considerar algunos factores que pueden influir para estimar erróneamente el porcentaje de la reserva:

- Cuando una cuenta, siendo aun morosa, se considere "cuenta mala".
- Considerar "cuentas malas", mucho tiempo después del plazo normal.
- El no agotar los recursos para realizar una cobranza normal de una cuenta vencida y considerarla " cuenta mala ".
- Las altas ventas de años anteriores pueden presentar un volumen proporcionalmente alto de pérdidas por cuentas incobrables y comparados con el volumen menor de ventas del año siguiente, no guarda relación real.

En el régimen fiscal de nuestro país, del 100% del total de una cuenta incobrable, el Gobierno autoriza para cargar a la cuenta de gastos el 42% y el 3% restante debe ser absorbido por la empresa.

Con el objeto de poder hacer deducible el 42% de la cuenta, las autoridades fiscales no requieren del acta de insolvencia del cliente o bien un certificado

do desaparición, ya que estas dos cosas son los más comunes; simplemente será necesario demostrar que las gestiones de cobro han sido infructuosas por las causas antes descritas, por medio de una carta ó memorándum interno, donde -- consten tales hechos.

La forma para calcular la reserva para cuentas incobrables es la siguiente:

$$\frac{\text{PERDIDA TOTAL POR CUENTAS INCOBRABLES}}{\text{TOTAL DE VENTAS A CRÉDITO}} = \text{INDICE DE CUENTAS MALAS.}$$

2.5 EL ANALISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

Como ya se ha visto, la cobranza puntual es de suma importancia para cualquier negocio que vende a crédito, ya que sus utilidades dependen principalmente de la frecuencia con que se cumpla el ciclo económico de la empresa, -- por esto será necesario conocer la cantidad exacta de dinero que representa el capital de trabajo invertido en las cuentas por cobrar a los clientes.

La rotación de esta cantidad es vital para la liquidez y solvencia de la empresa, por esto se deben realizar frecuentes pruebas para determinar el estado satisfactorio de estas cuentas. En ocasiones la teoría de convertir esas cuentas en efectivo, medir su calidad en cuanto a su vencimiento y la rotación de las mismas va más allá de la función normal de la cobranza, participando los más altos niveles que tienen la responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

Existen dos técnicas utilizables en el análisis de las cuentas por cobrar:

- a).- Análisis de cuentas por vencimientos.
- b).- Análisis de Días Cartera.

a).- Análisis de Cuentas por Vencimientos. Esta técnica nos señala la calidad de la cartera de clientes en cuanto a sus saldos vencidos, clasificando las cuentas de acuerdo al período de tiempo que han estado vigentes.

El estado de análisis generalmente es preparado al cierre de cada mes, en el cual se nos mostrará por cliente, su nombre y dirección, así como el monto -- que adeuda, separando los movimientos por vencimiento ya sea en: Por Vencer, - 30 Días, 60 Días, 90 Días y + de 90 Días. (Ver figura siguiente).

Este análisis es realizado cuidadosamente por la gerencia de Crédito y Cobranzas para diferentes propósitos:

- Para conocer cuales son los clientes que están atrasados en sus pagos y realizar las gestiones de cobranza correspondiente con cada uno de ellos.
- Para determinar que reservas se fijan para la estimación de cuentas incobrables.
- Para determinar la eficiencia del departamento en la función de Cobranzas.

Todo análisis de cuentas por vencimientos, muestra un panorama completo del estado de cobranzas y ayuda a localizar cuentas que habitualmente han estado atrasadas, mostrando la situación exacta de cada una y saca las más sobresalientes. Se recomienda que además de realizarse por cliente, también se lleve a cabo por zonas de venta, dependiendo de como se tenga repartido nuestro mercado de venta, para conocer en un momento dado cual es la zona más afectada en cuanto a saldos vencidos, y así tomar decisiones más precisas y acertadas sobre las gestiones de cobranza.

| ANALISIS DE SALDOS POR VENCIMIENTO | | | | | | | | | | 30/04/84 |
|------------------------------------|--------|----------|--------|------------|------------|---------|---------|---------|----------------|-------------------------|
| Docto. | Refer. | Fecha | Total | Cond. Pago | Por Vencer | 30 Dias | 60 Dias | 90 Dias | Más De 90 Dias | |
| 0914032 | | | | | | | | | | LINEA DE CREDITO 45,000 |
| F79442 | 032 | 10/12/83 | 50,000 | 15 | | | | | | 50,000 |
| G88423 | 68423 | 11/01/84 | 39,500 | 15 | | | | | | 39,500 |

| ANALISIS CONCENTRADO DE SALDOS POR VENCIMIENTO POR TERRITORIO | | | | | | | | 30/04/84 |
|---|-------|------------|---------|---------|---------|----------------|---------------|----------|
| Territ. | Total | Por Vencer | 30 Dias | 60 Dias | 90 Dias | Más De 90 Dias | Observaciones | |

Fig. Análisis De Saldos Por Vencimientos

b).- Análisis de Días Cartera. Todo gerente de Crédito y Cobranzas debe hacer una valuación constante de la eficiencia de sus sistemas de Crédito y Cobranzas para determinar el promedio de antigüedad de las cuentas por cobrar a nivel global. Esta valuación consiste en determinar la rotación de las cuentas por cobrar.

A continuación detallo la forma de determinar el cálculo de esta rotación, -- considerando que estamos hablando de la Industria de la Confitería:

- 1.- $\frac{\text{VENTAS NETAS DE 3 MESES ULTIMOS}}{90 \text{ DÍAS}} = \text{VENTA NETA DIARIA}$
- 2.- $\frac{\text{SALDO INICIAL DE CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTA NETA DIARIA}} = \text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR.}$

En la Industria de la Confitería se considera una rotación razonable de cuentas por cobrar entre 30 y 40 días por las siguientes razones:

- El 35% de las Ventas son a Gobierno y Tiendas de Autoservicio con condiciones de pago de 45 Días.
- 35% de las Ventas son a mayoristas foráneos con condiciones de pago - de 30 Días.
- 20% de las Ventas son a mayoristas locales con condiciones de pago - de 15 Días.
- 10% de las Ventas son a minoristas, con condiciones de pago de Contado.

Además de las razones anteriores, habrá que considerar las condiciones de pago que tengamos con nuestros proveedores para poder opinar sobre la eficien-cia de la recuperación de cuentas por cobrar, ya que aunque tengamos una rotación de cuentas por cobrar de 30 y/o 40 días, si nuestros proveedores nos --- ofrecen condiciones de pago menores a 30 días siempre padeceremos falta de liquidez y solvencia.

Como anteriormente se mencionó, el análisis de cuentas por cobrar debe ser -- frecuente y permanente, pero además de esto, también debe informarse a la alta gerencia o Dirección General sobre esta situación, ya que serán las perso-nas de estos niveles los que valuarán el trabajo de Cobranzas, midiendo la calidad de la cartera de clientes.

Las dos técnicas anteriores pueden mezclarse para poder ser mostradas ante la Dirección General de la siguiente manera:

a) Por Vencimientos Generales.

b) Por Vencimientos de Distritos, Zonas o Canales de Distribución.

Esta información periódica, regularmente va acompañada de un reporte en el -- cual se explican las razones de aumento o disminución de vencimientos impor-- tantes en cada uno de sus conceptos. .

Además de este análisis, el cual se debe realizar mensualmente, se aconseja - elaborar otro reporte, el cual nos muestra la cobranza diaria realizada por cada una de las zonas y/o distritos y pueda compararse con la Cobranza del -- mes pasado.

ANALISIS DE CUENTAS POR COBRAR POR VENCIMIENTOS GENERALES

| CONCEPTO / PERIODO | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEP. | | OCT. | | NOV. | | DIC. | | |
|--------------------|-------|-----|---------|-----|-------|-----|-------|-----|------|-----|-------|-----|-------|-----|--------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|--|
| | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | Real | Pto | |
| TOTAL CARTERA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POR VENCER | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 DIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 60 DIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 90 DIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MAS DE 90 D. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VTA 3 MESES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIAS CARTERA R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIAS CARTERA P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**ANALISIS DE CUENTAS POR COBRAR POR VENCIMIENTO DE
DISTRITOS DE VENTA Y CANALES DE DISTRIBUCION**

| | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEP. | | OCT. | | NOV. | | DIC. | | |
|----------------|-------|---|---------|---|-------|---|-------|---|------|---|-------|---|-------|---|--------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|--|
| | R | P | R | P | R | P | R | P | R | P | R | P | R | P | R | P | R | P | R | P | R | P | R | P | |
| DIST. CENTRO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIST. SUR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIST. SURESTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIST. PACIFICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DIST. NORTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GOBIERNO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AUTOSERVICIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LEGAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OTROS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL VENCIDO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2.5 CAUSAS Y EFECTOS POR EXISTIR EXCESO DE INVERSIÓN EN LA CARTERA DE CLIENTES.

Como ya he mencionado, es necesario que toda venta realizada a crédito sea recuperada en las condiciones de pago normales que conceda generalmente tanto a la empresa como toda la industria del mismo ramo.

Si el importe de la inversión que estamos haciendo en la cartera de clientes no guarda la debida proporción con los otros elementos financieros de la empresa, sino que es superior a las posibilidades de ésta, existe un desequilibrio financiero, lo cual significa que existe una deficiencia la cual provocará desperdicios, que a la larga provocará una baja en las utilidades de la empresa.

Generalmente este tipo de deficiencia se acentúa más, cuando al analizar la cartera de clientes, nos damos cuenta que los saldos vencidos se van incrementando mes con mes, lo que significa que nuestros clientes no están cumpliendo con sus obligaciones oportunamente.

Como se mencionó en el capítulo anterior, mientras más tiempo pase para la recuperación de una cuenta de crédito, más riesgos se corren de no poder cobrar se; por lo que resulta vital para la empresa recuperar en corto tiempo sus créditos para así disminuir al máximo los riesgos.

Existen muchas causas por lo que pueda existir una sobreinversión en nuestra cartera de clientes, que en un momento dado puedan generar pérdidas o desperdicios en nuestras utilidades. Estas son algunas de ellas:

- Mala situación económica general.
- Mala situación del mercado en el que opera la empresa.
- Existencia de políticas muy liberales para la concesión de los créditos.
- Política equívoca de Ventas, basada sobre la idea de que el propósito de todo negocio es vender al máximo, olvidando el objetivo principal que es el lograr una utilidad satisfactoria (por lo menos).
- Aguda competencia del mercado.
- Deficiente política de cobros.

Además de que el efecto primordial es la reducción de las utilidades por los créditos que parcial o totalmente se dejan de cobrar, o no se cobran oportunamente existen otros que directa o indirectamente afectan al resultado de la -

empresa, como pueden ser:

- Gestiones de Cobranza extraordinarias, como son los viáticos, papele-
ría, horas/hombres, honorarios extras, llamadas telefónicas innecesarias, etc.
- Pérdida en el poder adquisitivo de la moneda.
- Pérdida por el pago de intereses por préstamos solicitados a causa de
los créditos que no son recuperados en su oportunidad.
- Aumento de clientes morosos y con esto un aumento en los riesgos para
poder cobrarles sus adeudos vencidos.

Con el fin de reducir al máximo esta deficiencia, es conveniente que el Gerente de Crédito y Cobranzas, analice individualmente cada uno de los saldos ven-
cidos, con el objeto de precisar las causas que en cada caso originaron el re-
traso en el pago, y por lo tanto el vencimiento del saldo. Si el resultado -
del análisis muestra que algunos saldos se vencieron injustificadamente, sin
que el cliente haya hecho algo por reducirlos, entonces se pueden tomar medi-
das correctivas como las siguientes:

- Iniciar campaña especial de gestión de cobranza.
- Restringir y suspender las ventas a crédito a todo cliente moroso.
- Cambiar las condiciones de venta con este tipo de clientes.

Es preciso que en cuanto se tenga conocimiento de este tipo de anomalías, se
atienda de inmediato el problema buscando una pronta solución a éste y esta-
blecer medidas de control para que no se vuelva a sucitar; y con esto se pue-
de mejorar en gran forma el trabajo de este departamento.

**CAPITULO III. EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.
SU ORGANIZACION.**

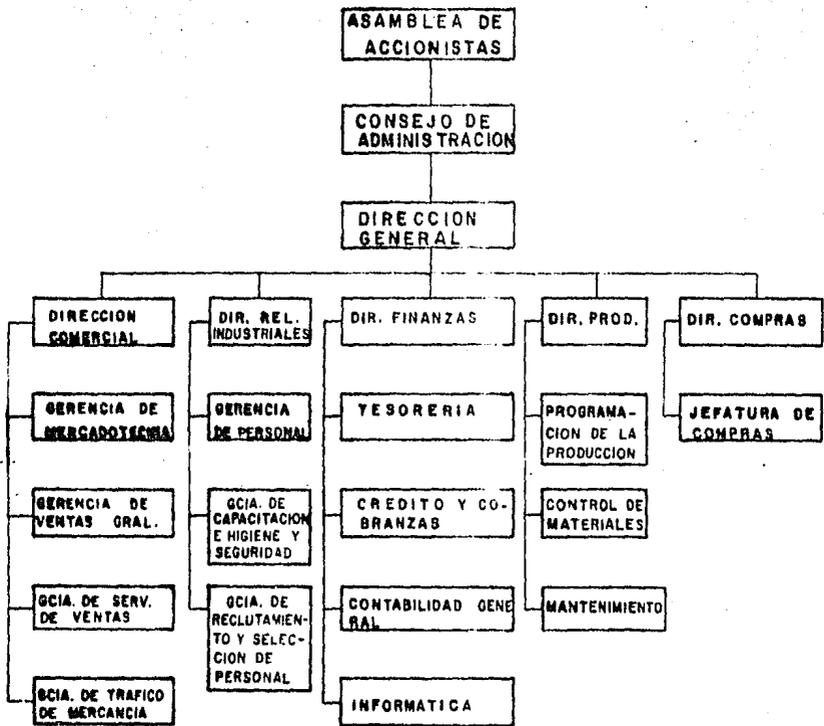
- 3.1 ESTABLECIMIENTO JERARQUICO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**
- 3.2 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**
- 3.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA PUESTO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**
- 3.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**
- 3.5 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**
- 3.6 CARACTERISTICAS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

3.1 ESTABLECIMIENTO JERARQUICO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

La formulación de un organigrama es indispensable para todas las empresas, pues constituye la base gráfica sobre la cual se establece una organización, ya que en él se muestra esquemáticamente las dependencias, responsabilidades y ubicación de las funciones de cada uno de los departamentos que la integran.

En la mayoría de las empresas, el departamento de Crédito y Cobranzas se encuentra localizado como una de las más importantes funciones del área financiera, ya que es el canal de flujo de efectivo, por la recuperación de las ventas a crédito y es el soporte económico.

Es de suma importancia que el departamento de Crédito y Cobranzas se establezca mediante un cuidadoso análisis de las funciones específicas de la empresa, así como de las líneas de producto que se manejen. En este caso, dado el volumen tan alto en cuanto a número de clientes, se tiene que establecer el departamento de una forma muy especializada. A continuación se presenta la localización del departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa:



ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

CONSEJO DE ADMINISTRACION

DIRECCION GENERAL

DIRECCION COMERCIAL

DIR. REL. INDUSTRIALES

DIR. FINANZAS

DIR. PROD.

DIR. COMPRAS

GERENCIA DE MERCADOTECNIA

GERENCIA DE PERSONAL

TESORERIA

PROGRAMACION DE LA PRODUCCION

JEFATURA DE COMPRAS

GERENCIA DE VENTAS GRAL.

G CIA. DE CAPACITACION E HIGIENE Y SEGURIDAD

CREDITO Y COBRANZAS

CONTROL DE MATERIALES

G CIA. DE SERV. DE VENTAS

G CIA. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

CONTABILIDAD GENERAL

MANTENIMIENTO

G CIA. DE TRAFICO DE MERCANCIA

INFORMATICA

3.2 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

El diseño de un organigrama departamental es igual de importante que el diseño de un organigrama general, ya que además de que en éste se muestra objetivamente la autoridad, responsabilidad, comunicación y nivel de los puestos, - también contribuye a organizar el departamento, mostrando esquemáticamente -- una realidad práctica de los puestos.

Para elaborar la estructura interna de un departamento, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Organización interna.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Aspecto Contable de la Empresa.

Cada uno de estos aspectos debe ser definido en cuanto a las necesidades empresariales, considerando siempre que mientras más simple sea la estructura, será menos costosa y más fácil de controlar y dirigir.

A continuación mostraré un ejemplo de un organigrama del departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa dedicada a la producción y venta de Confitería.

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS

SECRETARIA

JEFATURA DE CREDITO

SECRETARIA

JEFATURA DE COBRANZA

SECRETARIA

JEFATURA DE CBZA. JURIDICA

SECRETARIA

RECEPCION DE SOLICITUDES E INVESTIGACION CREDITICIA

ANALISIS DE DATOS Y ESTADISTICAS DE CREDITO

AUXILIAR ADMVO.

ACLARACION Y RECORDATORIOS

SUPERVISOR DE COBRANZA

ABOGADOS

Cobrador de Gobierno y Autoservicio

Cobreadores Locales y Fomrqueas I.P.

3.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA PUESTO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS.

Descripción Genérica del Puesto.

Es el encargado de asegurar un adecuado otorgamiento de créditos y la pronta recuperación de éstos, mediante el establecimiento de sistemas de control y una eficiente supervisión al personal de su departamento. Además es el encargado de mantener un adecuado flujo de comunicación con las demás áreas de la empresa.

1a. Función. Decidir los Objetivos y Políticas de su Departamento, basándose en las Políticas y Objetivos Generales de la Empresa.

Responsabilidades:

- Mantenerse bien informado sobre la situación económica del país, del mercado y de la propia de la empresa para poder proponer ante la Dirección Financiera las condiciones de crédito que deben imperar, así como las estrategias que pueden utilizarse para una recuperación oportuna de los créditos.
- establece políticas para la autorización de créditos de nuevos clientes, así como políticas para la revisión y autorización de aumentos o reducciones en las líneas de crédito a fin de obtener un máximo de productividad.
- Analiza las posibles formas de recuperación de créditos cedidos y se mantiene informado sobre los volúmenes de compra y situación financiera de cada uno de los clientes, con la finalidad de aumentar o disminuir líneas de crédito, detener embarques, girar ordenes para gestiones de cobranza vencida, o en su caso iniciar trámites judiciales para lograr una pronta recuperación de los créditos.
- Se coordina con la jefatura de cobranza jurídica, con la finalidad de vigilar la situación que guarde la cobranza extrajudicial o judicial que fue turnada para su realización.
- Establece sistemas de control para el buen manejo y salvaguarda de la documentación a cargo de los clientes, así como revisiones periódicas de ésta a los representantes de ventas, comparando contra los registros contables.

2a. Función. Relaciones Interdepartamentales.

Responsables:

- Coordinarse con la Gerencia de Ventas, con la finalidad de recolectar los datos adicionales necesarios para el otorgamiento de créditos nuevos o la ampliación de los establecidos.
- Se encarga de supervisar que se informe a la Gerencia de Ventas sobre aquellos clientes a quienes habiéndoseles abierto una línea de -- crédito no la están usando o según su capacidad, sólo la utilizan en un bajo porcentaje, para que éste determine las causas y se les dé -- atención a los clientes.
- Se encarga de supervisar que toda la facturación surtida por el departamento de embarques, sea turnada a los respectivos representantes de ventas para que se realice la gestión de cobranza.
- Se coordina con el departamento de Procesamiento de Datos, en relación con la información que se necesite, así como la forma y tiempo en que debe ser requerida, a fin de contar con un sistema de control y funcionamiento satisfactorio del departamento de Crédito y cobranzas.
- Se coordina con el departamento de Contabilidad para determinar la información necesaria con respecto a Crédito y Cobranzas para el control de las operaciones.
- Determina las necesidades de registro en los auxiliares de clientes, respecto a cargos, abonos y saldos.
- Recibe sugerencias del departamento de Contabilidad, en cuanto al tipo de información requerida para la operación así como la forma y el tiempo para remitirla.
- En lo que se refiere a su área, proporciona al departamento de Presupuestos la información requerida para la elaboración de los Presupestos Generales.
- Recibe y revisa la información necesaria para el desarrollo del presupuesto y colabora para el establecimiento de controles que permitan - conocer a tiempo las causas de las variaciones.
- Se coordina con el departamento de Presupuestos para el establecimiento de gastos fijos del departamento de Crédito y Cobranzas.
- Solicita al Departamento de Relaciones Industriales el personal necesario para el buen funcionamiento del departamento.

- Decide que información o documentación se requiere de los demás departamentos a fin de mejorar el funcionamiento de su área, basándose en las necesidades existentes, y en los procedimientos y políticas de la empresa.

3a. Función. Organización de los Recursos Humanos.

Responsabilidades:

- Desarrolla, mantiene y administra los planes de organización dentro de su área.
- Analiza periódicamente sistemas y controles de otros departamentos de Crédito y Cobranzas para adaptarlos a la organización de su departamento y así mejorar el funcionamiento de éste.
- Establece políticas a seguir para la autorización de nuevos créditos.
- Informa a la Dirección financiera sobre las operaciones desarrolladas por el departamento, los resultados obtenidos y recomienda los cambios o ajustes a los métodos cuando se precisen.
- Supervisa en todos los aspectos el trabajo de sus subordinados en línea directa.
- Capacita y adiestra al personal de su área para que asuma su responsabilidad en mejor situación.
- Mantiene un adecuado nivel del personal con normas disciplinarias.
- Evalúa constantemente el rendimiento de sus subordinados para incrementar su nivel de eficiencia.
- Propaga los períodos vacacionales y permisos especiales del personal de su área.
- En base al rendimiento de su personal y a la calificación del desempeño de sus funciones propone las promociones correspondientes de acuerdo a las necesidades existentes y a las políticas de la empresa.

JEFATURA DE CREDITO.

Descripción Genérica del Puerto.

Es el encargado de coadyuvar al adecuado otorgamiento de crédito y su debido control, así como de ayudar a conseguir un eficiente flujo de información entre su departamento y todos los demás con los que tiene relación en la empre-

sa, a través de una eficiente supervisión del personal a su cargo.

1a. Función. Función Básica.

Responsabilidades:

- Supervisa el análisis de crédito para la apertura, ampliación y cancelaciones de crédito.
- Vigilar el control del Archivo de los antecedentes de Crédito.
- Vigila que las investigaciones de crédito sean las adecuadas.
- Autoriza los pedidos enviados por ventas para su facturación.
- Ofrece sugerencias en cuanto al mejoramiento de las políticas y objetivos de su departamento, basándose en su experiencia y a las necesidades existentes.

2a. Función. Relaciones Interdepartamentales.

Responsabilidades:

- Recibe del área de Cobranzas la información de cuentas vencidas autorizadas, información de créditos suspendidos por cheques devueltos, - ampliaciones en las condiciones de pago establecidas, etc.
- Supervisa que todos los pedidos contengan la información requerida, - con la finalidad de tener un efectivo del flujo de trabajo.
- Solicita los datos necesarios para completar su información.
- Analiza toda la información que proporciona el departamento de Procesamiento de Datos para la autorización de créditos, en la forma y --- tiempo establecidos, así como la información estadística necesaria.
- Vigila que se envíen correctamente al almacén de producto terminado, los pedidos autorizados para su surtimiento.
- Estudia los impedimentos o retrasos en la entrega de los pedidos.
- Informa a la Gerencia de Crédito y Cobranzas las modificaciones que - observe en la situación de los negocios de los clientes.
- Coadyuva al adecuado flujo de información entre su departamento y los demás de la empresa con los que tiene relación, a fin de que la gerencia de Crédito y Cobranzas, auxilie a los demás departamentos de la - empresa en el logro de los objetivos comunes propuestos.
- Sugiere a la Gerencia de Crédito y Cobranzas que documentación o in- formación se debe requerir a los demás departamentos, a fin de mejo--

rar el funcionamiento de su área, basándose en la experiencia y en las necesidades existentes.

3a. Función. Organización de los Recursos Humanos.

Responsabilidades:

- Se responsabiliza ante la Gerencia de Crédito y Cobranzas de la aplicación adecuada de los procedimientos, controles y políticas relacionadas con la autorización de nuevos créditos y de movimientos en los ya establecidos.
- Constantemente debe analizar los sistemas operaciones de su departamento a fin de mejorarlos, para aumentar la eficiencia en el trabajo.
- Coopera al adecuado rendimiento de los recursos humanos de su área, con la finalidad de que el departamento de Crédito y Cobranzas cumpla con los objetivos propuestos.
- Asigna funciones específicas al personal a su cargo, delegando en ellos la autoridad adecuada para que puedan cumplir con sus responsabilidades.
- Supervisa y controla al personal bajo su dirección, lo capacita y adiestra en cuanto a las funciones del departamento.
- Mantiene la disciplina de su personal y los mantiene a un nivel adecuado de funcionamiento.
- Solicita personal, recomienda cambios, promociones, aumentos de sueldo o bajas del personal de su departamento a la Gerencia de Crédito y Cobranzas.
- Propone a la Gerencia de Crédito y Cobranzas la selección de su personal y recomienda las promociones de éste, de acuerdo a las necesidades existentes y a las políticas generales de la empresa.

JEFATURA DE COBRANZAS.

Descripción Genérica del Puesto.

Se encarga de supervisar que exista un adecuado control de la cartera de clientes y una oportuna recuperación de las ventas a crédito, así como de ayudar al buen flujo de la información existente entre su departamento y los demás de la empresa con los que tiene relación, a través de una eficiente supervisión y control del personal a su cargo.

1a. Función. Función Básica.

Responsabilidades:

- Coadyuva al adecuado control y recuperación de las ventas a crédito, a fin de que la gerencia de Crédito y Cobranzas realice sus funciones eficientemente.
- Sugiere a la Gerencia de Crédito y Cobranzas las políticas y objetivos de su área, basándose en la experiencia y las necesidades existentes.
- Controla la cobranza de las cuentas a crédito, de acuerdo a las condiciones de pago ya establecidas para cada tipo de cliente (Gobierno, Autoservicio, Mayorista local y Foráneo; y Minorista).
- Supervisa y controla el cobro de las operaciones a crédito de la compañía, administrando las políticas de cobranza de la empresa.
- Investiga y estudia nuevos métodos para el control de las operaciones y funciones del área de Cobranzas.
- A través de la adecuada administración enfocada a la cobranza, evita la fuga de utilidades por cuentas malas.

2a. Función. Relaciones Interdepartamentales.

Responsabilidades:

- Coadyuva al adecuado flujo de información entre su departamento y -- los demás de la empresa con los que tiene relación, a fin de que la Gerencia de Crédito y Cobranzas auxilie a los demás departamentos, - en el logro de los objetivos comunes propuestos.
- Se coordina con el departamento de Ventas para la atención a los problemas que presenten los clientes morosos, en cuanto a sus pagos; ya que este departamento debe contribuir a que las cuentas vencidas --- sean liquidadas, además que el representante de ventas mantiene una constante relación con todos los clientes.
- Informa al jefe de crédito sobre las diversas situaciones que se presenten con las cuentas vencidas para que se le concedan, suspendan o cancelen el crédito.
- Envía para su cobro legal, las cuentas cuyo retraso amerite recurrir a este trámite, supervisando también el cobro correspondiente.

- Mantiene una relación directa con el departamento jurídico a fin de determinar las formas y sistemas de cobranza, para que se reúnan los requisitos legales necesarios y así poder realizar las gestiones de cobranza por la vía legal.
- Proporciona al departamento de Procesamiento de Datos el tipo de claves a registrar en las cuentas.
- Manda al Departamento de Contabilidad toda la información necesaria, en la forma y tiempo requeridos, para el control y registro de sus operaciones.
- Sugiere a la Gerencia de Crédito y Cobranzas que documentación o información se debe requerir a los demás departamentos a fin de mejorar el funcionamiento de su área, basándose en su experiencia y sus necesidades existentes.

3a. Función. Organización de los Recursos Humanos.

Responsabilidades:

- Es responsable ante la Gerencia de Crédito y Cobranzas, que mediante la eficiente aplicación de los controles de cobranza y sus procedimientos, la recuperación de la cartera de clientes sea oportuna.
- Constantemente analiza los sistemas operacionales con el fin de mejorarlos y así aumentar la eficiencia en el trabajo.
- Coopera al adecuado rendimiento de los recursos humanos de su área, con la finalidad de que el departamento de Crédito y Cobranzas cumpla con los objetivos propuestos.
- Asigna funciones específicas al personal a su cargo, delegando en ellos la autoridad adecuada para que puedan cumplir con sus responsabilidades.
- Supervisa y controla al personal de su área. Lo capacita y adiestra en cuanto a las funciones del departamento.
- Mantiene la disciplina de su personal y los mantiene a un nivel adecuado de funcionamiento.
- Solicita personal, recomienda cambios, promociones, aumentos de sueldo o bajas del personal de su departamento de Crédito y Cobranzas.
- Propone a la Gerencia de Crédito y Cobranzas la selección del personal y recomienda las promociones de éste, de acuerdo a las necesida-

des existentes y a las políticas generales de la empresa.

JEFATURA DE COBRANZA JURIDICA.

Descripción Genérica del Puesto.

Se encarga de supervisar que exista un buen control de la cartera de clientes que le fué turnada para su recuperación, ya sea por vías extrajudiciales o judiciales, así como de ayudar al buen flujo de información entre esta área y las de crédito y cobranzas, con la finalidad de una pronta recuperación de la cartera en su poder.

1a. Función. Función Básica.

Responsabilidades:

- Es la encargada de establecer sistemas de control eficientes para que la cobranza legal sea lo más oportuna posible.
- Sugiere a la Gerencia de Crédito y Cobranzas las posibles formas de recuperación de la cartera legal.
- Constantemente investiga y estudia las nuevas formas utilizables en la recuperación de la cartera legal de clientes.

2a. Función. Relaciones Interdepartamentales.

Responsabilidades:

- Mantiene un flujo de información adecuado con la Gerencia de Crédito y Cobranzas, en relación con la situación que guarda la cartera legal de clientes.
- Mantiene una relación directa con la jefatura de cobranzas con la finalidad de establecer las formas y sistemas de cobranza para que reunan los requisitos legales necesarios y así poder realizar eficientemente las gestiones de cobranza por la vía legal.

3a. Función. Organización de los Recursos Humanos.

Responsabilidades:

- Asigna funciones específicas al personal que tiene a su cargo delegando en ellos la autoridad adecuada para que puedan cumplir con sus responsabilidades.
- Supervisa y controla al personal de su área. Lo capacita y adiestra en cuanto a las funciones del departamento.

En algunas empresas, el departamento jurídico opera en forma externa, es decir, que trabaja con la Gerencia de Crédito y Cobranzas, pero como una empresa de servicio y no como un subordinado directo.

3.4 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS:

Al hablar de los objetivos del departamento de Crédito y Cobranzas, es importante mencionar que éstos están coordinados y supeditados a los objetivos empresariales y éstos a su vez, a los objetivos sociales, que en última instancia, se refieren a la persona humana.

Uno de los objetivos empresariales importantes es lograr un máximo de ventas posibles mediante el crédito, pero con la mínima pérdida posible ya que no podemos hablar sobre la no-existencia de pérdida por la sencilla razón de que toda operación de crédito lleva implícito un riesgo, el cual debe ser calculado y considerado dentro de los objetivos empresariales.

Para poder calcular el mínimo de pérdida aceptable será necesario considerar diversos factores: Tipos de productos manufacturados, volumen de ventas, posición en el mercado, situación de la clientela, situación de la competencia, etc.

Existe también una relación muy estrecha entre los objetivos del departamento y sus políticas particulares, puesto que si los primeros son el fin, los segundos son el marco de acción, por el cual se canalizan las funciones y responsabilidades, por lo tanto es necesario, primero fijar los objetivos y posteriormente en base a éstos se definan las políticas a seguir en el departamento.

OBJETIVOS:

- 1.- Cooperar con el desarrollo de la empresa, mediante una eficiente labor en el departamento de Crédito y Cobranzas, buscando realizar el máximo de ventas con altas utilidades y bajos costos operacionales financieros.
- 2.- Que los sujetos de crédito reúnan la mejor solvencia y estabilidad que consoliden todas las operaciones mercantiles realizadas, de tal forma que aseguren la recuperación del adeudo.
- 3.- Buscar siempre que la información conseguida sobre antecedentes, sea oportuna y veraz para que se puedan autorizar correctamente los plazos y volúmenes cedidos a crédito.

- 4.- Será necesario conservar buenas relaciones con el sujeto de crédito a -- través de una buena atención y un servicio ágil, para así estrechar los lazos comerciales y con esto conseguir la buena voluntad del cliente.
- 5.- Recuperar oportunamente, con la máxima eficiencia, los créditos otorga-- dos para que no sea excesivo el gravamen del costo financiero que toda - operación crediticia, por su naturaleza origina.
- 6.- Mantener actualizado las estadísticas de venta de crédito y de cobran-- zas, para vigilar y lograr la rotación económica en el ciclo financiero que la empresa requiere, para que no haya necesidad de recurrir a finan-- ciamientos externos, los cuales acarrearán intereses altos.

3.5 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

Las políticas, se pueden definir como los caminos de acción a seguir para la buena consecución de los objetivos establecidos.

Es indispensable que el departamento de crédito y cobranzas se base en las -- políticas de su organización, para que pueda conducirse y lograr sus objeti-- vos. Toda vez que las políticas de crédito y cobranzas afectan a la empresa - en general, deberán ser formuladas e implantadas con la participación de cada uno de los responsables de las áreas involucradas; como podrían ser: Ventas,- Finanzas, Costos, Compras, Producción.

Las políticas de crédito y cobranzas deben ser formuladas con el tacto necesa-- rio para no perjudicar las relaciones con los clientes.

Las políticas de crédito y cobranzas dependen en gran parte de las necesida-- des financieras de la empresa, del giro de la misma y de las condiciones gene-- rales de los clientes; además sirven para determinar la forma de manejar los problemas. Deben presentar diversas posibilidades de actuar, entre las cua--- les, el Gerente de Crédito y Cobranzas es libre de ejercerlas.

Dada la importancia y trascendencia que tienen las políticas de crédito y -- cobranzas dentro de la empresa, siempre deberán formularse por escrito y redac-- tadas en la forma más clara e inteligible que sea posible, a fin de evitar - confusiones y omisiones.

Al formularse existen diversos factores a considerarse:

- 1.- La clara concepción, tanto de los objetivos institucionales de la or-- ganización, así como de los particulares del departamento.

- 2.- Las políticas que regulen las actividades con el nuestro, deberán es tar correctamente coordinadas.
- 3.- Se debe conocer el giro de la empresa y los canales que se utilizan para la venta a crédito.
- 4.- Será necesario conocer con que margen de utilidad se está operando, para considerar el tiempo de recuperación de la cartera de clientes, porque a mayor margen - mayor tiempo de tolerancia; y a menor márgen - menor tiempo.
- 5.- Se debe tomar en cuenta, las normas, usos y/o costumbres operantes - en las demás empresas del mismo giro.

Quando se formulan las políticas de crédito y cobranzas existente diversos - puntos que deben abarcar, aunque algunos de ellos se pueden considerar como procedimientos:

- 1.- Cuando es una apertura de crédito se debe conocer a quien se le vaya a conceder; esto es, analizar si reúne los requisitos mínimos para - proceder a la apertura de la cuenta, terminación calificada de la - línea de crédito, clasificación del riesgo en base a la información proporcionada por el departamento de Ventas, reportes que deben pro- ducirse.
- 2.- Después que se otorga el crédito, se debe mantener un estricto con- trol en cuanto a la autorización de nuevos pedidos, de tal modo que en un momento determinado, se pueda decidir si se aumenta, suspende o cancela el crédito otorgado anteriormente.
- 3.- En la cobranza, se debe determinar si se opera en cuenta abierta o - en cuenta documentada, decidir las vías de cobro, los plazos de pa- go, los descuentos por otorgar, los sistemas de cobranza para cuen- tas vencidas, así como decidir en que momento se utiliza la cobranza por la vía legal, ya sea extrajudicial o judicial. Para la formula- ción de las políticas de cobranza, nunca se debe perder de vista los objetivos de que sea oportuna, sistematizada y completa.
- 4.- Para los problemas especiales, se deben considerar los descuentos -- otorgados extemporaneamente, el control de los cheques devueltos, el control de los cheques postfechados, la autorización de pedidos para clientes con cuentas vencidas, el control de la mercancía que se en- cuentra reclamada a los seguros por extravió y el control de los adeu

dos reclamados por la vía legal.

- 5.- En cuanto a las relaciones públicas, siempre se debe pensar que la - concesión del crédito es para vender más; y que la cobranza por ser el último paso de la venta, debe ser promotora de nuevas ventas; por lo tanto, siempre deberá buscarse la plena satisfacción del cliente para mantener la buena imagen de la compañía.
- 6.- Se deberán establecer metas para poder tener una base de evaluación, en cuanto a las actividades desempeñadas, esto es que para poder calificar el desempeño del departamento se tienen que establecer metas y objetivos a conseguir; como podrían ser:
 - a).- Disminución de días cartera, de 50 a 40 días.
 - b).- Disminución de saldos vencidos en un 90%.
 - c).- Disminución de cuentas incobrables, etc.

Implantación de las Políticas de Crédito.

Uno de los principales aspectos a considerar en la implantación de las políticas de este departamento es crearle a los colaboradores del departamento, una atmósfera de trabajo que los motive a pensar, analizar y actuar como dictan - las políticas del departamento, de tal manera que siempre tengan plena conciencia del efecto que tiene su trabajo individual sobre la correcta realización de las políticas tanto departamentales como institucionales.

Las políticas de crédito deben ser oportunamente comunicadas a las personas a quienes se dirige y afecta, como pueden ser:

- El personal del departamento de Crédito y Cobranzas.
- El personal de los demás departamentos relacionados con crédito y cobranzas, como son: Ventas, Embarques, Mercadotecnia, Contabilidad.
- Los clientes.

Como toda política implantada, las políticas de este departamento para que -- funcionen, tienen que llevarse directamente a la práctica. Deben establecerse controles internos y la generación de reportes que muestren la adecuada e ina adecuada observancia de las políticas, esto realizado por personal ajeno al de partamento (Auditoría Interna), el cual enviará un reporte obtenido a la Ge rencia de Crédito y Cobranzas, para que se tomen las medidas necesarias.

Se recomienda para la correcta implantación de las políticas de crédito y Cobranzas, su desarrollo completo en la formulación de un manual, que abarque -

completamente las normas a las que deberá sujetarse la diaria operación del departamento y señale objetivamente las funciones y responsabilidades de los elementos que lo componen.

La necesidad de este manual o instructivo es mayor cuando la operación del departamento es compleja y es muy necesario asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas, para el buen logro de los objetivos.

Problemas en la Aplicación de las Políticas de Crédito.

Dependiendo de diversas condiciones, las políticas de crédito se aplicarán en un sentido liberal o conservador.

Condiciones que pueden afectar en un sentido liberal:

- Cuando las condiciones económicas son buenas,
- Cuando se tenga excesiva competencia,
- Cuando la demanda del producto disminuya por diversas causas,
- Cuando la instalación industrial exija la producción en fuertes volúmenes para operar sin pérdida.
- Cuando se tengan inventarios excesivamente elevados,
- Cuando se desea crear un mercado para productos nuevos,
- Cuando se hacen obsoletos los productos por cambios en la vida del producto.

Condiciones que pueden afectar en un sentido conservador:

- Cuando la condición financiera de la empresa acreedora no soporte la libre distribución de sus ventas a crédito.
- Cuando las condiciones económicas generales no sean muy favorables para el libre desempeño de las actividades crediticias.
- Cuando la demanda de nuestras diversas líneas de productos sea muy grande y se tengan inventarios bajos que no es posible elevar.
- Cuando por investigaciones realizadas con anterioridad, se compruebe que existe peligro de sufrir pérdidas en el mercado.
- Cuando las líneas de productos que se manejen, sean de un tipo especial o las condiciones muy particulares.

EJEMPLO DE POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZAS.

Principios de carácter general.

- Las actividades del departamento de Crédito y Cobranzas deberán es--

tar coordinadas con la política general de la empresa, así como con las actividades de los departamentos con los que guarda relación.

- El departamento de Crédito y Cobranzas siempre mostrará una actitud de cooperativismo hacia las actividades del departamento de Ventas; y deberá esforzarse por promover un aumento en las ventas y nunca entorpecerlas.
- El departamento de Crédito y Cobranzas coadyuvará a construir una sólida y perdurable relación con los clientes, manteniendo las operaciones mercantiles con los clientes en bases sólidas de amistad y dignidad.
- Desde el punto de vista de Crédito, a nadie se le negará el derecho de crédito, sino hasta después de haber agotado todos los medios posibles para poder decidir si es o no sujeto de crédito y deberá evitarse toda discriminación en las relaciones con la clientela.
- Las actividades del departamento deberán estar programadas de tal forma que permitan un correcto flujo de pedidos, pero previendo su interrupción para detener pedidos que no llenen los requisitos, de tal forma que también se opere cuando sea necesario como medio de control.
- Este departamento, tiene toda la responsabilidad de la cobranza; la ayuda que brindará el departamento de Ventas es por el sistema administrativo, pero siempre deberán colaborar los dos departamentos.
- El departamento de Crédito y Cobranzas deberá esforzarse por lograr y mantener el más corto período de cobranza que sea posible y el menor porcentaje de cuentas malas.

Políticas de Descuento.

- Descuento por Pago Anticipado.- Se otorgará el descuento por pago anticipado del 5% al momento de levantar el pedido el representante de ventas, y sea liquidado éste con cheque cruzado, certificado o en efectivo para su cobro inmediato; ya que si éste pretendiera condicionarlo sólo tendrá derecho al 2% de descuento por pronto pago.
- Descuento por Pronto Pago.- Se otorgará el descuento por pronto pago del 2%, sólo cuando el cliente pague antes de que cumplan las condiciones de pago establecidas; esto es, que sólo si paga antes de que se cumpla su plazo de crédito tendrá derecho a éste descuento.

Para créditos locales se otorgarán 15 días de plazo, fecha factura y para pedidos foráneos serán 30 días.

Política de Actualización de Línea de Crédito.

- El objeto que tiene establecer una línea de crédito es agilizar el trámite de autorización de pedidos, razón por la cual, deben mantenerse actualizadas las líneas de crédito, de tal forma que no se detenga el desarrollo tanto del cliente como de la propia empresa. Sólo se podrán aumentar las líneas de crédito de los clientes que liquiden oportunamente sus adeudos.

Política de Liquidación de Adeudo.

- Se considera que una factura o documento estará liquidado cuando:
 - a).- El representante correspondiente de la empresa, extienda al cliente el recibo oficial de la empresa.
 - b).- El cliente deposite en nuestra cuenta bancaria el importe total de su adeudo.
 - c).- El cliente nos envíe por correo sus pagos y hayan sido recibidos en la compañía.

Política de Cheques Devueltos.

- Cuando el Banco nos devuelva un cheque, con el cual el cliente nos ha ya liquidado algún adeudo pendiente, y la causa sea imputable a él o su banco; se hará acreedor a los siguientes cargos por daños y perjuicios.

A).- Además del valor del cheque, se le cobrarán las comisiones que el Banco nos llegue a cobrar por falso cobro, los descuentos otorgados en su oportunidad y un 10% del valor del cheque por concepto de indemnización, cuando sea la 1a. devolución; cuando sea la 2a. devolución en el mismo semestre, se le cargará un 20% de indemnización.

En el primer y segundo caso, el cliente tendrá suspendido su crédito, hasta la liquidación total de su(s) cheque devuelto; en caso de que exista una 3a. devolución, además de los cargos anteriores, se le cancelará el crédito indefinidamente; y sólo podrá seguir comprando cuando liquide sus pagos de contado y con cheque certificado o en efectivo.

3.6 CARACTERISTICAS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

Toda vez que se ha determinado la estructura de su departamento, en cuanto a sus jerarquías, funciones, responsabilidades, objetivos y políticas, es importante efectuar el análisis de los recursos humanos necesarios para que esos objetivos establecidos logren alcanzarse de la mejor forma.

Esta parte de la investigación, considero que es una de las partes más importantes para todo tipo de organización, ya que en todas las empresas, siempre se dependerá primordialmente del funcionamiento y evolución del elemento humano con que se cuente, por lo tanto es indispensable que la empresa, a través de las técnicas de reclutamiento y selección de personal, escoja a las personas idóneas y posteriormente las capacite y desarrolle, a fin de asegurar un brillante éxito tanto a nivel empresarial como personal.

Una de las obligaciones del departamento de Crédito y Cobranzas, es la de contar con personal bien calificado, para cada uno de los puestos que lo integran. A continuación mencionaré algunas características primordiales que debe reunir el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas individualmente:

- Personalidad.- El personal de este departamento debe estar fuera de censura, en cuanto a su integridad y honestidad en todos los sentidos. Debe ganarse el respeto de sus superiores, compañeros y subordinados; esto es que debe tener interés en las demás personas y sus problemas, respetando a todo aquel que lo rodea.
- Espíritu.- El personal de este departamento, debe tener siempre en mente que, mediante la tenacidad, el temple y el buen estado de ánimo se lograrán los objetivos. Deberá tener firmeza cuando su integridad lo demande en cuanto a la lealtad hacia la compañía, hacia los clientes y hacia los objetivos o planes establecidos.
- Tacto.- Debe tener una respetable combinación de sentido común y cortesía. El tacto comprende respeto por los demás, esto es que debe respetar los puntos de vista u opiniones de otros, además de mostrar interés tanto en sus opiniones como en sus problemas. El personal del departamento debe ser capaz de sentir la reacción de otros a sus propias manifestaciones.
- Juicio.- La mente de todo el personal del departamento debe ser siempre analítica. Debe estar capacitado para asimilar al mismo tiempo mu

chas clases de información y verlas dentro de su adecuada interrelación.

Deberá decidir rápido cuando así se requiera, pero sin caer en el error de tomar decisiones repentinas y sin fundamentos.

Además de las características antes mencionadas, el personal de este departamento, deberá tener conocimiento especial sobre algunas materias:

- a).- Administración: Deberá conocer al menos, los principios básicos de la administración, así como de los pasos del proceso administrativo, los canales de comunicación, tipos de autoridad, el trabajo de grupo y todo lo que pudiese afectar en un momento dado al desarrollo y buen funcionamiento del departamento.
- b).- Mercadotecnia.- Conocerá algunos aspectos mercadológicos importantes que afecten al buen funcionamiento de su departamento, como pueden ser: Los canales de distribución, El tipo de transporte utilizado para el desplazamiento de la mercancía del productor al distribuir, las promociones, La publicidad, El ciclo de vida del producto, etc.
- c).- Contabilidad y Finanzas.- Deberá estar capacitado para poder analizar satisfactoriamente un estado financiero y en un momento de terminado, poder revisar satisfactoriamente los libros y asuntos financieros de los clientes.
- d).- Psicología.- Es muy necesario el estudio de esta ciencia, ya que nos ayuda a entender el comportamiento de las personas, sus problemas y actitudes, así como para tomar la decisión más acertada para poder ayudarlos o para resolver los problemas rápidamente.
- e).- Economía.- Conociendo esta ciencia, conocerá los fenómenos económicos que afectan directamente a las condiciones del mercado, y sabrá como evaluarlos.
- f).- Derecho Civil y Derecho Mercantil.- Es indispensable el conocimiento de las leyes que nos rigen para saber cuales son nuestros derechos y obligaciones en el aspecto mercantil y civil.

El grado o nivel de conocimientos que tenga cada persona, será en base al nivel jerarquico que en que se encuentren ubicados dentro del departamento.

El tener un excelente equipo de cobradores profesionales constituye uno de los principales objetivos del gerente de Crédito y Cobranzas, puesto que la forma en que el cobrador realice su trabajo, será la efectividad que se tenga en la recuperación de las cuentas por cobrar, por lo que considero pertinente hacer mención de algunas características que necesitan reunirse para poder realizar en forma apropiada su tarea:

- 1.- Apariencia personal: La pulcritud, tanto de la persona como de su ropa tienen una importancia vital para la labor que realizan estas personas, ya que el continuo trato que tienen con nuestros clientes formará parte de la imagen de la empresa.
- 2.- Vocabulario: La utilización correcta de nuestro vocabulario es muy importante para la impresión o trato que podemos recibir de los clientes.
- 3.- Voz: Es importante considerar la claridad e intensidad de la voz, ya que para los clientes será tan molesto que los ensordezcan a gritos, como el que tengan que esforzarse para escuchar una voz demasiado baja o que no sea clara en su pronunciación.
- 4.- Honradez y Sentido de Responsabilidad: La actividad de la cobranza deberá ser realizada por personas honestas y responsables, no solo por el manejo de dinero o documentos cobrables, sino por el hecho de que su trabajo se desarrolle fuera de la empresa, existiendo la posibilidad de que no lo realice por atender asuntos personales, pero sobre todo demasiada honestidad respecto a la información que el cobrador transmita a sus superiores, por las consecuencias que pueden derivarse de dicha información.
- 5.- Conocimientos Técnicos de Cobranza: Es recomendable que al menos posea algunas nociones respecto a la fuerza legal que tiene la documentación que normalmente manejará.
- 6.- Conocimientos sobre el Area de Trabajo: Deberá conocer cual será el área donde desarrollará su trabajo, así como los medios de comunicación que existan en ésta, para poder desenvolverse con tranquilidad en cuanto a su traslado de un lugar a otro.
- 7.- Dinamismo y Adaptabilidad: La naturaleza del trabajo le exigirá al cobrador, un continuo movimiento y acondicionarse a los diferentes ambientes que existan con los clientes.

- 8.- Tenacidad: El cobrador tendrá que saber insistir, tratando de lograr su objetivo, desde luego, sin que esto perjudique a las buenas relaciones con el cliente.
- 9.- Flexibilidad: El cobrador debe ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse a la manera de ser de la persona con quien esté tratando, ya que debemos estar conscientes que todas las personas son diferentes, y por lo tanto, sus valores, su cultura, su comportamiento y reacciones serán también diferentes.
- 10.- Capacidad de Argumentación: Un buen cobrador necesita tener una amplia capacidad para poder comunicarse, así como tener firmeza para defender sus convicciones.
- 11.- Agilidad Mental: El cobrador debe tener la suficiente capacidad mental para poder atacar algunas situaciones, como por ejemplo: "El que algunos clientes pretendan ganar unos días adicionales a las condiciones de pago establecidas".
- 12.- Control Emocional: El trabajo que realiza el cobrador demanda un buen control de sus emociones, ya que siempre deberá mostrar tranquilidad, sin perder la firmeza en su comportamiento.
- 13.- Saber Escuchar: Será necesario escuchar con atención a los clientes no solo para captar correctamente lo que se dice, sino el como lo dice y que actitud asume al hablar.
- 14.- Legibilidad en la Escritura: En el desarrollo de su trabajo, el cobrador deberá expedir recibos y formular reportes diarios de trabajo, así como enviar comunicaciones escritas al departamento, por lo que resulta importante que su letra sea legible y fácilmente entendible.

Tomando en consideración las características antes mencionadas, la selección del personal para el departamento de Crédito y Cobranzas se podrá llevar a cabo de una manera más fácil y sin tener que correr riesgos innecesarios por no contratar al personal idóneo para el departamento.

CAPITULO IV. GRAFICAS Y FORMAS UTILIZABLES EN EL DEPARTAMENTO
DE CREDITO Y COBRANZAS.

- 4.1 PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZACION DE PEDIDOS Y SU SURTI-
MIENTO.
- 4.2 PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DE FACTURAS COBRABLES.
- 4.3 PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS DE
LOS CLIENTES.
- 4.4 EL RECIBO DE COBRO.
- 4.5 ESTADOS DE CUENTA POR CLIENTE.

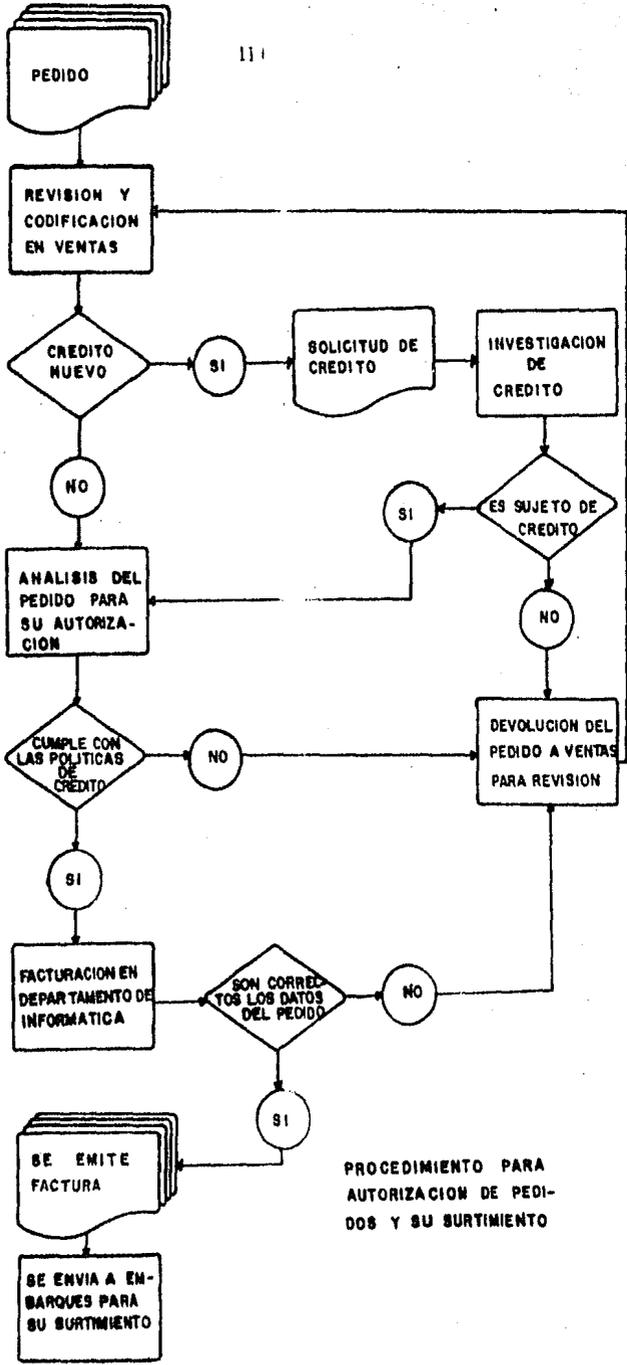
INTRODUCCION.

Considero de suma importancia que, después de haber identificado el lugar que ocupa el departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa, así como objetivos, políticas, funciones, responsabilidades y características de su personal, es necesario por el flujo económico tan dinámico que se tiene en la Industria de la Confitería, conocer la forma en que se operará dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas.

4.1 PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZACION DE PEDIDOS Y SU SURTIMIENTO.

Dentro de la Industria de la Confitería, como ya se ha mencionado, las ventas tienden a crecer en determinadas épocas del año y entonces el volumen de trabajo para el departamento de Crédito y Cobranzas aumenta, porque tendrá que revisar y autorizar mayor número de pedidos en el mismo tiempo que cuando las ventas tienden a bajar; por lo que es necesario que el personal del departamento de Crédito y Cobranzas conozca el flujo que tendrá la documentación y que seguimiento se le va a dar en cada fase del proceso.

Es interesante hacer mención que con este procedimiento es con el que inicia la operación mercantil con el cliente y puede ser la fase más importante dentro de todo lo que engloba la operación en sí, ya que si en alguna parte del proceso se comete algún error, nos puede acarrear consecuencias, desde la reimpresión de una factura, hasta la gestión legal para su cobro; lo que en consecuencia acarrea una baja en las utilidades de la empresa.



PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZACION DE PEDIDOS Y SU SURTIIMIENTO

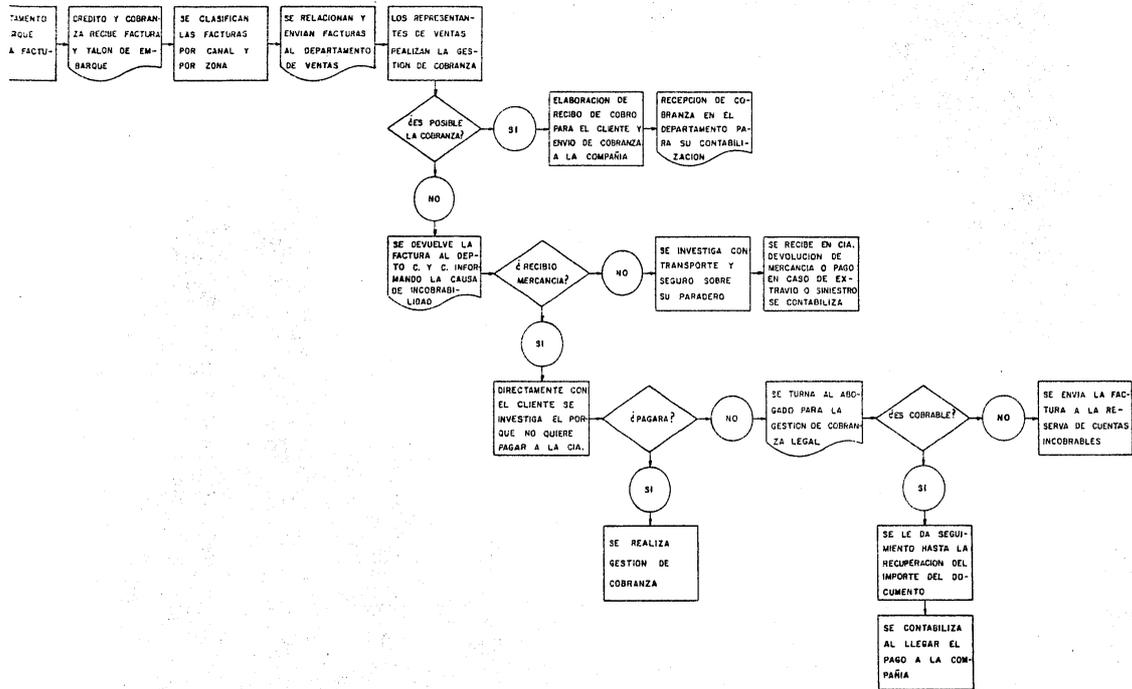
4.2 PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE FACTURAS COBRABLES.

Como mencioné anteriormente, gran parte de la gestión de cobranza normal es realizada por los representantes de ventas, por lo tanto es necesario que exista un procedimiento donde muestre el camino que seguirá la documentación. Este procedimiento lo deben conocer, no solo los integrantes del Departamento de Crédito y Cobranzas, sino también el personal de Ventas, ya que éstos realizarán la importante fase que es la recuperación de los créditos otorgados a los clientes. Además que dentro del departamento de Crédito y Cobranzas no se deben perder de vista las fases del proceso y tampoco olvidar el seguimiento a las gestiones de cobranzas que ha realizado el representante de ventas con el cliente.

En muchas ocasiones las facturas firmadas por el cliente o el talón, constituyen la única constancia que prueba nuestro derecho a cobrar, por lo que se deberá tener un estricto control de éstas. Al momento de recibir la facturación para su cobro, el representante deberá firmar de recibido en la relación de facturas, para que así exista una responsabilidad tanto de resguardar esta documentación, como de realizar las gestiones pertinentes para su pronta recuperación.

Al momento de realizar la gestión de cobranza y lograrla, se debe emitir un recibo de cobro o en su defecto; y en caso de no poder recuperar el importe de la factura se avisará al Departamento de Crédito y Cobranzas para que se autorice la devolución del documento por medio de una forma ya establecida, donde nos mencione las causas de incobrabilidad.

Por razones de control interno, la cobranza se debe enviar directamente a la Caja General de la empresa, en lugar de entregar a la persona que maneja los valores en el Departamento de Crédito y Cobranzas. El depósito también se entregará con un reporte, el cual debe certificarse al momento de recibirse en la Caja.



RELACION DE DOCUMENTACION

PARA SU COBRO

ZONA N. _____

| CLAVE | RAZON SOCIAL | N.º DOCT. | FECHA | IMPORTE | OBSERVACIONES |
|-------|--------------|-----------|-------|---------|---------------|
| | | | | | |

NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE

FECHA RELACION

RELACION DE NOTAS DE ENTRADA
A EMBARQUES POR DEVOLUCION
DE MERCANCIAS

FECHA _____

| N.º DEVOL. | FACTURA | RAZON | SOCIAL | TRANSPORTE | N.º TALON | RECIBIDO POR | FECHA |
|------------|---------|-------|--------|------------|-----------|--------------|-------|
| | | | | | | | |

4.3 PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE CHEQUES DEVUELTOS.

Es muy importante tener un estricto control sobre los cheques devueltos de -- los clientes, ya que para la compañía y para el departamento significa un retraso en la recuperación de la cartera y un financiamiento para los clientes, por los días que tarda el Banco en informarnos sobre la devolución del documento y el envío del mismo, y por el tiempo que tardamos en la gestión de cobranza.

Existen clientes, que acostumbran financiarse con los proveedores de esta forma, ya que muchas empresas no les cobran ninguna indemnización por la devolución de sus cheques, por lo que es recomendable que se establezcan las políticas poco blandas para este tipo de clientes que no solo perjudican la economía de la empresa, sino que están cooperando indirectamente para que la economía del país se encuentre con más obstáculos para lograr un buen desarrollo. Es importante comunicarle tanto al departamento de Ventas como al personal -- del departamento de Crédito y Cobranzas, la importancia que tiene realizar la pronta recuperación de los importes de los cheques devueltos con sus respectivos cargos, ya que de esta forma mantendremos una cartera saneada de clientes. La forma como se debe llevar el control de los cheques devueltos es la misma que la facturación, en cuanto su relación al representante, y su recepción -- del pago, pero la diferencia estriba que esta clase de documentos se debe manejar diferente la gestión de cobranza, ya que su exigibilidad será de pago -- inmediato.

Debo hacer mención que los arqueos de documentación que se hacen a las personas responsables de ésta deben ser sin previo aviso. En éstos se revisará que toda la documentación que aparezca pendiente de cobro, deberá estar en su poder, además que la que esté vencida deberá tener una explicación y se debe exponer el seguimiento que se le ha dado, y a consideración de la persona responsable del arqueo, se verificará en una auditoría de campo los pendientes -- por cobrarse, ya sean cheques devueltos o facturas.

CRED. Y COB.
RECIBE CHQ.
D.V.T.O. CON AVISO
DE CARSO

ELABORACION DE
CARTA DE RECLA-
MACION DEL CHQ.
D.V.T.O. + CARGOS
Y CONTABILIZA-
CION

SE AUTORIZA
CARTA DE RE-
CLAMACION Y
CONTABILIZACION
POR LA GEREN-
CIA

SE CIRCULARIZA
LA CARTA ENVIAN-
DO LA ORIGINAL
AL DEPTO. DE VEN-
TAS PARA SU COB-
RANZA CON

- EXPEDIENTE (3^{ra} Copia)
- CONSECUTIVO DE CHEQUES (2 Copia) POR TERRITORIO
- CLIENTE (1 Copia) CORREO
- VENTAS (Original)

EL REPRESENTANTE DE VENTAS REALIZA LA GESTION DE COBRANZA

¿ES COBRABLE?

NO

SE TURNA AL ABOGADO PARA LA GESTION DE COBRANZA LEGAL

SE REALIZA GESTION DE COBRANZA

SI

¿ES COBRABLE?

NO

SE ENVIA A LA RESERVA PARA CTAS INCOBRABLES

SI

SE CONTABILIZA EL PAGO EN EL DEPTO. DE C.Y.C.

SE REALIZAN LOS TRAMITES PARA LA RECUPERACION DEL IMPORTE DEL CHEQUE

PROCEDIMIENTO PARA COBRANZA

DE CHEQUES DEVUELTOS

FORMATO DE CARTA DE RECLAMACION DE CHEQUES DEVUELTOS.

Angel Urbina Rangel
 Av. Valparaiso No. 435
 Acapulco, Gro.

México, D.F. a 14 de Jul de 1984.

1324062-121
 CLAVE CTA.

Muy Estimado Cliente:

Con fecha 12/06/84 nos fué extendido el cheque No. 23456-7 del Banco LONGORIA en pago de nuestra(s) factura(s) No. 8197, 8198.

Nos ha sido informado por el Banco, que no se logró el buen cobro de este documento, por lo que nos hemos permitido cargar a su apreciable cuenta el importe del cheque arriba mencionado, más los cargos que a continuación detallamos. Esperamos contar con su colaboración para que esta situación no vuelva a repetirse.

| CONCEPTO | IMPORTE |
|-------------------|--------------|
| IMPORTE CHEQUE | \$ 67,934.00 |
| COMISION BANCARIA | \$ 1,200.00 |
| DESCTO. OTORGADO | \$ 1,387.43 |
| 10% INDEMNIZACION | \$ 6,798.40 |
| TOTAL | \$ 77,369.83 |

Por conducto de nuestro representante, le estamos enviando el documento antes mencionado, suplicándole sea liquidada a su presentación esta carta.

Anticipándole las gracias, quedamos como sus atentos y seguros servidores.

ATENTAMENTE

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS.

4.4 EL RECIBO DE COBRO

Como se ha mencionado anteriormente, la mayor parte de la cobranza, dentro de la Industria de la Confitería, es realizada por los representantes de ventas; y esto ayuda en gran forma a la labor del departamento de Crédito y Cobranzas, ya que en caso de existir adeudos pendientes con el cliente, enviará el pedido nuevo junto con la cobranza realizada del adeudo anterior, además que reducen los costos de operación al realizar dos actividades en una sola, cobrar lo anterior y levantar pedido nuevo. Ahora bien, cuando realizan la cobranza deberán contar con recibos de cobro, los cuales deberán estar foliados y deben expedirse en riguroso orden progresivo. Es muy importante el que nuestro representante nunca padezca la falta de recibos de cobro, ya que algunas ocasiones será la única constancia del cliente de que efectuó el pago, por lo que es conveniente que se proporcionen dos blocks a cada representante, llevando un control estricto de dichos recibos, y cuando los registros del departamento indiquen que el primer block se ha agotado, se les enviará un tercer block en forma automática, considerando que en un plazo razonable el representante nos envíe el acuse de recibo correspondiente.

Como ya se ha mencionado, gran parte de nuestra venta es foránea, por lo tanto la cobranza también será foránea y la realizará personal foráneo, supervisado por un Gerente de Distrito o Zona; pero un Gerente de Distrito nunca podrá cubrir toda su zona al mismo tiempo, por lo que el representante regularmente trabajará solo, y con esto aumentar el control del departamento de Crédito y Cobranzas en cuanto a la cobranza realizada y para evitar que malverse la información, se le debe exigir al representante que siempre que realice la labor de cobranza, expida un recibo de cobro a favor del cliente, aunque solo haya hecho un pago parcial de su adeudo; ya que se puede prestar a que algunos clientes morosos o mañosos, al momento de realizar Auditoría de Campo nos mencionen que ya liquidaron su adeudo total y/o parcialmente, sin que se les haya expedido el recibo de cobro correspondiente; o por otro lado, el vendedor puede estar cometiendo fraude al malversar los fondos recuperados y no expedir recibos de cobro a los clientes, por lo que también se debe comunicar a los clientes que al momento de efectuar un pago se debe exigir el recibo de cobro correspondiente.

| | | | |
|--|---|---------------------|------------|
| CIA. PRODUCTORA Y | | 14/07/84 | 07965 |
| DISTRIBUIDORA DE CONFITERIA, S.A. | | | |
| 1903241-141 | JOSE LUIS TREVINO GARZA "CANDY, S.A." MIGUEL HIDALGO 144 MONTERREY, N.L. | | |
| CLAVE | | | |
| 6241 | 30 DIAS | 14/08/84 | 2 % |
| PEDIDO | CONDICION | FECHA VENCIMIENTO | DESCUENTOS |
| CONCEPTO | | IMPORTE | |
| VALOR FACTURA | | 52,364.00 | |
| IVA 6% | | 3,241.84 | |
| SUB TOTAL | | 55,605.84 | |
| DESCUENTOS: | | | |
| 5% PAGO ANTICIPADO | | | |
| 2% PRONTO PAGO | | | |
| OTROS | | | |
| TOTAL † _____ | | | |
| *El descuento por pronto pago solo procede estando el pago dentro de las condiciones de credito | | | |
| FECHA DE PAGO | | FIRMA REPRESENTANTE | |

MODELO DE RECIBO DE COBRO

4.5 ESTADOS DE CUENTA POR CLIENTE.

La elaboración de estados de cuenta es muy importante dentro de esta industria, ya que es necesario que periódicamente se les envíe una copia a los clientes con objeto de que el representante de ventas puede verificar que cuenta con toda la documentación que en los registros aparece a cargo del cliente, además que sirve como recordatorio al cliente de sus adeudos pendientes con la empresa.

Es necesario que la elaboración de los estados de cuenta sea mensual, para así tener la información más actualizada posible y damos margen a que pueda ser revisada tanto por el cliente como por el representante de ventas y en caso de existir, cualquier discrepancia al respecto, la comunicación será más directa, al informarnos el cliente sus dudas. Además que al tener una comunicación más directa con el cliente, al enviarle sus estados de cuenta, combatiremos el problema, que ya ha sido mencionado anteriormente, de que algún representante hiciera mal uso de los cobros realizados.

Dentro de los estados de cuenta, se debe hacer mención del vencimiento que tiene el adeudo pendiente por cubrirse y señalar el límite de crédito, así como la disponibilidad de crédito que tenga, en caso de no tener adeudos vencidos, pero en caso de existir, aunque la línea de crédito que se tenga sea mayor al adeudo vencido, automáticamente se le debe suspender el crédito hasta la aclaración o liquidación de su adeudo, todo esto con la finalidad de sanear la cartera de clientes.

JOSE RAMON LARIOS
 DULCE "LA COLMENA S.A."
 AV. 3 NORTE No 424
 QUERETARO QRO.

2421110-144
 CLAVE Y ZONA

LINEA DE CREDITO: $\frac{1}{4}$ 100,000
 CREDITO UTILIZADO 70,000
 CREDITO DISPONIBLE 30,000

ESTADO DE CUENTA AL
 31 DE JULIO DE 1984

| CONCEPTO | FECHA | IMPORTE | VENCIMIENTO | OBSERVACIONES |
|--------------|----------|--------------------------------|-------------|---------------|
| FACTURA 7184 | 10/06/84 | 96,450 00 | 30 DIAS | |
| PAGO 7184 | 14/07/84 | <96,450 00> | --- | |
| FACTURA 9814 | 15/07/84 | 70,000 00 | POR VENCER | |
| SALDO | | $\frac{1}{4}$ <u>70,000 00</u> | POR VENCER | |

FAVOR DE PAGAR ANTES DE 15/08/84