

26
2Ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES EN CIENCIAS Y LETRAS - CUAUTITLAN



Departamento de Ciencias Profesionales

"MODELO INTEGRAL DE CREDITO Y COBRANZA EN LA INDUSTRIA QUIMICA"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
ANGELICA MARIA MEDINA LOPEZ
ANGELICA ARACELI VIZUET JIMENEZ

Director de Tesis: Lic. José Jacinto Rodríguez Gaspar



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>PAGS.</u>
Objetivo.	
Introducción.	1
CAPITULO I.- GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.	7
1.1.- Antecedentes Históricos.	7
1.2.- Importancia.	17
1.3.- Definición, Concepto y Objetivo.	19
1.4.- Características.	23
1.5.- Metodología.	26
1.5.1.- El Proceso Administrativo.	26
1.5.2.- Fases, Elementos y Etapas del Proceso Administrativo.	29
CAPITULO II.- ASPECTOS HISTORICOS DE LA INDUSTRIA QUIMICA.	41
2.1.- Reseña Histórica	41
2.1.1.- Panorama Económico de la Industria Química en México.	46
2.2.- Características Generales.	51
2.2.1.- Antecedentes Históricos.	51
2.2.2.- Giro de la Empresa.	52
2.2.3.- Productos que Elabora.	53
2.3.- Objetivos.	56
2.4.- Organigrama General.	61

PAGS.

CAPITULO III.- ASPECTOS GENERALES DE CREDITO Y COBRANZAS.	65
3.1.- Antecedentes del Crédito.	65
3.2.- Definición y Concepto de Crédito.	78
3.3.- Importancia del Otorgamiento del Crédito.	80
3.4.- Localización del Departamento de Crédito y Cobranzas.	88
3.5.- Relación del Departamento de Crédito y Cobranzas con otros Departamentos.	91
3.6.- Clasificación del Crédito.	98
3.7.- Marco Legal.	109
3.7.1.- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.	109
3.7.2.- Principales Títulos de Crédito.	112
CAPITULO IV.- MODELO INTEGRAL DE CREDITO Y COBRANZAS EN LA INDUSTRIA QUIMICA.	129
4.1.- Introducción.	129
4.2.- Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas.	131
4.2.1.- Organigrama del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Industria Química.	131
4.2.2.- Funciones y Responsabilidades del Personal de Crédito y Cobranzas.	135
4.2.3.- Perfil y Características del Personal de Crédito y Cobranzas.	145

PAGS.

4.2.4.-	Establecimiento de una Política de Crédito.	157
4.3.-	Naturaleza de la Política de Crédito y Cobranza Liberal o Conservadora.	166
4.4.-	Investigación de Crédito.	170
4.4.1.-	Solicitud de Crédito	173
4.4.2.-	Fuentes de Investigación de Crédito	183
4.5.-	Otorgamiento de Crédito	212
4.5.1.-	Análisis Financiero y Establecimiento de Líneas de Crédito.	214
4.5.1.1.-	Marco Financiero Actual.	242
4.5.2.-	Control de los Límites de Crédito.	251
4.5.1.1.-	Autorización de Pedidos.	256
4.5.2.2.-	Expedientes Individuales del Cliente.	258
4.6.-	Procedimiento de Cobranza.	260
4.6.1.-	Importancia.	260.
4.6.2.-	Etapas de la Cobranza.	262
4.6.3.-	Políticas de Cobranza.	270
4.6.4.-	Conductos de Cobranza.	274
4.6.5.-	Ejecución de la Cobranza.	275
4.6.6.-	Tácticas de la Cobranza.	277

4.4.7.-	Control de la Cobranza.	279
4.6.7.1.-	Registros y Controles para un Departamento de Crédito y Cobranzas.	279
4.6.7.2.-	Estados de Cuenta por Cliente.	289
4.6.7.3.-	Antigüedad de Saldos.	293
4.6.7.4.-	Cobranza por Medio de Abogados.	298
4.6.7.5.-	Reserva para Cuentas Inco- brables y su Castigo Fiscal.	303
CAPITULO V.-	CASO PRACTICO .	307
-	Conclusiones.	325
-	Bibliografía.	343

OBJETIVO

El objetivo que se pretende alcanzar con la elaboración del presente trabajo, es dar a conocer la organización y manejo adecuado de un departamento de Crédito y Cobranzas en la Industria Química, a los Directivos, a los Gerentes de Crédito y Cobranzas, al personal involucrado en la actividad crediticia y a todos aquellos que de alguna manera se interesen en ampliar sus conocimientos sobre el tema. Teniendo como propósito final el de lograr una mayor eficiencia que coadyuve al alcance de los objetivos generales y particulares de la entidad económica.

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

INTRODUCCION

El enfoque integral del departamento de Crédito y Cobranza de la Industria Química, es contemplado de tal forma con el objeto de que proporcione un análisis de todos y cada uno de los elementos que intervienen en su conjunto para llevar a cabo la actividad del Crédito y la Cobranza del ramo de la Industria Química en forma integral.

Ahora bien, dicho enfoque integral lo hemos proyectado como un modelo a seguir, partiendo de la idea de que es el ejemplo ideal hacia el cual deben ser orientados los esfuerzos que se han de poner en juego para cumplir con el objetivo final de la empresa; el cual puede ser logrado únicamente, a través de obtener una mayor eficiencia, que este Modelo Integral puede proporcionar.

El hecho que nos motivó a realizar nuestro estudio tomando como referencia a la Industria Química, es debido a la ingerencia directa que tenemos en el departamento de Crédito y Cobranza de una Industria de este ramo; por lo cual al detectar algunas deficiencias en la ejecución de las actividades que se desarrollan en dicho departamento, nos incitó a llevar a cabo un análisis minucioso sobre dichas operaciones. Llegando así a proporcionar sugerencias que permitan perfeccionar la organización y manejo del departamento de Crédito y Cobranza de dicha entidad económica;

siendo el resultado final de dicho análisis, el Modelo Integral del Departamento de Crédito y Cobranza en la Industria Química.

El presente estudio se ha dividido en cuatro capítulos y un caso práctico, siendo el primero de ellos el que se refiere a las generalidades de la Administración, que desde nuestro punto de vista resulta necesario mencionar por la reelevancia y trascendencia que este tema reviste para nuestro conocimiento profesional, y en donde se analizan los conceptos básicos que todo administrador debe tener presente durante la ejecución de su actividad profesional. En este capítulo, aparte de mencionar algunos antecedentes históricos de la Administración, se citan algunas definiciones y conceptos de la misma, no dejando a un lado los objetivos y características principales que lleva consigo la Administración, así como su metodología propia, esto es: "El proceso administrativo".

Consideramos que es importante el mencionar todos los puntos anteriores, porque si bien en el transcurso del estudio estaremos hablando de la organización y manejo de un departamento, es de vital importancia aplicarlos a dicho estudio.

El capítulo segundo se enfoca a los aspectos históricos de la Industria Química, objeto de nuestro estudio. El objetivo que se pretende alcanzar en este capítulo es el de introducir o familiarizar al lector de nuestro trabajo, con la Industria; partiendo desde sus inicios históricos hasta

su estructura organizacional actual, no pasando por alto sus características generales y sus objetivos; aspectos que servirán de marco de referencia, en el cual se desarrollará nuestro trabajo sujeto a exposición.

Considerando el tema sobre el cual versa el presente trabajo, en el capítulo tercero se menciona algunos aspectos generales sobre el Crédito y la Cobranza, aspectos que darán la pauta a la introducción del departamento de Crédito y Cobranza de una Industria Química. Dichos aspectos engloban puntos tales como: los antecedentes del Crédito, conceptos y definiciones del mismo, localización del departamento dentro de la Industria, perfil del personal y su importancia en el medio económico actual. Haciendo referencia en este mismo capítulo al marco legal dentro del cual giran todas las transacciones y documentos que dan vida a la función del Crédito y la Cobranza.

Para la consecución del objetivo que perseguimos al exponer nuestro estudio es necesario presentar el Modelo Integral, sobre la organización y manejo del departamento de Crédito y Cobranza de la Industria Química; dicho modelo contempla las situaciones óptimas que se deben dar en el desarrollo de todas y cada una de las actividades que en el departamento de Crédito y Cobranza se desempeñan. Mostrando así el panorama ideal sobre la organización del departamento, características adecuadas que debe reunir el personal del departamento, el establecimiento adecuado de una

política de Crédito, el análisis financiero para el otorgamiento del mismo; así como los procedimientos idóneos de Cobranza que garantizarán una rápida recuperación de la cartera de clientes.

Finalizaremos nuestro estudio con un caso práctico que viene a conjugar todo lo expuesto en el capitulado y consecuentemente con algunas conclusiones sobre el trabajo desarrollado.

CAPITULO I

CAPITULO I.- GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.

I.I ANTECEDENTES HISTORICOS.

Es importante conocer el origen de la actividad administrativa desde la aparición del hombre sobre la tierra; y la evolución que ésta ha tenido durante el desarrollo de la vida humana y así tenemos que; desde que apareció el hombre sobre la tierra, en función a su naturaleza, sus propios instintos y fundamentalmente, sus limitaciones personales, hacen evidente que éste necesita de la vida social como condición necesaria de su conservación, desarrollo físico, y cumplimiento de sus tareas intelectuales y morales. Consecuentemente el hombre es un ser social por naturaleza; ya que en ningún momento se le puede concebir como un individuo aislado de una comunidad, mediante la cual todos y cada uno de los miembros se proveen de los recursos y formas de subsistencia necesarias. Por lo tanto, la convivencia del hombre en grupo conlleva a la consecución de los fines comunes.

En base a lo anterior se ha observado que, aún cuando de una manera muy rudimentaria, la Administración se ha manifestado desde las civilizaciones más antiguas, como es el caso de la Civilización Egipcia, en donde se han encontrado testimonios del uso de la Adminis--

tración en la Dirección de Asuntos Políticos y de igual manera en la Economía; siendo que en este País se tenía un empuje desarrollo, debido a los medios de comunicación marítimos y fluviales, así como el uso comunal de la tierra; existiendo la necesidad de implantar un tipo de Administración lo bastante eficaz que pudiera garantizar la satisfacción de las necesidades existentes hasta ese momento.

Ahora bien los antecedentes de la Administración encontrados en la civilización China datan del año 1000 A.C., teniendo como característica relevante la Constitución "Chow", que es la base de un gobierno, cuyos principios principales son:

- 1.- El Gobierno deberá organizarse antes de empezar sus funciones.
- 2.- Definir claramente las funciones.
- 3.- Cooperación entre todos los miembros.
- 4.- Los procedimientos administrativos deberán hacer el trabajo más eficiente.
- 5.- El establecimiento de funciones como la forma más natural de corregir las fallas de la administración.

Sin embargo, por otro lado, en la ideología de Confucio se habla de la importancia del elemento humano en la administración.

Igualmente, la Historia de la Antigua Grecia y la del Imperio Romano pro

porcionan evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implementación de la autoridad. Particularmente existieron en Grecia algunos filósofos que proporcionaron pensamientos relacionados con la administración, como por ejemplo: Sócrates - que expuso "que el hombre que es capaz de administrar adecuadamente su hogar, puede hacer lo mismo en la administración gubernamental" difiriendo sólo en magnitud.

Por otro lado tenemos a Aristóteles, el cual a través de sus escritos manifestó los sistemas ideales de gobierno.

Otro destacado filósofo griego, como lo fue Platón, enfatizó las características humanas como punto fundamental en la diferenciación de especializaciones que cada ser humano podía adoptar de acuerdo a su naturaleza.

Ahora bien en México, antes de la conquista destacó Netzahualcōyotl no sólo por su destreza bélica, sino por su eficiente función administrativa ejercida en su reinado; en el cual, la administración de los mercados competía a los comerciantes, así como el establecimiento de las medidas de cambio, de igual forma por disposición de Nezahualcōyotl, algunos comerciantes participaban en el Supremo Consejo de Gobierno referente a los asuntos económicos.

Por su parte la Iglesia en toda la historia de la Civilización Occidental ha contribuido al conocimiento de la administración por medio de la formación de una estructura económica mundial clásica y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

Entre el siglo XV y XVIII, y a medida que las diferentes civilizaciones iban evolucionando, sus necesidades y problemas de organización se hacían cada vez más complejos, dado el crecimiento de las actividades comerciales por la apertura de nuevos caminos y rutas marítimas, lo cual dio lugar al sistema gremial, en el que un grupo de personas dedicadas al mismo oficio u ocupación se organizaron, con la finalidad de poder incrementar la producción satisfaciendo de ésta manera la demanda y sus propias necesidades. Otra finalidad de los gremios era el de poder defenderse de la competencia de otras organizaciones similares, y a su vez, los maestros evitaban que sus aprendices llegaran a tener tales conocimientos, que en un momento dado pudieran independizarse y formar su propio gremio. Ya para mediados del siglo XVIII, se hizo necesario modificar ese sistema, debido a diversos factores tales como: La creciente demanda de artículos, a la apertura de nuevos mercados, a la insuficiencia de los medios de producción utilizados en este sistema y por último a los problemas existentes en las relaciones laborales; originando de esta manera un cambio radical en la actividad productiva de los países. A este nuevo período se le designa como la "Revolución Industrial".

En la Revolución Industrial se agudizan los problemas productivos y económicos dentro de las industrias; ya que los industriales concentraron su atención únicamente en los últimos adelantos técnicos, dejando a un lado los aspectos administrativos y humanos que son factores primordiales para el óptimo funcionamiento de toda organización. Por tales motivos se llevaron a cabo una serie de investigaciones con la finalidad de crear nuevas y mejores técnicas de administración, que caracterizan a las nuevas sociedades.

Diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentan las organizaciones industriales, fundamentalmente, por el fenómeno de la producción masiva. A esta corriente científica pertenecieron varios autores, entre los cuales sobresalen en forma muy destacada los siguientes exponentes:

Charles Babbage: Matemático inglés, inventor de la primera máquina calculadora, hizo énfasis en el enfoque científico de la administración, particularmente sobre la división del trabajo, especialización, tiempos, movimientos y contabilidad de costos.

Podemos concluir que, en base a los estudios realizados por Babbage, los sistemas administrativos han sufrido cambios importantes, en cuanto a la forma de operación, ya que se pasó de sistemas mecanizados a sistemas con

mayor grado de perfeccionamiento tecnológico, que han facilitado el trabajo administrativo, y de esta forma se ha logrado una mayor eficiencia en el ámbito organizacional.

Frederick W. Taylor: A él se le ha denominado como el padre de la administración, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano. Sus esfuerzos se dirigieron a lograr una mayor eficiencia del trabajo, -tomando en cuenta la utilización de los tiempos y movimientos en la realización de las actividades; así como también las habilidades personales de cada individuo. Ahora bien, por otro lado Taylor destaca la importancia de la coordinación en la relación que se da entre jefe y subordinado, haciendo hincapié en el aspecto de selección, adiestramiento y motivación a los trabajadores.

A través de los estudios realizados por Taylor se originó lo que más tarde sería la "Administración por excepción" basada en uno de sus principios, el cual determina que requieren de mayor control y administración aquellos casos que resultan contrarios a lo planeado, esto es resultados excepcionales.

Por último cabe hacer mención de la importancia que tenía para Taylor la justa distribución de la responsabilidad entre los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación a la dirección.

En términos generales consideramos que las aportaciones hechas por Taylor constituyeron el punto de partida de lo que actualmente se conoce como "Administración Científica" y que vino a revolucionar la práctica empírica del pensamiento administrativo; a Taylor le interesaba más que nada el nivel obrero y los aspectos técnicos de la producción, insistía en la importancia de la habilidad técnica de la administración.

Frank B. y Lilian Mo. Gilberth: El trabajo de estos destacados investigadores se dirigió principalmente al estudio de tiempos y movimientos en el área industrial y administrativa de su época, corroborando de esta manera los estudios realizados por Taylor sobre las bases científicas de la administración. Entre sus principales aportaciones encontramos:

- 1.- Estudiaron los tiempos y movimientos a través de películas filmadas; estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.
- 2.- Como una aportación, a lo que más tarde sería una parte de la planeación, desarrollaron diagramas de flujo y proceso para analizar los tiempos y movimientos que se requerían para llevar a cabo cada actividad.
- 3.- Estimuló el desarrollo de controles, tales como, las tarjetas de per

sonal, rutas y planificación más exactas, mecanismos necesarios para mantener la operación total y efectiva del sistema.

- 4.- Destacaron la importancia, que para el ser humano, tiene el contar con un medio ambiente de trabajo adecuado y de esta manera poder lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones.
- 5.- Demostraron la importancia de las estadísticas en la administración, llevando a cabo comparaciones cuidadosas del pasado y del presente y de esta manera poder predecir tendencias de los desarrollos futuros.

En resumen podemos decir que las aportaciones hechas por los Gilberth, - son elementos determinantes de la administración contemporánea. Sin embargo cabe hacer mención que no todas sus apreciaciones son precedentes en la actualidad, como es el caso de la aseveración hecha por ellos, en cuanto a que, las operaciones deben de ajustarse a los requerimientos del operador, en lugar de que el individuo se ajuste a los requerimientos del trabajo para lograr con esto mayor eficiencia.

En general podemos decir que sus investigaciones estuvieron enfocadas al ser humano, mediante la aplicación de las Ciencias Sociales y de la Psicología, perfeccionando de esta manera las investigaciones realizadas por Taylor, y por último;

Henry Fayol: Es el primer investigador que le dio un enfoque de aplicación universal a la administración al establecer principios y técnicas administrativas, que si bien en su concepto fueron sencillos logró demostrar su universalidad; siendo además el creador del primer modelo del proceso administrativo; ya que a través de sus investigaciones este determinó que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas y coordinadas, desde los altos cargos administrativos. Señalando además la importancia de las características o perfiles que debe reunir el administrador en los diferentes niveles jerárquicos; destacó la gran importancia que tiene una enseñanza adecuada de la administración en las universidades, lo que originó el estudio de la administración de una manera más formal, definió las áreas funcionales de las organizaciones (técnicas, comercial, financiero, contable, administrativa). Provocando con esto que las empresas se hicieran cada vez más especializadas.

Para finalizar, Fayol concentró sus estudios en la administración del nivel superior al inferior, resaltando la habilidad administrativa y la aplicación de principios y técnicas administrativas a todas las empresas; lo que más tarde se conocería como la Universalidad de la Administración.

En nuestra opinión todas las aportaciones hechas por cada uno de los investigadores anteriormente expuestos, son consideradas bases determinantes para investigaciones posteriores en búsqueda del perfeccionamiento -

de los sistemas administrativos, adecuándolos a la problemática de cada época.

Para que se pudiera llevar a cabo la aplicación de cada uno de los modelos de administración se requirió de una completa revolución mental por parte de los trabajadores y empresarios, para que pudieran concebirlos - en su enfoque integral y de esta manera facilitar el logro de los objetivos pretendidos en cada uno de ellos.

Finalmente concluimos que de igual forma; así como en épocas pasadas, - en la administración moderna se requiere de la buena disposición y participación de las personas que dirigen y operan una organización a fin de que al crear e implantar sistemas se logre alcanzar los objetivos para los cuales se han creados.

I.2 IMPORTANCIA

Consideramos que la Administración es esencial en todas las actividades organizadas y en todos los niveles de la organización de una empresa u organismo social, llámese empresa privada, empresa pública, en organizaciones eclesiásticas y en todo tipo de organismos in dependientemente de los fines que persigan.

A través de la Administración se logra la sistematización de procedimientos y técnicas, lo que contribuye a una menor inversión en - gastos y tiempo y a una optimización de recursos. Esta optimización se obtiene a través de la coordinación de los esfuerzos humanos y con cada uno de los factores de que se disponen en una organización, tales como: Recursos financieros, materiales y tecnológicos, etc.

Debido a que en la actualidad el medio en el cual se van desarrollando las organizaciones es cada vez más complejo, estas requieren de una mejor Administración de sus recursos para poder preveer los riesgos que se pueden presentar, así como también poder aprovechar las oportunidades que el medio ambiente les ofrezca.

A través de la Administración se pretende alcanzar los objetivos generales y particulares, que generalmente todo organismo social al -

constituirse como tal establecen, objetivos que se logran con mayor facilidad al contar con una adecuada Administración, que se haga efectiva al delegar convenientemente las tareas y responsabilidades en cada uno de los niveles jerárquicos que pudieran existir en una organización; esto es, en otras palabras lograr el alcance de los objetivos a través de la cooperación coordinada de los miembros que integran la organización.

Por último debemos reconocer que la Administración es una actividad muy importante en el desarrollo de la sociedad; ya que, nuestra sociedad esta basada en el esfuerzo cooperativo del hombre, así pues, podemos decir que ésta es la razón principal de la existencia de la Administración en la sociedad actual. De igual manera consideramos que la tarea fundamental de la Administración es ayudar a la organización, cualesquiera que ésta sea, a enfrentarse venturosamente a los cambios del medio así como también, aprovechar de manera óptima las oportunidades que el mismo medio le ofrezca, asegurando con ello la continuidad de la organización y en base a esto pueda seguir atendiendo a las necesidades y exigencias de la sociedad. Del mismo modo es necesario hacer hincapié en cuanto a los sistemas establecidos de Administración, los cuales deben revisarse periódicamente para poder medir su eficacia y poder establecer medidas de control en caso de existir factores que desvíen a las funciones del camino hacia los objetivos establecidos.

En conclusión, debemos tomar en consideración que una eficiente Administración nos llevará a una adecuada toma de decisiones, función primordial de todo administrador.

I.3 DEFINICION, CONCEPTO Y OBJETIVO.

Empezaremos por analizar el origen de la palabra "Administración" - para tener un panorama amplio en cuanto a su significado etimológico.

La palabra "Administración" proviene del Latín "administrare" que significa administrar. El término administrar está compuesto por - los vocablos "Ad y Ministrare" que significan en su conjunto servir, por tanto, la idea de ello es el de una actividad cooperativa con - propósito de servir. El término "ministrare" que tiene su significado en ministerio o servicio, que se compone a su vez de "manus y trahere", traer a la mano, servir de algo.

La etimología de "magister" derivada de los vocablos "Ministratio" es totalmente opuesta a "minister", siendo que la primera es comparativo de superioridad.

Así pues tenemos que: "magister" indica una función de preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros) y "minister" es el que obedece, es decir realiza una función bajo el mando de otro, o bien presta el servicio a otro.

Por lo anterior concluimos que, administrar es "hacer a través de - otros".

Existen diversas definiciones de la Administración; formuladas por investigadores de gran reelevancia, citamos a continuación los que a nuestro juicio resultan más importantes debido a sus aportaciones hechas al ámbito administrativo:

La Administración para E. F. L. Brech; "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Por su parte J.D. Mooney la define como: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana" y;

"Es la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Por otro lado, Peterson y Flowman la define como: "En una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Ahora bien, Koontz y O'donnel consideran a la Administración como: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

En lo que respecta a C.P. TERRY, Administración "Consiste en lograr un -

objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Sin embargo, para F. Tannenbaum, Administración es: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

En lo que se refiere a Henry Fayol (fue quien dio pauta a las bases de la moderna Administración), dice que "administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Para el Lic. José Antonio Fernández Arenas "Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Por último tenemos que para el Lic. Agustín Reyes Ponce, la Administración "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". y; "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia es la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa".

De acuerdo a las definiciones aportadas por los citados autores, consideramos que la más completa a nuestro juicio y en la que se fundamentan todas las demás es la de Henry Fayol; ya que de alguna manera engloba la

metodología en que descansa todo sistema administrativo, por lo que en tales condiciones llegamos a concluir que;

La Administración es una ciencia, cuya técnica es la aplicación de un proceso administrativo, por medio del cual se pretende la optimización de los recursos y la consecución efectiva de los objetivos de toda organización.

Habiendo logrado conceptualizar a la Administración, se deduce que el objetivo inmediato de ella es, el lograr la optimización de los recursos con la máxima eficiencia, para contribuir con esto a una adecuada toma de decisiones, logrando con ello el crecimiento y desarrollo de todo organismo social.

De lo anteriormente expuesto concluimos que la finalidad de la Administración es ayudar a toda organización a la consecución de sus objetivos a través de bases científicas y de esta manera lograr el éxito organizacional.

I.4 CARACTERISTICAS.

A continuación enumeramos algunas de las características que describen a la Administración.

- **Universalidad.**- La Administración se caracteriza por ser aplicable y necesaria en toda organización existente, porque en todas y cada una de ellas se requiere de la coordinación sistemática de los recursos con que cuentan.
- **Especificidad.**- Aún cuando en una organización existen muy diversas funciones que están relacionadas de manera directa con la Administración; las personas encargadas de llevar a cabo el proceso administrativo deben tener conocimientos específicos de la materia para llevar a cabo con eficiencia tal función.
- **Unidad Temporal.**- Cada uno de los elementos del fenómeno administrativo se dan en todo momento en mayor o menor grado en cada una de las tareas o funciones que se realizan en un ente social. Por ejemplo, al planear una actividad se está al mismo tiempo organizando, dirigiendo, y controlando; por lo cual podemos decir que la Administración es un proceso continuo.

- **Unidad Jerárquica.**- Aún cuando existen diversos niveles jerárquicos - dentro de una organización, las personas que ocupan cada uno de estos niveles, en su conjunto forman la unidad administrativa, por lo que - siempre debe existir coordinación y comunicación entre ellos.

- **Toda Administración** conlleva a alcanzar objetivos específicos y gene-- rales, esto es, se refiere al logro de algo. El éxito de una organiza-- ción dependerá de hasta qué grado se han alcanzado los objetivos esta-- blecidos.

- **La Administración** se logra a través de otros; el trabajo se debe reali-- zar mediante la coordinación del esfuerzo de cada miembro de una empre-- sa.

- **La Administración es Intangible.**- Debido a que su presencia no se hace evidente, sino a través de los resultados y esfuerzos realizados al - presentarse una mala organización, la cual requiere de la Administra-- ción para un buen funcionamiento.

En relación a lo anterior, podemos decir que las características de la - Administración son el punto de partida u origen, por medio de las cuales se identificará a la Administración cuando ésta se esté aplicando de una manera correcta en la consecución de los objetivos que pretende alcanzar un organismo social; ya que ésta es el único medio por el cual se consi-

que la optimización de los recursos disponibles, de igual manera se logra una mejor coordinación de las funciones a desarrollar, por muy variadas que éstas sean, esto es debido a que unifica al proceso administrativo en cada uno de los elementos que lo integran.

Por último, cabe hacer mención de que estas características al hacerse presentes cuando se esté ejerciendo la Administración, será el indicativo de que la aplicación de la misma, en las actividades a desarrollar, se está ejerciendo de una manera correcta; siendo que además el resultado que se obtenga terminará por ratificar la buena o mala aplicación que de la Administración se haya hecho. Por lo que, siempre que se esté aplicando la Administración, debe tenerse en cuenta, o bien vigilar, que dichas características están presentes, pues son estas las que definen a la Administración eficiente.

I.5 METODOLOGIA

I.5.I EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Cada etapa del proceso administrativo es indisoluble en cada uno de sus elementos que lo forman; de ahí la dificultad de aplicar en una actividad, solamente una parte del proceso administrativo, tal división en caso de que se pretendiera hacer, sería falsa; ya que cada uno de los elementos del proceso se complementan entre sí, presentándose como un todo integral.

No obstante, para fines de análisis y estudio se puede llevar a cabo una división conveniente y lógica de los elementos que conforman el proceso, de esta forma se hace fácil su comprensión y se puede apreciar más objetivamente las reglas que influyen en cada aspecto.

Tomando en cuenta que cada modelo establecido del proceso administrativo, ha sido el resultado de investigaciones realizadas por los diferentes exponentes de la temática administrativa; cada uno estableció una división de acuerdo a su criterio. A continuación se mencionarán brevemente algunos de los modelos establecidos:

Henry Fayol hace la siguiente división del proceso administrativo:

- Previsión
- Organización
- Mandar
- Coordinar
- Controlar

Por otro lado tenemos el proceso de Koont'z y O'donnell:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Para George Terry el proceso administrativo es:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

Por lo que respecta al modelo de Agustín Reyes Ponce lo divide en:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control (Evaluación)

Por lo que respecta al Control, Reyes Ponce lo determina como la Evaluación; ya que es en este elemento en donde se lleva a cabo una comparación entre lo planeado con los resultados obtenidos y se determinan las desviaciones en caso de estas existan, esto es, se realiza la función — evaluatoria de todo el proceso;

Y por último tenemos el modelo propuesto por José Antonio Fernández Arenas, el cual lo engloba en:

- Planeación
- Implementación
- Control

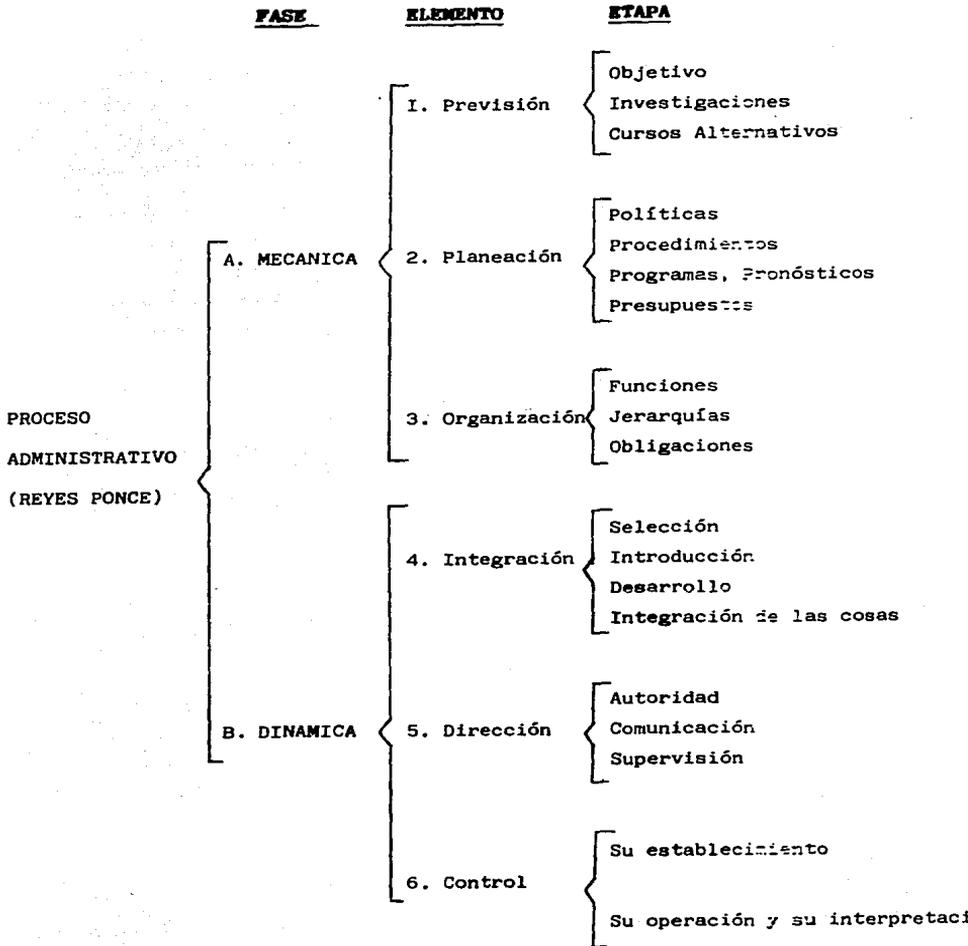
Observando los modelos anteriormente expuestos, desde nuestro punto de vista consideramos que el más completo es el que presenta el Lic. Agustín Reyes Ponce; puesto que este hace su clasificación, dividiendo al proceso administrativo en seis elementos, que a nuestro juicio es más representativo y específico en cada una de las etapas que contempla, esto es, debido a su especificidad se puede llevar a cabo al análisis y aplicación de una manera más completa, pudiendo de esta manera, tener un mayor control sobre cada uno de los elementos del proceso y asegurar así que se alcance un resultado óptimo en su aplicación.

En puntos posteriores haremos una descripción específica de las fases, elementos y etapas que contempla el modelo propuesto por el Lic. Agustín Reyes Ponce.

I.5.2. FASES, ELEMENTOS Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Tomando en cuenta que los elementos del proceso administrativo se dan de una manera conjunta y coordinada en su aplicación para los fines que se persiguen en este estudio, nos permitiremos mencionar y analizar de una manera aislada a cada uno de dichos elementos y sus etapas con el propósito de poder proporcionar un conocimiento específico y lograr la mayor comprensión de cada una de ellas.

A continuación presentamos en forma esquemática el modelo integral del proceso administrativo que es:



Lyndall F. Urwick, clasifica al proceso administrativo en dos fases que son: La Mecánica y la Dinámica.

Entendiendo por Mecánica aquella fase en la cual el trabajo que se realiza es abstracto, esto es, que las actividades que se realizan en esta fa se son tareas pasivas en donde se plantean ideas de lo que es posible - llevar a cabo y la forma de como se realizan éstas.

Concluyendo podemos decir que la fase Mecánica es la forma abstracta de ejercer la Administración teniendo como resultado un proyecto de lo que posteriormente se ejecutará, y en la cual sólo interviene una parte de los miembros de la organización.

Ahora bien, por otro lado tenemos a la fase Dinámica del proceso, en la cual se ejecutan las actividades proyectadas, y es en donde el trabajo - involucra a todos y cada uno de los miembros de la organización.

En base a lo anterior consideramos que es precisamente en esta fase Diná mica donde existe el mayor esfuerzo coordinado, y en la cual se manifies ta el resultado de dicha coordinación.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Los elementos del modelo del proceso administrativo para el objeto de - nuestro estudio son seis, mencionando en primer lugar a la:

I.- **Previsión.**- Aquí se contemplan las diversas alternativas y cursos de acción que se pueden seguir, para poder alcanzar los objetivos - propuestos de una organización.

Las etapas que comprende la previsión son:

- Objetivos
- Investigaciones y,
- Cursos Alternativos

2.- **Planeación.**- Una vez determinado el curso de acción a seguir y habiéndose establecido los objetivos, en ésta se reafirman tales conceptos y se procede a establecer técnicas a través de las cuales se lograrán los fines, los principios que habrán de orientar las acciones así como también las secuencias y tiempos de operaciones necesarios para alcanzar sus objetivos.

Sus etapas son:

- Políticas
- Procedimientos y métodos
- Programas

3.- Organización.- En esta se estructuran las relaciones existentes en un organismo social asignando funciones, delegando responsabilidades y autoridad a cada individuo participante, de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa; contribuyendo con esto a lograr mayor eficacia en las funciones a desarrollar, sus etapas son:

- Jerarquías.
- Funciones
- Obligaciones

4.- Integración.- Siendo éste el primer elemento dentro de la fase Dinámica, es en donde se provee a la organización de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, necesarios para la consecución de los objetivos. Observando además el desarrollo que los recursos humanos pueden tener dentro de la organización, sus etapas son:

- Selección
- Introducción
- Desarrollo

5.- Dirección.- Es la supervisión y vigilancia de como se están llevando a cabo las actividades que cada individuo o grupo realiza, para que de esta manera se logren los objetivos previamente establecidos, sus etapas son:

- Mando o Autoridad
- Comunicación
- Supervisión

6.- Control.- Es el elemento por medio del cual se van a comparar los resultados obtenidos con los objetivos planeados, con la finalidad de poder determinar si lo real ha sido de acuerdo con lo planeado. Y en el caso de existir desviaciones, se establecen sistemas de control y retroalimentación para poder corregir, mejorar y formular nuevos planes, sus etapas son:

- Establecimiento de normas
- Operación de los controles
- Interpretación de los resultados

En términos generales los seis elementos del proceso administrativo determinan "lo que ha de hacerse", "cómo va a hacerse", "ver que se haga" y "cómo se hizo". Por tal motivo consideramos que todos y cada uno de los elementos del proceso administrativo interactúan entre sí de una manera coordinada, sin que se den forzosamente en el orden presentado, ni forzosamente un acto administrativo tendrá las características de un sólo elemento, sino que frecuentemente reúne las de varios, de tal forma que todos revisten igual importancia, formando así un todo integrado, en el cual al faltar uno de sus elementos, dicho proceso no podrá cumplir el -

cometido para el cual fue creado, esto es, no se lograrán alcanzar los objetivos propuestos a su óptimo nivel.

En cuanto a la división que se hace del proceso administrativo, ésta no importa si son tres, seis o diez etapas distintas, sino que lo importante es que a través de éste se pueda lograr entender, separar y aplicar - mejor los principios, reglas y técnicas que usa la Administración, la que en realidad, forma en todo caso una unidad continua, que Reyes Ponce divide y separa para los fines antes mencionados.

Finalmente consideramos que, el proceso administrativo de Reyes Ponce pue de ser aplicado en forma general a las diferentes formas y tipos de empresa u organismo social puesto que dicho proceso contiene todos los elementos necesarios para ejercer una eficiente Administración que conlleve a - los objetivos fijados al inicio de toda actividad humana.

(Ver figura No. I)

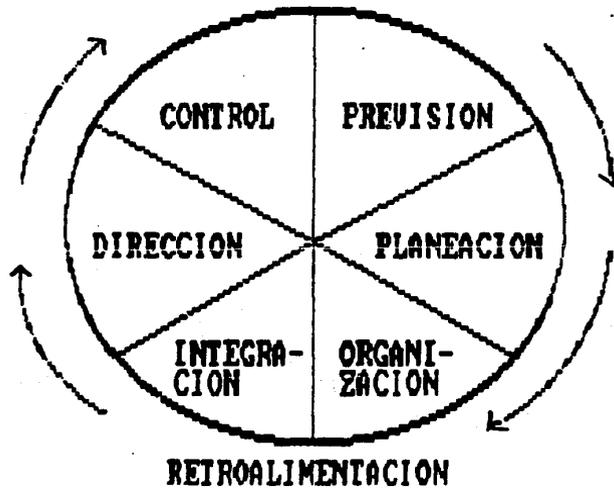
-Por otra parte, cabe destacar la existencia de la metodología de la investigación científica como complemento al desarrollo del proceso administrativo, teniendo como objetivo el obtener un estudio y análisis de mayor - confiabilidad y viabilidad con bases universales contenidas en la investigación científica.

- La Metodología de la Investigación Científica incluye una serie de pasos que conllevan a una verdad universal los cuales son:

- 1.- Planteamiento del problema
- 2.- Demarcación del fenómeno
- 3.- Formulación de hipótesis
- 4.- Fijación de objetivos
- 5.- Determinación de variables independientes y dependientes
- 6.- Determinación de variables de control
- 7.- Diseño de la investigación
- 8.- Comprobación de la hipótesis y;
- 9.- Evaluación final.

- La realización de este método de investigación científica con relación al proceso administrativo se puede incluir en cualquiera de sus elementos y etapas, logrando que en las organizaciones cada función sea desempeñada con óptima eficiencia.

FIGURA NO. 1
PROCESO ADMINISTRATIVO



C A P I T U L O I I

CAPITULO II.- ASPECTOS HISTORICOS DE LA INDUSTRIA QUIMICA.**2.1. RESEÑA HISTORICA.**

Hace unos 300 años, ya existían algunas Industrias Químicas que -- producían desde jabón hasta vidrio, pólvora, azúcar, sales y pigmentos. Lo curioso es que esas Industrias se habían desarrollado sin la ayuda de químicos, por ejemplo en los ingenios azucareros de Latinoamérica, no existía ninguna persona a quien pudiera llamarsele "Químicos", aunque existían los capataces o encargados -- del ingenio, a quienes pudiéramos llamar los "Ingenieros Químicos" de la época.

A partir de la "Revolución Industrial" la tecnología química se caracterizó, aunque no de inmediato, por la producción en masa de un gran número de productos, algunos conocidos, pero en su mayor parte eran productos nuevos, lo que trajo como consecuencia el -- gran desarrollo de la "Industria Química".

Del mismo modo tenemos que, en los inicios del siglo XVIII la -- "Industria Química" estaba limitada a la fabricación de sal, salitre, vitriolos, sulfato de zinc, compuestos de mercurio, colorantes, jabón, papel, etc. Mediante el desarrollo de la máquina de

vapor y su aplicación a la extracción de carbón y al movimiento de tela res, se planteó la necesidad de revisar los procesos de blanqueo, estam pado y teñido de telas. En el proceso que condujo a la gran industria de los "Acidos y los Alcalis", la primera etapa comprende a mediados - del siglo XVIII el perfeccionamiento en la fabricación del ácido sulfúrico, mediante el empleo de cámaras de plomo, metal inatacable por el - ácido; en el siguiente siglo aparecen otros instrumentos que permiten - recuperar los productos nitrosos que anteriormente escapaban a la atmósfera.

Reviste una gran importancia la industrialización del "Acido Sulfúrico", la cual se inició con la fabricación de carbonato de sodio artificial - necesario para las industrias del jabón, del vidrio y textil; además - del carbonato de sodio, otro álcali importante es la "Sosa Cáustica", - que desde fines del siglo pasado se ha industrializado mediante un proceso electrolítico.

Ahora bien, por otro lado al conocerse las propiedades blanqueadoras del cloro se hizo necesaria la fabricación del "Acido Clorhídrico" industria lización que se llevó a cabo a partir de procesos electrolíticos.

Hacia 1846, nacen otras dos importantes industrias químicas como son: las del "Caucho y la industria de los explosivos modernos"; al lado de

las cuales se va desarrollando la fabricación de fertilizantes, lo que coadyuva a la producción de insecticidas, como el DDT, herbicidas como el Sulfamato de Amonio, fungicidas y hormonas que contribuyen al aumento de las cosechas.

Por su parte el desarrollo de la "Industria Petroquímica", en el siglo pasado, se redujo a la explotación del petróleo crudo y de algunos de sus derivados; en este siglo, los productos del "Craqueo" y el gas natural permitieron la producción de un gran número de compuestos que proporcionan materiales para la obtención del caucho sintético, plásticos, detergentes y productos para la agricultura.

Si al siglo XIX, se le conoce como el "Siglo del Vapor", en la actualidad al siglo XX, se le conoce como el "Siglo del Petróleo"; ya que este es la base sobre la que descansan la gran mayoría de las economías del mundo.

Del petróleo se extraen la gasolina y los aceites diesel necesarios para mover coches, camiones, tractores, barcos, etc. Los componentes ligeros del petróleo y el gas natural se usan como combustibles en fábricas y hogares.

A partir de la 2da. Guerra Mundial, los productos derivados de la petroquímica se han hecho importantísimos en la economía mundial; estos pro-

ductos orgánicos se producen a partir del petróleo y el gas natural. - El producto petroquímico de mayor producción es el amoníaco, seguido - del etileno, el butano, el polipropileno y el cloruro de binilo. Tam-- bién se producen a partir del petróleo el benceno, el ácido acético, el alcohol etílico, etc.

En el año de 1935 el "nylon" fue sintetizado, siendo ésta una de las fibras sintéticas que causó más impacto en el mercado de las prendas fe meninas; tiempo después se obtuvieron el orlón, el dacrón, el sarán y - otras fibras, así como un gran sinnúmero de telas que han transformado la forma de vestir del mundo entero.

En la "Industria Alimenticia", la química tuvo lugar a partir de 1860, a través de los trabajos de "Pasteur"; ya que desde ese momento se pudo pensar en la producción científica de los alimentos, lo cual se vio reflejado en la conservación de leche y sus derivados, en la fabricación de mejores cervezas y vinos, las conservas y enlatados, etc.

Por lo antes expuesto nos podemos dar cuenta de que la aplicación de la ingeniería química en la industria, ha permitido la utilización de las materias primas que se encuentran abundantemente en la naturaleza, y - por consiguiente el abaratamiento de las mismas. De igual forma nos po demos dar cuenta de que los métodos químicos de tratamiento permiten un aumento prácticamente ilimitado de la producción de bienes materiales.

Del mismo modo a su vez los productos químicos, incluyendo los metales y combustibles obtenidos por métodos químicos, pasan a ser la base de la producción industrial moderna. En la actualidad, la industria química tiende a crecer en forma de enormes complejos industriales, en donde se elaboran desde combustibles para motores y lubricantes hasta fertilizantes, colorantes, sustancias medicinales y plásticos.

Los procesos que caracterizan a la industria química en general son los llamados procesos de producción continua o simultánea, en éstos los materiales tratados pasan de una etapa a otra. Estos procesos están relacionados con la mecanización de todas las operaciones y del transporte fabril interior, y otra característica de la industria moderna es la automatización. Esta tiene una importancia significativa dentro de la industria especialmente es importante en el control de la producción. Gracias a ella, el régimen de producción tiene una estabilidad que no puede lograrse bajo la práctica de la operación manual. Con ella crece la productividad, se mejora calidad y aumenta el rendimiento del producto, disminuyen los gastos y se emplean de una manera más eficiente los recursos materiales y tecnológicos.

Por lo anterior podemos suponer o deducir que las primeras industrias que se erigirán en el espacio o en otros mundos serán las químicas, pues gracias a ellas se generarán el oxígeno y el agua necesarias para la vida.

2.I.I. PANORAMA ECONOMICO DE LA INDUSTRIA QUIMICA EN MEXICO.

Consideramos que la Industria Química reviste una gran importancia en el desenvolvimiento económico de un país, esto es, debido a que sus productos manufacturados son indispensables para - el proceso de producción de otras muy diversas industrias; dando así lugar al desarrollo económico en general.

En relación a lo anterior podemos decir que en México, la Industria Química cumple una misión generadora de la actividad industrial, tanto para sí misma como para el consorcio industrial de la Nación.

Hasta hace pocos años, la Industria Química Mexicana se caracterizaba por su gran dispersión geográfica, que venía acompañada de una ausencia total de concentraciones químicas básicas e intermedias. La causa fundamental de este aspecto era debido a que no existía en México una industria moderna. La situación - empezó a modificarse en forma racional con el desarrollo de la petroquímica básica que ha generado Petróleos Mexicanos.

Ahora bien, podemos decir que el crecimiento acelerado de la petroquímica ha traído consigo la formación de grandes concentra-

ciones químicas de verdadera importancia en el Istmo de Tehuantepec. Por lo que es de considerar que la excepcional localización de Coatzacoalcos, con respecto a los yacimientos de azufre y un puerto próximo para la recepción de la roca fosfórica de Florida, constituye la columna vertebral del País en lo que se refiere al sector agroquímico, con una gran capacidad exportadora suficientemente competitiva.

Podemos afirmar que, aunado a lo anterior, las concentraciones químicas existentes no representan obstáculo alguno para el normal desarrollo de otros núcleos de menor importancia cuantitativa; localizadas en otros lugares de la República Mexicana (Salamanca, Monterrey, Guadalajara, Lerma, etc.); ya que los grandes centros de concentraciones de la petroquímica básica promueven el crecimiento de otros núcleos al amparo de sus productos, podemos afirmar, de igual manera, que la amalgama de las producciones químicas es tan amplia que nunca se agotan sus posibilidades.

Desde nuestro punto de vista consideramos que reviste gran importancia el hecho de mencionar la situación financiera de las Industrias Químicas en México. Consideramos que existe un desequilibrio estructural de la misma, el cual es producido fundamentalmente como consecuencia del bajo volumen de inversiones y la escasa dimensión de la mayoría de las empresas. Lo que obstaculiza el desarrollo normal de la Industria Química -

hacia la proyección Nacional e Internacional, puesto que es muy limitado el número de empresas de rango Nacional.

Lo anterior se debe en primer lugar, a la existencia de un gran número de pequeñas industrias químicas (minifundismo industrial), que absorben un elevado nivel de los recursos disponibles de inversión, esto es, por que abundan las pequeñas inversiones realizadas por pequeñas empresas, en muchos casos para proyectos de escasa repercusión nacional.

En segundo lugar consideramos que otro obstáculo para el desarrollo de la Industria Química Nacional lo constituye el hecho de la limitación - que existe en cuanto al autofinanciamiento de las mismas, al tener que acudir a los medios de financiamiento externos, como créditos a largo y corto plazo; siendo que el mayor costo del dinero repercute en reinversión y rendimiento de la empresa.

Llevando a cabo una comparación de la situación financiera que guarda la Industria Química Nacional en relación con la de otros países, tenemos que estas últimas se caracterizan por su elevado grado de concentración, consiguiendo cada firma principal en cada país un elevado porcentaje de participación en el mercado. Por consiguiente podemos decir que dentro del marco mundial de la Industria Química, destaca el escaso peso de las grandes empresas Químicas Nacionales. Consideramos que a fin de

lograr que aumenten su desarrollo dentro del consenso Internacional, - las Industrias Nacionales, es indispensable que en nuestro país se estimule la concentración de empresas, o bien, dar nacimiento a nuevos proyectos cuando posean éstos competitividad Nacional e Internacional.

Aunado a lo anterior cabe hacer mención, que el capital con el que - cuenta el sector público está constituido por inversiones nacionales, del extranjero, de instituciones financieras nacionales y del propio gobierno. De las aportaciones antes mencionadas la que proporciona una - mayor cantidad de recursos (capital y tecnología), es la hecha por las empresas extranjeras. Siendo más reelevante dicha participación en el campo de la Industria Petroquímica, de las fibras sintéticas y de los materiales plásticos.

Para concluir, tenemos que, en base a lo anterior la situación financiera de la Industria Química Nacional en la actualidad sufre las consecuencias de la crisis económica por la que atraviesa el país, en otras palabras esto implica que carecen de un desarrollo tecnológico al no contar con los recursos monetarios propios que le permitan allegarse de las - técnicas, equipos y procedimientos modernos para mejorar su proceso productivo, y de esta manera ser más competitivos en su mercado. Por otro lado las pocas Industrias Químicas Nacionales que han logrado sostenerse, ha sido gracias a los financiamientos extranjeros que se les han -

otorgado, sin embargo a la vez que estos financiamientos proporcionan - beneficios, también representan una amenaza en cuanto a la situación - financiera de las mismas; ya que se corre el riesgo de que, a medida - que aumenta la intervención del capital extranjero en la estructura financiera de las Industrias Químicas Nacionales existe la amenaza de pasar a ser una Industria Trasnacional como las que actualmente existen en el país y que son las principales en el mercado. y es precisamente de una Industria Trasnacional, sobre la que basaremos el desarrollo de nuestro estudio.

A continuación se llevará a cabo un breve análisis de las características generales, objetivos y organización de una Industria Química, la cual se ha elegido para efectos de simulación y como modelo de estudio, con la intención de que se tenga un conocimiento general del funcionamiento de la misma; y de esta manera pretender que se logre una mayor - comprensión del análisis específico que se realizará dentro de la "Industria Química S.A. de C.V.", nombre con el que se denominará a la empresa, objeto de nuestro análisis.

2.2. CARACTERISTICAS GENERALES.

2.2.I. ANTECEDENTES HISTORICOS.

La "Industria Química S.A. de C.V.", es la extensión en México de una pequeña compañía que empezó a funcionar en los Estados Unidos en 1850 como fabricante y proveedora de productos químicos (su fuerte en ventas era la lejía común para jabón doméstico) y que en la actualidad se ha convertido en una gran corporación, con casi 74 plantas, laboratorios y minas, y aproximadamente 13,000 empleados en 22 países.

Inicialmente "Industria Química S.A. de C.V." fabricaba productos químicos básicos. En la actualidad, estos constituyen solo una pequeña parte de su producción total; debido a la evolución hacia productos químicos especiales y a la avanzada tecnología que permitió este progreso. Con sede en un estado Norteamericano "Industria Química S.A. de C.V." hoy produce y vende internacionalmente cientos de productos que pueden clasificarse bajo tres encabezados: Productos Químicos, Productos para la Salud y Equipos de Procesos Especializados. Desde su exitoso inicio con la

elaboración del cloro y sosa cáustica, esta industria ha increm-
entado sus áreas de expansión hasta alcanzar ventas mundiales.

2.2.2. GIRO DE LA EMPRESA.

La tecnología de la "Industria Química S.A. de C.V." se empezó a aplicar en México en 1958, cuando fue inaugurada su planta en México, para producir cloro y sosa cáustica, utilizando materias primas nacionales, principalmente para la industria papelerera, textil, del jabón y química en general.

Debido a la creciente demanda, para 1960 ya se había inaugurado unidades para la producción del monoclorobenceno y diclorobencenos, derivados de la misma planta, cuyos productos se venden a los fabricantes de insecticidas y desodorantes domésticos.

Tiempo después "Industria Química S.A. de C.V.", absorbió una compañía subsidiaria que se dedicaba a los productos agroquímicos. Actualmente la empresa continua su producción de agroquímicos en una línea específica, cuyos productos se aplican a verduras recién cosechadas para evitar su deterioro.

Esta industria para 1962 puso en marcha una nueva planta para fabricar cloruro de amoníaco cuyo uso principal es el de la fabri-

cación de pilas secas. En este mismo año se amplió también su campo de operaciones mediante la producción y venta de productos químicos especializados para las industrias procesadoras en metales, automovilísticas, de enseres domésticos, alimenticias, lechera; para lavanderías y tintorerías, hospitales y clínicas. - Siendo sus principales clientes dependencias gubernamentales tales como: El Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), - el Departamento del Distrito Federal (D.D.F.) y Petróleos Mexicanos (PEMEX); formando estos aproximadamente el 60% de las ventas que realiza esta industria.

2.2.3. PRODUCTOS QUE ELABORA.

En base a lo anterior, podemos darnos cuenta que el giro principal de "Industria Química S.A. de C.V." y sus diferentes subsidiarias: Es la producción y venta de productos químicos; los cuales se encuentran clasificados de la siguiente manera:

A.- Productos Químicos.- "Industria Química S.A. de C.V.", manufactura una amplia gama de productos químicos; desde productos químicos industriales, como el cloro y la sosa cáustica hasta productos altamente especializados como los organosulfuros. Dentro de esta variedad se cuenta con clorato para -

la industria cerillera y para el procesamiento de pulpa y papel - peróxidos orgánicos utilizados como iniciadores en el proceso de fabricación de los diferentes plásticos; diferentes sustancias - (aminas) utilizadas para la fabricación de ceras para pisos; complejos vitamínicos; productos farmacéuticos e insecticidas. También se produce el cloruro férrico para la purificación de agua - potable; toda una línea de productos necesarios para proporcionar un servicio completo para albercas.

Dentro del grupo de los productos plásticos se fabrican diferentes compuestos que son utilizados como repelentes en su aplicación a papel, cuero y textiles; a la vez se producen resinas de alto - rendimiento para tubería, recubrimiento de válvulas y bases para pinturas que proporcionan acabados de larga duración.

Existe también una línea de especialidades químicas en donde se elaboran diferentes limpiadores, revestimiento, lubricantes industriales para el tratamiento del acero, lubricantes para el estirado de alambres, etc.

Por lo que respecta a la Industria Alimenticia "Industria Química, S.A. de C.V." tiene cierta ingerencia ya que proporciona ceras y tratamientos así como equipo de diseño especial, utilizados en empaquetadoras y mercados para inhibir la descomposición, controlar la

pérdida de peso y mejorar la presentación para lograr una mejor venta de frutas y verduras, a través de sus diferentes subsidiarias.

B.- Equipos de Procesos Especializados.- Una vez más "Industria Química, S.A. de C.V." a través de sus subsidiarias también forma parte del grupo de fabricantes de Equipos Especializados comprendiendo su producción en equipos tales como: Equipos de separación - centrífuga, maquinaria de alto rendimiento para moldear plástico, equipo para el tratamiento de aguas y desperdicio, dispositivos para audiovisuales en la navegación y equipos tableados capaces - en convertir polvos de todos tipos en productos farmacéuticos, caramelos, detergentes y aún en pequeñas piezas metálicas, etc.

C.- Productos para la Salud.- Dentro de esta gama de productos la posición de "Industria Química, S.A. de C.V." a través de una de sus subsidiarias ha crecido rápidamente y actualmente este grupo de productos representa casi un 20% de las ventas totales. Sus diferentes divisiones comprende líneas muy extensas de suministros dentales, así como también productos farmacéuticos para control de la obesidad, productos para tratamientos comunes de la piel, para tos y resfriados, para el cuidado de los pies, desodorantes y antitranspirantes, para el tratamiento de la cenicitis y para las alergias, etc.

Consideramos importante mencionar que la entrada de México al "GATT" trae consigo una serie de consecuencias poco conveniente para esta Industria, debido a que traerá consigo la apertura a la importación de productos excedentes de otros países a precios más bajos y en ventaja sobre los de la producción nacional, que tienen que pagar materias primas a precio alto y financiamiento aún más alto; dado esto como resultado una disminución en el margen de utilidad obtenido por la empresa.

Cabe decir por último y aunado a los puntos anteriores que la diversificación de los productos de "Industria Química, S.A. de C.V." y sus subsidiarias han contribuido al desarrollo y progreso de las mismas, penetrando al Mercado Nacional e Internacional, consiguiendo no sólo utilidades para la empresa, sino servir continuamente y de la manera más eficiente posible a la comunidad en que ésta se desarrolla.

2.3. OBJETIVOS.

La trayectoria ascendente de "Industria Química, S.A. de C.V." constituye un importante paralelo al auge Químico-Industrial en México.

La empresa que iniciara sus operaciones en México en 1956 ha incrementado su mercado en un 750% aproximadamente. Esto se debe, en gran parte, a que contamos con el respaldo de 123 años de tecnología, adquirida por la Empresa Matriz en Estados Unidos. Siendo el propósito u objetivo general el de proporcionar en forma rentable productos y servicios utilizando eficientemente los recursos de que dispone, para el beneficio de sus públicos principales:

- a. Los clientes
- b. Los empleados
- c. Los accionistas
- d. Los proveedores
- e. Y la comunidad en general en este último se incluye desde luego a los Gobiernos Federal, Estatal y Local así como las comunidades en las cuales opera.

Para cumplir tal objetivo esta empresa basa sus operaciones en la integridad y buen juicio de todos sus empleados.

Por lo anterior podemos decir en otras palabras que, siendo esta Industria una empresa productiva encamina sus operaciones hacia la obtención de lucro, a la vez que busca satisfacer las necesidades existentes del núcleo social en el cual se desarrolla.

Consecuentemente en lo que respecta a los clientes, se pretende proporcionar una mejor calidad en los productos, mejores condiciones de venta, otorgándoles líneas accesibles de crédito que van de acuerdo a las políticas establecidas buscando siempre la flexibilidad para beneficio de ambos.

En cuanto a los empleados se refiere, siempre se ha buscado la igualdad de oportunidades y del mismo modo se les ha proporcionado la capacitación necesaria para que lleven a cabo sus funciones de la manera más eficiente posible. Dicha preparación que reciben los empleados y obreros, en todos los niveles, no sólo se imparte localmente, sino que incluye entrenamiento fuera del país; así como también se otorgan becas de estudio para los obreros y sus hijos.

A los accionistas, se les procura proporcionar un rendimiento atractivo de sus inversiones realizadas, mediante la eficiente operación, que comprende el aumento del volumen de ventas con la consiguiente disminución de los costos, disponiendo para ello de la optimización de todos los recursos con los que se cuentan.

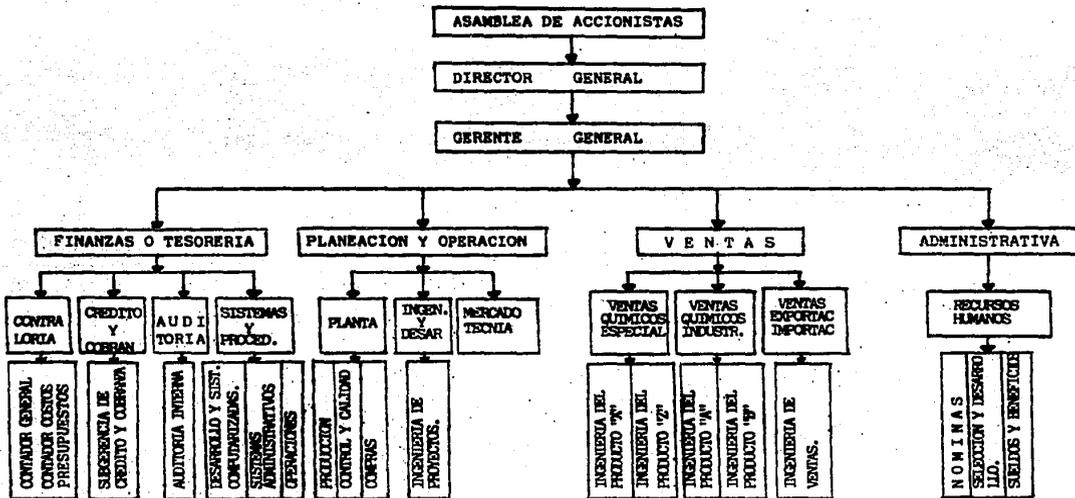
En relación a los proveedores se pretende cumplir con las obligaciones a cargo de la empresa al tiempo y en las condiciones pactadas, para no causarles perjuicio alguno en el desarrollo de sus operaciones, bus-

cando de igual forma, a través de esto obtener de ellos la prontitud y eficiencia que la empresa requiere para su buen desarrollo.

En lo que concierne a la comunidad en general, incluyendo en ésta al Gobierno, se trata de mantener relaciones favorables con éste, a través de la participación económica y de servicios que la industria, en la medida de sus posibilidades, les proporciona. Dicha participación se puede traducir en donativos a Instituciones Gubernamentales, permite la ingerencia de los estudiantes a sus instalaciones para realizar prácticas, cuando llegan a niveles universitarios.

Como conclusión opinamos que, el objetivo fundamental de "Industria Química S.A. de C.V.", es el de procurar la satisfacción continua de las necesidades de los diferentes públicos en los cuales se encuentra inmersa, reconociendo que de ellos depende su expansión y progreso y por consiguiente la generación de utilidades, finalidad para la cual fue creada "Industria Química S.A. de C.V."

A continuación presentamos el Organigrama General de "Industria Química, S.A. de C.V.", con el objeto de ilustrar su estructura organizacional.



INDUSTRIA QUIMICA
S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA
GENERAL

C A P I T U L O I I I

CAPITULO III.- ASPECTOS GENERALES DE CREDITO Y COBRANZA.**3.I. ANTECEDENTES DEL CREDITO.**

Para poder hablar del Crédito, es necesario remontarnos al hecho que le dio origen: "El Comercio".

El Comercio se hizo necesario debido a las carencias existentes en el núcleo social desde épocas pasadas; ya que para que el hombre pudiera subsistir dentro de su medio ambiente, le era indispensable proveerse de un sin fin de objetos y artículos necesarios para la satisfacción de sus diferentes necesidades ya sean ésta de carácter primario o secundario, que de alguna manera le proporcionan cierto bienestar.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que no siempre a un mismo tiempo y en un mismo lugar se pueden conseguir o producir los artículos o productos que van a satisfacer a las necesidades; por lo que para remediar esta situación de conflicto, entre las carencias humanas y la disponibilidad de bienes satisfactorios surge la actividad Comercial, cuya finalidad es la de colocar al alcance de los individuos los bienes que les sean necesarios, satisfaciendo así la demanda que de estos pudiera existir.

Podemos hablar acerca del desarrollo del Comercio en dos sentidos en carácter general y universal. Decimos general, cuando se diversifica la actividad del hombre con el propósito de poseer aquellos objetos que le son necesarios, siendo característica propia del comercio la de crear su propia demanda, en función de su actividad e intercambio entre los distintos pueblos y regiones.

En cuanto a su universalidad se refiere cuando, se ampliaron los límites geográficos a medida de que se establecían y mejoraban vías de comunicación, los transportes y el nivel social y cultural de los pueblos.

Debemos tener en cuenta que el desarrollo del Comercio no se realiza a una velocidad constante ni tiene incrementos iguales en todos los lugares de la tierra. En ocasiones, incluso se llega al estancamiento total, motivado por diversos factores, pero poco a poco con el transcurso del tiempo se han ido abriendo camino hasta alcanzar el nivel logrado en la actualidad.

En el desarrollo de la actividad mercantil; influyeron en gran proporción la situación geográfica de algunas regiones y el desarrollo de las vías de comunicación marítimas y terrestres; así pues existen pueblos que fueron claves en el inicio de la actividad comercial, que deben su expansión y desarrollo a su inmejorable situación geográfica, tal es el caso de todas aquellas regiones que sirvieron de lazo de unión entre -

oriente y occidente.

En base a lo anteriormente expuesto consideramos que las vías de comunicaciones han sido seguramente el factor más importante del desarrollo del Comercio. Este no ha sido regional o local únicamente, sino también internacional. La evolución de algunas Instituciones del comercio han sido las ferias, mercados, lonjas, bolsas de contratación, depósitos, etc. Estas Instituciones de que hablamos en un principio no aparecen como tales, con personalidad propia, sino hasta entrada la Edad Media, así tenemos:

- a) Los Mercados.- Estos se clasificaban de acuerdo a su periodicidad, unos eran constantes por estar situados en puntos claves del tráfico mercantil; otros eran más o menos periódicos, como los semanales y mensuales a donde concurrían los agricultores, ofreciendo sus productos a la demanda.

- b) Las Ferias.- Son Instituciones semejantes a los anteriores, con la diferencia de que su ámbito es muy superior, ya que su alcance va más allá de las fronteras de los Estados, funcionan al mismo tiempo también como centros de recreo, por reunirse en ella varios pasatiempos de diversiones, como los juglares, músicos, actores, recitadores, cuentistas, etc. Por lo cual la concurrencia es muy grande.

Aunado a lo anterior podemos decir que la etapa del "Trueque" se caracteriza por su simplicidad, esto es, el "Trueque" se produce espontáneamente entre ambas partes, sin intervención de ningún factor que modifique la simple relación de intercambio de productos de acuerdo a las carencias o necesidades de las partes.

Ahora bien la etapa subsecuente al "Trueque" es lo que se conoce con el nombre de "Compra-Venta no Monetaria" ésta consiste en el empleo de una mercancía que representa o tiene un valor, para que cada quien pueda adquirir con ella lo que necesite, esta mercancía por lo general no es perecedora, representa además una utilidad en sí, ya sea por su fácil transformación en objetos necesarios o superfluos de los considerados como de lujo o de adornos. Generalmente fueron utilizados los metales preciosos como sustitutos de la moneda así como también otros tipos de metales como son el hierro, el cobre, el estaño, etc., claro está que además de estos fueron utilizados una infinidad de objetos como mercancías de cambio, así ocurrió con las conchas de mar, maderas exóticas, objetos de hueso, la sal e infinidad de materiales que se eligieron de acuerdo a las circunstancias de tiempo y lugar.

Con el transcurso del tiempo ya no es la tribu aislada o la aldea misma la que produce todos los objetos necesarios a sus integrantes, realizándose entre ellos intercambios y permutas. Son las aldeas entre sí

las que se valen de estos procedimientos para cambiar sus recursos disponibles, empezando así el verdadero tráfico mercantil, situando las cosas necesarias en el lugar en donde la demanda las requiere.

Los primeros vestigios del Comercio en México, los encontramos entre los Aztecas; las transacciones comerciales no sólo se llevaban a cabo mediante trueques sino como verdaderas operaciones de compra-venta cuyos instrumentos de cambio eran distintos tipos de moneda tales como: cacao; diferente al que se usaba en el consumo cotidiano, pequeñas telas de algodón destinadas exclusivamente a la adquisición de mercancías, piezas de cobre parecidas a monedas acuñadas.

Siguiendo las etapas de la evolución del comercio tenemos que, como consecuencia inmediata de lo anterior, algunos elementos, principalmente los metales, son considerados como mercancía de cambio por sus propiedades; incluso se les designa como elemento para la determinación del valor dentro de las operaciones mismas; adquiriendo así además la propiedad de ser mercancía de cambio, la de ser medida de este cambio. Cabe hacer mención que al principio todos los metales se consideraron igualmente útiles, funcionando como mercancía de cambio, sin embargo, posteriormente sobresalió la inclinación hacia los metales preciosos, como el oro y la plata, que tienen utilidad en el adorno y el lujo, y que además, poseen ciertas propiedades que los hacen distintos a los

demás tales como: son inalterables ya que no sufren mermas; además poseen cierta rareza y sobre todo cuentan con un valor mucho más elevado que el hierro, el cobre o cualquier otro metal. Estos metales preciosos en sus inicios empiezan a circular en trozos de diferentes tamaños, hasta que más avanzada la cultura se procede al fenómeno de acuñación.

Así pues, los anteriores medios de pago que pueden considerarse como verdadero dinero, atraviesan transformaciones sucesivas, desde la antigüedad hasta nuestros días, y lo que en el principio era tan sólo medio general de cambio que facilitaba las transacciones comerciales, se convierte en medio legal de pago. Esto sucede a partir del momento en que el Estado o Gobierno se hace responsable del dinero en circulación con la obligatoriedad de entregar su valor real en oro y además al aceptar la moneda por el Estado emitida, como medio de pago para el cobro de impuestos y tributos. Una vez que el Estado se hizo responsable de la circulación monetaria se consideró, que aquella moneda que en un principio fue confeccionada en oro y plata no seguiría la misma modalidad, ya que como si tal representaba el mismo valor en peso que poseía, al adquirir el carácter de medio legal de pago; se hizo innecesario el que la moneda continuara siendo de ese mismo metal. Por tal motivo a partir de ese momento la moneda podía ser de cualquier otro metal, siempre y cuando se le asignase legalmente un valor.

A medida que se fue desarrollando el sistema de circulación monetaria en el Estado, este fue perfeccionándose poco a poco hasta que apareció el llamado "papel moneda o billete de banco", que en sí no es más que la promesa por parte del Estado de que éste responderá por el valor en oro asignado al billete de papel que se imprima como moneda.

La evolución que ha tenido el Comercio a través del tiempo ha hecho necesaria la existencia de una nueva forma que viniera a subsanar los problemas que se presentaban cuando las monedas salen a la circulación de ahí que hace su aparición una nueva actividad, como medio de control, que es la de los "Cambistas". Esto surge como consecuencia de que debido al fenómeno de acuñación circulaban una infinidad de monedas distintas, puesto que cada región emitía las suyas propias; por lo que la función principal de los cambistas era la de facilitar los cambios entre las diversas monedas.

Estos cambistas con el tiempo van adquiriendo solvencia ante los ojos de los comerciantes y son encomendados por estos para que a su nombre verifiquen una serie de operaciones, por lo que llegan a perder su carácter primitivo y adquieren el carácter de Banqueros o Agentes Comerciales de plazas distintas a aquellas en donde reside el que ordena que se lleven a cabo las operaciones.

Debido a que en ocasiones era necesario transportar grandes sumas de dinero y que además, las restricciones legales por parte de los Estados - para evitar la evasión de los metales preciosos del Territorio Nacional, fueron los motivos que obligaron a los comerciantes en muchas ocasiones, a remitir a mercados de otros países mercancías de fácil venta; para realizar con su producto ventas deseadas, actividad que realizaban frecuentemente los mencionados cambistas, a los que se les giraban instruccio--nes precisas por carta. Desde este momento aparece una nueva modali--dad en los medios de pago: La llamada Letra de Cambio, por medio de la cual se ordenaba a un agente o comerciante de otra plaza realizar determinados pagos por cuenta de los comerciantes.

En base a lo anterior y haciendo un poco de historia tenemos que, tanto en el Comercio Griego como en el Romano, se utiliza la "Letra de Crédito o la Letra de Cambio", para evitar el transporte material del dinero. - Cuando un mercader tenía que viajar, y para evitar los riesgos de asalto, depositaba los fondos con su banquero de la ciudad y éste le extendía un documento que pagaba su corresponsal en el sitio de su destino.

Por otro lado tenemos que el Comercio marítimo incrementó el proceso evolutivo del uso del crédito, al requerirse dinero ajeno para la importación y exportación. El comerciante se asociaba a su comisionista, que proporcionaban fondos para realizar la travesía y acompañaban las mercancías du

rante el viaje, para encargarse de su venta al llegar a su destino, desarrollándose este tipo de Comercio como Sociedad Mercantil.

De igual manera en la antigua Roma se encuentran los primeros signos - del desarrollo crediticio. Los réditos fluctuaban entre el 40 y 75% y aunque parezcan elevados, se debe tomar en cuenta que el prestamista - corría grandes riesgos. Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente que no cumplía con lo pactado con el acreedor. Las penas variaban desde la confiscación de - los bienes del deudor, encarcelamiento y esclavitud, hasta la pena de - muerte.

Claro está que en ésta nueva modalidad de realizar las operaciones comerciales se basa en una ilimitada confianza en las personas a quienes se - encomiendan los pagos y cobros en las distintas plazas, por esta causa dicho procedimiento no adquiere carácter general sino hasta muy entrada la Edad Media.

En base a lo anterior, los cambistas y demás intermediarios van adquiriendo cierta independencia en el sentido de que aceptan el dinero obtenido - con la venta de las mercancías que le remiten los comerciantes para invertirlos a su vez en negocios propios, a cambio de un interés establecido, dando lugar a la profesión de banqueros, tomando además el carácter de - agentes mediadores dentro del crédito.

También aparecen en esta época del crédito los Bancos, los cuales surgen por la necesidad de la formación de una caja común en donde se pudieran depositar todas las monedas según su peso en metal, esto se debe a las diversas existencias de monedas de índoles y valores unidos - al auge de las operaciones realizadas. En dicha caja se abrían ciertos registros o cuentas a cada comerciante en donde se registraban las entradas y salidas de monedas ordenadas por los comerciantes, teniendo también la función de servir como custodio del dinero en sí. Podemos decir que esto fue el primer modelo de los bancos de depósito o giro.

Las anteriores entidades, que en un principio tuvieron únicamente la función de depósito, con el tiempo adquirieron la función de crédito, esto es debido a que a pesar de que se realizaban múltiples operaciones - las cantidades depositadas no variaban en mayor proporción y estas tendían siempre hacia el aumento y tomando en cuenta que el dinero en estas condiciones era improductivo se pensó en utilizar los fondos depositados para realizar préstamos cobrando un cierto interés a cambio por el tiempo que durara el crédito, financiando así de esta manera al Comercio.

Otra función también muy importante de las Instituciones Bancarias es la de la emisión de papel moneda el cual se realizó mediante dos formas. - Primero se les facilitó a los comerciantes unos documentos acreditativo de sus depósitos, estos documentos fueron utilizados por los comerciantes

para realizar sus operaciones de manera que cuando tenían que verificar algún pago entregaban los documentos bancarios como justificantes de su solvencia hasta el pago definitivo. Después el mismo documento circulaba como dinero, tomando el carácter de billete de banco, ya que siempre se encontraba respaldado por el depósito del dinero metálico que le dio lugar, siendo aceptado por todos como medio de pago.

El segundo procedimiento o forma empleada por los bancos para adquirir el carácter de bancos de emisión se realiza en forma contraria. Aquí - las entidades bancarias se constituyen aportando una suma metálica como depósito, y después sobre ella se emite un número de billetes de banco, superior al valor de la suma citada, estos billetes son aceptados por - los comerciantes como dinero y con ellos se empiezan a realizar transac ciones.

Finalmente, en base a todo lo anterior podemos concluir que el comercio es el intercambio de bienes satisfactorios a cambio de un valor equivalente que generalmente es el dinero; dicho intercambio va adquiriendo - diferentes características dependiendo del lugar y la época en que este se realiza; así tenemos que a medida que este se va desarrollando, el intercambio se realiza en ámbitos geográficos mayores, dando lugar así al carácter nacional e internacional que actualmente posee el comercio paralelamente a esto, se han creado diversos organismos que ayudan y au

xilian al desarrollo y control comercial, tal es la función que ejerce en la actualidad el organismo internacional denominado "GATT" (Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio).

Así tenemos pues, que a medida que el Comercio se hizo más complejo, - surgió la necesidad de crear un sistema que facilitara el intercambio, aún cuando no se contara con el dinero disponible en el momento, siendo el principio fundamental de este sistema, el de "adquirir la mercancía en el momento y realizar su pago en una fecha posterior", esto es, lo que se conoce en la actualidad como Crédito. Siendo este el factor fundamental sobre el cual se realiza la mayoría de las transacciones comerciales, como principal fuente de financiamiento dentro de la actual crisis económica mundial.

3.2. DEFINICION Y CONCEPTO DE CREDITO.

El origen de la palabra "Crédito", proviene del latín "Credutum", "Credere" que significa creer o tener confianza la cual a su vez incluye seriedad y seguridad en el cumplimiento de obligaciones. En los diversos significados de la palabra "Credutum" desde que fue aceptada en el lenguaje, durante el siglo XVI, confianza es su denominador común. El Crédito sin confianza es inconcebible, como lo veremos en las siguientes definiciones:

John Stuart Mill.- "El Crédito es el permiso para usar el capital de otro".

Joseph French.- Define el Crédito como "el poder para obtener -- bienes y servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha - determinada en el futuro".

Desde el punto de vista jurídico encontramos que el Crédito es: - "Una obligación que existe siempre que haya de por medio un contrato (verbal o escrito), el cual ocasionará la obligación jurídica de pago cuya ejecución es diferida". Así pues tenemos que en su - aceptación jurídica el Crédito es una promesa de pago suscitándose así un vínculo jurídico entre deudor y acreedor.

En término de sus funciones podemos decir que el Crédito "es un medio - de cambio y puede ser llamado dinero futuro". Y como tal provee el --- elemento tiempo en las transacciones comerciales, que hacen posible a un comprador satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo.

En el ámbito de los negocios el Crédito es "la confianza dada a cambio de dinero".

En cuanto a su operación tenemos que: "El Crédito es la entrega de un - valor actual en dinero, mercancía o servicio, a cambio de un valor equivalente en el futuro pudiendo existir un interés pactado".

Una definición de las más ampliamente aceptadas, establece que el Crédito es "un derecho presente, a pago futuro".

En nuestra opinión consideramos que el Crédito es el financiamiento otorgado para la adquisición de bienes, dinero o servicios actuales, teniendo la confianza o seguridad, que en un tiempo determinado se reembolsará su valor equivalente. Del mismo modo podemos decir que la "Cobranza" es la recuperación de los Créditos otorgados, dentro del plazo establecido y de acuerdo a las políticas que norman el comportamiento económico de - de una organización. En otras palabras es la recuperación oportuna de - la cartera de clientes.

3.3. IMPORTANCIA DEL OTORGAMIENTO DE CREDITO.

En la actualidad reviste una gran importancia el otorgamiento de Crédito en las empresas, ya que esto repercutirá de una forma positiva o negativa en diversos factores que de alguna manera intervinen en el desarrollo de las organizaciones, estos factores son entre otros los siguientes:

- I.- El Costo del Dinero.- Debido a la situación financiera actual, tanto nacional como internacional. las tasas de interés bancario son muy elevadas; de ahí que el otorgar Crédito y recuperarlo se debe llevar a cabo un análisis profundo de la estructura financiera que guarda la organización, para que de esta manera la decisión en cuanto al monto y tiempo en que se otorgara dicho Crédito, sea la más acertada posible y evitar así que se llegue a la descapitalización de la empresa; ya que con esto se puede evitar el recurrir a financiamientos bancarios que representan costos demasiados altos para la empresa. Por otro lado consideramos más acertado el dejar los financiamientos para actividades prioritarias de desarrollo y nunca para subsanar errores administrativos por una decisión errónea.

2.- Los Mayores Riesgos en el Negocio.- En este punto tratamos de resaltar la importancia que tiene la asignación razonada del otorgamiento de Crédito; ya que se debe tener en cuenta que existen diversos factores económicos tanto internos como externos que pueden llegar a afectar la estructura financiera de la empresa. Así tenemos que, en épocas prósperas se pueden llevar a cabo sobre inversiones que en tiempos de crisis no se les pueda hacer frente y como consecuencia la empresa puede colocarse en una situación de desequilibrio económico, corriendo el riesgo de desaparecer. Por lo tanto es necesario que en la planeación se tomen en cuenta estos factores y se implanten las medidas adecuadas para contrarrestar los efectos negativos que se pudieran presentar.

3.- Las Políticas cambiantes en materia de Crédito Bancario.- De acuerdo a los últimos acontecimientos suscitados en el entorno de los créditos bancarios, en cuanto a las políticas cambiantes de los financiamientos otorgados a las empresas, resulta ser mucho más conveniente que las empresas procuren confiar más en sus propios recursos y supletoriamente acudir a la Banca en solicitud de créditos; ya que por las condiciones del mercado o bien por instrucciones Gubernamentales, en ocasiones hay disponibilidad de créditos y en otras no. Por lo tanto una empresa que basa sus operaciones en este tipo de financiamientos pueden llegar a la quiebra, porque con--

fian de sus ejecutivos en que pueden obtener un financiamiento o bien refrendar un crédito, al no poder hacerlo, pueden verse envueltos en graves problemas, pues en ocasiones no es fácil, volver efectivo, con la rapidez debida las cuentas por cobrar. De ahí que es de gran importancia el análisis de la situación que guarda la cartera de clientes, en otras palabras esto significa que es conveniente el hacer las investigaciones para el otorgamiento de crédito, con la finalidad de poder asegurar en la mayor medida posible la disponibilidad, en su tiempo, de los recursos invertidos en las cuentas por cobrar.

- 4.- La Inflación.- La pérdida del poder adquisitivo de la moneda es otro de los elementos que dan, hoy más que en otras épocas, relevancia al otorgamiento del Crédito, pues aquellas cuentas y documentos por cobrar que no se vuelven efectivas en tiempo pierden capacidad de compra, aunque también en ocasiones se pretende suplir este factor cobrando intereses normales, moratorios y aún en ocasiones se estipulan multas; más sin embargo esto no viene a subsanar por completo la pérdida sufrida en su momento por la falta de pago oportuno. Ahora bien también es sabido que en otras ocasiones con tal de cobrar una cuenta se suelen descontar cantidades importantes del monto de la deuda, que también al final de cuentas la empresa terminará perdiendo dinero.

- 5.- Impuesto al Valor Agregado.- Con respecto a este punto podemos - decir que al realizarse una venta a crédito el financiamiento que se está otorgando a los clientes, es no sólo por el importe de - las mercancías sino que también por el importe del impuesto generado por la propia venta (IVA), por lo que existe la necesidad impe- riosa de llevar a cabo una recuperación pronta y efectiva de la -- cartera de clientes. Ahora bien dado que el IVA es un impuesto - que debe ser cubierto por el cliente, en caso de que éste no paga- se en el tiempo oportuno, la empresa no puede hacerlo deducible de impuestos y se ve en la obligación de pagar impuestos por concepto de IVA no recuperado. Por tal motivo algunas empresas optan por - pedir un adelanto, anticipo o enganche para realizar la operación y de esta manera ir afectando el IVA y la cuenta por cobrar hasta dejarla en ceros; con lo cual se trata de subsanar los riesgos que por la falta de la recuperación de la cartera pudiera surgir.
- 6.- Aumento en los Volúmenes de Venta.- Así como se ha considerado al - Crédito como un agente de producción y un medio de cambio, del mis- mo modo podemos decir que juega un papel fundamental en nuestra -- economía. Esto se debe a que hace más productivo al capital, ha--- ciendo más fluido el movimiento de los bienes del productor al con- sumidor aumentando así los bienes producidos y vendidos.

Ligado a lo anterior podemos decir también que gracias al otorgamiento del Crédito se presenta un incremento en la producción de bienes y servicios, con lo que consecuentemente se puede contar con una disminución de los costos unitarios de producción. Haciendo hincapié en lo referente a lo productivo del capital, cabe aclarar que al depositar un gran número de pequeñas sumas de dinero en los bancos, que en sí mismas son mínimas para ser productivas, el banco al combinarlas haciendo una sola pero mayor, se llega a tener grandes cantidades de capital; el cual presta a fabricantes y comerciantes, quienes emplean el mismo para que produzcan, de esta manera tenemos que, el Crédito que se otorga a los bancos vía inversión-ahorro es el mismo Crédito que el banco proporciona a terceros (fabricantes y comerciantes) para hacer más productivo al capital.

- 7.- Elevación del Consumo de Bienes y Servicios.- Al permitir que determinados sectores socioeconómicos puedan adquirir bienes y servicios, que no estarían a su alcance si tuvieran que pagarlos de contado. Podemos decir por ejemplo, que si se tuvieran que pagar de contado los coches, las casas y las principales herramientas compradas cada año ¿El número de estos bienes sería el mismo si se tuviera que pagar en efectivo?. Como es sabido por regla general, el consumidor en la mayoría de las ocasiones sólo cuenta con una peque

ña cantidad en efectivo como pago al contado y siempre necesita o requiere de un Crédito a un plazo determinado para poder pagar el saldo del costo de la mercancía adquirida. Una vez más queda comprobado que el Crédito, ahora más que nunca, es el medio, más usual de allegarse de bienes de producción y consumo.

- 8.- Creación de nuevas Fuentes de Trabajo mediante la apertura de - nuevas empresas o ampliación de las ya existentes.- A través de los Créditos que los bancos otorgan a las empresas, estas pueden disponer de recursos que invierten en nuevas fuentes de trabajo, creando e impulsando desarrollo en las empresas. Del mismo modo se puede lograr obtener un desarrollo tecnológico ya que al in--crementarse los volúmenes de venta, vía crédito, los ingresos que se perciben pueden ser canalizados para dicho desarrollo. Del - mismo modo gracias al otorgamiento de crédito se aumenta el volu--men de ventas, esto hace que las empresas se vean en la necesi--dad de buscar mejores métodos y maquinarias que permitan satisfu--cer la demanda existente en el mercado. Así también se logra la ampliación y la apertura de nuevos mercados, al dotar de poder - de compra a "X" sectores de la población.

En base a todo lo anterior la filosofía del crédito en los nego--cios eleva el nivel de los mismos y les presta dignidad mostrándo

se así mismo el mérito de tener confianza, con el tiempo el hombre de negocios inspira respeto a sus iguales y al público.

- 9.- Por último podemos decir que a través del Crédito habrá una mayor generación de impuestos lo que es probable que ayude a la situación económica del país.

Con respecto a lo anteriormente expuesto, quedan establecidas las ventajas que las empresas pueden llegar a obtener al otorgar un crédito. Sin embargo, cabe hacer mención que aún cuando el crédito resulta conveniente en la mayoría de los casos, no deja de existir la probabilidad de riesgo, en cuanto a la cobrabilidad de las cuentas por cobrar, entre los cuales tenemos los siguientes:

- Riesgo en la cobrabilidad de los bienes y servicios brindados a Crédito.
- Como consecuencia de lo anterior podemos decir que, tanto costos y gastos de administración y venta se verán incrementados, por consiguiente,
- Se determinará una reserva para cuentas incobrables, y como consecuencia final;
- Se tendrá que contar con un asesoramiento legal.

Concluyendo podemos decir que en la actualidad es de vital importancia operar con ventas a Crédito debido a la competitividad exis

tente en el mercado y a la fuerte crisis económica que vivimos; tratando que con el Crédito se facilite la adquisición de bienes y servicios a quien los requiere.

Consideramos que el Crédito realmente es un elemento en cada fase de la producción y distribución, de la recaudación de las materias primas hasta la venta final al cliente. Ya que si se desea comprar bienes y se tuvieran que esperar hasta que pudieran pagar en efectivo, la producción y venta tendería casi a desaparecer con el volumen de negocios que descenderían hacia una mera acción de goteo, esto es, hacia una mera actividad mínima; por otro lado creemos necesario que para poder obtener la mayor parte de los beneficios que proporciona el, otorgamiento de Crédito y minimizar el riesgo que este trae consigo (incobrabilidad) es de fundamental importancia llevar a cabo una eficiente investigación de Crédito que será la pauta que determine la cobrabilidad e incobrabilidad de una cuenta y disminuya el riesgo que se presenta al realizar una venta a Crédito.

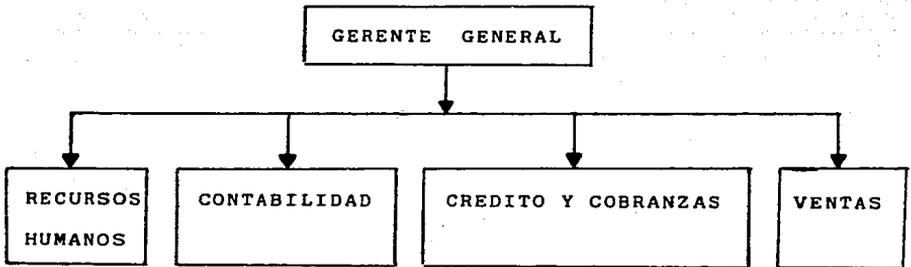
3.4. LOCALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

Comunmente el departamento de Crédito y Cobranza en una empresa se encuentra ubicado dentro del área financiera de la misma. - Debemos tener en cuenta que su ubicación depende del criterio - que prive en la dirección de la empresa y del número de puestos que existan entre ésta y Crédito y Cobranza.

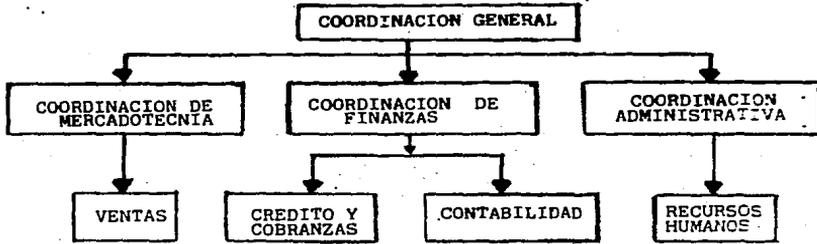
En términos generales podemos decir que el departamento de Crédito y Cobranza siempre dependerá de la Administración o Gerencia General directamente o a través de Directores ejecutivos como el Gerente Financiero, Tesorero, Contralor General o Gerente Administrativo, según la empresa de que se trate.

Ahora bien es importante resaltar el hecho de que el departamento de Crédito y Cobranza por su importancia dentro de la organización ocupa un lugar preponderante; ya que es el departamento encargado del control y cobro de todos los documentos propiedad de la empresa, dados en garantía por las operaciones comerciales efectuadas. A continuación se muestra donde puede estar ubicado el departamento de Crédito y Cobranza en la estructura organizacional de una empresa;

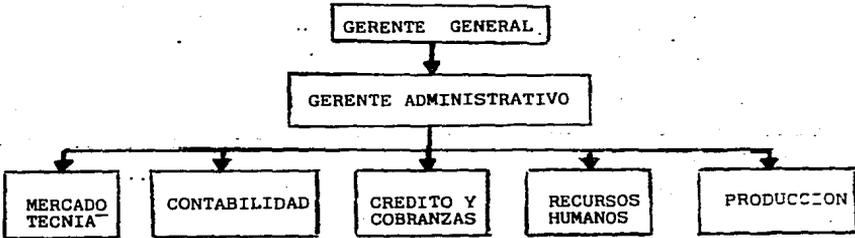
1.-



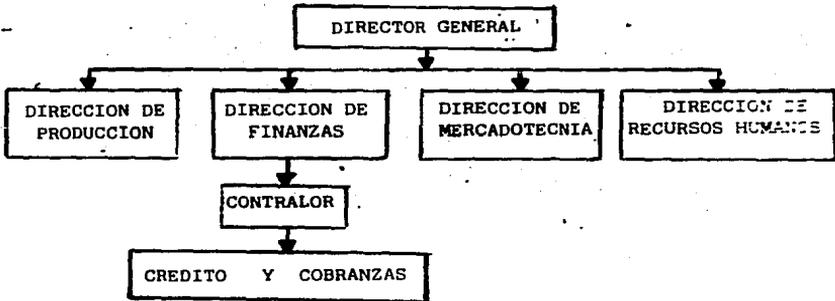
2.-



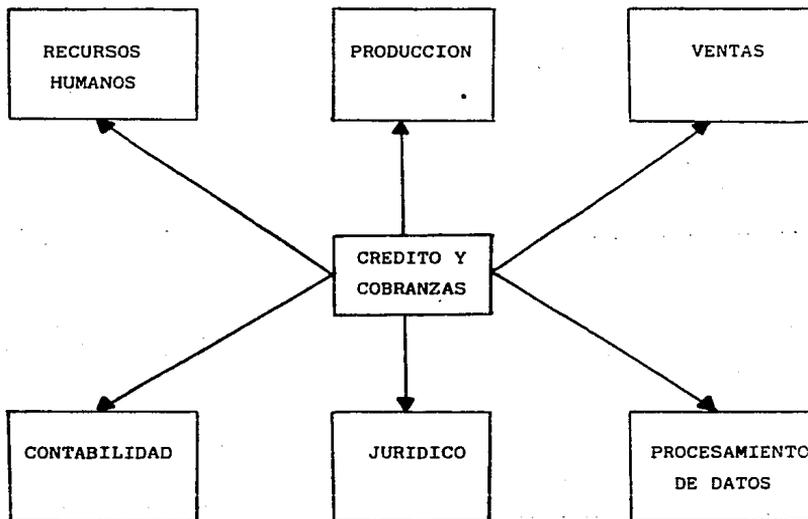
3.-



4.-



3.5. RELACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS CON OTROS DEPARTAMENTOS.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.- Es de considerable importancia la relación que existe entre este departamento y Crédito y Cobranzas; ya que este es el medio por el cual se buscarán las personas adecuadas para ocupar los puestos del Departamento de Crédito y Cobranzas, pues si existe la carencia del personal idóneo, el Departamento no podría manejarse adecuadamente y existirían mayores riesgos en la operación del mismo.

DEPARTAMENTOS DE PRODUCCION Y VENTAS.— Con respecto a estos departamentos, podemos decir que si no existe la producción necesaria nunca se podrán llegar a satisfacer las necesidades de venta; en este caso sería necesario que tanto producción y ventas tratarán de cumplir con su presupuesto, esto es que se vendiera toda la producción, ya que si se llegara a quedar algo de ésta se consideraría como una inversión ociosa - que estaria causando una falta de ingresos para la empresa, entorpeciendo de esta manera la productividad que pudieran estar obteniendo por - parte del departamento de producción. Ahora bién cabe señalar una situación contraria a lo anterior, esto es, si se llegara a vender más de lo que se produce, se trataría de aumentar la producción para cubrir la demanda del mercado y en su defecto si no se aumentara la producción, la demanda sería cubierta por la competencia; de ahí que es necesario y recomendable el que se lleve a cabo una adecuada investigación de mercados y en base a esta elaborar los presupuestos acordes, tanto de ventas como de producción.

En lo concerniente a la relación existente entre el departamento de Crédito y Cobranzas y Ventas es considerado como un control fundamental para la empresa ya que es la fuente primordial de ingresos para la Compañía. En la actualidad el departamento de ventas sabe de antemano que - para que se pueda realizar una venta a crédito se inicia con la autorización del pedido por parte de Crédito y Cobranzas y esta operación no se termina sino hasta que se haya efectuado su cobro.

Es de gran importancia hacer notar que en ocasiones es necesario que el departamento de Crédito y Cobranzas se enfrente a ventas; no dando autorización para surtir la mercancía, pudiendo ser por varias razones entre las que tenemos las siguientes:

- a) El cliente se encuentra excedido en su límite de crédito.
- b) El cliente se atrasa en los pagos que debe realizar.
- c) Por haber efectuado una nueva investigación en donde se demuestre que el cliente ha perdido solvencia, estabilidad o productividad.

En base a lo anterior el departamento de Crédito y Cobranza puede tomar la decisión de suspender créditos, ya que de no hacerlo se pueden tener problemas, no sólo de cuentas atrasadas, sino cuentas en trámite de juicios o bién en el peor de los casos considerarlas como cuentas incobrables. Aún teniendo en cuenta este tipo de situaciones que se pueden presentar, parece mentira pero en muchas ocasiones no se cuenta con el apoyo necesario por parte de la Dirección para el buen desempeño del departamento. Sin embargo, por su parte el departamento de ventas normalmente goza de privilegios especiales que se niegan al departamento de Crédito y Cobranzas, a pesar de que frecuentemente resulta más difícil cobrar bien que vender. Con ello no se trata de menospreciar la labor de ventas. Aclaremos que únicamente, pretendemos destacar un hecho real que se vive en las empresas.

La situación anterior siempre dependerá del criterio de los dueños o dirigentes de las empresas, ya que ellos son en la mayoría de los casos si no es que siempre, los que fijan las políticas generales de la empresa, ya que deben estar encaminadas a apoyar los objetivos empresariales y son ellos los que deciden cuáles deben ser esos objetivos; pues en lo particular hay quien pretende vender a como de lugar, y que Crédito y Cobranzas recupere la cuenta como puedan. Desde nuestro punto de vista consideramos que esta política es inadecuada y puede conducir a la quiebra a quien la practique.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y TESORERÍA.— El departamento de Crédito y Cobranzas resulta ser una fuente fundamental de información financiera, — ya que este tiene un impacto directo y poderoso sobre las ventas y el — flujo de efectivo, pudiendo con ello determinar las necesidades que se pueden llegar a cubrir a corto y largo plazo, conociendo así las tendencias financieras y poder saber en ocasiones si es necesario acudir o no a otras fuentes de financiamiento o seguir nuevos métodos en la administración del efectivo. Las responsabilidades financieras del departamento de Crédito y Cobranzas comprenden desde la aprobación del Crédito, — ampliación de sus límites, la cobranza de la cartera y las operaciones o trámites que hayan que efectuarse para incrementar parte de los activos de las empresas, así como proporcionar información para determinar los pronósticos de caja, para determinar los volúmenes o montos de las

inversiones que se pueden realizar, así como otros muchos análisis vitales para la dirección financiera.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.- La relación que existe entre el departamento de contabilidad y el de Crédito y Cobranzas, es importante -- en cuanto a la preparación de los documentos necesarios para llevar a cabo el cobro de las ventas realizadas dentro de los plazos otorgados a cada uno de los clientes; por ejemplo podemos hablar de las facturas, notas de crédito o de cargo que son solicitadas por el departamento de Crédito y Cobranzas para efectuar la operación correspondiente, ya sea para efectuar un cobro o bien para cancelar un saldo pendiente. Por -- otro lado también tenemos que se guarda una estrecha relación con los -- departamentos de presupuestos y estados financieros ubicados generalmen-- te en el área de contabilidad, en el primero en el sentido de que se -- presenta un pronóstico de cobranza para poder llevar a cabo el presu-- puesto para el período correspondiente. En lo concerniente al segundo esto es, a los estados financieros que se elaboran en el área de conta-- bilidad requieren de información para determinar la situación financie-- ra que guarda este renglón, es decir clientes en relación con la situa-- ción general de la empresa.

Por lo que respecta al departamento legal en caso de existir una cuenta demasiado atrasada en su pago, o bien que se declare en quiebra o insol

vente algunos de los clientes, le corresponde al departamento jurídico hacerse cargo de la situación con el objetivo de recuperar la cuenta dudosa de cobro. En estos casos el departamento de Crédito y Cobranzas turna toda la documentación necesaria al departamento legal para que este obre en su representación y tome las medidas correspondientes al caso.

Por último cabe hacer mención de la relación que hay entre el Departamento de Procesamiento de Datos (Sistemas) y Crédito y Cobranzas; en una empresa en donde todas y cada una de sus operaciones están concentradas y son manejadas a través de un sistema computalizado, existe una relación fundamental ya que a través de estos sistemas se procesa y se genera toda la información de cada uno de los diferentes departamentos. Y en base a ello se hacen los análisis, se elaboran los documentos necesarios y oportunos para la toma de decisiones.

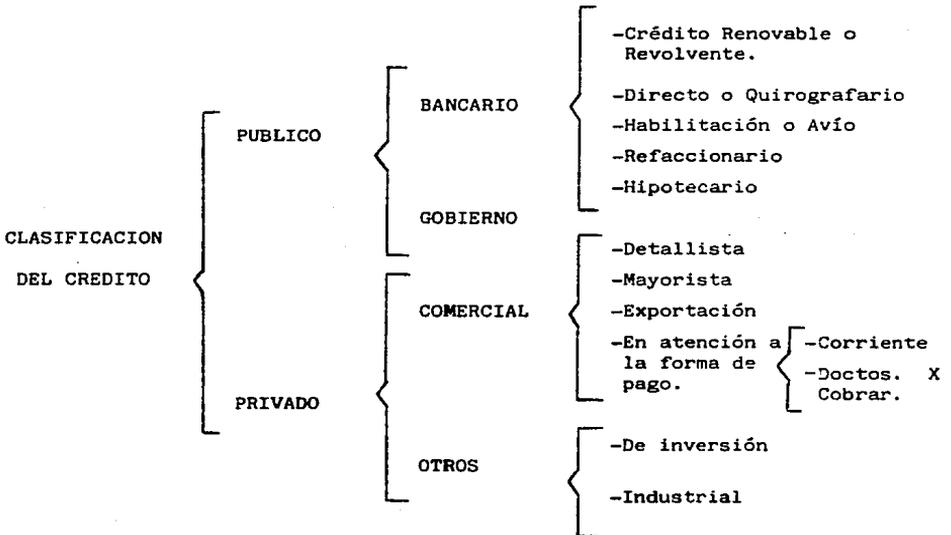
Finalmente concluimos que el Departamento de Crédito y Cobranzas para poder llevar a cabo su función de una manera eficiente requiere de la colaboración de todos y cada uno de los departamentos que integran una organización por mínima que sea la relación entre ellos. Por último podemos comparar a una empresa con un sistema general, en donde si alguna de sus partes falla o se retrasa, todo el sistema en sí, resentirá dicha falla y los resultados no serán los esperados; ocasionándose así

serios deterioros que se reflejan en el desarrollo del mismo. Así -
pués podemos imaginar a la organización, en donde cada uno de los departamentos
contribuirán a alcanzar el objetivo general de la misma, debiendo
estar en estrecha comunicación e interrelacionándose todos y cada -
uno de ellos.

3.6. CLASIFICACION DEL CREDITO.

A través del tiempo se han llevado diversas clasificaciones del Crédito, nosotros consideramos que este se debe a que poco a poco las necesidades comerciales o de intercambio se han ido incrementando dando como resultado una diversificación de la actividad crediticia en función a la forma y la finalidad para la cual es otorgado el Crédito.

Por lo anteriormente expuesto y desde nuestro punto de vista consideramos que la clasificación más adecuada para nuestros fines es la que a continuación expondremos:



La clasificación anterior presenta las siguientes características:

Consideramos el Crédito Bancario como Público, debido a que las diferentes modalidades de los créditos que este otorga son proporcionados al público en general, llámese persona física o moral, siempre y cuando el banco se cerciore de que el sujeto de crédito es una persona solvente y el crédito que este le proporcione dependerá del objetivo que se persiga al solicitar el crédito al banco, tales modalidades las explicaremos en páginas subsecuentes. Esencialmente una institución bancaria está constituida para comerciar con el crédito, siendo su objetivo principal hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.

Ahora bien, por otro lado también el Crédito Público puede contemplarse para el uso del Estado, este es Instituciones Gubernamentales, Municipios y Gobierno Federal.

Actualmente en nuestro país nos hemos visto en la necesidad de operar con créditos para cumplir con las crecientes inversiones y del mismo modo poder satisfacer las necesidades públicas, en lo que se refiere a escuelas, carreteras, hospitales, etc. El Crédito Público del Gobierno se manifiesta por la emisión de bonos del Gobierno Federal, acciones y certificados de la Tesorería, además de bonos Municipales y del Estado.

A continuación detallaremos brevemente las diferentes modalidades del Crédito Bancario.

CREDITO RENOVABLE O REVOLVENTE.- No es más que una línea de crédito garantizada, esto es, en el sentido de que el banco comercial que hace el convenio garantiza al cliente que se pone a su disposición una suma específica de fondos sin tener en cuenta la escasez del dinero. Comúnmente este tipo de créditos se otorga a plazo de uno a tres años. Ya que el banco garantiza la disponibilidad de fondos para el cliente, normalmente se carga una comisión de compromiso al convenio de crédito revolvente, dicha comisión se aplica al saldo promedio sin utilizar del convenio del crédito.

CREDITO DIRECTO O QUIROGRAFARIO.- Este tipo de crédito es el que otorgan los bancos a las personas físicas, independientemente para los fi--nes a que éste se destine; la única condición para otorgarlos es que el sujeto sea una persona solvente y generalmente son créditos otorgados a corto plazo.

CREDITO DE HABILITACION O AVIO.- Este tipo de créditos están destinados al fomento de la industria, también se les conoce como créditos condicionados, lo que significa que el importe del crédito solicitado debe ser destinado, íntegro y exclusivamente para la adquisición de materias pri-

mas necesarias para llevar a cabo un proceso productivo o bien, para el fomento de la agricultura o de la ganadería; por lo común estos se otorgan a un plazo no mayor de tres años y su importe no excederá al valor de la garantía.

CREDITO REFACCIONARIO.- Este tipo de crédito al igual que el anterior es de carácter condicionado, por lo cual se lleva a cabo mediante la celebración de un contrato. Este crédito tiene definido específicamente el destino que debe darse al importe del mismo; así como la forma en que debe darse al importe del mismo; así como la forma en que deben ser garantizados. El acreditado de éste queda obligado a invertir el importe total del crédito en la adquisición de plantaciones o cultivos; así como también para la adquisición de maquinaria y/o equipo adicional al ya existente en las industrias o bien para su renovación o reposición y para la ampliación de las instalaciones de las empresas.

Para que el banco otorgue un crédito de este tipo es necesario que conozca a fondo el negocio que va a financiar y así podrá juzgar si el acreditado está en condiciones de cubrir con oportunidad las amortizaciones del crédito. Por lo general estos créditos se otorgan a plazos no mayores de 15 años.

CREDITO HIPOTECARIO.- Estos créditos de acuerdo con las disposiciones de la Ley Bancaria, son las únicas operaciones activas de créditos que

pueden llevar a cabo los bancos hipotecarios con sus propios recursos, con diversas modalidades pero siempre dentro de su mismo género. El préstamo hipotecario, por su propia naturaleza, debe estar garantizado con un bien inmueble. Los bancos hipotecarios regularmente no admiten en garantía simples terrenos ni urbanos ni rústicos, o sea que la garantía sólo puede estar constituida por una casa, un edificio, un condominio e inclusive una edificación de tipo comercial o industrial. Aún cuando el crédito hipotecario se otorga prácticamente en función de la garantía, regularmente los bancos hacen una somera investigación de la capacidad de pago del solicitante. El plazo por el cual se otorga este tipo de crédito es menor de 5 años en caso de ser destinado a la agricultura y ganadería y menor de 15 años si es destinado a la industria.

Ahora bien, por otro lado clasificamos al Crédito en Privado, ya que se le considera así al otorgado o al ejercitado por particulares, su manejo está reglamentado por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y regido por las condiciones operativas del mercado. Dentro de este tipo de crédito hemos considerado al crédito comercial; ya que es el que se efectúa entre personas morales (Instituciones Privadas), "proveedores y clientes", contando entre éste a las personas físicas que hacen del comercio su actividad principal.

El Crédito Comercial está constituido por mercancías y/o servicios en las que no se incluyen las operaciones de préstamos efectuados en dinero. A este tipo de crédito también se le conoce como "Crédito Mercantil", el cual, como ya mencionamos se usa para asegurar bienes para su reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico. Los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parcial o totalmente acabados; las personas que intervienen son comerciantes, distribuidores (intermediarios y mayoristas), maquiladores o fabricantes. El principal objetivo de este tipo de crédito es facilitar el intercambio de bienes del productor al consumidor. El Crédito Comercial se requiere solamente para el tiempo prolongado que se lleva el comerciante para procesar y vender los artículos. Las condiciones del Crédito Comercial dependen de las facilidades para la entrega y venta de las mercancías y varían de acuerdo a las políticas establecidas en los departamentos de Crédito y Cobranzas, que por lo general son plazos de 30, 60 y 90 días.

A continuación explicaremos brevemente algunas de las modalidades del Crédito Comercial.

CREDITO AL DETALLISTA.- Este tipo de crédito cae dentro de dos principales categorías - de cuenta abierta y crédito a plazos - . El primero es a menudo considerado crédito por conveniencia, en éste el pago se hace -

mensual generalmente por el día 10 de cada mes, para todas las compras hechas antes del mes o durante un período de pagos específico. El cobro de servicios o intereses generalmente no se efectúa en este tipo de crédito. El crédito a plazos que es la segunda modalidad en el que cae este tipo de crédito al detallista, el pago parcial se hace en intervalos establecidos y en períodos de semanas o meses, usualmente se basa en la necesidad; ya que el consumidor sería incapaz de hacer compras sin él. Por lo general en caso de llegar a cobrarse intereses se acostumbra agregar estos al costo inicial de las compras a plazos.

CREDITO A MAYORISTAS.- Estos créditos son otorgados generalmente a clientes cuyos volúmenes de operaciones son bastante considerables y a los cuales se les otorgan límites de crédito por cantidades importantes, por lo que los límites de plazo que se manejan tienden a ser también amplios. Por lo común dentro de este renglón podemos encontrar que la mayoría de los clientes son grandes industrias que utilizan los productos para la consecución de sus propios procesos productivos y en este tipo de crédito en caso de existir morosidad en los pagos, sí se cargan intereses adicionales al importe de la deuda.

CREDITO DE EXPORTACION.- Algunas empresas industriales o bien comerciales manejan este tipo de crédito cuando realizan ventas al extranjero que por lo regular son grandes volúmenes de mercancías, utilizando en -

ocasiones agencias de exportación, esto es, intermediarios, y en otras ocasiones las ventas se realizan en forma directa, siendo ésta la forma más confiable y efectiva para realizar la venta y la cobranza, siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios para realizar la transacción directamente. Cabe hacer mención que en este tipo de crédito se corre el riesgo en cuanto a la forma de pago; ya que si el pago se efectúa en moneda extranjera puede existir cierta pérdida por la diferencia en el tipo de cambio. En el caso, de una empresa nacional las ventas efectuadas en dólares en la actualidad están retribuyendo una utilidad por la constante devaluación de la Moneda Nacional. Sin embargo, no debe hacerse a un lado la posibilidad de pérdida generada por la misma situación.

En lo que se refiere a los plazos establecidos para estos tipos de créditos estos suelen ser hasta por 180 días y junto con algunos clientes de tratamiento especial (Gobierno) son los más largos que se otorgan en las empresas industriales y de servicios.

Por último dentro del Crédito Comercial podemos clasificar al Crédito en atención a la forma de pago en:

CUENTA CORRIENTE.- Que es aquélla que comprende todas las cuentas por cobrar (clientes) cuyos plazos de crédito son menores a 30 días.

DOCUMENTOS POR COBRAR.- Aquí se contemplan aquellos créditos que por - tratamientos especiales a los clientes se elaboran documentos de por me - dio, ya sea por petición hecha por el propio cliente o bien porque en - ocasiones al documentarse una cuenta se cargará cierto porcentaje de in - terés y este puede obedecer a dos situaciones, siendo la primera en el caso de tratarse de un cliente moroso en sus pagos y la segunda en caso de que se requieran plazos mayores de crédito, esto es a más de 30 días.

Entre otros tipos de Crédito tenemos los siguientes:

CREDITO DE INVERSION.- Este Crédito es el medio por el cual se adquie - ren activos fijos, terrenos, edificios, maquinaria y otros equipos. El dinero para este propósito no se obtiene de los bancos de comercio sino puede ser proporcionado de los fondos de los dueños, y de inversionis-- tas externos. Este capital es invertido en negocios permanentemente o por un tiempo comparativamente largo. Por ejemplo podemos decir que - cuando anticipamos dinero a un negocio a cambio de la promesa de la em - presa de reembolsarlo en un tiempo futuro distante hay una "concesión" de crédito, esto es, Crédito de Inversiones; el cual se hace evidente - por medio de bonos negociables, pagarés a largo plazo o bien por medio de estados hipotecarios reales.

CREDITO INDUSTRIAL.- Este término que en alguna ocasión fue usado exclu - sivamente para designar la venta en mercancías de una persona a otra en

la actualidad es aplicado también a la compra de cuentas por cobrar como un negocio y comprende en su generalidad lo siguiente:

- 1.- La compra inmediata (con un descuento considerable) de cuentas por cobrar para hacerlas efectivas basándose en un contrato prolongado.
- 2.- La aceptación de las responsabilidades de toda la contabilidad y cobranza de las cuentas compradas.
- 3.- La aceptación de cualquier pérdida que pudiera surgir de las cuentas.

La ventaja principal de este tipo de Crédito consiste en que permite el rápido movimiento del capital necesario para el desarrollo de la industria. El cliente con el Crédito Industrial puede reinvertir su capital en trabajo, tan rápido como él pueda vender sus artículos sin esperar - plazos de 30, 60 ó 90 días para cobrar sus cuentas.

Para finalizar este punto podemos concluir que en el área comercial el Crédito opera de manera continúa; ya que sólo en base a éste pueden allegarse de los bienes requeridos los comerciantes, las casas comerciales, - las industrias, etc., pues como es sabido que todos y cada uno de ellos buscan la manera más fácil y adecuada a sus necesidades para surtirse de las mercancías y/o servicios que en un momento dado y gracias al Crédito

son financiadas por los proveedores, con la finalidad de que la utilidad que éste representa para las empresas pueda ser reinvertida a su capital en lugar de tener que hacer un desembolso bastante considerable -- al tener que hacer pagos de contado; ya que de hacerlo así las empresas no crecerían en mayor proporción y su desarrollo se vería interrumpido ya que no tendrían el activo disponible necesario para poder liquidar -- todas las cuentas de contado. Una vez más queda comprobada la importancia que tiene el otorgamiento de crédito en el medio mercantil indus---trial.

La clasificación que hemos dado del Crédito en el presente inciso es -- con el fin de comprender y apreciar las diferentes modalidades que se manejan del crédito en diferentes áreas.

Ahora bien hacemos hincapié que dentro de la clasificación del Crédito Comercial se encuentra contemplada la empresa "Industria Química, S.A. de C.V." objeto de nuestro estudio; por lo que consideramos conveniente el haber clasificado de tal manera el Crédito, tomando esto como base -- para el desarrollo de los capítulos subsecuentes.

3.7. MARCO LEGAL.

3.7.I. LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO.

Como se podrá observar, con el transcurso del tiempo la -
costumbre se hizo ley; llegándose a recopilar una serie -
de normas que regularían las obligaciones entre los suje-
tos de Crédito y quien lo otorga; así pues paso a paso y
debido a las crecientes necesidades de normar el gran nú-
mero de operaciones comerciales, se fue perfeccionando un
mecanismo idóneo por medio del cual se establecieran los
derechos y obligaciones entre vendedores y compradores -
(oferta y la demanda). Dicho instrumento es conocido en
la actualidad como: "Ley General de Títulos y Operaciones
de Crédito"; las operaciones de Crédito que esta Ley regla
son actos de comercio, en donde el deudor y el acre-
dor se obligan solidariamente y por mutuo acuerdo.

Podemos decir también que todos los documentos, contratos
y demás papeles que representan y amparan una transacción
comercial son cosas mercantiles y por lo tanto se le suele
denominar "Títulos de Crédito"; así como también todas las
figuras inherentes a estos mismos, así pues podemos hablar

de su expedición, endoso, aval o aceptación y las demás operaciones que en ellos se consignan, son también actos de comercio.

En resumen, la creación y circulación de Títulos de Crédito, la realización de formas típicas de contratación, el funcionamiento normal de un sistema bancario, el nacimiento de un mercado de capital y de dinero, - el establecimiento y la operación inteligente de un banco central, no atiende solamente a la formación de una superestructura artificiosa - que haga a un lado los hechos y conceptos esenciales de la vida económica del país, sino al contrario el objetivo que se persigue al implementar un adecuado procedimiento para introducir en esos hechos y conceptos un nuevo y poderoso aliento de racionalidad que logre hacer más fácil, - más productivo, más útil y más realizable el resultado del esfuerzo humano; este conjunto de normas y procedimientos que regulan la vida económica y comercial del hombre podrá conducir de un modo recto, esto es, de un modo lógico, sencillo y sin graves conmociones, al logro de lo que sólo por actos de violencia y de constreñimientos es posible perseguir mientras persistan las formas primitivas de una economía individual. Es por esta razón que el Estado obligado por las exigencias de la sociedad ha buscado la manera de orientar la actividad comercial, no sólo por un sentimiento primario de justicia, sino que siendo la obligación del Estado el velar por el bienestar de la sociedad, está comprometido para - con ella a conducirla a un mejoramiento económico indefinido. A conti-

nuación expondremos en forma breve algunos de los principales títulos de Crédito que son de uso común en las transacciones comerciales que se llevan a cabo en el departamento de Crédito y Cobranzas de las empresas.

3.7.2. PRINCIPALES TITULOS DE CREDITO.

Para entrar en materia y de acuerdo a la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, empezaremos diciendo que son Títulos de Crédito todos los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna. Así pues tenemos los siguientes:

LETRA DE CAMBIO.- Es un título de crédito que contiene la orden incondicional que una persona llamada girador da a otra llamada girado, de pagar una suma de dinero a una tercera persona llamada beneficiario al vencimiento y lugar determinados dentro del mismo.

El artículo 76 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito señala cuáles son los requisitos esenciales para que la Letra de Cambio sea válida y son los siguientes:

- I.- La mención de ser Letra de Cambio inserta en el texto del documento.
- 2.- La expresión del lugar, día, mes y año en que se suscribe.

- 3.- La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada - de dinero.
- 4.- El nombre de la persona a la que se ordena realizar el pago (gi rado).
- 5.- El nombre de la persona a la que ha de hacerse el pago (benefi- ciario o tomador).
- 6.- El lugar y la época de pago.
- 7.- Y por último la firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre (Ver figura No. I).

La Letra de Cambio es un título de crédito nominativo (porque está ex- pedida a favor de una persona cuyo nombre se consigna en el texto del - documento), se entiende a la orden y regularmente se transmite por endo so (es el medio de transmisión de los derechos contenidos en el título de crédito, el cual debe ser por escrito y aclarando el tipo de endoso de que se trate que puede ser en propiedad, al cobro o en garantía).

Por otro lado una figura que aparece al manejarse Letras de Cambio es la "aceptación" de la misma, la cual consiste en lo siguiente: es el acto por medio del cual el girado conviene o admite pagar la Letra de Cambio

girada a su cargo a la fecha del vencimiento; una vez que el girado -
acepta, toma el nombre de aceptante y se convierte en el principal -
obligado al pago del título.

Los obligados de una Letra de Cambio pueden garantizar su obligación -
por cualquiera de los medios conocidos en Derecho Civil. Pero además.
hay una garantía de naturaleza cambiaria que es el "Aval". En virtud
del aval se garantiza el todo o en parte el pago de la Letra de Cambio.
El avalista queda obligado solidariamente con aquél cuya firma ha garan
tizado.

Ahora bien, por último cabe hacer mención del "Protesto" de la Letra de
Cambio, que es el acto que tiene por objeto comprobar auténticamente que
la Letra fue presentada en tiempo y que el obligado dejó de aceptarla o
pagarla total o parcialmente. Podemos decir que este es un acto que se
debe realizar en forma solemne, este significa que tiene que realizarse
por medio de un Notario o de un Corredor Público titulado y, a falta de
ello, por la primera autoridad política del lugar. El Protesto debe ha
cerse en la misma Letra de Cambio o en una hoja que se le adhiera.

PAGARE.- Es el título de crédito en el que se consigna la promesa in--
condicional de pago de una persona llamada suscriptor, de pagar una su-
ma determinada de dinero en la fecha y lugar previstos en el documento,

a favor de una persona llamada tomador o beneficiario.

De acuerdo al artículo 170 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito los requisitos que el Pagaré debe contemplar son los siguientes:

- I.- La mención de ser Pagaré, inserta en el texto del documento.
- 2.- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- 3.- El nombre de la persona a la que debe de hacerse el pago.
- 4.- La época y el lugar de pago.
- 5.- La fecha y el lugar en que se suscriba el documento.
- 6.- La firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre. (Ver figura No. 2).

A diferencia de la Letra de Cambio, en el Pagaré puede haber estipulación de intereses o cláusula penal. En el primer caso, el suscriptor se obliga a pagar intereses de acuerdo a lo que se consigne en el Título, desde la fecha de suscripción al día en que se haga el pago; en el segundo caso, si vencido el título no se paga, el suscriptor se obliga a pagar determinada cantidad en proporción al tiempo que transcurra para

el pago del título, además de los intereses moratorios.

También en contraposición a la Letra de Cambio este título no está sujeto a la aceptación; ya que contiene la promesa directa de pago del suscriptor. Por lo que se refiere a la responsabilidad solidaria de los endosantes, al aval, el protesto y a todas las demás acciones cambiarias, se aplican al pagaré todas las disposiciones que se aplican a la Letra de Cambio.

CHEQUE.- Es el documento por medio del cual una persona llamada Librador, ordena incondicionalmente al Librado, que siempre es una institución de crédito, el pago de una suma de dinero en favor de una tercera persona llamada beneficiario. Para que se puedan expedir cheques son indispensables dos requisitos:

- a).- El cheque sólo puede ser expedido por quien tenga fondos disponibles en poder de una institución de crédito.
- b).- Que dicha institución haya autorizado al Librador para expedir cheques a cargo de ella.

Además de lo anterior el Cheque debe contener los siguientes requisitos de acuerdo al artículo 176 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

- I.- La mención de ser cheque inserta en el texto del documento.
- 2.- El lugar y la fecha en que se expide.
- 3.- La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- 4.- El nombre del Librado.
- 5.- El lugar de pago.
- 6.- La firma del Librador. (Ver figura No. 3).

Otras características del Cheque que lo definen son las siguientes:

El Cheque siempre será pagadero a la vista, este puede ser nominativo o al portador. En el caso de que el Cheque sea nominativo puede ser expedido a favor de un tercero, del mismo Librador o del Librado, teniendo en cuenta que el Cheque expedido o endosado a favor del Librado no será negociable.

Al igual que los dos títulos de Crédito mencionados anteriormente el Cheque también puede ser protestado; dicho protesto deberá realizarse a más tardar el segundo día hábil que siga al plazo de su presentación, en la misma forma que la Letra de Cambio a la vista.

Por otro lado, tenemos que al lado del Cheque ordinario existen diferentes formas especiales del "Cheque":

CHEQUE CRUZADO.- Este tipo de Cheque es el que el Librador o Tenedor cruzan con dos líneas paralelas trazadas en el anverso y sólo puede ser cobrado por una institución de crédito. El cruzamiento puede ser general o especial; en general cuando entre las líneas paralelas no aparece el nombre de la institución que debe cobrarlo, y es especial cuando entre las líneas se consigna el nombre de una institución determinada. En el segundo caso, el Cheque sólo puede pagarse a la institución especialmente asignada o a la que ésta endosa el Cheque para su cobro. El cruzamiento general puede transformarse en cruzamiento especial, anotando entre las líneas el nombre de una institución de crédito, pero en especial no puede cambiarse en general.

CHEQUE PARA ABONO EN CUENTA.- El Librador o el Tenedor pueden inscribir en el Cheque la cláusula "para abono en cuenta", a fin de prohibir su pago en efectivo, este Cheque sólo puede pagarse por el Librador, abonando el importe del Cheque en la cuenta que lleve o abra el Tenedor. El cheque no es negociable a partir de la inserción de la cláusula mencionada.

CHEQUE CERTIFICADO.- Recibe este nombre el Cheque en que el Librador declara que existen en su poder fondos suficientes para pagarlo. El Libra

do está obligado a hacer la certificación, cuando lo solicite el Librado antes de hacer la emisión del Cheque. La certificación no puede ser parcial, ni extenderse en Cheques al portador. Este cheque no es negociable; la certificación produce los mismos efectos que la aceptación en la Letra de Cambio.

La inserción en el Cheque de las palabras "acepto", "visto", "bueno" u otras equivalentes, suscritas por el Librado o de la simple firma de éste, equivale a una certificación.

CHEQUE DE CAJA.- Son los Cheques que las instituciones de crédito expiden a cargo de sus propias dependencias; estos Cheques pueden ser nominativos y no negociables y se expiden para pagar sueldos de empleados de la institución y toda clase de obligaciones, cuando no se quiere hacer el pago en efectivo.

CHEQUES DE VIAJEROS.- Estos Cheques son los que expiden las instituciones de crédito a su propio cargo y son pagaderos por su establecimiento principal o por las sucursales o los corresponsales que tengan en la República o en el extranjero. Estos Cheques son precisamente nominativos y el que pague el Cheque debe certificar la firma del Tomador, cotejándola con la firma de éste que aparezca certificada por el que haya puesto los cheques en circulación.

Por regla general en caso de que un Cheque sea devuelto por el banco por insuficiencia de fondos el Librador será responsable de resarcir al Tenedor los daños y perjuicios que con ello ocasione y la indemnización no será menor del 20% del valor del Cheque.

Causas de devolución del Cheque:

- 1.- Fondos insuficientes según nuestros libros (art. 175).
- 2.- No tiene cuenta con el banco el Librador (art. 175).
- 3.- Falta de firma del Librador.
- 4.- La firma del Librador no es como la que se tiene registrada en el banco. (art. 194).
- 5.- La numeración del Cheque:
 - a) No corresponde a la de los esqueletos suministrados al Librador (art. 175).
 - b) Corresponde a la de un talonario que se reportó extraviado (art. 194).
- 6.- No es a cargo del banco donde se pretende cobrar.
- 7.- Se tiene orden judicial de no pagarlo (art. 42).
- 8.- Ha sido revocado y ya venció el plazo legal para su presentación (art. 185).

- 9.- El Librador se encuentra en estado de concurso o suspensión de pa
go (art. 188).
10. No hay continuidad en los endosos (art. 39).
11. Por haberse negociado indebidamente.
12. Por estar mutilado.
13. Por estar alterado (art. 8).
14. Por estar deteriorado.
15. Porque no es compensable.

Por último creemos conveniente mencionar a la "Garantía" como una figura que en algunos casos se requiere al estar operando con Títulos de Crédito; así pues podemos decir que la "garantía" es una obligación accesoria que en ocasiones se exigen al estar manejando aperturas de crédito y mediante la cual se asegura el cumplimiento de la obligación principal; dicha "garantía" puede ser personal o real, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones a cargo del acreditado. "La garantía personal" es la fianza, en virtud de la cual una persona se obliga a pagar en caso de que el acreditado no lo haga. La "garantía real" puede consistir en prenda o hipotecas, que por lo regular es sobre bienes inmuebles y de acuerdo al monto del crédito. La garantía se entiende extendida, salvo pacto en contrario, a las cantidades de que el acreditado haga

uso dentro de los límites de crédito, existiendo algunos créditos en -
cuenta corriente que no requieren de garantía cual ninguna.

Podemos concluir en base a lo anterior que todos y cada uno de los Títu-
los de Crédito que la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito -
menciona, son los que hacen posible que se lleven a cabo las transaccio-
nes comerciales bajo normas de obligatoriedad para con ambas partes; Tí-
tulos que a su vez hacen posible la realización activa y fluída de las -
operaciones de crédito, teniendo como resultado un reconocimiento legal
de derechos y obligaciones del acreditante y del acreditado que coadyuva
al orden económico de las Sociedades Mercantiles.

Fecha de Vencimiento

Lugar de Pago

No. de Orden

Valor en Palabras

Valor en Cifras

Lugar y fecha de Expedición

A LA ORDEN DE SU MANDANTE

No. _____ Bo. Por \$ _____

A _____ Se servirá (n) usted(es) mandar pagar
 incondicionalmente por esta letra de cambio en _____
 a la orden de _____ la cantidad de _____
 valor _____ que sentará(n) usted(es) en cuenta _____ aviso de _____

A _____

Nombre y Dirección del Girado.

Nombre del beneficiario

Firma del Girador

Firma del Girado

(LETRA DE CAMBIO - FIGURA No. 1)

Fecha de Vencimiento Número de Orden

Vence el _____ No. _____

Importe de este pagaré \$ _____
 Importe de los intereses hasta su vencimiento \$ _____
 Importe Total \$ _____

Por este PAGARE me (nos) oblig _____ a cubrir incondicionalmente a la Orden de: _____

_____ en sus oficinas de _____ la cantidad _____

el día _____

La suma anterior causó intereses a razón del _____% anual a partir de esta fecha y si no fuere cubierta a su vencimiento, los causará a razón del _____% anual.

Nombre del Tomador o Beneficiario _____

Dirección del Suscriptor _____

Valor en Palabras _____

Fecha de Expedición _____

Lugar de Pago _____

Firma del Suscriptor _____

Nombre del Suscriptor _____

(PAGARE - FIGURA No. 2)

Nombre del Beneficiario

Nombre del Librado

Importe en Cifras

<p>Sociedad Nacional de Crédito</p> <p>México, D.F.</p>	<p>Fecha</p>	<p>\$ Moneda Nacional</p>
<p>Páguese por este cheque a la orden de</p>		
<p>No. de Cuenta</p>	<p>No. de Cheque</p>	

Importe en Letras

Nombre del Librador

Nombre del Librador

(CHEQUE - FIGURA No. 3)

C A P I T U L O I V

IV.- MODELO INTEGRAL DE CREDITO Y COBRANZA EN LA INDUSTRIA QUIMICA.

4.I. INTRODUCCION.

A través del presente capítulo mostraremos un modelo integral del Departamento de Crédito y Cobranzas en la Industria Química, con la finalidad de determinar los procedimientos ideales que se deben seguir en la consecución de todas y cada una de las actividades a desarrollar en el Departamento. Entendiendo por modelo un Diseño Ideal que muestra y representa las - funciones y operaciones a seguir, logrando así la optimización de los recursos y la consecución exitosa de los objetivos.

Ahora bien, decimos que es Integral porque reúne y conjuga todos y cada uno de los elementos que intervienen en el desarrollo de las actividades del Departamento de Crédito y Cobranzas; así como también, como ya lo hemos mencionado anteriormente, contemplamos la integración que existe entre el Departamento de Crédito y Cobranza con los demás departamentos que forman la organización.

Dado que el giro de la empresa, sobre la cual basamos nuestro estudio, es de índole productivo, es importante hacer notar

que el tratamiento que se da a las cuentas por cobrar es diferente al - que se le da a éstas en otras empresas del giro comercial o de servicios, en términos generales podemos decir que lo que marca la diferencia es el tipo de producto y/o servicio que ofrecen unas y otras. A continuación - detallaremos el análisis del Modelo Integral de Crédito y Cobranzas pro-- puesto.

4.2. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

En este punto daremos a conocer cuáles son las funciones y responsabilidades en todos y cada uno de los diferentes niveles del departamento, mostrándose en primer lugar los diferentes niveles de responsabilidad, así como las funciones que en materia de Crédito y Cobranzas desempeñan todas las personas involucradas en dicha área administrativa.

4.2.1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA INDUSTRIA QUINICA.

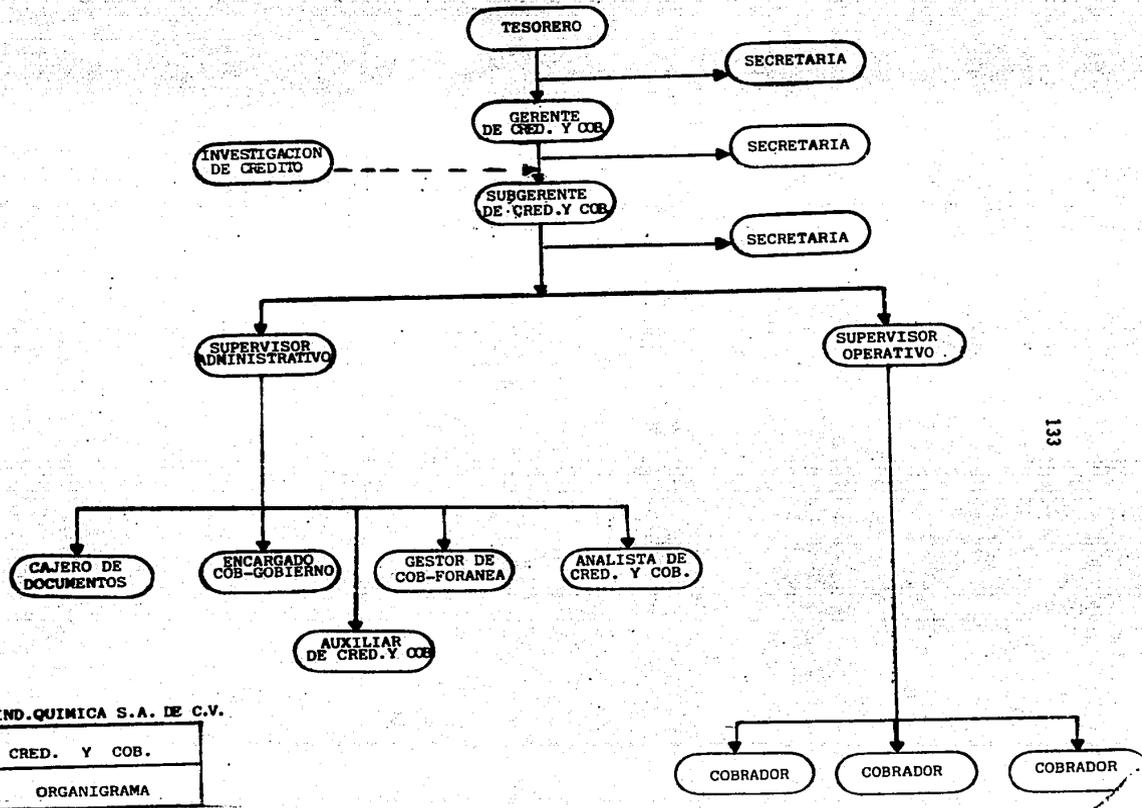
La función de Crédito y Cobranzas, está coordinada y dirigida por un Gerente del departamento de dicha área, el cual se encarga de fijar los objetivos y dictar las políticas a seguir por los diferentes puestos que integran al departamento de Crédito y Cobranzas.

Existe una relación de autoridad lineal con la Tesorería, - que es a la que reporta directamente el Gerente de Crédito y Cobranzas, quien ejerce una autoridad funcional sobre todas las áreas de Crédito y Cobranzas del Departamento, vigilando que sean desarrolladas las funciones por las personas

adecuadas y sobre todo vigilar que se apeguen a las normas de operación, para lograr obtener la optimización de los recursos y con esto alcanzar los resultados esperados.

A continuación se presenta el organigrama del departamento.

FUNCION DE CREDITO
 FUNCION DE COBRANZA



IND. QUIMICA S.A. DE C.V.

CRED. Y COB.
ORGANIGRAMA

4.2.2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE CREDITO Y COBRANZAS.

Una vez determinada la organización que presente el Departamento - de Crédito y Cobranzas, en el organigrama anterior, a continuación describiremos las funciones que se deben desempeñar en dichos pues tos:

GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS:

Este se encargará de:

- a).- Coordinar y supervisar que todas las funciones que se desempeñen en el departamento vayan encaminadas positivamente, es to es, organizar, distribuir y dirigir el trabajo.
- b).- Intervenir en la elaboración del presupuesto mensual de co- branza, auxiliándose para ello del subgerente del departamen to, el cual debe de hacerse lo más exacto posible para una - adecuada toma de decisiones.
- c).- Mensualmente presentará un resumen de los objetivos que se cumplieron en el departamento, tales como:
 - Variaciones del presupuesto mensual, explicando a que se debe cada una de ellas.

- Informar sobre la rotación de la cartera y el período de su recuperación, el cual deberá hacerse mensualmente también, para po--
der apreciar si ha mejorado en comparación con el mes anterior.

- d).- Determinar nuevos planes o resoluciones a los problemas del departamento, como ejemplo podemos mencionar los siguientes:
 - Visitar a los clientes foráneos, programando los viajes que fueran necesarios.
 - Mantener una relación más estrecha con todos los clientes.
 - Aumentar la labor con los clientes, convenciéndolos de su pago oportuno.

- e).- Responsabilizarse de las políticas de Crédito y Cobranzas.

- f).- Hacerse responsable de la coordinación del departamento con otros departamentos (ventas, contraloría, sistemas, etc.).

- g).- Autorización de la elaboración de las notas de crédito o cargo que sea necesario que se generen en el departamento.

- h).- Capacitar al personal del departamento para que realice mejor sus funciones.

- i).- Autorización y determinación de los descuentos por pronto pago.

- j).- Reportar al jefe inmediato superior los resultados del departamento; así como los cambios en la organización que se realicen.

SUBGERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS.

Dentro de sus funciones tenemos:

- a).- Auxilia al Gerente en todas las funciones.
- b).- Sustituye al Gerente en todo lo necesario.
- c).- Atiende el trabajo diario del departamento; y sólo casos excepcionales los turna al gerente.
- d).- Visitar a los clientes locales y foráneos cuando sea necesario.
- e).- Autoriza los pedidos que se realizan.

SUPERVISOR ADMINISTRATIVO.

Siendo sus funciones las siguientes:

- a).- Coordina y distribuye el trabajo administrativo.
- b).- Supervisa el trabajo administrativo de sus subordinados.
- c).- Es responsable de las conciliaciones del subsistema de clientes con el sistema de contabilidad en general.

- d).- Es responsable de la información mensual a la gerencia, en cuanto a la situación que guardan los clientes.
- e).- Puede llegar a sustituir al Gerente y Subgerente en ausencia de éstos.

SUPERVISOR OPERATIVO.

Sus funciones son:

- a).- Es responsable de la revisión oportuna de las facturas por parte de los cobradores.
- b).- Es responsable del cobro oportuno de los contrarrecibos por parte de los cobradores.
- c).- Es responsable de la entrega oportuna de la cobranza a la caja.
- d).- Es responsable del estado mecánico de las unidades a cargo de los cobradores.
- e).- Es responsable de los rendimientos de los automóviles.
- f).- Se encarga de determinar las rutas a recorrer por cada uno de los cobradores.
- g).- Es responsable de los fondos fijos para el gasto de automóviles.

GESTOR DE COBRANZA FORÁNEA.

Sus funciones son las siguientes:

- a).- Controla y gestiona directa y telefónicamente la cobranza de los clientes foráneos de los diferentes productos que se manejan en la Compañía.
- b).- Es responsable de la codificación y lotificación de la cobranza foránea.

ENCARGADO DE COBRANZA GOBIERNO.

Este llevará las cuentas de los clientes más importantes de la empresa; es decir, aquellos que su volumen de compras sean de los más elevados o bien que requieran de un trato especial por problemas que suelen suscitarse en el trámite de cobro entre los cuales tenemos a los siguientes:

- a).- Es responsable de la presentación a revisión y cobro de las facturas de:
 - Petróleos Mexicanos (PEMEX)
 - Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
 - Departamento del Distrito Federal (DDF)
- b).- Controla los saldos de pedidos de productos surtidos cotejándolo contra lo facturado.

c).- Concilia estados de cuenta de sus clientes con los contrarrecibos.

CAJERO DE DOCUMENTOS.

Entre sus funciones tenemos las siguientes:

- a).- Es responsable de la custodia de todos los documentos cobrables de la Compañía.
- b).- Es responsable de la facturación que es entregada por parte del departamento de contabilidad.
- c).- Debe checar que los precios facturados de cada producto sean los vigentes a la fecha determinada.
- d).- Es responsable de la programación de las facturas que se deben presentar a revisión a los clientes.
- e).- Es responsable de la programación de los contrarrecibos para que estos salgan el día señalado para su cobro.
- f).- Es responsable de la entrega de la cobranza diaria a los cobradores.
- g).- Es responsable de recibir los contrarrecibos y las facturas devueltas por parte de los clientes a través de los cobradores; por haber existido algún problema para su cobro.

- h).- Es responsable de recibir y checar todos los cheques de la cobranza diaria.
- i).- Es encargado de llevar a cabo el registro de la cobranza diaria, comparando lo real contra lo presupuestado y determinando el porcentaje de la cobranza diaria de acuerdo al pronóstico establecido.
- j).- Gestiona la cobranza telefónicamente a clientes locales.

ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA.

Como suele suceder en las empresas que cuentan con un número de clientes muy elevado y un volumen de operaciones muy extenso llegan a suscitarse diferencias en los pagos de los clientes, siendo estos por varias razones, por ejemplo, por descuentos no aplicados, por devoluciones de producto no consideradas, por malas aplicaciones de los pagos recibidos, por cambio de precios de los productos y que no les llegó el aviso de cambio de precio al cliente oportunamente. Es en estos casos en donde se hace necesaria la intervención del análisis de crédito; ya que por lo general todo el personal del departamento de crédito y cobranzas suele ser de características activas, no teniendo tiempo suficiente para poder resolver todos los problemas que existen en las diferencias de los saldos que tenga cada cliente.

AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZAS.

Sus funciones principales son:

- a).- Captura en la terminal de la computadora, que existe en el departamento, todos los movimientos que afecta a los clientes diariamente.
- b).- Elaboración de solicitudes de notas de crédito y débito, solicitadas por el departamento.
- c).- Es responsable del control de los listados emitidos por la computadora.
- d).- Lleva el registro de la actualización de los catálogos de clientes.
- f).- Es responsable de alimentar nuevos clientes a la computadora.
- g).- Es responsable del envío de estados de cuenta por clientes cada vez que estos lo requieran.

COBRADORES.

En términos generales podemos decir que sus funciones son:

- a).- Presentar a revisión las facturas.
- b).- Cobrar los contrarrecibos correspondientes.

En este punto cabe hacer la aclaración de que los cobradores no deben concretar su función a ser simples recoge-cheques, sino que al presentar se con los clientes a recoger el pago del importe de las facturas y al no obtener dicho pago, deben investigar el por qué no salió el pago correspondiente; con lo cual contribuirán a obtener una mayor fluidez en las aclaraciones que se tengan que realizar posteriormente en el departamento.

De la actitud persuasiva que estos muestren al presentarse a cobro dependerá el éxito o fracaso de su labor de cobranza. Y junto con ello lograrán tener un reconocimiento por el interés que ponen al realizar su trabajo.

SECRETARIAS.

Están bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

Ellas elaborarán todo el trabajo que se requiera en relación a mecanografía, tales como: Memoranda, cartas, informes, avisos de créditos, relaciones de cobranza, etc. Además de las funciones propias secretariales tales como son:

- a).- Concertar citas con los clientes.
- b).- Concertar llamadas telefónicas.
- c).- Organizar el archivo general de los clientes.
- d).- Actualización de los archivos, etc.

En base a todo lo anteriormente expuesto, podemos concluir que de llevarse a cabo todas y cada una de las funciones asignadas a cada uno de los titulares que integran el departamento de Crédito y Cobranzas, se redundará en un mejor desarrollo de las actividades llegándose a alcanzar los objetivos propuestos; ya que así se tendrán plenamente identificadas las áreas de responsabilidad que le corresponden a cada uno de los integrantes del departamento. Es de suma importancia hacer hincapié en el hecho de que los supervisores ejerzan un mayor control sobre las actividades asignadas a cada uno de los subordinados, para que las acciones que se tomen sean de índole preventivo y no de índole correctivo, las que sin duda alguna requieren de un mayor costo en tiempo y dinero y resulta incosteable para la empresa, sin embargo, creemos conveniente el aclarar que dicho control se realiza de tal forma, que no llegue a hacer sentir a las personas que no son dignas de confianza, sino que se debe manejar la situación de tal manera que se logre la participación conjunta de cada uno de los integrantes del departamento, haciéndoles sentir que son parte muy importante del departamento, y que de ellos dependerá el éxito de las operaciones que se realicen.

4.2.3. PERFIL Y CARACTERISTICAS DEL PERSONAL DE CREDITO Y COBRANZAS.

Para poder determinar las características idóneas del personal del departamento de Crédito y Cobranzas, se debe hacer notar, - que el individuo que sea elegido para ocupar un puesto, debe - ser una persona con conocimientos lo suficientemente amplios como para que pueda llegar a comprender el significado de la misión a cargo de cada una de las personas, así como la importancia que tiene el buen desempeño de sus actividades y de la creatividad que este mismo pueda aportar para el beneficio del departamento y de la empresa en general.

A continuación describiremos algunas de las características generales que deben reunir las personas adecuadas al departamento de Crédito y Cobranzas.

- a) Personalidad
- b) Don de Gentes
- c) Con Sentido de Responsabilidad
- d) Honradez
- e) Con Criterio
- f) Facilidad para las Relaciones
- g) Con Experiencia

- h) Conocedor de su empresa y del mercado en el cual se desenvuelve.
- i) Agresividad
- j) Disponibilidad para Viajar.

a) **Personalidad.**- Esta se mide en función a la imagen que cada hombre tiene de sí mismo. Un individuo que tiene una imagen de sí mismo de éxito, no puede destruirse frente a una situación adversa, no puede aceptar fracasar, porque luchará toda su vida por alcanzar lo que se propone. Por lo cual una persona que siempre ha mantenido una imagen alta de sí mismo ante los demás, debe de cuidar su figura, su ropa, sus pertenencias, su lenguaje, su conducta, sus relaciones con los demás, etc.

En términos generales podemos decir, que la imagen de sí mismo va en favor o en contra del hombre. Y la personalidad es algo que el hombre puede darse así mismo, si así lo desea.

b) **Don de Gentas.**- Dentro del departamento de Crédito y Cobranzas, una gran parte del trabajo radica en tratar con un gran número de personas de muy variados caracteres; por lo cual las personas que integran el departamento están obligadas a dispensar un trato no sólo fino y educado para con los demás, sino que deben tener también un carácter que les permita tener o ejercer un control de sí mismos, durante to-

da su jornada de trabajo, a fin de evitar que tanto los demás compañeros como los deudores de la empresa se vean afectados por su carácter temperamental. En la actualidad reviste una gran importancia el carácter accesible de las personas de Crédito y Cobranzas; ya que de no ser, y mantener un comportamiento negativo, con un cliente, éste puede llegarse a convertir en un deudor moroso; lo cual resulta perjudicial para la empresa.

- c) **Con Sentido de Responsabilidad.**- Nos referimos al sentido de responsabilidad, en cuanto al ámbito de competencia que cubre el departamento de Crédito y Cobranzas, en otras palabras, esto significa, que en éste departamento descansa la estabilidad financiera de toda la empresa; ya que están en juego los recursos financieros de ésta y un proceder a la ligera, puede poner en peligro dicha estabilidad. Es por ello que la función del otorgamiento de crédito debe recaer sobre una persona lo suficientemente responsable y con los conocimientos suficientes para no llegar a tomar decisiones erróneas y del mismo modo, se puede delegar en él, tanto la función de otorgar crédito, dentro de cierto límite, como la recuperación de la cartera.
- d) **Honradez.**- Es precisamente en el departamento de Crédito y Cobranza en donde debe tener un alto sentido de honradez, ya que en este departamento se manejan los recursos financieros de la empresa.

Ahora bien, por otro lado cabe aclarar que no es suficiente el requisito de ser honrado, sino que también debe contarse con una bien definida conciencia de la honradez; esto significa en el primer caso, la persona puede ser honrada hasta el momento en que tenga la oportunidad de ser deshonesto, pero en cuanto ésta se presenta deja de serlo. En cambio si se tuviera conciencia de honradez, esto significaría que por tratarse de dinero ajeno, ni siquiera surge en el individuo la tentación de tomar lo que no le es propio; esto significa que el sujeto no tiene luchas interiores porque nada hay en él que lo tienta a tomar algo que sabe que es propiedad de la empresa.

- e) **Con Criterio.**- Es de suma importancia que el personal responsable del área de Crédito y Cobranza de las empresas sean personas de criterio, esto significa que sean de mente abierta y positiva; dejando fuera la posición rígida en cuanto a las políticas establecidas en la empresa, esto quiere decir que, debe existir flexibilidad en cuanto a las políticas de tal manera que se puedan adaptar a las muy variadas situaciones que se presenten. Del mismo modo el personal de Crédito y Cobranzas, y principalmente aquellos de donde emanan las decisiones más importantes del departamento, deben tener la mente abierta y aceptar los puntos de vista de los demás que en muchas ocasiones suelen ser sanas y acertadas, lo cual redundará en beneficio para la propia empresa.

En muchas ocasiones las dificultades que surgen en el departamento de Ventas y el departamento de Crédito y Cobranzas obedece en gran parte al proceder absurdo de las personas encargadas de ambos, y también por esta razón y con cierta frecuencia los Gerentes Generales se inclinan favoreciendo a Ventas dándole la razón, en vista de que suele faltar el criterio en los titulares de Crédito y Cobranzas.

Debido a tales circunstancias resulta un tanto difícil llevar a cabo la función dentro del departamento de Crédito y Cobranzas; ya que en algunas ocasiones se requiere de flexibilidad y en otros casos de rigidez en las decisiones que se tomen. De ahí que siempre se deberá de actuar con el criterio suficiente para lograr armonía dentro de los departamentos que integran a la empresa.

- f) **Facilidad para las Relaciones.**- Es de suma importancia que el personal de Crédito y Cobranzas tenga muy en cuenta este aspecto; ya que es sin duda el departamento con mayor contacto con personas de la empresa, así como ajenas a la misma, de las buenas o malas relaciones que tengan con ambas dependerá el buen o mal funcionamiento de las actividades a desarrollar por el departamento. En otras palabras esto significa que se debe de tener tacto y suficiente paciencia como para poder actuar con criterio y poder mantener buenas rela

ciones que conduzcan a la satisfacción de los objetivos propuestos del departamento. Podemos clasificar a las relaciones dentro de -- dos marcos: Internos y Externos.

Internas:

- 1.- Con la Dirección o la Gerencia General
- 2.- Con los colaboradores inmediatos
- 3.- Con la Gerencia de Ventas
- 4.- Con la Gerencia de Embarques
- 5.- Con Contabilidad o Contraloria
- 6.- Con el Departamento de Sistemas y
- 7.- Con el Departamento de Producción.

Externas:

- 1.- Con los Clientes
- 2.- Con los Bancos
- 3.- Con las Agencias o Personas Investigadoras de Crédito.
- 4.- Con las Cámaras de Comercio e Industria.
- 5.- Con Abogados y Contadores
- 6.- Con las Casas de Bolsa o Bolsas de Valores

7.- Con los Competidores

8.- Con las Asociaciones Profesionales

9.- Con el Gobierno

- g) **Con Experiencia.**- Este es otro aspecto que al igual que el anterior, reviste una gran importancia; ya que de la experiencia que tenga el personal de Crédito y Cobranzas en el desarrollo de sus funciones es es pecíficas dependerá el éxito o fracaso de las mismas.

Ahora bien, podemos decir que realmente la experiencia se obtiene me diante la práctica diaria, con la respectiva actualización de conoci mientos a través de la lectura de libros, con la asistencia a semina rios y/o cursos que se impartan, ya sea fuera o dentro de la empresa. Sin embargo no se debe olvidar que una de las mejores formas de ad-- quirir experiencia es a través de la autocrítica del trabajo realiza do, para que analizando los resultados del trabajo, lo que se hizo - bien se siga haciendo igual o se vaya mejorando y lo que se hizo mal se corrija para que no se vuelva a repetir. De ahí que siempre es - necesario que el personal sea de mente abierta y de amplio criterio para aceptar las opiniones o sugerencias que se les den.

- h) **Conocedor de su Empresa y del Mercado en el cual se desenvuelve.**

Dado que el departamento de Crédito y Cobranzas en muchas ocasiones

se ve en la necesidad de proporcionar información a los clientes cuando estos la requieren, es necesario que el personal del departamento tenga los conocimientos suficientes de la empresa en la cual presta sus servicios y mientras mayor sea la información que el pueda proporcionar ayudará a dar una buena imagen de la empresa, provocando así en los clientes una mayor seguridad en cuanto a la estabilidad de la empresa, con la cual esta ligado por lazos mercantiles.

Por otro lado, es necesario tal conocimiento de la empresa por parte del personal de Crédito y Cobranzas para poder estar capacitado y orientar en la resolución de problemas que se puedan llegar a tener con el personal de otros departamentos.

En cuanto al conocimiento del mercado consideramos sin duda alguna, que es uno de los aspectos sobre los cuales se debe tener el mayor conocimiento posible; ya que en la medida en que se conozca su comportamiento serán más o menos acertadas las decisiones que se tomen en el departamento. Sin embargo, cabe hacer la aclaración que dicho conocimiento del mercado tendrá que abarcar no sólo la situación que guarde en el presente sino que también se debe tener una visión hacia el futuro, pues como es sabido las condiciones que se presentan en la Economía Nacional e Internacional varían continuamente y con ello la situación que guarda el mercado.

- i) **Agresividad o Audacia.**- Se debe entender por agresividad a la capacidad que deben poseer las personas del departamento de Crédito y Cobranzas, para poder confrontar los problemas que trae consigo el otorgamiento de Crédito cuando se contraponen factores que hacen difícil tal decisión y sobre todo audacia para poder recuperar los créditos otorgados y realizar las investigaciones para obtener información acerca de la situación que guarda un prospecto de cliente y así de esta manera poder decidir de una forma más acertada y objetiva sobre la conveniencia de otorgar o no un crédito.
- j) **Disponibilidad para Viajar.**- En el departamento de Crédito y Cobranzas, dado la actividad que en él se desarrolla existe la necesidad imperiosa de que las personas que laboran en él tengan disponibilidad de viajar en cualquier momento en que se les requiera, por ejemplo, en vista de que existen clientes que se encuentran ubicados en el interior de la República, en muchas ocasiones no es suficiente una llamada telefónica para poder resolver una situación apremiante, sino que es preciso visitar personalmente al cliente en cuestión, dicha situación puede ser el retraso en sus pagos, la implantación de un nuevo sistema de cobro o el tener que ir a resolver un juicio legal, etc.

Ahora bien, además de las características anteriormente mencionadas, y que son las que definen el perfil de cada individuo, se deberá to-

mar en cuenta que existen además otras cualidades que deben poseer las personas que ocupan los diferentes puestos en el departamento de Crédito y Cobranzas, principalmente deben contar con dichas cualidades aquellas personas que ocupen puestos ejecutivos dentro del departamento; algunas de esas cualidades son las siguientes:

- Ser ordenado
- Ser limpio, tanto en lo que realiza, como en lo que le rodea y - en toda la información generada en el departamento.
- Ser una persona arreglada y pulcra.
- Ser puntual en el cumplimiento de sus compromisos.
- Debe hablar fluido y selecto.
- Debe tener ademanes naturales, esto es, sin refinamientos exagerados, ni actitudes toscas.
- Y sobre todo debe contar con una gran estabilidad emocional, para poder soportar el trabajo bajo presión.

Todas y cada una de las cualidades mencionadas, revisten una gran importancia, tanto para el desarrollo profesional de los individuos como para el desarrollo del departamento al cual pertenece. Sin embargo, debemos tener en cuenta que aún cuando parecen ser aspectos de fácil realización por parte de los individuos no todos son capaces de lograrlos, principalmente en lo que se refiere a la estabilidad emocional.

Haciendo referencia a la estabilidad emocional podemos decir que, en buena medida ésta se logra cuando el individuo se desarrolla en un medio ambiente estable, el cual abarca desde su hogar hasta los núcleos sociales que frecuenta. Tanto el ejecutivo como los empleados de cada uno de los puestos del departamento, que constantemente viven en conflicto en su hogar terminan siendo improductivos; ya que esta clase de situaciones terminan por nulificarlos, puesto que resulta ser lo que más afecta la estabilidad emocional del ser humano. Y en vista de que en el departamento de Crédito y Cobranzas se suelen manejar situaciones difíciles con los clientes, el personal empleado en esta área de la empresa debe reunir esta cualidad tan importante, para que en el momento en que se le presente una situación difícil en lugar de agravar la pueda resolver conforme a los intereses de la empresa.

La estabilidad emocional es importante en los ejecutivos del departamento; ya que ellos son la cabeza del mismo y si no proceden adecuadamente y agreden además a su personal, se crea en el departamento una situación tensa y desagradable, lo cual trasciende tanto dentro como fuera de la empresa. La buena imagen que el departamento pueda dejar a los clientes dependerá del trato que a estos se les ofrezca, siendo ésta también una forma de vender, lo que sólo podrá ser posible cuando el personal del departamento actúe con madurez.

Como conclusión podemos decir que al reclutar y seleccionar al personal que ocupará un puesto en el departamento de Crédito y Cobranzas, se debe tener en cuenta que el perfil de la persona se apegue en el mayor grado posible a las características y cualidades antes mencionadas; ya que al contar con un personal idóneo se puede lograr un mayor grado de productividad y el departamento podrá cumplir eficazmente los objetivos.

4.2.4. ESTABLECIMIENTO DE UNA POLITICA DE CREDITO.

Es de suma importancia para la empresa, el tener en cuenta que de un adecuado establecimiento de las políticas dependerá el -- éxito que se pueda tener en el desarrollo de las funciones, que son llevadas a cabo por cada integrante del departamento de Crédito y Cobranzas. Para lograr tal propósito, las políticas deben contar con algunas características, que las hagan ser verdaderas guías de acción; dichas características se mencionarán a continuación.

Como primer punto, es conveniente el mencionar que se entiende por una política y así tenemos que:

Una política se puede definir como una regla que norma la actuación de los individuos y que acatándola debidamente es el medio por el cual se puede lograr un fin propuesto. Decimos que norma la actuación o conducta del personal de esta área, en razón de que establecen la forma en que debe procederse en términos generales y en algunos casos en forma específica.

Desde nuestro punto de vista, consideramos que toda empresa que efectue ventas a crédito, deberá mantener actualizadas sus poli

ticas, con la finalidad de que todas las decisiones que se tomen en el departamento sigan un patrón constante y así mismo consistente.

Por otro lado, además de la actualización de las políticas, es recomendable que éstas sean elaboradas por escrito, debiendo así mismo, ser establecidas en toda la empresa, de acuerdo a los objetivos de cada departamento; ya que de no ser así pueden ser expresadas con vaguedad o bien, se prestan a interpretaciones arbitrarias y además pueden quedar sujetas a cambios graduales que pueden pasar inadvertidos hasta llegar a cambiar su significado totalmente. Por el contrario al estar escritas se pueden realizar las modificaciones que se consideren convenientes, al conocerse cuando resultan inadecuadas en determinadas situaciones o bien cuando estas resultan obsoletas por el transcurso del tiempo. Lo mismo pueden ser redactadas en una hoja que en un manual, generalmente se utiliza un manual de políticas cuando la empresa resulta ser de gran magnitud, como es el caso de la empresa "Industria Química, S.A. de C.V." cuyo volumen de operaciones es bastante considerable.

Por último debemos hacer mención, que las políticas no deben ser rígidas; ya que en muchas ocasiones deberán tener cierta flexibilidad, de acuerdo a las situaciones que se presenten y en base a la experiencia y el criterio de los ejecutivos del departamento. Es precisamente en el departamento de Crédito y Cobranzas en donde, debido a la naturaleza de sus ope

raciones y a las decisiones involucradas en el mismo, se debe prestar mayor atención a esta característica de las políticas.

Ahora bien, al llevarse a cabo el establecimiento de las políticas de Crédito y Cobranzas se pretende el alcance de algunos objetivos, entre los cuales tenemos:

- Se establecen las políticas de crédito y con el propósito de que la actuación del personal del departamento y la forma de realizar las actividades no quede al capricho del titular del departamento de Crédito y Cobranzas o bien de otros ejecutivos de la empresa y a su vez con la intención de que a través de éstas se cumpla en cada caso con los presupuestos básicos establecidos en el departamento.
- Otro objetivo que se pretende alcanzar por medio de las políticas es que, se les puede concebir como un elemento de consulta para los casos de duda, así como también para verificar si se han cumplido con todos los requisitos establecidos para llevar a cabo cualquier operación dentro del departamento, evitando así los malos hábitos que por rutina, en muchas ocasiones se suelen presentar, o bien se llegan a omitir algunos puntos que conducen a correr algunos riesgos innecesarios.
- El propósito de establecer las políticas de crédito por escrito, es que de esta manera pueden ser utilizadas para entrenar a personal -

de nuevo ingreso; ya que de no haber nada escrito sobre la materia, que le permita al nuevo integrante del departamento conocer la forma en como opera éste, el tiempo que se requerirá para que el individuo sea plenamente productivo se prolongará.

FACTORES QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA AL ELABORAR POLITICAS DE CREDITO.

Dado que las empresas están en constante interrelación con su medio, - existe un conjunto de factores internos y externos de la misma que hay que tener en cuenta al elaborar una política. Por lo que las políticas de crédito no pueden ser elaboradas al margen de lo que hacé en otros de partamentos de la empresa. De ahí que se debe tener en cuenta al elaborarlas lo siguiente:

- 1.- Los objetivos que se pretendan conseguir con su implantación.
- 2.- Deberá haber una adecuada coordinación de las políticas de crédito con las de los demás departamentos de la empresa, con la finalidad de que no lleguen a existir contradicciones o algunas lagunas que impidan su interrelación o concordancia.
- 3.- Es necesario que las políticas de la empresa estén de acuerdo con las prácticas y costumbres de crédito que se siguen en su mismo ramo industrial o comercial dentro de la región en que se desenvuelven.

- 4.- Deben tenerse en cuenta las características del sistema de operación de la empresa; ya que no es lo mismo una empresa que vende al mayoreo a aquella que es sólo detallista; por lo que las situaciones varían de empresa a empresa.

- 5.- Se debe tener en cuenta el margen de utilidad con que opera la empresa, pero no considerarlo de manera global sino por tipos de productos. Por ejemplo en el caso de artículos en los cuales el margen de utilidad es reducido, no convendrá dar un plazo largo de pago; sin embargo, en aquellos productos cuyo margen de utilidad es elevado el tratamiento es totalmente diferente.

- 6.- Por último es de suma importancia considerar la clase de deudor con que opera la empresa. Por lo cual se debe tener presente el proceder general de los deudores, así como el lugar y la región donde se encuentra establecida la empresa; dado que podemos encontrar que algunos deudores son cumplidos y otros no, haciendo la recuperación de la cartera más difícil.

¿QUIEN DEBE ESTABLECER LAS POLITICAS DE CREDITO?

Como primer punto mencionaremos quien o quienes son los responsables del establecimiento de una política de crédito en las industrias, como es el

caso de la "Industria Química, S.A. de C.V.". Después de conocer las - respuestas obtenidas a este respecto por varios ejecutivos de Crédito y Cobranzas de diferentes empresas.

Como ya con anterioridad hemos mencionado, el Departamento de Crédito no se encuentra aislado de los demás departamentos de la empresa, el - ejecutivo de Crédito lleva a cabo sus funciones en coordinación con las demás áreas de la empresa; ya que todo lo que realiza tiene un impacto directo y poderoso sobre ventas y administración de efectivo. Sus acciones en relación con estos dos departamentos son elementos clave que afectan tan enormemente las demás funciones de la empresa.

La respuesta a la pregunta de quién debe fijar la política de crédito, después de la información recabada, es sin duda alguna el Gerente de - Crédito en coordinación con el Gerente General, el Gerente de Ventas y el Tesorero bajo el cual está la custodia de la administración financiera de la empresa. Esto debe ser así debido a que la política de crédito debe estar encaminada a apoyar los objetivos empresariales, los cuales solamente pueden ser fijados por el Director o Gerente General. - Una vez fijados esos objetivos empresariales, el Gerente General, el Gerente de Crédito, el Gerente de Ventas y el Tesorero, deben trazar - una política de administración crediticia que complemente y apoye los objetivos generales de la empresa.

Dichos objetivos generales que se han de tener en cuenta al establecer políticas de crédito, siendo además propios de la función esencial del crédito, son los siguientes:

- 1.- Obtener, mediante las ventas a "Crédito", el máximo de ventas posible".
- 2.- Alcanzar dicho objetivo con "la menor pérdida posible".
- 3.- Conseguir ambos fines, "al menor costo posible".

Lo anterior resulta conveniente porque siendo la política de crédito una decisión que viene de tan altos niveles el Departamento de Ventas en particular, y todos los demás departamentos se verán obligados a cooperar. Una declaración de política de jerarquía superior evita, desde un principio, los irritantes conflictos que a menudo surgen entre los Departamentos de Ventas y Crédito. Siendo la política de Crédito bastante clara, el Departamento de Ventas no tendrá porque inmiscuirse demasiado en las decisiones de crédito y abarcar lo máximo a cualquier riesgo. Por otro lado podemos decir que la política de crédito no debe estar encaminada a buscar la eliminación total del riesgo a expensas de las Ventas; sino que siempre debe procurarse que exista la comunicación y colaboración entre ambos departamentos (Crédito y Ventas), para que estos cumplan con los objetivos generales de la empresa.

No basta, solamente con tener en cuenta lo anterior, sino que la Gerencia General de la empresa debe ser la primera que ponga el ejemplo, respetando las políticas de Crédito y Cobranzas y apoyando al Gerente del mismo, cuando alguien quiera violar las disposiciones crediticias establecidas. Siendo que en muchas ocasiones el apoyo de la Gerencia General está orientado hacia el Departamento de Ventas, el cual gozando de este apoyo trata de invadir el campo de acción de Crédito y Cobranzas.

IMPLANTACION DE LAS POLITICAS DE CREDITO.

Este punto se refiere a las características principales que se deben tener en cuenta, al llevar a cabo la implantación de las políticas.

Lo primero que se debe tener en cuenta, es el considerar que la política de Crédito sana es inherente a la directriz básica, esto significa que, estipulan llevar a cabo una labor de crédito eficiente. Incluyen evitar riesgos innecesarios, ejercer una vigilancia constante sobre las cuentas por cobrar, emprender rápidos y eficaces esfuerzos de cobranza y reaccionar rápidamente a los indicios de peligro que señalen que un cliente está en aprietos.

Por otro lado, para una correcta y adecuada implantación de las políticas de crédito se hace necesario determinar previamente, al personal -

del departamento dos aspectos fundamentales, que son:

- Las tareas que cada uno debe cumplir y
- Sus responsabilidades bien definidas.

Esto es importante porque de otra manera, al no establecer los puntos - anteriores puede resultar inconveniente la implantación de las políti-- cas, debido a las interferencias que pudieran resultar al momento de po nerse en práctica dichas políticas. Además deben aclararse todas las - dudas que pudieran resultar, lo mismo antes que después de su implanta- ción, ya que es muy difícil plasmar en el papel la respuesta a las dudas que pudieran surgir. De tal manera, conforme se van aplicando todas las políticas de crédito, deben irse afinando para hacerlas congruentes con la realidad del medio.

4.3. NATURALEZA DE LA POLITICA DE CREDITO Y COBRANZAS**LIBERAL O CONSERVADORA.**

La aplicación de la Política de Crédito y Cobranzas a cargo del Gerente requiere del uso del criterio; ya que si bien por un lado la política de crédito es tomada y aplicada con rigor o bien con demasiada liberalidad, puede ser perjudicial para la empresa, de ahí que la experiencia juega un papel muy importante en cualquiera de los niveles de una empresa. Esto debemos aclarar, no significa que se pueda jugar con ellas y aplicarlas a capricho. Sin embargo, tanto las condiciones internas como externas obligan a su constante modificación, contando desde luego, con la aprobación de la alta gerencia. De tal manera la naturaleza de las políticas de crédito pueden ser de dos maneras:

LIBERAL**CONSERVADORA**

Para poder decidir la naturaleza de las políticas que van a ser adoptadas dentro del departamento de Crédito y Cobranzas se debe tomar en cuenta el objetivo general de la empresa, el giro y la situación económica interna y externa de la misma; ya que algunas empresas establecen sus políticas orientándolas hacia las -

ventas y asumen grandes riesgos. Otras son conservadoras y tratan de evitar los riesgos, incluso sacrificando las ventas.

Siempre que las políticas de crédito sean claras y consistentes, el eje cutivo de crédito podrá dirigir sus operaciones dentro de estas normas.

La mayoría de los Gerentes de Crédito y Cobranzas consideran que las palabras "Liberal y "Conservadora", son relativas dependiendo del ramo del negocio, el producto de la compañía, su posición en el mercado, su situación económica, las condiciones del cliente y muchos otros factores variables, estos últimos son la base sobre los cuales se puede decidir la naturaleza de las políticas de Crédito y Cobranzas. Dichos factores para una política de naturaleza Liberal son los siguientes:

- Cuando se tienen inventarios excesivamente elevados.
- Cuando se desea crear un mercado para productos nuevos.
- Cuando la instalación industrial exige la producción en fuertes volúmenes para operar sin pérdida.
- Cuando declive la demanda del producto o es temporal.
- Cuando los cambios de moda o avances técnicos hacen obsoletos los productos, cuando las condiciones económicas generales son buenas.
- Cuando se tiene excesiva competencia.

Ahora bien, por otro lado tenemos los factores que pueden afectar para una aplicación Conservadora y Restrictiva de las políticas de Crédito, dichos factores son los siguientes:

- Cuando las condiciones económicas de la empresa no pueden soportar el crédito a largo plazo.
- Cuando se tengan muy bajos inventarios, que no es posible elevar.
- Cuando exista una muy fuerte demanda del producto.
- Cuando las condiciones económicas generales no sean favorables.
- Cuando en el mercado haya peligro de sufrir grandes pérdidas.
- Cuando se vendan productos de tipo muy especial, o en condiciones particulares.

Una vez expuesto lo anterior es necesario tener en cuenta que la aplicación de las políticas de crédito, ya sean, de naturaleza Liberal o Conservadora, no deben ser aplicadas a todos los productos que vende la empresa. Por ejemplo en la empresa "Industrial Química, S.A. de C.V." no puede darse igual tratamiento, en cuanto a los créditos que se otorgan en la Sosa, que es uno de los productos principales en cuanto a su venta, que el tratamiento dado al ácido y sus derivados, siendo éste un producto secundario. Si se llegara a proceder de la misma manera con uno y otro resultaría perjudicial para la empresa.

En términos generales, podemos decir que para decidir sobre la aplicación que se dará a las políticas de Crédito se requiere de un análisis minucioso de la situación de la empresa y del mercado. Por esta razón el Gerente de Crédito y Cobranzas no debe actuar unilateralmente, porque debido a la limitación misma de sus funciones, requiere de una información más completa, que sólo la podrá obtener a través de los demás departamentos de la empresa.

4.4. INVESTIGACION DE CREDITO.

Para que la empresa pueda correr un menor riesgo en cuanto al otorgamiento del crédito, este deberá estar fincado en una base lo suficientemente sólida que pueda brindar un mayor porcentaje de seguridad en cuanto a la recuperación de la cartera de clientes. Dicha base es sin duda alguna el objetivo que se persigue a través de una adecuada investigación de Crédito; la cual deberá ser realizada de una manera objetiva y confiable, mostrando la situación financiera real que guardan las empresas solicitantes del Crédito Comercial.

La empresa a través de su departamento de Crédito y Cobranzas, debe tener en cuenta la importancia que tiene el llevar a cabo una sana y correcta Investigación de Crédito, ya que si por algún descuido involuntario, negligencia o bien por exceso de confianza, en el departamento se llegará a emitir alguno de los requisitos - fijados para el otorgamiento de un crédito, es cuando pueden llegar a surgir los problemas de las cuentas de lenta recuperación o bien cuentas definitivamente incobrables. Un ejemplo de esto pueden ser los casos en los cuales los créditos se otorgan por com--promiso a los amigos o parientes de los dueños o de los Gerentes, créditos que al no haber sido respaldados por una investigación de

crédito completa y adecuada, cae dentro de las cuentas de lenta recuperación o incobrables.

Un fenómeno similar al anterior suele presentarse cuando los clientes llegan a tener tanta capacidad de persuasión, que obligan al Gerente de Crédito y Cobranzas a aprobar una solicitud de crédito que nunca debió ser aprobada. Por lo general quienes están más interesados en que se den casos similares son los Gerentes de Ventas y cuando la cuenta resulta de lenta recuperación no es extraño que dichos Gerentes se excluyan del problema dejando toda la responsabilidad al Departamento de Crédito y Cobranzas.

Es precisamente por lo anterior, que la empresa debe tener presente, que por muy buenas referencias que se den acerca de una empresa solicitante de crédito, nunca se deberá otorgar un crédito sin pasar por el procedimiento riguroso de la Investigación de Crédito, debiendo estar siempre el departamento de Crédito y Cobranzas pendiente de que no se omita ningún punto al llevar a cabo el análisis.

Como política general la empresa a través del departamento de Crédito y Cobranzas debe establecer como norma imperativa al respecto, que todas absolutamente todas las solicitudes de crédito deben ser turnadas para su estudio y aprobación o desaprobación, en su caso, al Gerente o Subgerente de Crédito y Cobranzas y no se deberán ejercer presiones sobre

él a fin de que un crédito sea aprobado sólo por capricho de personas de otros departamentos o bien por satisfacer intereses de terceras personas, como pudieran ser las personas del Departamento de Ventas, entre otros.

Como ya de alguna manera hemos hecho notar, el otorgar crédito implica riesgo, por lo que es necesario y conveniente el formular las políticas y procedimientos adecuados para establecer las condiciones respectivas que le sean propicias para alcanzar el objetivo del Departamento de Crédito, que es el de otorgar crédito con un mínimo de riesgo. La empresa para lograr alcanzar tal objetivo, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- I.- La empresa deberá establecer y determinar la medida de riesgo otorgable por ella misma, que es la que su propia situación le permita aceptar. Es decir, se debe analizar previamente la capacidad financiera que tiene la propia empresa, para saber en la forma más aproximada posible, cual es el monto de las operaciones que puede llevar a cabo otorgando crédito y a qué plazo.
- 2.- A todo solicitante de crédito la empresa, a través de su Departamento de Crédito y Cobranzas, deberá exigir una comprobación objetiva y veraz de la personalidad económica de cada solicitante.

- 3.- Se deberá analizar la información obtenida en la investigación, con el objeto de establecer la validez de la solicitud de crédito respectiva.

- 4.- Solamente la Gerencia de Crédito y Cobranzas será la única que podrá decidir si las solicitudes se aprueban o se rechazan.

Algo que debe ser tomado en cuenta por el Gerente de Crédito es el hecho de que él es precisamente el encargado de otorgar crédito - buscando realizar operaciones con el mínimo de riesgo, con el objeto de no sufrir pérdidas y complicaciones posteriores. Ahora el rechazar todo tipo de riesgo no es una política comercial inteligente; ya que si no se aceptan los riesgos lo más lógico es que la empresa, siguiendo una política similar, no se desarrollará económicamente y tenderá a desaparecer del medio. Por lo que siendo el riesgo consecuencia del otorgamiento de crédito y siendo éste la actividad que mueve el círculo comercial de las empresas, es recomendable que para poder minimizar el riesgo inherente la empresa - se auxilie de los instrumentos que existen para tal efecto, siendo este el objetivo que se persigue al llevar a cabo una sana y correcta Investigación de Crédito.

El responsable del otorgamiento de crédito debe tener en cuenta que existen una serie de factores que determinan el riesgo del crédito,

para poder reducir al mínimo el peligro de las cuentas malas siempre -
deberán tenerse presentes y analizarse los siguientes factores:

I.- **El Carácter.**- Comprende el conjunto de cualidades del sujeto, -
que lo hacen querer pagar a su vencimiento una deuda.

Una de las mejores pruebas del deseo de pagar, es el historial de pagos en los créditos. El deudor que tiene antecedentes de créditos bien establecidos, rara vez se desvía de su pauta o forma de pago.

Por otro lado quien ha demostrado indiferencia y/o adversión para el cumplimiento de sus obligaciones, tendrá en el futuro la misma tendencia.

Cuando el cliente respectivo es una firma comercial, el carácter del negocio es el mismo, por lo general, de las personas que la manejan y sus dueños. En el caso de tratarse de grandes empresas el carácter puede ser distinto al de sus directivos en lo personal, - ya que sus operaciones se basan más en políticas que en personas, por lo que se deberán analizar dichas políticas.

2.- **La Capacidad.**- Es la posibilidad y facilidad, que pueden tener las personas, para pagar una deuda a su vencimiento.

La prueba más importante de capacidad, son los ingresos, pero siempre relacionados con los egresos.

El tiempo es otro factor que también afecta la capacidad; ya que una obligación de pago puede cumplirse en un plazo largo y podría no ser cumplida en un plazo corto. La capacidad de un individuo o de una empresa para efectuar un negocio, es un factor que afectan los ingresos, gastos y adeudos pendientes.

El ingreso comercial se deriva de las ventas por lo que podemos asegurar que lo que llega a afectar a las ventas, determina en cierto grado la capacidad de crédito del negocio.

3.- **Capital.**— Para efectos del crédito, el capital es la fuerza financiera de una empresa. Es la seguridad de pago que un deudor representa por sus bienes. Podemos entenderlo también como la garantía de pago de sus deudas.

Debe tomarse en cuenta que el crédito no puede ser otorgado o ampliarse, con base en la presunción de que el capital será el medio de pago, lo que podría significar el fin de la relación comercial.

El capital de los negocios establecidos, normalmente se puede determinar a través de sus Estados Financieros, cuando hay equilibrio en

tre el Activo y el Pasivo. Por otro lado para que se pueda calcular con acierto el Capital debe considerarse su valor de realización, más que su valor en libros.

4.- **Condiciones.**- En este punto la empresa otorgante debe tener presente que las personas tanto físicas como morales, están sujetas a la variación de condiciones fuera de control, que pueden afectar en lo general o en lo particular a las empresas, de acuerdo a su giro, a su localización y su importancia en el medio. A continuación citaremos algunas de las condiciones que deben ser tomadas en cuenta en la realización de la investigación de crédito:

- a) La inflación.
- b) Restricción de crédito y aumento en su demanda.
- c) Eliminación de subsidios.
- d) La competencia existente.
- e) Revisión y modificación de tarifas tanto de importación como de exportación.
- f) El sistema tributario.
- g) Aumento de tasas de interés.
- h) Cierre de fronteras para importación o exportación, tanto de materias primas como de artículos terminados.

Por último es recomendable para la empresa o específicamente para el departamento de Crédito y Cobranzas y el departamento de Ventas, que una forma para poder aliviar en parte el problema referente al procedimiento que se sigue para poder aceptar o rechazar una solicitud de crédito, es que con cierta anticipación el Departamento de Ventas turne al de crédito una lista de los prospectos de clientes y una de aquellos que ya no lo son, pero que se les desea incrementar sustancialmente su línea de crédito o bien se les desea reabrir su línea, a fin de que haya tiempo suficiente para llevar a cabo una completa investigación de crédito. Desde el punto de vista de ventas este sistema tiene la ventaja de los vendedores al visitar a los clientes, o tratar con estos, ya van preparados para resolver, de inmediato los requerimientos de crédito por parte de los prospectos en cuanto a monto y condiciones de pago, lo cual colocará a la empresa en una situación ventajosa frente a la competencia. Así pues en el momento de la entrevista si se está de acuerdo en las condiciones otorgadas el vendedor únicamente registrará el pedido y solicitará tiempo de entrega al departamento de embarques.

4.4.I. SOLICITUD DE CREDITO.

La Solicitud de Crédito es el documento que junto con los anexos respectivos (estados de situación financiera) aporta los datos y elementos, que una vez analizados, comprobados e interpretados, permiten que se conozca al solicitante de crédito; - ya que proporciona los elementos de juicio necesarios, para autorizar, negar o modificar las condiciones de crédito que se solicita. Así pues podemos decir que la Solicitud de Crédito es el primer contacto que se establece entre la empresa y el solicitante, para que por medio de ésta, se pueda investigar - si el solicitante puede ser o no sujeto de crédito.

En la Solicitud de Crédito se debe recabar la información más importante y completa posible, ya que de esta manera se facilitará la investigación iniciándose lo más pronto posible evitando así los contratiempos a la mitad o al final de la operación.

Si por alguna razón la solicitud viene de Ventas faltando algún dato, como por ejemplo el domicilio, el teléfono, las referencias o cualquier otro dato, se perderá más tiempo en complementar la información y el Departamento de Crédito y Cobranzas no

podrá realizar el trámite correspondiente de inmediato. Para evitar que se llegue a presentar esta situación es recomendable que se establezca una supervisión en el llenado de la solicitud de crédito; dicha supervisión puede ser llevada a cabo por el agente de ventas, con lo que cualquier error u omisión por parte del solicitante, se podrá corregir de inmediato.

La información proporcionada en la solicitud de crédito será de carácter absolutamente "confidencial" y su exactitud y veracidad permitirán al departamento de Crédito y Cobranzas decidir más rápidamente sobre el crédito solicitado.

Los datos que se deben considerar en la solicitud de crédito variarán de acuerdo al giro de la empresa y al formato que se siga en cada empresa, en el caso de la "Industria Química", cuyo giro es la elaboración de productos químicos el formato que se sigue es el siguiente:

INDUSTRIA QUIMICA, S.A.

CLIENTE No. _____ CLAVE _____
 LIMITE AUTORIZADO _____
 CONDICIONES _____
 FECHA _____ Vo. Bo. _____

SOLICITUD DE INVESTIGACION DE CREDITO _____

NOMBRE O RAZON SOCIAL _____
 RAMO DEL NEGOCIO _____
 DIRECCION _____ TELEFONO _____
 CIUDAD _____ CODIGO POSTAL _____
 ENTRE LAS CALLES DE _____

DIRECCION PLANTA _____
 JEFE DE COMPRAS _____
 CED: ING: MERCANTILES _____ R.F.C. _____
 MATERIALES, EQUIPO O MAQUINARIA POR ADQUIRIR _____

CONSUMO MENSUAL APROXIMADO EN PESOS _____ KILOS _____
 CREDITO QUE SOLICITA _____ FORMA DE PAGO _____

REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE _____	BANCO _____
DIRECCION _____	TEL. _____ NUM. _____ SUC. _____
NOMBRE _____	BANCO _____
DIRECCION _____	TEL. _____ NUM. _____ SUC. _____
NOMBRE _____	BANCO _____
DIRECCION _____	TEL. _____ NUM. _____ SUC. _____

REFERENCIA BANCARIASINFORMACION FINANCIERA

ACTIVO _____ CAPITAL SOCIAL _____
 PASIVO _____ CAPITAL EN GIRO _____
 OTRAS PROPIEDADES _____
 CIAS. AFILIADAS _____

OTROS INFORMES

CAPACIDAD DE ALMACENAJE _____ INSTRUC. DE EMBARQUE _____
 RECIBO DE MERCANCIA _____ TRANSPORTES _____
 DIA _____ HORA _____ DIA A REVISION _____ HORA _____
 DIA DE PAGO _____ HORA _____

GERENTE _____
 CONTADOR _____
 TESORERO O ENCARGADO DE PAGOS _____
 OBSERVACIONES _____

NOTA: TODOS LOS DATOS ANTERIORES SE ACEPTAN COMO ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES;
 Y SE UTILIZARAN EXCLUSIVAMENTE PARA DETERMINAR LAS CONDICIONES DE CREDITO.

FIRMA DEL CLIENTE

FIRMA DEL GERENTE

ANALISIS DE LOS DATOS GENERALES DE LA SOLICITUD.

- 1.- Nombre del propietario del negocio o persona que lo administra. A demás de ser un simple requisito legal el de saber quienes tienen autorización para firmar los documentos relacionados con el crédito, esta pregunta tiene el propósito de averiguar algo acerca del carácter del propietario o de la persona o personas que dirigen la empresa; el carácter de la persona el negocio es tan importante para el Gerente de Crédito y Cobranzas como lo es la posición económica de la empresa.

- 2.- Por lo que respecta a las referencias comerciales y bancarias éstas constituyen un dato sumamente importante; ya que aportan información de como ha evolucionado la empresa que solicita crédito, en cuanto a sus operaciones y compromisos contraídos con terceros, en cuanto a monto y pago de los créditos que se le han otorgado y su posición en el mercado.

- 3.- Información Financiera.- En lo que concierne a este punto, la información que se obtenga permitirá conocer la estabilidad, solvencia y liquidez que posee el solicitante de crédito; siendo esta información la base para fincar la decisión de otorgar crédito y determinar el límite del mismo.

Una vez expuesto lo anterior, cabe aclarar que la información recabada acerca del cliente a través de la solicitud de crédito, será suficiente o no, dependiendo de las necesidades y criterio del Gerente del Departamento de Crédito y Cobranzas. Ahora bien si se desea obtener una información más detallada, la solicitud de crédito se debe turnar a una agencia investigadora, que en base a su experiencia y relaciones que ésta - ya tenga establecidas podrá verificar la veracidad de los datos proporcionados por el mismo solicitante. Este es el caso en el que se encuentra la "Industria Química" en la cual basamos nuestro estudio, ya que - se cuenta con la ayuda de una agencia investigadora para llevar a cabo - la investigación crediticia, pues resulta más costeable para la empresa, que el tener personal propio que se dedique a esta función.

A continuación mencionaremos algunas de las alternativas que existen, - para proporcionar la información requerida por el departamento de Crédito y Cobranzas y así poder decidir si es o no sujeto de crédito un prospecto dado.

4.4.2. FUENTES DE INVESTIGACION DE CREDITO.

La Investigación de Crédito cuenta con dos tipos de fuentes las cuales se clasifican de la siguiente manera:

- a) Fuentes de información directas o internas y;
- b) Fuentes de información indirecta o externa.

Las fuentes de información de crédito directas o internas son - aquellas que tienen su origen dentro de la propia empresa o Industria y dentro de éstas tenemos a:

- 1.- El representante de ventas de la propia empresa (F.I).
- 2.- El pedido y/o la solicitud de crédito.
- 3.- La correspondencia y publicaciones técnicas confiables que se encuentren en los archivos de la empresa.
- 4.- Los antecedentes que tenga en su poder el Gerente de Crédito y Cobranzas, el vendedor que atiende al cliente y el cobrador profesional.
- 5.- Los registros que estén en poder del departamento de Crédito y Cobranzas y del Departamento Legal.
- 6.- La visita o entrevista con el cliente o solicitante, por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Por otro lado tenemos las fuentes de información indirectas o externas, que son las que se encuentran fuera de la empresa, y son:

- 1.- Los Bancos.
- 2.- Los Proveedores.
- 3.- Los Clientes.
- 4.- Los Competidores.
- 5.- Las Agencias o Personas dedicadas a la Investigación de Créditos.
- 6.- El Registro Público de la Propiedad.
- 7.- Las Cámaras de Industria y Comercio, así como los Centros Empresariales.
- 8.- Publicaciones tales como el Diario Oficial de la Federación o de los Estados, los periódicos, revistas técnicas o boletines financieros de reconocida seriedad.
- 9.- El Arrendador del local en el que está o estuvo establecida la empresa o persona física.
10. Lo que se dice del negocio pero que al menos tenga base sólida para que se considere como cierto.
11. La situación que presentan las acciones de la empresa en la Bolsa de Valores.

- 12.- Los Abogados y Auditores.
- 13.- Los avalúos que se llegaran a obtener.
- 14.- Los Inversionistas.
- 15.- El dictamen de un Contador Público.
- 16.- La Carátula de la declaración del Impuesto sobre la Renta.
- 17.- Las Asociaciones de Crédito y en sus casos los anexos.
- 18.- Cualquier otra información, como pueden ser estudios de diversa naturaleza llevados a cabo en la empresa por oficinas técnicas especializadas en ellas.

En base a lo anteriormente expuesto, describiremos brevemente las fuentes de información mercantil más usuales en las empresas:

Los Bancos y Proveedores.- Los Bancos al igual que los proveedores también cuentan con una cartera de clientes y cuando les llega una Solicitud de Crédito proceden a investigarla, ya sea telefónicamente, que no es lo más recomendable, debido a que se trata de información confidencial se requiere de una entrevista personal. También otra manera de obtener información a través de esta fuente es por medio del envío de cartas, además de la entrevista como ya se mencionó, siendo esta última la manera más rápida de obtener información.

Por lo general siempre esta información es recíproca. La información que se obtenga por este medio es totalmente independiente de la que las agencias investigadoras puedan proporcionar con la diferencia además de que por este conducto (bancos y proveedores) la información que se obtiene es gratuita. Sin embargo existe la desventaja de que el tiempo para lograr obtener la información es más largo y también pueden llegar a faltar datos complementarios importantes. (Ver figura 2 y 3).

Asociaciones de Crédito.- Estas tienen como objetivos informarse entre ellas mismas de los clientes cuya reputación no es muy recomendable en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones, los clientes que estén demandados o aquellos que se encuentren en trámites de juicios, también son dados a conocer. Estas asociaciones forman grupos como:

- Asociaciones de Crédito Químico.
- Asociaciones de Crédito Automotriz.
- Asociaciones de Crédito de la Industria Ferretera.
- Otras.

La información que se dan entre ellas mismas pueden ser por escrito o en forma verbal según sea el caso. El tipo de información es recíproca, con el fin de que cada empresa perteneciente a la asociación, esté enterada del estado en que se encuentra cada cliente y sepa el riesgos que puede correr si dentro de su cartera se encuentra el mismo cliente o que pretenda serlo.

INFORME DE PROVEEDORES (F.2)

Muy señor(es) nuestro(s):

La firma abajo mencionada, nos ha dado el nombre de usted(es) como referencia comercial; por lo cual nos permitimos distraer su atención para agradecerles nos informen de la moralidad, solvencia y crédito mercantil, asegurándoles que la información que tengan a bien proporcionarnos la consideraremos estrictamente confidencial y sin responsabilidad para usted(es).

Le(s) anticipamos las gracias por la atención que nos dispensan y les ofrecemos nuestra cooperación en casos análogos.

A T E N T A M E N T E

INFORME DE CREDITO

NOMBRE _____
 DOMICILIO _____
 CIUDAD _____
 CLIENTE DESDE _____ FECHA DE LA ULTIMA OPERACION _____
 LIMITE DE CREDITO CONCEDIO _____ SALDO ACTUAL _____
 CONDICIONES DE PAGO _____ CUENTA ABIERTA _____ DOCUMENTOS _____
 SOLVENCIA MORAL: BUENA _____ REGULAR _____ MOROSO _____
 OBSERVACIONES: _____

FECHA _____

FIRMA

SOLICITUD DE INFORMACION BANCARIA (F.3)

A: BANCO _____ NOMBRE _____
 DIRECCION _____ DIRECCION _____
 CIUDAD _____ CIUDAD _____

El cliente arriba indicado en su solicitud de crédito ha mencionado a su banco como referencia. Seguidamente nuestra experiencia:

Le vendemos desde _____ Crédito máximo _____
 Saldo actual \$ _____ Días atrasados _____
 Primer pedido \$ _____

Les agradeceremos respondan la información que solicitamos abajo. Toda la información que nos suministren será tratada confidencialmente.

Muy atentamente.

Compañía _____ Firmado por _____
 Dirección _____ Cargo _____
 Ciudad _____ Fecha _____

=====

Fecha en que se abrió la cuenta _____

Saldo promedio () Bajas () Medias () Altas
 () Cuatro () Cinco () Seis cifras

¿Son sus relaciones bancarias satisfactorias? SI _____ NO _____

Observaciones: _____

Préstamos	Máximo	Actual	EXPERIENCIA EN PRESTAMOS
Sin aval	\$ _____	\$ _____	Satisfactorio ()
Con aval	\$ _____	\$ _____	No satisfactorio()
Hipoteca	\$ _____	\$ _____	Observaciones _____
A plazos	\$ _____	\$ _____	_____
Línea de crédito disponible:		SI _____	NO _____

Firma del banco _____
 Cargo _____
 Fecha _____

Agencias Investigadoras de Crédito.- Las Agencias Profesionales de Información de Crédito, ocupan un lugar importante en el proceso de investigación que lleva a cabo el Departamento de Crédito, cumplen una función muy importante para el fin de otorgar crédito dentro de un margen de seguridad. Su información es útil como indicador de la actuación de una empresa en marcha, desde luego, quien vaya a otorgar el crédito debe procurar directamente obtener la mayor cantidad de información que - le sea posible y no confiar únicamente en la información comprada.

Por lo general cada empresa utiliza alguna de las Agencias para auxiliarse en un momento dado; ya que constantemente pueden existir personas morales o personas físicas que solicitan crédito, para decidir si son o no sujetos de crédito, es que se entrega la información obtenida a las agencias, para que éstas se encarguen de realizar la labor de investigación a cambio de una cierta cantidad de dinero, teniendo sus variaciones de precio según sea el tipo de investigación la requerida (foránea, local, urgente, etc.) y también dependerá de la profundidad con la que se requiera la investigación.

A continuación se muestran algunos ejemplos de los diferentes tipos de información recabada por algunas Agencias de Crédito.

MODELOS DE INFORMACION CREDITICIA

I. PERSONAS FISICAS

2. PERSONAS MORALES

PROPORCIONADA PARA ESTE ESTUDIO POR
CORTESIA DE INTERCAMBIO MOSERT; S.A. DE C.V.

I.- INFORME PERSONAS

FISICAS

Moser. MEJORES DECISIONES CON MEJOR INFORMACION

INFORME TIPO

C



*Información comercial
para CREDITOS
hasta por \$ 500,000.00*

Intercambio Moser. S.A. de C.V.



DESDE 1958

INSURGENTES SUR 1999 - 2o. PISO, 01020 MEXICO, D. F.

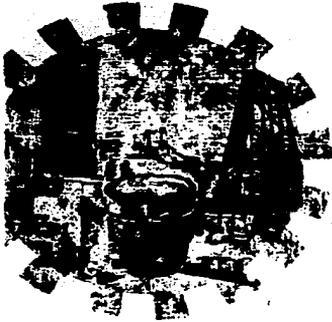
TEL. 550-2000

2.- INFORME PERSONAS

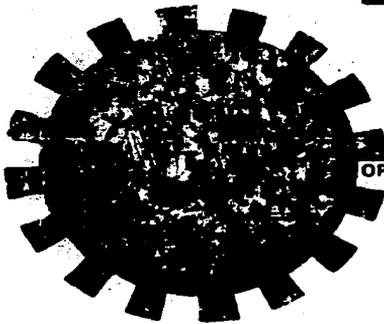
MORALES

Mosert

MEJORES DECISIONES
CON MEJOR
INFORMACION



**INFORME
TIPO
A**



INFORME ESPECIAL PARA
OPERACIONES COMERCIALES
Y CREDITICIAS



Intercambio Mosert, S.A. de C.V.

INSURGENTES SUR 1999-2º PISO, MEXICO 20. D.F. TEL. 550-20-00 CON 10 LINEAS

INFORME ANALITICO

A

Es un informe comercial **Adecuado** para créditos (o cualquier tipo de relaciones contractuales) con valor de responsabilidad mayor a \$1,000,000. Su realización es **Altamente** profesional, dada la capacidad y experiencia de los **Analistas** que lo producen. Es un informe **Actualizado** y **Acorde** a las condiciones del mercado. Su contenido es **Amplio** y **Abarca** todos los detalles y pormenores para lograr el conocimiento global de un cliente, proveedor o prospecto. Es **Analítico**, ya que proporcionamos comentarios y conclusiones que facilitan la toma de decisiones.

CONTIENE:

- 9 capítulos sobre la estructura legal.
- 15 capítulos que informan sobre:
 - Datos generales del principal **Accionista** y/o **directivo**
 - **Registros** fiscales
 - **Otras inversiones** relacionadas
 - **Actividades**
 - **Operaciones**
 - **Instalaciones**
 - **Maquinaria** y equipo
 - **Seguros**
 - **Bienes raíces**
 - **Situación económica**
 - **Análisis** y comentarios **financieros**
 - **Referencias** bancarias
 - **Referencias** comerciales
 - **Antecedentes** legales y ... **RESUMEN**

MUESTRA DE UN INFORME TIPO "A"...

Clave : 8555
Folio : 444
Fecha : Mayo 10 de 1984.

LA COLUBRA, S. A.
Sivo. Adolfo José Cortés No. 8553
Col. La Glorita
Delegación Azcapotzalco
03100 MEXICO, D. F.
Tel. 599 31 01 y 599 32 40

INFORME TIPO " A "

CONSTITUCION :
Con fecha 1 de Mayo de 1983, la Secretaría de Relaciones Exteriores le autorizó al uso de esta razón social, para constituirse legalmente, según Oficio No. 4,910.

Se constituyó legalmente en la ciudad de México, D.F., el día 3 de Mayo de 1983, protocolándose el acto ante su del Notario Público No. 370; Lic. Diego Durán Durán, quien otorgó la Escritura No. 9,429.

La empresa adopta la razón social de LA COLUBRA, SOCIEDAD ANONIMA, pudiendo utilizar las abreviaturas, S.A., para las que éstas mismas valdrán.

INSCRIPCION :
Fue inscrita en el Registro Público de México, D.F., el día 11 de Mayo de 1983. Su inscripción se localiza en Folio Inscrital No. 0007241.

FUNDACION LEGAL :
La duración legal de la empresa es de 50 años, contados a partir de la fecha de su constitución.

GRUPO SOCIAL :
La elaboración, compra-venta, distribución, importación, exportación de dulces, chocolates, caramelos y similares. También la compra-venta y administración de bienes inmuebles así como la representación y comisión en general, en forma directa o por cuenta de terceros.

Instituto Registral y Catastral

10 de Mayo 1984

200

INVESTIGACIÓN SOCIAL :

El domicilio social de la empresa está en la ciudad de México, D.F., poseída por sociedades sin propósito alguno, agencias, asociaciones, editores y firmas en cualquier parte de la República Mexicana o en el extranjero.

CAPITAL SOCIAL :

Esta empresa fue constituida con capital social de \$ 250,000.00, representado por 250 acciones nominativas, con valor unitario de \$ 1,000.00, totalmente escrituras y pagadas. El 10 de Octubre de 1953, aumentaron el capital social a \$ 750,000.00.

Posteriormente, con fecha 3 de Enero de 1954 incrementaron por cinco veces su capital social a la cifra actual de \$ 3,750,000.00, representado por 3,750 acciones nominativas, con valor unitario de \$ 1,000.00, totalmente escrituras y pagadas. La inscripción del aumento se localiza debidamente registrada en el Folio Mercantil 0007741.

ACCIONISTAS :

Se plantea de accionistas, así como el número de acciones que aporta cada uno de los socios, se la siguiente :

ING. JUAN JIMÉNEZ HERNÁNDEZ	440 acciones
SR. ROBERTO MEDINA LÓPEZ	240 "
SR. MIGUEL BAÑERO KURT	240 "
SR. CILIBERTO MEDINA RIZO	240 "
SRA. ANGELO CALDERÍN BUSTO	240 "
TOTAL :	1,500 "

ADMINISTRACIÓN :

Con fecha 3 de Enero de 1954 fue nombrado su actual Consejo de Administración, quedando integrado de la siguiente manera :

PRESIDENTE	ING. JUAN JIMÉNEZ HERNÁNDEZ
SECRETARIO	SR. ROBERTO MEDINA LÓPEZ
TESORERO	SR. MIGUEL BAÑERO KURT
COMISARIO	SR. ALEJANDRO FLORES MEDINA

A continuación proponemos los cargos a Nivel Ejecutivo :

DIRECTOR GENERAL	ING. JUAN JIMÉNEZ HERNÁNDEZ
DIRECTOR DE F.A.	SR. ALEJANDRO FLORES MEDINA
SECRETARÍA	

Juan Jiménez Hernández

20
FEB 1954

DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	SR. CILIBERTO MEDINA RIZO
CONTADOR GENERAL	C.P. ANTONIO REVIERDA

El personal de la empresa está formado por: 3 Móviles, 7 empleados de oficina, 21 obreros, 4 choferes, 1 vigilante.

PROCESO :

El Consejo de Administración posee Poder General para realizar obras de administración, emisión, pláticas y cobranzas, stampo y suscribir títulos de crédito. Por su parte, el Sr. Alejandro Flores Medina, en su carácter de Director de Finanzas, tiene poder para cobrar y suscribir títulos de crédito. El Poder antes mencionado del contrato con fecha 12 de Noviembre de 1953 y también quedó registrado en Folio Mercantil No. 0007741.

EMPLEADOS DEL PERSONAL :

El principal economista de la firma investigada es el Sr. Ing. Juan Jiménez Hernández, el cual es de nacionalidad Mexicana, originario de Puebla, P., de 43 años de edad, Expediente Definitivo de Partidista, cuando bajo el régimen de sociedad conyugal con la Sra. Sra. María Rufina. Tiene su domicilio particular en las Calles de Puente de los Reyes No. 27, México, D.F.

REGISTROS OFICIALES :

REGISTRO FEDERAL DE CAMBIOS	CLM-22029-001
REGISTRO I.V.A.	94843
REGISTRO DE LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA QUÍMICA	122

OTROS REGISTROS EN QUE TIENE PARTICIPACIÓN :

El Ing. Jiménez Hernández controla El FARMO DE SAN LUIS, S.A., con domicilio en Río Bravo No. 11, San Luis Potosí, S.L.P., actualmente operando con un capital social de \$ 1'500,000.00; su registro Federal de Cambios es Folio 70001-001, dedicándose a la producción de sal de colina y su salmuera teñida.

ACTIVIDADES :

Se dedican a la fabricación y distribución de dulces, chocolates, caramelo, confites, sus productos se conocen en el mercado con la marca registrada "CORONA". En la actualidad producen dulces y chocolates envasados en bolsas de 100 grs., 250 grs. y 1kg. Estos productos se venden considerablemente tipo popular; elaborados a base de una mezcla al 50% de ingredientes naturales y artificiales.

Juan Jiménez Hernández

20
FEB 1954

COMENTARIOS :

Toda su producción es de línea; la realizan ellos mismos, sus ventas son al mayorista, medio mayorista, de contado y a crédito comercial, otorgando plazos de 30 días sujeta a un gran número de garantías en toda la República, en forma directa, sin intermediarios.

Se vende de concreto 80' en los estados de México, Morelos, Hidalgo, Oaxaca y Tlaxcala, el otro 20% en el D.F.

Tienen planes de una pedrera específica con clientes del extranjero, para exportar a Centro y Sudamérica principalmente.

INSTRUMENTOS :

Ocupa un local de aproximadamente 800 m² de superficie. A los cuales 200 m², corresponden a planta de producción y oficinas. El resto lo tiene destinado a bodega y estacionamiento. El inmueble está constituido según sea, de arquitectura moderna y funcional. Ocupa este domicilio de su constitución.

MOBILIARIO Y EQUIPO :

Sus oficinas administrativas están dotadas del mobiliario necesario y moderno como, equipo especial se menciona una pequeña computadora IBM - 0300 y una fotocopidora Sharp.

La planta de producción está equipada con :

- | | |
|----------------|------------------------|
| 2 Mermos | 1 Esqueletadora |
| 16 Mermillas | 16 Selladoras |
| 4 Lisadoras | 1 Montacargas |
| 16 Molinos | 1 Cortadoras |
| 2 Grapadoras | Mecanismo manual, etc. |
| 1 Pastilladora | |

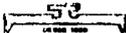
Toda la maquinaria se encuentra en perfecto estado de funcionamiento.

Para sus necesidades de transporte disponen de 1 automovil marca Ford Galaxie modelo 1974, 2 camionetas: Panel marca Chevrolet modelo 1974, en 3 toneladas de capacidad.

SEGUROS :

Se encuentran asegurados contra incendio con Seguros Bancomer, S.A., póliza por \$ 16'000,00.00.

Interbank Com. S. de C.V.



19/1

19/1

BIENES RAICES :

Son propietarios del terreno y construcciones que ocupan sus instalaciones, según datos localizados en el Registro Público de la Propiedad, en México, D.F. A continuación detallamos la inscripción :

Sección 14, Volumen 12, Folio 30.

Inscripción Pública	№. 14,033
Fecha	30 de Abril de 1969
Ocupante por	Monzón Público Lito, Gerardo Ben
Superficie	800 m ²
Valor (catastral)	\$ 8'100,000.00
Adquisición	La Colmena, S. A.
Libre de gravamen	SI

SITUACION FINANCIERA :

Proporcionamos cifra de su Balance practicado el 31 de Diciembre de 1983.

A C T I V O

Circulante		
Caja y Bancos	\$ 1'450,000.00	
Inventarios	\$ 1'310,000.00	
Documentos por Cobrar	\$ 1'500,000.00	\$ 20'260,000.00
PILA		7'400,000.00
Activo		190,000.00
SUMA DEL ACTIVO :		\$ 28'010,000.00

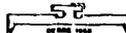
P A S I V O

Circulante		\$ 19'500,000.00
Capital Social	\$ 1'500,000.00	
Reservas	1'500,000.00	
Utilidades	\$ 1'510,000.00	\$ 3'510,000.00
SUMA PASIVO Y CAPITAL		\$ 28'010,000.00

COMENTARIOS A LA SITUACION FINANCIERA :

La relación entre sus reservas de Circulante, es de 1.1 a 1. lo cual refleja un índice de liquidez deficiente, ya que el mismo aceptado por este sector es de 2 a 1.

Interbank Com. S. de C.V.



202

El activo P.I.M., con valor de \$ 7,000,000.00, no se encuentra comprometido ni gravado por pasiva a largo plazo, pero dado lo elevado del pasivo a corto plazo, éste ya involucra a los hijos.

El Pasivo Circulante equivale al 20% de su Capital Contable; esto indica que su capacidad de endeudamiento está totalmente agotada; acusando una grave latencia en el capital de trabajo.

Las ventas anuales en 1953, alcanzaron la cifra de \$ 41,000,000.00, las cuales, comparadas con las anteriores, muestran que la rotación de factos fue de 3 veces, considerando como base de operación al giro.

El análisis de resultados nos reportan rendimientos positivos, ya que sus utilidades comparadas con el Capital Contable, indican una tasa del 64% que está amablemente acorde a la actual situación financiera Nacional.

BANCO :

Los cuantabilidades de BANCOER, S.A.C., Sucursal Santiago, institución que los lleva en Cuenta Corriente; los tratan desde 1951, y hoy les tienen asignada una línea de descuento de documentos por \$ 500,000.00, con plazo hasta por 90 días. En el mismo banco los otorgó crédito simple por \$ 800,000.00 a plazo de 90 días; dicho crédito fue otorgado el 2 de Enero de 1953, actualmente está finiquitado; sus pagos fueron cubiertos puntual y exacto.

También operan con el BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.C., Sucursal Toluca; informan que tratan con el banco a la firma investigada desde 1953; han llegado a otorgar línea de descuento de documentos por \$ 750,000.00 con plazo de 90 días, con buenas experiencias.

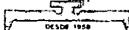
EXPERIENCIAS COMERCIALES :

FINO SALT, S.A. (de México, D.F.) informan de este crédito por ... \$ 1,000,000.00 a plazo de 30 días, contra documentos por pagar.

AMCAP, S.A. (de México, D.F.) indican que operan con la firma en cuestión, desde hace más de 1 año; los consideren buenos clientes; han llegado a otorgar crédito por \$ 800,000.00 a plazo de 15 días; siempre han pagado con atraso de 0 a 10 días.

La MARTINI, S.A. (de México, D.F.) manifestan ser sus proveedores desde hace 9 meses, dándole crédito por \$ 250,000.00 a 30 días, contra documentos por pagar puntuales.

Instituto Económico S.A. de C.V.



CHOCOLATES Y Caramelos, S.A. (de México, D.F.) crédito por \$ 1,500,000.00, plazo de 30 y 45 días; pagos puntuales; los catalogan como clientes importantes, pero registran atraso de 15 días.

BUCH SHANK, S.A. (de Toluca, Méx.) se reportan operar con la firma investigada desde el año de 1952, a la fecha sus relaciones comerciales son muy buenas; los otorgan crédito abierto, contra presentación de facturas; magníficas experiencias.

Otros proveedores que se expresan en términos similares son:

- CELLO PRINT, S. A.
- ACEITES Y CERALES LA POLAR, S. A.
- UNION NACIONAL DE PRODUCTOS DE CACAO, S. A.
- MAQUINARIA ECONOMICA, S. A.
- PIRELLAS Y OTROS, S. J.

ANTI-INDICIOS LEGALES :

En curso de la negociación investigada no se localizaron antecedentes legales, ni en las publicaciones correspondientes, ni en el archivo de nuestro Departamento Legal.

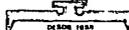
RESUMEN :

Empresa con un año de establecimiento, cuyo desarrollo, según hemos visto, ha sido satisfactorio, pero acusando limitaciones serias en cuanto a la falta de suficiente capital de trabajo, ya que recurren periódicamente al crédito de proveedores.

Su situación financiera es deficitaria pero buena en cuanto a los rendimientos del capital invertido.

Hay aspectos importantes en cuanto a su estabilidad. Dependen para su preciso equilibrio, de las ventas y se detecta que su cartera por cobrar es elevada, así un 30% del activo total, deduciéndose que para mantener altas ventas, tiene que conservar mucho crédito.

Instituto Económico S.A. de C.V.



Mosert. MEJORES DECISIONES CON MEJOR INFORMACION

INFORME TIPO



Información comercial para CREDITOS
INTERCAMBIO Mosert, S.A. de C.V. **IMPORTANTES**



INSURGENTES SUR 1999 - 2o. PISO, 01020 MEXICO, D. F.

TEL. 550-2000

INFORME "C" Especial

ESTE INFORME RESULTA EL AUXILIAR BASICO PARA LA FIJACION CORRECTA DE LINEAS DE CREDITO A SUS CLIENTES.

Compañía Merc. S.A. de C.V.
INFORME TIPO "C" ESPECIAL
CONDICIONES

CONDICIONES DE CREDITO:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

CONDICIONES DE PAGOS:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

CONDICIONES DE GARANTIA:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

CONDICIONES DE INTERES:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

CONDICIONES DE CANCELACION:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

CONDICIONES DE CREDITO:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

CONDICIONES DE PAGOS:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

CONDICIONES DE GARANTIA:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

CONDICIONES DE INTERES:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

CONDICIONES DE CANCELACION:

1. **Capital:** \$1,000,000.00
 2. **Reserva:** \$200,000.00
 3. **Utilidad:** \$100,000.00
 4. **Patrimonio:** \$1,300,000.00

206

Muestra de un Informe Tipo "CE"
 (Sociedad Mexantill)

Puntualidad Máxima
 Confiability Máxima

UN INFORME DE CREDITO PROFESIONAL DEBE CONTENER COMO MINIMO LOS SIGUIENTES DATOS:

Síntesis del Informe.

Introducción

Resumen Histórico.

Situación Legal:

- a) Escritura Constitutiva.
- b) Capital Social-Accionistas.
- c) Consejo de Administración. Personalidad.
- d) Antecedentes Legales.
- e) Registros Oficiales; y
- f) Conclusiones.

Administración:

- a) Estructura de Personal.
- b) Local, Instalaciones, Equipo.
- c) Actividades; y,
- d) Conclusiones.

Mercadeo:

- a) Producción.
- b) Ventas.
- c) Sucursales.
- d) Proveedores.
- e) Consumidores.
- f) Competencia. Situación en el Mercado; y,
- g) Conclusiones.

Finanzas:

- a) Estados Financieros Básicos.
- b) Análisis de los Estados Financieros Básicos.
- c) Bancos.
- d) Créditos.
- e) Seguros.
- f) Filiales.
- g) Bienes Raíces; y,
- h) Moralidad Comercial.

Conclusiones y Recomendaciones Finales.

De lo anterior podemos concluir que dependerá del criterio del Gerente de Crédito y Cobranzas qué tipo de investigación realizará a cada cliente para decidir si le habrá de otorgar crédito o no y hasta que monto - será conveniente, así como los plazos a los cuales deberá ser liquidado dicho crédito y del mismo modo establecerá el conducto por el cual se - hará el pago.

Así mismo dependerá de las necesidades y características de la empresa el decidir qué tipo de fuentes de investigación serán empleadas.

Desde nuestro punto de vista, es recomendable que la decisión de otorgar crédito no debe estar basada únicamente en la información proporcionada por una sola fuente, sino complementarla con otros informes recabados por otras fuentes y así de esta manera poder contar con una información más completa y confiable; teniendo como resultado una base más firme para decidir quiénes pueden ser sujetos de crédito con el menor riesgo posible.

4.5. OTORGAMIENTO DE CREDITO.

El Gerente de Crédito y Cobranzas en el momento de llevar a cabo la función del otorgamiento de crédito debe tener en cuenta el análisis de las cuatro C'es del crédito, las cuales ya han sido tratadas anteriormente, mencionando su importancia como factores para reducir el riesgo, refiriéndose con esto a el carácter, la capacidad, capital y las condiciones en las cuales se encuentre el cliente. Es por ello que estos factores deben ser tomados como la base sobre la cual descansará la decisión de otorgar crédito. Ahora bien por otro lado se debe contemplar el hecho de que existen muchas bases, pero que son pocas las accesibles, por el eterno problema del desconocimiento virtual que se tiene de la situación real del cliente. En la mayoría de las evaluaciones, las cuatro C'es permiten llegar a una decisión sólida basada en hechos.

El Ejecutivo de Crédito debe tener en cuenta que el otorgamiento de una línea de crédito, representa una forma de financiamiento para cualquier empresa, al mismo tiempo que dicho financiamiento para la empresa que lo otorga tiene un costo y en algunos casos es reflejado directamente al que lo recibe, sin embargo, existen variables que en muchas ocasiones no son tomadas en cuenta al otorgar -

el crédito. De ahí que el Ejecutivo de Crédito debe valorar y someter un juicio no sólo en base a la información financiera del cliente o del potencial comercial que representa, sino que debe conjugar estas y --- otras variables con la finalidad de medir el riesgo que la empresa es-- tará dipuesto a aceptar con el propósito de aumentar la comercializa--- ción sana de sus productos y obtener el máximo rendimiento posible. Es por ello que actualmente no sólo se debe medir una variable sino que - se deben de combinar y ponderar diversas variables y a la vez determinar la porción de participación de la empresa con otras y el riesgo de per-- der esa inversión.

4.5.I. ANALISIS FINANCIERO Y ESTABLECIMIENTO DE LINEAS DE CREDITO.

Para fijar las políticas y procedimientos de cuentas por cobrar se deben considerar los siguientes factores:

- a) La valuación del riesgo por aceptación de cuentas por cobrar.- En este punto es necesario visualizar cual es el efecto en ingreso, egreso y utilidad que se piensa obtener al otorgar un crédito.
- b) Investigación de Crédito.- En este punto es necesario seleccionar aquellos clientes que solicitan crédito, para lo cual es necesario llevar a cabo una investigación. Esta investigación puede desarrollarse por los siguientes medios:
 - 1.- Agencias especializadas de Crédito.
 - 2.- Investigación en Bancos.
 - 3.- Análisis de Estados Financieros.
 - 4.- Otros.

De acuerdo a la importancia del Crédito, deben seleccionarse y en todo caso combinarse los medios de investigación, no olvidando el costo de ésta y el tiempo en el que ha de desarrollarse.

c).- Análisis de la capacidad de pago del Cliente.- Esta capacidad de pago debe ser analizada a través de los estados financieros, del futuro cliente y principalmente debe ser estudiada su posición financiera a corto plazo, para lo cual es aplicable el método de las razones simples. Ahora bien debemos contemplar que puede darse el caso, en que no nos es dado obtener de los clientes un estado financiero lo suficientemente completo y veraz, como para realizar el análisis que nos conduzca a conclusiones firmes sobre la situación económica en que están viviendo los clientes y, en tal caso sólo queda la opción de estudiar las pocas cifras que sean mostradas y tratar de constituir un criterio sobre el activo y pasivo, para determinar el capital de trabajo con que cuenta el solicitante.

Ahora bien independientemente de la utilización de las razones simples es importante tratar de determinar la antigüedad promedio de las cuentas por pagar del solicitante de crédito para determinar el tiempo promedio que utiliza para liquidar sus cuentas por pagar, y en base a este poder decidir si es conveniente o no el concederle crédito.

d).- Aceptación o rechazo de solicitudes.- Una vez valuado el riesgo de la aceptación, de haber realizado la investigación pertinente y de haber determinado la capacidad de pago del solicitante de crédito

to, se puede llegar a tomar la decisión si se otorga o no el crédito, lo cual debe estar enmarcado dentro de las políticas establecidas por la empresa.

El análisis financiero el cual nos referimos se basó en el estudio de los renglones comprendidos en los estados de situación financiera que reflejan la situación económica resultante de las operaciones realizadas por una empresa, existiendo así los siguientes estados financieros:

- 1.- Balance General.
- 2.- Estado de Resultados.
- 3.- Estado de Origen y Aplicación de Recursos.
- 4.- Estado de Costo de Producción y Venta.
- 5.- Estado de Variaciones en el Capital Contable.

Estos tres últimos estados financieros, de ser formulado por las empresas, deben ser objeto de análisis para fines de crédito. En particular podemos hacer resaltar la utilidad del Estado de Origen y Aplicación de Recursos debido a que mediante su examen se puede apreciar en donde se originaron los recursos financieros y en que se aplicaron.

Cabe hacer la aclaración que para efectos de un análisis correcto de estados financieros es requisito indispensable que no sean consolidados y se preparen de manera comparativa.

Ahora bien, por otro lado para llevar a cabo el análisis e interpretación de los estados financieros, además del análisis a través de las razones existen otras herramientas que pueden ser utilizables para lograr el propósito del estudio, siendo estas las siguientes:

- I.- Por tendencias.
 - 2.- Por proporciones y porcentajes.
 - 3.- Por estadísticas y gráficas.
 - 4.- Por correlación de partidas.
- I.- **Por tendencias.**- Bajo este método se examina la información financiera relativa a varios años con lo cual se puede ver la tendencia del negocio.
- 2.- **Por proporciones y porcentajes.**- Ya sea por el último estado financiero o bien por todos los que se comparan para ver la tendencia que manifiesta la empresa a través de los mismos, se establece la proporción que una partida tiene en relación con otra o bien qué porcentaje representa una de la otra. Se parte desde luego de la cifra más

alta en cantidad como es, en el caso del estado de pérdidas y ganancias, el rubro de ventas al cual se le asigna el 100%.

3.- **Por Estadísticas y Gráficas.**- Partiendo de las estadísticas es posible preparar gráficas que permitan apreciar de un manera objetiva, como ha sido el comportamiento de una empresa a través de los meses o bien por los años. Al mismo tiempo en base a los métodos estadísticos, es posible evaluar matemáticamente el riesgo que se puede correr al otorgar una línea de crédito.

4.- **Por Correlación de Partidas.**- Este método de análisis consiste en relacionar una partida de un estado financiero con otra del mismo o bien con algún otro estado financiero, siempre que guarden relación ambas.

Para otorgar una línea de crédito se deben tomar en cuenta, además de las 4 C'es de crédito, los siguientes factores:

- El capital social de la sociedad en función del acta constitutiva y las diversas variaciones que hayan existido.
- La personalidad de quienes componen el Consejo de Administración y del representante de la sociedad.

- Sus Estados Financieros Actualizados, ya que de acuerdo al resultado de su análisis estará condicionado el monto del crédito.
- La aceptación que tienen los productos que fabrican y/o venden.
- Las expectativas de desarrollo a futuro.
- El grado de penetración de sus productos en el mercado.
- La situación de la competencia y su grado de penetración en el mercado.
- La opinión del Gerente de Ventas de la propia empresa del vendedor.
- El resultado de las referencias bancarias y comerciales.
- Los créditos otorgados por otros proveedores en cuanto a su monto, plazos y seriedad en pagos.
- Versí forma parte de un Holding.
- Informarse si ha tenido visitas fiscales (auditorias) y otros datos que pudieran reflejarse positiva o negativamente, obtenidos en la investigación de crédito.

Es recomendable por razón de seguridad que las primeras operaciones con un cliente normalmente sean de contado y posteriormente se inicien las de crédito comenzando con un monto bajo y un plazo corto.

Hay ocasiones, sin embargo, en que por un especial interés en penetrar en una empresa a la cual conviene al negocio tenerla como cliente, es reco--

mendable que se le otorgue un crédito en monto y condiciones especiales y después irlo ajustando paulatinamente, o bien mantenerlo, ya que de no cuidarse esta situación, nuestra empresa vendedora puede colocarse en una situación difícil si el deudor suspendiera o al menos retrasara sus pagos.

En todos los casos en que la información obtenida como resultado de la investigación de crédito no indique la conveniencia de otorgarlo, es recomendable también, solicitar la firma de un avalista que posea bienes raíces u otras garantías colaterales.

Tratándose de empresas que tienen sucursales, el crédito será aquel que se le otorgue a la matriz. En caso de que se siguiera la política de otorgar el crédito a ésta y a las sucursales, en esta situación nunca la suma de cada una deberá ser superior al total del crédito otorgado, en conjunto, a la empresa; por ello, se recomienda también que se deba fijar un tope individual pero deberá ser un tanto cuanto rígido porque en un momento determinado la suma de los excedentes pueden resultar un monto peligroso para la empresa otorgante del crédito.

Ya una vez establecido el límite de crédito que se le otorgara al cliente dependiendo de la política que siga la empresa se le hará saber o no el monto del crédito al cliente, teniendo como resultado de dicha decisión las siguientes ventajas y desventajas;

Ventajas al conocer el cliente su límite de crédito:

- a).- El cliente retiene más fácilmente su límite cuando previamente lo conoce.
- b).- El cliente puede planear sus compras de acuerdo con su límite de crédito.
- c).- Hay menos oportunidad de un mal entendimiento posterior cuando el cliente conoce su límite de crédito desde un principio.

Desventajas al conocer el cliente su límite de crédito:

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

En nuestro País y en la actualidad en términos generales, no es, desde nuestro punto de vista, recomendable dar a conocer el límite de crédito porque normalmente los clientes consideran su monto, no como un tope a sus operaciones, sino como un punto de partida tomando o pretendiendo tomarse un 20%, 30% y hasta un 50% más de la cantidad fijada. Sólomente si las circunstancias obligan a ello debe proporcionarse este dato o bien dárselo a aquellos clientes que sabrán hacer buen uso de su crédito; porque de hacerlo de una manera general resulta ser una fuente de problemas con los clientes.

Es recomendable, en no pocos casos, que si un cliente insiste en conocer su límite de crédito se le proporcione una cifra un poco menor a fin de darle margen al ya institucional espíritu de regateo, de esta manera se deja la sensación que logró obtener algo más de la empresa haciendo uso de sus dotes de convencimiento.

A continuación a manera de ejemplo procederemos a efectuar un análisis desarrollando las razones simples y estandar de una empresa "X", utilizando para ello algunos renglones del balance general y del estado de resultados, mostrando así la liquidez, solvencia, rentabilidad y el apalancamiento que posee la empresa "X" solicitante de crédito.

Se le ha solicitado a la empresa Industria Química, S.A. de C.V." una - línea de crédito, para lo cual ésta solicitó al prospecto los siguientes estados financieros para llevar a cabo el análisis y en base a ellos decidir:

COMPAÑIA "X", S.A.

Balance General al 31 de diciembre para los años 19X6 y 19X5
(en miles de pesos)

<u>Activo</u>	<u>19X6</u>	<u>19X5</u>
Activo Circulante:		
Caja	40	45
Cuentas por cobrar	1 500	3 000
Inventario	4 000	7 000
Otros activos circulantes	<u>200</u>	<u>500</u>
Suma activo circulante	5,740	10,545
Activo Fijo:		
Activos fijos netos	<u>10 000</u>	<u>10 000</u>
Suma activo fijo	10 000	10 000
Activo Diferido:		
Otros activos no circulantes	<u>700</u>	<u>-0-</u>
Suma activo diferido	<u>700</u>	<u>-0-</u>
TOTAL ACTIVO	16 440	20 545
 <u>Pasivo</u>		
Pasivo Circulante:		
Cuentas por pagar	1 000	2 200
Acreedores diversos	-0-	-0-
Pago de dividendos	-0-	-0-
Préstamo bancos	500	1 000
Deuda a mediano plazo	<u>-0-</u>	<u>-0-</u>
Suma pasivo circulante	1 500	3 200
Pasivo Fijo:		
Deuda a largo plazo	<u>700</u>	<u>500</u>
Suma pasivo fijo	<u>700</u>	<u>500</u>
TOTAL PASIVO	<u>2 200</u>	<u>3 700</u>
Capital Contable:		
Capital social	8 000	8 000
Utilidades retenidas	2 000	6 240
Utilidad del ejercicio	<u>4 240</u>	<u>2 605</u>
SUMA CAPITAL CONTABLE	14 240	16 845
 SUMA ACTIVO - PASIVO = CAPITAL	16 440	20 545

COMPAÑIA "X", S.A.

Estado de Resultados del I al 31 de diciembre de los años 19X6 y 19X5
(en miles de pesos)

	<u>19X6</u>	<u>19X5</u>
Ventas Netas	42 400	45 000
Costo de Ventas	<u>31 800</u>	<u>37 350</u>
Utilidad Bruta	10 600	7 650
 Gastos de Operación:		
Gastos de administración	3 392	5 200
Depreciación	-0-	-0-
Ingresos o egresos por intereses	(968)	(200)
Otros ingresos o egresos	<u>(2 000)</u>	<u>355</u>
Total gastos de operación y otros ingresos o egresos.	<u>6 360</u>	<u>5 045</u>
Utilidad del Ejercicio	<u>4 240</u>	<u>2 605</u>

El siguiente paso es obtener las razones financieras de los períodos anteriormente mencionados.

Las razones financieras a utilizar pueden ser tan variadas y tantas que aquí es donde se tendrá que decidir lo que a la empresa le interese saber más de las personas y/o empresas que le soliciten crédito.

Así como además de seleccionar las razones financieras a utilizar se deben ponderar con diversos valores a cada una de ellas acorde a su imporrancia.

Un ejemplo de las razones financieras que se pueden utilizar para un análisis de crédito, entre otras, son:

Líquidez:

- a) Capital de trabajo o corriente = Activo Circulante/Pasivo Circulante
- b) Razón de margen de seguridad = Capital de Trabajo/Pasivo Circulante
(AC-PC)
- c) Razón severa o prueba del ácido = Activo Circulante - Inventario/Pasivo Circulante.

Apalancamiento o Solvencia:

- d) Deuda/Activo Total = Pasivo Total/Activo Total.
- e) Razón de Protección al Pasivo = Capital Contable/Pasivo Total.
- f) Razón del Patrimonio Inmovilizado = Activo Fijo Tangible/Capital Contable.
- g) Cobertura de Intereses = Utilidad Bruta/Intereses.

Rentabilidad o Productividad:

- h) Razón de Índice de Productividad
o Rentabilidad (RIP) = Utilidad Neta/Capital Contable.
- i) Utilidad Marginal Ventas = Utilidad Neta/Ventas.
- j) Retorno Sobre la inversión = Utilidad Neta/Capital Común.

Administración de los Activos:

- k) Rotación de Inventarios = Ventas/Inventarios.
- l) Período de Cobro = Cuentas por Cobrar/Ventas/360

Para objeto de nuestro ejemplo analizaremos únicamente aquellas razones financieras, que a nuestro criterio hemos considerado más representativas:

L I Q U I D E ZRAZON FINANCIERA19X6 19X5

I.- Razón de Capital de Trabajo o Corriente = AC/PC = 3.8 - 3.3 veces

De acuerdo al índice obtenido la empresa dispone de 3.8 y 3.3 pesos respectivamente de activo circulante para pagar cada peso del pasivo circulante. Lo que significa la capacidad de pago a corto plazo.

2.- Razón Severa o Prueba del Acido = AC-Inv./PC = 1.2 - 1.1 veces

Lo que significa que la empresa cuenta con 1.2 y 1.1 pesos respectivamente de activos disponibles rápidamente, por cada peso de obligaciones a corto plazo, lo que representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir de inmediato sus pasivos a corto plazo.

APALANCAMIENTO O SOLVENCIARAZON FINANCIERA19X6 19X5

3.- Deuda/Activo Total = PT/AT =

13 - 18 %

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Mientras mayor sea este índice mayor será la cantidad de dinero de otras personas, que se este utilizando en generar utilidades para los propietarios. De acuerdo al resultado, indica que la Cía. "X", S. A., ha financiado el 13 y 18% respectivamente de sus activos con deuda. Mientras más alta es este índice, mayor apalancamiento tiene una empresa.

4.- Cobertura de Intereses = UB/I =

7.5 - 12 veces

Esta razón la podemos llamar Cobertura Total de Intereses. Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses. Cuanto más alto sea el valor del índice, más posibilidades tendrá la empresa para cubrir sus obligaciones por concepto de intereses; se sugiere como regla general un valor por lo menos de 5 y preferentemente aproximado a 10. Así tenemos que la Cía. "X", S.A. dispone de 7.5 y 12 pesos respectivamente de utilidad bruta para pagar cada peso por los intereses que le sean cobrados.

RENTABILIDAD O PRODUCTIVIDADRAZON FINANCIERA

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	
5.- Utilidad Marginal Ventas = UN/V =			
Esta razón indica que por cada peso que genera la empresa Cía. "X", S.A. en ventas se obtiene una utilidad neta de 10 y 6 centavos lo que - significa un 10 y 6 % respectivamente.	10	6	%
El hecho de que pudiera llegar a resultar el índice de la razón más bajo que el índice general de la industria, es indicativo de que los precios de venta de la empresa son relativamente bajos o bien que sus costos son relativamente altos o ambas cosas.			
6.- Retorno en Capital = UN/CC =	.53	.33	veces
Este índice nos muestra que los propietarios de la empresa han obtenido 53 y 33 centavos respectivamente de utilidad o beneficio por cada peso de su inversión o bien se puede interpretar también que por cada peso de inversión acumulada - de los propietarios, se obtienen 53 y 33 centavos de utilidad o beneficio.			
Esta razón por lo tanto indica que el índice de productividad que la empresa ha generado a los propietarios.			

ADMINISTRACION DE LOS ACTIVOSRAZON FINANCIERA19X6 19X57.- Rotación de Inventarios = $V/I =$. . .

10.6 - 6.4 veces

El índice resultante muestra el período dentro del cual han de convertirse los inventarios en saldos de clientes o efectivo, también representa el grado de eficiencia en el manejo de la inversión en inventarios y del probable exceso en dicha inversión.

Para efectos del análisis de la inversión de los inventarios debe tenerse presente el método de evaluación de los mismos, particularmente el UEPS, frecuentemente utilizado en épocas de inflación, así como complementar este estudio con un análisis de los inventarios en el que se señale su composición, particularmente en lo relativo a lento movimiento y obsoletos.

Como se indica en los resultados obtenidos: 10.6 y 6.4 veces respectivamente, se ha tenido una rotación más dinámica en el segundo año de operaciones, por obtener mayor convertibilidad de inventarios en efectivo o en cuentas por cobrar en el período.

8.- Período de Cobro = $C. x C/V/360 =$

12.7 - 24 días

El índice de esta razón señala el período promedio de cobro que debe esperar la empresa, después de efectuar una venta para recibir su pago, es decir que la empresa Cía "X", S.A. ha tenido una recuperación de su cartera cada 12 y 24 días en los períodos respectivos.

NOTA: Para realizar el análisis en forma objetiva, se deberá tener en cuenta índices de comparación de otras industrias y/o empresas del mismo ramo, para poder definir si el índice numérico es favorable o desfavorable, así como también tener en cuenta las políticas de la empresa que otorga el crédito, con el fin de observar si están dentro de los parámetros que dictan.

Para seguir con nuestro ejemplo de otorgar una línea de crédito, mencionaremos otro tipo de variables, que es necesario analizar para el estudio financiero que se lleva a cabo y que ya anteriormente hemos descrito, siendo estas de carácter cualitativo. Es necesario asignarles un valor o ponderarlas de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de crédito. A continuación mostramos las variables y la calificación que se les ha otorgado a cada una de ellas, partiendo de una base numérica que va de 0 a 100:

<u>VARIABLES CUALITATIVAS</u>	<u>CALIFICACION</u>
Carácter	70
Condiciones	15
Capacidad de pago	80
Capital	75

Del mismo modo procederemos a ponderar los resultados (índices) obtenidos del análisis de las razones financieras (de carácter cuantitativo) así tenemos que:

L I Q U I D E Z

<u>RAZON FINANCIERA</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>I N D I C E</u>
	<u>VALOR</u>	
1.- Razón de Capital de Trabajo o Corriente.	100 si es igual o mayor que	3.0
	75 si va de	2.9 a 2.5
	50 si va de	2.4 a 2.0
	25 si va de	1.9 a 1.5
	0 si es menor de	1.5
2.- Razón Severa o Prueba del Acido.	100 si es mayor que	1.5
	75 si va de	1.4 a 1.2
	50 si va de	1.1 a 0.9
	25 si va de	0.8 a 0.5
	0 si es menor de	0.5

APALANCAMIENTOOSOLVENCIA

<u>RAZON FINANCIERA</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>INDICE</u>
	<u>VALOR</u>	
3.- Deuda/Activo Total	100 sí es igual o menor que 30%	
	75 sí va del	31% a 40%
	50 sí va del	41% a 50%
	25 sí va del	51% a 60%
	0 sí es mayor del	60%
4.- Cobertura de Intereses	100 sí es igual o mayor que 10	
	75 si va de	9.5 a 8.5
	50 si va de	7.5 a 6.5
	25 si va de	5.5 a 5
	0 si es menor de	5

RENTABILIDADOPRODUCTIVIDAD

<u>RAZON FINANCIERA</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>I N D I C E</u>
	<u>VALOR</u>	
5.- Utilidad Marginal Ventas	100 si es mayor o igual a	10%
	75 si va del	9.5% a 8.5%
	50 si va del	7.5% a 6.5%
	25 si va del	5.5% a 5%
	0 si es menor de	5
6.- Retorno en Capital	100 si es mayor de	50%
	75 si va del	50% al 45%
	50 si va del	40% al 35%
	25 si va del	30% al 25%
	0 si es menor del	25%

ADMINISTRACION DE LOS
ACTIVOS

<u>RAZON FINANCIERA</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>INDICE</u>	
	<u>VALOR</u>		<u>INDICE</u>
7.- Rotación de Inventario	100 sí es mayor o gual a	10	veces
	75 sí va de	9 a 8.5	veces
	50 sí va de	7.5 a 6.5	veces
	25 sí va de	5.5 a 5	veces
	0 sí es menor de	5	veces
8.- Período de Cobro	100 sí es menor a	10	días
	75 sí va de	13 a 11	días
	50 sí va de	14 a 15	días
	25 sí va de	16 a 17	días
	0 sí es mayor a	17	días

Cabe hacer la aclaración que la ponderación o calificación que se les asignó a los índices resultantes del análisis financiero realizado por - Industria Química, S.A. de C.V., fue asignado de acuerdo a las políticas de la empresa y el criterio del Gerente de Crédito y Cobranzas, basándose en el hecho de que la empresa solicitante de crédito (Cfa. "X" S.A.) pertenece al ramo de la industria química.

El siguiente paso de nuestro ejemplo es vaciar en grupos las razones de acuerdo a su origen, es decir, las dos pruebas de liquidez (corriente y la prueba del ácido), deberán agruparse dentro del título de liquidez y así sucesivamente con las demás pruebas. Siguiendo este ejemplo y de acuerdo a la ponderación dada a cada uno de los resultados se procede a obtener un promedio de los índices obtenidos que será como sigue:

Tenemos que en la prueba corriente el resultado fue;

<u>CALIFICACION</u>	<u>INDICE</u>
100	3.8

y la prueba del ácido fue:

<u>CALIFICACION</u>	<u>INDICE</u>
75	1.2

entonces se obtendrá el promedio de ambas razones que es:

PRUEBA

<u>CORRIENTE</u>		<u>DEL ACIDO</u>	
100	+	75	= 175/2 = 87.5

Por lo que para la liquidez en el año de 19X6 es de 87.5

Así obtendremos el siguiente cuadro:

<u>GRUPO</u>	<u>CALIFICACION</u>	<u>PROMEDIO</u>
<u>LIQUIDEZ:</u>		
- Corriente	100	= 87.5
- Prueba del Acido	75	
<u>APALANCAMIENTO O SOLVENCIA:</u>		
- Deuda Activo Total	100	= 75
- Cobertura de Intereses	50	
<u>RENTABILIDAD O PRODUCTIVIDAD:</u>		
- Utilidad Marginal Ventas	100	= 100
- Retorno en Capital	100	
<u>ADMINISTRACION DE ACTIVOS:</u>		
- Rotación de Inventarios	100	= 87.5
- Período de Cobro	75	
<u>VARIABLES CUALITATIVAS:</u>		
- Carácter	70	
- Condiciones	15	
- Capacidad de Pago	80	
- Capital	75	

Ahora bien, ya que hemos unificado los términos en base del cero al 100 y haber obtenido sus promedios, el siguiente paso es decidir con cuánto capital va ha participar Industria Química, S.A. de C.V., por cada peso con que cuenta Cía. "X", S.A., es decir, si Industria Química, S.A. de C.V. de acuerdo al mercado y a su situación financiera y económica dec de dar a Crédito por cada peso, dos pesos, entonces participaremos al - doble con lo que cuenta Cía, "X", S.A.

En base a lo anterior el siguiente paso es decidir a qué variable cosi deramos más importante y darle un valor de tal manera que al sumar to-- das las variables obtengamos como resultado 200, ya que fue lo que dec dió Industria Química, S.A. de C.V. que fuera el porcentaje de riesgo - que correría al otorgar el Crédito a Cía. "X", S.A.

Así tenemos que:

<u>VARIABLE CUANTITATIVA</u>	<u>IMPORTANCIA</u>
	<u>VALOR</u>
- Líquidez	50
- Apalancamiento o Solvencia	40
- Rentabilidad o Productividad	30
- Administración de Activos	20
 <u>VARIABLE CUALITATIVA</u>	
- Carácter	10
- Condiciones	15
- Comercial	10
- Experiencia de pago	<u>25</u>
RIESGO	200

Con los valores obtenidos anteriormente tenemos que, para la liquidez, la Cía., "X", S.A., vale 87.5 y tiene un riesgo ponderado de 50, entonces sacamos por medio de una regla de tres el valor de la liquidez en el porcentaje de participación:

<u>Regla de tres</u>	<u>Porcentaje de participación</u>
100 - 50	X = 43.75 %
87.5 - X	

Del mismo modo se opera con cada una de las variables, con lo cual obtendremos la siguiente tabla:

<u>GRUPOS</u>	<u>IMPORTANCIA VALOR</u>	<u>REGLA DE TRES</u>	<u>%</u>
- Liquidez	50	50 - 100 X - 87.5	43.75
- Apalancamiento o Solvencia	40	40 - 100 X - 75	30
- Rentabilidad o Productividad	30	30 - 100 X - 100	30
- Administración de Activos	20	20 - 100 X - 87.5	17.5
- Carácter	10	10 - 100 X - 70	7
- Condiciones	15	15 - 100 X - 15	2.25
- Capital	15	15 - 100 X - 75	11.25
- Capacidad de pago	25	25 - 100 - 80	20
Totales	200		167.75

De lo anterior podemos decir que, industria Química, S.A. de C.V., está dispuesta a otorgar a Cía. "X", S.A., una línea de Crédito hasta del 165.75% de lo que la propia empresa vale; para esta decisión tomamos como base el capital social de Cía. "X", S.A., así tenemos:

<u>CAPITAL SOCIAL</u>	<u>% PARTICIPACION</u>	<u>LINEA DE CREDITO</u>
<u>CIA. "X" S.A.</u>		
\$ 8'000,000.00	165.75	\$ 13'260,000.00

Conclusión: La decisión de otorgar esta línea de Crédito dependerá claro, de comparar los estados financieros anteriores y actuales y evaluar su situación financiera de los años a analizar. Si la Cía. "X", S.A., se encontraba mejor en 19X5 que en 19X6 financieramente, a pesar de que los resultados indiquen que sí es posible darle una línea de Crédito, será muy bueno no otorgar el máximo de la línea de Crédito, ya que sabemos que la tendencia financiera de la empresa va descendiendo; así mismo, Industria Química, S.A. de C.V. puede cambiar el porcentaje de participación y decidir que solamente arriesgará a un 50% de lo que la empresa solicitante del crédito vale, por lo que se tendrá que cambiar el valor ponderado de participación de las variables de Crédito, de tal forma que al sumar sus valores el resultado sea 50.

Como se puede observar este método servirá de guía para la toma de decisiones conjugando tanto cifras frías de los estados financieros como

como variables subjetivas, tales como "yo creo que este cliente nos podrá comprar tal cantidad de pesos en el año", que es muy común escuchar por parte de los departamentos de Crédito y Cobranzas de varias empresas.

En base a todo lo anteriormente expuesto, podemos decir que solamente a través del análisis de los factores cualitativos y cuantitativos, por medio de los diferentes métodos anteriormente mencionados, se llega a conocer objetivamente la situación económica que guarda el solicitante de Crédito. Así pues el análisis Crediticio es una herramienta cuyo objetivo principal al ser utilizada por el Gerente de Crédito al planear una operación y establecer un límite de crédito es, si no suprimir el riesgo, sí reducirlo a su mínima expresión y evitar la posibilidad de sufrir una pérdida.

4.5.I.I.- MARCO FINANCIERO ACTUAL.

Hoy en día la situación económica en que viven las empresas - se ha tornado cada vez más difícil, debido a diversos factores económicos que se encuentran en desequilibrio, dando como resultado una economía de crisis a nivel Nacional e Internacional. Al hablar de factores económicos que influyen en la economía del País, nos estamos refiriendo principalmente al fenómeno inflacionario que en la actualidad ha alcanzado índices nunca antes vividos; originado este, desde nuestro punto de vista, por el déficit en las Finanzas Públicas; el cual ha tratado de subsanarse a través de la emisión de monedas, hecho que ocasiona, que al haber un exceso de demanda de productos sin su subsecuente oferta, se encarezcan los pocos productos que existen en el mercado; teniendo esto como consecuencia la constante disminución del poder adquisitivo del dinero y por lo tanto de quienes lo posean.

En esta época de crisis inflacionaria, la economía del País se caracteriza por las altas tasas de interés tanto de inversión como de crédito, elevación del porcentaje del encaje legal al Banco Central, salarios insuficientes, contracción económica - dentro de las empresas, ocasionando en algunas de ellas su de-

saparición total del mercado, fenómeno que es ocasionado por la elevación de los costos de producción y su bajo nivel competitivo dentro del propio mercado, por último cabe hacer mención del impacto que tiene sobre las empresas el régimen impositivo actual. Todo lo anterior al conjugarse da como resultado la recesión del crecimiento Nacional.

Tomando como referencia lo anterior, es necesario que las empresas adopten ciertas medidas financieras que disminuyan el impacto inflacionario que afecta a su economía. Siendo la información financiera la que refleja la situación económica de una empresa en términos monetarios, estos deben ser actualizados; ya que dichas cifras pierden su significado en épocas de fluctuaciones intensas o frecuentes de los precios. Cuando esto sucede, las unidades monetarias de distintas épocas (nominalmente iguales) no son realmente homogéneas por lo que, al acumularlas o aplicarlas con base nominal, se suman y restan cantidades heterogéneas, dando agregados y residuos cuya significación es equívoca. Y por tanto cualquier decisión basada en dicha información será errónea, llegando a ocasionar la descapitalización total de la empresa.

Para poder contar con una información objetiva y confiable, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., ha emitido el Boletín B-10, que establece lineamientos a seguir para la elaboración de la información financiera en épocas inflacionarias. Por ello, la tarea de preparar la información financiera siguiendo estos lineamientos constituye -

de por sí un reto; pero superarlo con eficiencia no es suficiente en - virtud de que lo más importante, una vez preparada la información finan- ciera, es sin lugar a dudas su adecuado análisis e interpretación, con el fin de tomar las decisiones más convenientes en las empresas.

Lo que se debe comprender de la información derivada del Boletín B-10 para poder analizar e interpretar la información financiera en épocas - inflacionarias son los conceptos manejados como valores Monetarios y va- lores No Monetarios.

Los Valores Monetarios son aquellos que representan un número determina- do de unidades monetarias por cobrar o por pagar; por ello no son suscep- tibles de ser modificado en su monto y, por tanto, no están sujetos a - correcciones monetarias ya que su valor permanecerá siempre determinado por la cantidad de unidades que representen, originan a sus tenedores - un aumento o disminución en el poder adquisitivo en general o de la mo- neda (deflación o inflación, respectivamente), cuando existen cambios - en el Nivel General de Precios.

Los conceptos No Monetarios, son aquellos que están representados gene- ralmente por bienes, los cuales son susceptibles de modificar su precio y se caracterizan porque se puede disponer de ellos principalmente me- diante el uso, consumo, venta o aplicación a resultados; por lo tanto,

conservan su valor intrínseco, y su costo o precio es susceptible de ser modificado, ya que no pierden su poder adquisitivo.

Una vez definidos los términos Monetarios y No Monetarios, explicaremos, de una manera más amplia cual es el comportamiento de los valores Monetarios y No Monetarios en épocas de inflación; para lo cual utilizaremos algunos ejemplos. Así tenemos que: si se depositan un millón de pesos en el Banco al principio del año, este tendrá un poder de compra muy por encima del que poseerá al finalizar el mismo, dentro de los marcos de inflación que se están experimentando, lo cual representa una pérdida monetaria que disminuye el patrimonio. Caso contrario, tener pasivos en una época de estabilidad económica no afecta el patrimonio de una empresa; pero en una época inflacionaria, si los recursos de los mismos se invirtieran en bienes No Monetarios, cuyo comportamiento fuera concomitante a dicho fenómeno, es indudable que habría una ganancia económica. Para confirmar este hecho, pongamos por ejemplo que el día 1º de Enero de este año se compraron a crédito no oneroso (sin intereses), por un año, dos inmuebles por un millón de pesos cada uno, y pensemos por un instante que la inflación ascendiera a más de un 100% anualmente; al 31 de Diciembre del presente año, los bienes valdrían el doble, y consecuentemente con la venta de uno de ellos se podría pagar el total de la deuda adquirida, quedando uno de los inmuebles como una ganancia monetaria que económicamente incrementaría el patrimonio de una empresa.

En base a lo anterior tal vez se podría pensar que esto únicamente sucede teóricamente, porque en realidad nadie invierte en el Banco o presta a un tercero sin intereses. Esta idea se puede considerar como cierta; pero cuando dichos intereses netos de su efecto impositivo son menores a los impactos económicos (inflación) mencionados, se puede afirmar que el resultado monetario es mayor, que el neto de intereses ganado del Banco en el caso del depósito o pagado al acreedor, en el caso de la inversión en los inmuebles del ejemplo.

En cuanto a los Activos y Pasivos No Monetarios, se dice que sus tenedores no ganan ni pierden poder adquisitivo en períodos de inflación. Esta es una verdad a medias, en virtud de que en la práctica se ve con toda claridad que un gran número de bienes No Monetarios se comportan por abajo de la inflación; por lo que en los Estados Financieros básicos se deberá determinar el Resultado por Tenencia de Activos No Monetarios. Este renglón existe únicamente cuando se sigue el método de costos específicos. Representa el incremento en el valor de los Activos No Monetarios por encima o por debajo de la inflación. Si el incremento es superior al que se obtendría al aplicarse el Índice Nacional de Precios al Consumidor, habría una ganancia por retención de Activos No Monetarios. En caso contrario se produciría una pérdida.

Si entendemos bien el comportamiento de los Valores Monetario y No Monetarios se podrá determinar que la estructura financiera más perjudicial

para una empresa (en épocas de inflación), es cuando la inversión de su capital se localiza en Activos Monetarios, y la más atractiva, - cuando los recursos que obtuvo de pasivos no onerosos se invirtieron en Activos No Monetarios que se comportaron por encima de la infla--- ción, caso en el cual, además de lograr una ganancia monetaria deriva da de dicho financiamiento, se obtuvo un resultado favorable en la re tención de esos Activos No Monetarios.

Analizar cada situación es importante, pues aún en el último caso del párrafo anterior, si dichos activos No Monetarios no aumentaran su va lor económico, o éste se incrementara en forma mínima en relación con la inflación, la ganancia monetaria sería sustancialmente de papel, - en virtud de que la magnitud de la pérdida por retención de esos Acti vos No Monetarios la nulificaría o reduciría significativamente.

Una vez expuesto lo anterior es de suma importancia, tener en cuenta el resultado que se obtiene de la suma algebraica de la utilidad derivada del estado de Resultados, el efecto monetario patrimonial y el resulta do por retención de Activos No Monetarios; ya que pudiera suceder que - empresas que están fuertemente apalancadas con inversiones significati vas en inmuebles muestren en sus Estados Financieros cuantiosas utilida des derivadas principalmente por substanciales ganancias monetarias que provienen de su gran endeudamiento; pero por otro lado, al comportarse

el incremento en el valor de sus inversiones por debajo de la inflación, bien puede suceder que la utilidad mostrada por el Estado de Resultados no fuera suficiente para compensar el efecto negativo por retención de Activos No Monetarios. Estos casos deben ser analizados a fondo, con la finalidad de no darles a esas empresas el calificativo de rentables por el sólo hecho de mostrar buenas utilidades, según sus Estados de Resultados, cuando en realidad, su patrimonio disminuyó durante el período.

Por otro lado del análisis del costo de Financiamiento se podrán determinar las mejores alternativas de crédito con base en sus diferentes im pactos financieros, ya sean estos, intereses, efecto Monetario, etc; y en caso de haberse negociado en moneda extranjera habrá de considerarse del mismo modo su impacto cambiario. El límite de financiamiento aceptable habrá de fijarse tomando en cuenta la actualización del capital - contable de la empresa.

En cuanto al efecto Monetario, habrá de considerarse lo previamente men cionado en relación con los Activos y Pasivos Monetarios de las empresas. El análisis de esta información es interesante en cuanto resalta la pér dida financiera de mantener Activos Monetarios. De ahí que contar con inversiones en Bancos, en Cuentas por Cobrar, etc., debe mantenerse al mínimo, debido a la erosión de su poder adquisitivo ante la inflación.

Haciendo hincapié en lo que se refiere a la inversión en Cuentas por Cobrar, en épocas durante las cuales la tasa de inflación sea de consideración (como en tiempos actuales) en general el comportamiento del mercado se vuelve anárquico, obligando a las empresas a cambiar sus políticas de Cuentas por Cobrar, porque este tipo de inversión está completamente expuesto a los efectos nocivos de la inflación. En estas condiciones, es recomendable: Reducir los plazos concedidos, efectuar una cobranza más agresiva y otorgar mejores descuentos por pronto pago para promover así las ventas al contado y así disminuir el monto y el tiempo de la inversión en Cuentas por Cobrar para que se amortigue el impacto de la inflación al minimizar las pérdidas por exposición.

Al examinar las alternativas anteriores, la Administración de la empresa tendrá que decidir su acción a seguir, valorando el costo de una Cartera elevada y medida con los índices de inflación contra la recuperación inmediata y utilizando todos los medios disponibles a su alcance.

En base a todo lo anteriormente expuesto, podemos concluir, que una vez analizada la Información Financiera actualizada se estará en posición de evaluar las decisiones más convenientes, con el fin de fortalecer la estructura Financiera y el Rendimiento de una empresa.

Cabe hacer notar que dichas medidas de evaluación, pueden ser dependiendo en cada caso en particular y tomando en cuenta el giro de la empresa

sobre la cual se desea obtener información, las siguientes: Evitar inversiones elevadas en Activos Monetarios sin rendimiento; cambiar en su caso esos Activos Monetarios por otros que produzcan intereses o, mejor aún, sería convertirlos en Activos No Monetarios, cuyo incremento en su valor sea igual o superior a la inflación; utilizar los recursos de pasivos No Monetarios en Activos No Monetarios que protejan a la empresa contra la inflación; liquidar con Activos Monetarios Operativos, los Pasivos Monetarios Financieros; evitar invertir los aumentos de capital en Activos monetarios o en pagar Pasivos Operativos, estas son algunas alternativas a seguir en cuento a los financiamientos otorgados y a otorgar.

Por último creemos conveniente el mencionar que el análisis financiero que se realiza a través de los índices que resultan de aplicar las razones financieras básicas, deben ser el reflejo de la situación económica actual de una empresa en relación a la situación económica general del País en el cual se desarrolla. Y la interpretación que de estos índices se haga deberá tomar en cuenta los índices que guardan otras empresas de su mismo giro, con el objeto de tomar decisiones más objetivas y reales.

4.5.2. CONTROL DE LOS LIMITES DE CREDITO.

Un buen Gerente de Crédito debe comprender que un Límite de Crédito no es inflexible y que está sujeto a revisiones constantes. El Crédito depende de variaciones imprevistas, tales como la - competencia, condiciones de negocio y ciclos de mercado, así como todos los cambios significativos de los negocios cada año. - El Límite de Crédito asignado en la conclusión de la investigación original es solamente el comienzo.

Las cuentas deben ser constantemente revisadas, comprobando los registros de los pagos y analizando los nuevos estados financieros. Esto es necesario no solamente para reducir el Límite de Crédito a un cliente que no cumple con sus obligaciones, sino para autorizar más crédito a otro que es obviamente capaz de llevar una Línea de Crédito más amplia. Se debe recordar o tener presente que el otorgamiento de crédito debe siempre considerar los intereses de su compañía, y la concesión de crédito adicional a clientes apreciables producirá más ingresos al otorgante.

Ahora bien, los Límites de Crédito deben ser revisados constantemente en base a determinadas condiciones que indican cuándo - analizar un registro de crédito de un antiguo cliente para una posible modificación. En un Departamento de Crédito bien -

dirigido, la revisión de los Límites de Crédito debe hacerse en las siguientes ocasiones:

- 1.- Cuando el cliente solicita crédito adicional o sobrepasa el límite fijado para él.
- 2.- Cuando está disponible un nuevo estado financiero.
- 3.- Cuando la agencia de crédito o intercambio dé informes muestra que ha ocurrido un cambio en la posición financiera del cliente.
- 4.- Cuando aparece un cambio en la clasificación del crédito del cliente en un nuevo libro de clasificaciones de la empresa.
- 5.- Cuando el cliente no hace sus pagos puntualmente.
- 6.- Cuando el Gerente de Crédito sabe de buena fuente, tal como los agentes de su firma, que el cliente ha experimentado un cambio singular en aumentos o descensos en su negocio.

Algunas políticas que se pueden establecer para el control del Límite de Crédito son las siguientes:

- a) El otorgamiento del crédito se refiere al que es concedido a personas físicas y morales que por primera ocasión compran los productos. Este crédito inicial lo fijará el Departamento de Crédito y Cobranzas, con base en los resultados obtenidos en las investigaciones efectuadas.

- b) Aumentos.- Los aumentos al crédito inicial los irá otorgando el Departamento de Crédito y Cobranzas a los clientes en proporción al volumen de las compras efectuadas, al plazo utilizado por ellos para el pago de las mismas, así como por aumentos del capital invertido en el negocio.
- c) Disminuciones.- El crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente si no liquidan sus adeudos con la oportunidad necesaria, o si se tiene conocimiento de que la solvencia moral o económica del cliente se ha debilitado.
- d) Cancelaciones.- Es facultad del Departamento de Crédito y Cobranzas, cancelar el crédito a los clientes que caigan en la siguiente situación:
- 1.- Cuando después de habérseles disminuido en una o más ocasiones, sigan pagando muy fuera de los plazos estipulados.
 - 2.- En el caso de que algún cliente deje de pagar su saldo, no obstante habérsele enviado los recordatorios correspondientes, al ser turnado al cobro por abogados se le cancelará el Crédito de inmediato.
 - 3.- También se le cancelará el crédito a los clientes cuando se tengan conocimientos suficientes para considerar que el seguirlo manejando representa un riesgo mayor.

e) Suspensiones.- Crédito y Cobranzas podrá detener los embarques de mercancía que soliciten los clientes cuando estos se encuentren en las siguientes situaciones:

- 1.- Cuando los atrasos en los pagos que presenten sus cuentas así lo ameriten.
- 2.- Cuando el saldo en la cuenta del cliente esté al tope del límite máximo del crédito establecido.

f) Reconsideraciones.- El crédito les será reconsiderado a los clientes en los casos en que después de liquidar satisfactoriamente el total de su adeudo, los informes comerciales que se obtengan, satisfagan los requisitos establecidos por la Compañía otorgante.

El hecho de que a una empresa, se le suspenda el crédito de ninguna manera significa esto que nunca se le habrá de volver a otorgar. Son numerosos los negocios que pasan por períodos difíciles o bien algún acontecimiento pudiera llegar a modificar sustancialmente la situación financiera de la empresa.

Lo que sí procede en este caso es llevar a cabo una investigación de crédito más amplia y completa, particularmente en lo referente a aquello que permitió a la empresa un cambio en su situación financiera.

Dentro de las situaciones que pudieran dar origen a una rehabilitación del crédito están las siguientes:

- 1.- Un incremento efectivo en el capital social de la empresa.
- 2.- Por cambios habidos en el Consejo de Administración, particularmente en lo que se refiere a la incorporación de personas de singular relevancia social y económica.
- 3.- Por cambios en la dirección de la empresa asumiendo este puesto una persona de resumida capacidad y solvencia moral.
- 4.- Porque la empresa logró ser favorecida por un contrato importante que le permitirá hacer muy buenos negocios.
- 5.- Porque se fusionó con otra quedando superviviente la empresa a la cual se le suspendió el crédito, siendo favorecida con tal operación en el área financiera y de negocios.

4.5.2.1. AUTORIZACION DE PEDIDOS:

Todos los pedidos que reciba la Compañía deberán siempre someterse a la consideración y al criterio del Departamento de Crédito y Cobranzas, el cual deberá aprobar o rechazar la operación a realizar.

Los pedidos autorizados para surtirse deberán llevar la firma o sello del Gerente del Departamento de Crédito y Cobranzas - después de verificar que:

- a) El cliente no tenga suspendido o cancelado el crédito.
- b) Que esté dentro del límite de crédito establecido.
- c) Que el saldo vencido a su cargo no tenga una antigüedad mayor a 30 días.

Ahora bien, por otro lado los pedidos telefónicos que reciba el departamento de ventas deberán notificarlos a Crédito y Cobranzas para que si se autorizan, se registren en el control - que debe llevarse a cabo para tal efecto.

Los pedidos telegraficos o por correspondencia que se reciban, deberán ser turnados a ventas en un plazo máximo de dos horas, por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas después de haberse recibido.

A los pedidos que por algún motivo no se autoricen se deberá hacer lo siguiente:

- a) Informarlo al Departamento de Ventas.
- b) Comunicarse inmediatamente con el cliente para notificarle por qué no se autorizó.
- c) Aprobarlo en cuanto el cliente liquide o se llegue a un acuerdo con él.

Por último debe señalar que cualquier caso no previsto en los puntos anteriores deberá ser consultado con la Gerencia de Crédito y Cobranzas de la empresa para que tome la decisión correspondiente.

Crédito y Cobranzas se reservará el derecho de hacer las modificaciones que juzgue conveniente.

4.5.2.2. EXPEDIENTE INDIVIDUAL DEL CLIENTE.

Este Expediente contiene todos los documentos que se refiere a un cliente y es un medio de control independiente cuya finalidad es tener la información del cliente lo más resumida posible y concentrar en él los datos más importantes, el cual debe ser revisado y actualizado con perioricidad. El expediente individual del cliente debe contener lo siguiente:

- a) El pedido y/o solicitud de crédito.
- b) El informe del vendedor que lo visitó, si es que no se anotaron sus comentarios en la solicitud mencionada, así como los del cobrador de la zona.
- c) El informe de los bancos que deberá haberse señalado por escrito, así como los informes de los proveedores, de la competencia y la opinión de las referencias personales.
- d) Resultado de la visita que se efectuó al domicilio del cliente.
- e) Resultado de la investigación de crédito efectuada por la agencia o por el investigador del Departamento de Crédito y Cobranzas.

- f) La persona que autorizó el crédito con la indicación del puesto que tiene en la empresa.
- g) Información proporcionada por el cliente como puede ser, entre otra, sus estados financieros, el dictamen del contador público; así como el resultado de su análisis.
- h) Cualquier otra información que se considere de interés permanente.

Es recomendable mantener todos los expedientes debidamente archivados ya sea en forma manual o computarizada. La manera de ordenar y clasificar el archivo dependerá del criterio y necesidades de cada Departamento de Crédito y Cobranzas. Siendo algunas de las clasificaciones y ordenaciones las siguientes:

BASES DE CLASIFICACION:

- a) Cronológica
- b) Geográfica
- c) Onomástica
- d) Por asuntos

METODOS DE ORDENACION:

- a) Alfabético
- b) Numérico
- c) Cronológico

4.6. PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA.

4.6.1. IMPORTANCIA

En el campo de la administración, el Departamento de Crédito y Cobranzas ocupa un lugar importantísimo, ya que su fin constituye la prueba de crédito concedido y de una eficaz administración. Toda empresa se vería seriamente afectada en su liquidez o en sus fondos de capital de trabajo, si estos fondos no pudieran ser constantemente incrementados a través de la liquidación oportuna de sus ventas. Obviamente, cuando en el mercado existe equilibrio entre la oferta y la demanda, la liquidación oportuna de los créditos es automáticamente regulada, ya que es estimulada por el deseo de los clientes de conservar su "buen nombre" con sus proveedores, pues estos períodos de Cobranza "ideal" desaparecen rápidamente, cuando prevalecen en condiciones competitivas normales, y como la mayor parte del comercio hoy en día va del vendedor al comprador en forma de crédito, la cobranza de las cuentas reviste considerablemente importancia y hace más fuerte la idea de que "una venta no está realizada hasta que no es cobrada".

La Cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier empresa que venda a crédito. Cualquiera que sea la magnitud

del negocio, sus utilidades dependen principalmente del ciclo - la frecuencia de reinversión de su capital.

El ciclo frecuente, difícilmente puede ser acoplado con cobranzas lentas; estas niegan a una firma el uso de su propio capital. No importa que tan generoso sea él, ni cuál grande sea el volumen de ventas, las utilidades no pueden ser proporcionalmente grandes a menos que la cobranza se haga puntualmente.

4.6.2. ETAPAS DE LA COBRANZA.

La actividad en cualquier sistema de cobranza se realiza a través de tres etapas: Recordatorio, Insistencia y Acción Drástica.

SISTEMA DE RECORDATORIO.

La Compañía que tiene muchas cuentas por cobrar, debe disponer de un registro suplementario, un cuaderno plegado, tarjeta, índice o archivo especial de clientes, que le recuerde que se ha hecho lo posible por cobrar en la fecha correspondiente. Siendo el primer paso en la actividad de cobranza, recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente y es necesario hacerlo de su conocimiento a través de un recordatorio. Usualmente, transcurren varios días entre la fecha de vencimiento y de recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Puede ser un estado de cuenta o factura por duplicado, marbetes y engomados, cartas, tarjetas impresas o estados divididos en periódicos y recordatorios.

PERSECUCION.

En caso de que el recordatorio no haya surtido efecto en el pago de la cuenta, la actividad de la cobranza pasa a la etapa de persecución. Este procedimiento busca, usualmente, un programa de

acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares, según sí la -
cuenta no responde al esfuerzo de la cobranza.

Dicho programa de acciones sucesivas es el siguiente:

- a) Cartas Ordinarias.- La carta sirve como un recordatorio amable para el cliente informándole de su saldo vencido. Dicha amabilidad irá - disminuyendo en la medida que no se encuentre respuesta a las ante-- riores. La correspondencia enviada a los clientes, es una parte muy importante en la imagen de una empresa. Debe ser clara, concisa y - ordenada. Se debe evitar exceso de palabras y el desórden en la redacción, recordando que a las personas a las que va dirigidas, pue-- den caer en una actitud negativa a nuestra petición.

A continuación se citan cinco ejemplos de cartas subsecuentes, para cobrar un adeudo, que se harán llegar al cliente en los plazos que se citan:

- 1a. carta una semana después del vencimiento del adeudo.
- 2a. carta quince días después del vencimiento del adeudo.
- 3a. carta treinta días después del vencimiento del adeudo.
- 4a. carta cuarenta y cinco días después del vencimiento del adeudo.
- 5a. carta sesenta días después del vencimiento del adeudo.

1a. Carta (Recordatorio)

Fecha: _ _ _ _ _

Cliente _ _ _ _ _
_ _ _ _ _
_ _ _ _ _Ref: Su adeudo vencido
Cr. No.

At'n. Sr.

Departamento de

Estimados Señores:

Nuestro representante pasó a sus oficinas el día
 _ _ de _ _ _ _ _ , para proceder al cobro del contarrecibo No. _ _ _ ven-
 cido en esa fecha, por la cantidad de \$ _ _ _ _ _ (_ _ _ _ _)
 reportándonos que no había cheque a nuestro favor por el adeudo citado.

Esperamos que para el próximo día de pago, sea
 liquidado el adeudo de referencia.

Atentamente

Cía. _ _ _ _ _

Departamento de

Crédito y Cobranzas.

c.c.p. Archivo.

2a. Carta (Investigación)

Fecha: _ _ _ _ _

Cliente _ _ _ _ _
_ _ _ _ _
_ _ _ _ _

Ref. Su adeudo vencido

Cr. No.

At'n. Sr.

Departamento de

Estimados Señores:

El adeudo por la cantidad de \$ _ _ _ _ _
(_ _ _ _ _) citado en la referencia, tiene 15 días de -
vencido.

Sí alguna de las facturas que ampara este con-
trarrecibo, necesita aclaraciones, siendo esta la causa del atraso de su
pago, les suplicamos informarnos telefónicamente y con todo gusto proce-
deremos a aclarar sus dudas y efectuar, en su caso, las correcciones ne-
cesarias, para obtener el cobro inmediato de este crédito.

Atentamente

Cía. _ _ _ _ _

Departamento de

Crédito y Cobranzas.

c.c.p. Archivo.

3a. Carta (Apelación)

Fecha: _ _ _ _ _

Cliente _ _ _ _ _
_ _ _ _ _
_ _ _ _ _

Ref: Su adeudo vencido
Cr. No.
At'n. Sr.
Departamento de

Estimados Señores:

No hemos tenido noticias tuyas, informándonos de las causas que originan la falta de pago de su adeudo, no obstante - las cartas enviadas y la presencia de nuestro representante en sus oficinas, en varias ocasiones.

Para mantener la buena imagen de su empresa y el crédito que les otorgamos, es necesario que procedan de inmediato a la liquidación de su saldo vencido.

Atentamente

Cía. _ _ _ _ _

Departamento de
Crédito y Cobranzas.

c.c.p. Archivo.

4a. Carta (De Presión)

Fecha: _ _ _ _ _

Cliente _ _ _ _ _
_ _ _ _ _
_ _ _ _ _

Ref: Su adeudo vencido

Cr. No.

At'n. Sr.

Departamento de

Estimados Señores:

A pesar de que nuestras gestiones de cobro, han sido manejadas en forma amistosa y no obstante sus promesas de pago, el adeudo que nos ocupa tiene 45 días de vencido.

Consideramos que el tiempo transcurrido ha sido suficiente para la liquidación del mismo.

En beneficio mutuo, esperamos una respuesta inmediata y positiva a la presente.

Atentamente

Cfa. _ _ _ _ _

Departamento de

Crédito y Cobranzas.

c.c.p. Archivo.

5a. Carta (Ultimatum)

Fecha: _ _ _ _ _

Cliente _ _ _ _ _

_ _ _ _ _

_ _ _ _ _

Ref: Su adeudo vencido

Cr. No.

At'n. Sr.

Departamento de

Estimados Señores:

Después de tantas visitas de nuestro representante, las múltiples conversaciones telefónicas que hemos sostenido y la correspondencia girada durante 60 días en relación a su adeudo, consideramos que ustedes no tienen ningún interés en liquidarlo.

Por lo tanto, informamos que si en tres días, a partir de la fecha de esta carta, no han efectuado su pago en nuestras oficinas, procederemos a enviar su cuenta al despacho de _ _ _ _ _ con domicilio en _ _ _ _ _ , para que proceda a su cobro por la vía legal.

A t e n t a m e n t e

Cía. _ _ _ _ _

Departamento de

Crédito y Cobranzas.

c.c.p. Archivo.

- b) **Llamadas telefónicas.**- Las llamadas telefónicas se le deben hacer al cliente posteriormente al envío de las cartas, y deben servir como una llamada de atención al cliente. Se considera que el teléfono puede llegar a acelerar la cobranza y es económico y ahorra tiempo. En algunos casos de acuerdo al criterio del Ejecutivo de Crédito y Cobranzas emplean el teléfono aún para recordatorios y prescinden del envío de las cartas casi totalmente.

El teléfono con propósito de cobranza tiene varias ventajas; Es personal y directo, ofreciendo al deudor y al acreedor una oportunidad de discutir las razones por la falta de pago, comunmente el teléfono proporciona rápido acceso a la persona interesada y consigue su atención.

Y como desventaja podemos encontrar que el deudor que ha fallado puede prometer enviar su pago "en el momento" y no hacerlo. Tales deudores son un problema especial y deben ser tratados como tales. El teléfono ayuda, aún en estos casos, identificando a los que insisten en la demora.

ETAPA DRÁSTICA.

Sí los recordatorios y las insistencias telefónicas en la cobranza de una cuenta vencida y no pagada, no dan resultado se debe recurrir a la acción drástica, quedando únicamente dos recursos; cobrar mediante visitas personales en donde se conviene el cargo de intereses mortuorios. Y la segunda opción es el cobro a través de una agencia o un abogado.

4.6.3. POLÍTICAS DE COBRANZA.

Todos los negocios que se precien de ser bien administrados hoy en día, tendrán perfectamente bien determinado qué departamento, oficina o sección será el encargado de las funciones de cobranza y atendiendo a esta importancia será además preciso contar con el personal idóneo y el establecer una determinada política cobranza.

Sí una empresa decide vender sus productos a "Crédito", debe hacerlo impulsada por situaciones de mercado, de competencia y de situaciones especiales, pero siempre persiguiendo tres objetivos fundamentales, que le son propios y específicos a la función de Crédito y Cobranzas:

- a) Obtener mediante la venta a "Crédito", el máximo de ventas posible.
- b) Conseguir el objetivo anterior con la menor pérdida posible.
- c) Conseguir ambos objetivos al menor costo posible.

Al obtener estos tres objetivos el departamento cumple con su función y contribuye a que se logren los fines primordiales que justifican la existencia de la empresa.

Sin embargo, los objetivos no son las políticas de Crédito y Cobranzas, si no sirven para obtener las ventas establecidas por la empresa y ayudan como guía para tomar decisiones adecuadas. En nuestra opinión las políticas de Crédito y Cobranzas servirán para conseguir los objetivos establecidos por la empresa y ordenar las funciones específicas de Crédito y Cobranzas.

¿Qué es una Política de Cobranzas?

- Son los procedimientos a seguir para la recuperación de las cuentas por cobrar a su fecha de vencimiento.

Obviamente que la primera consideración que debe hacerse al establecer una Política de Cobranza, son las condiciones en que se vende. En empresas grandes, tal es el caso de Industria Química, S.A. de C.V., se deben de utilizar términos y condiciones muy variables, lógicamente dependerá de cada uno de los productos que se fabriquen y el mercado en el cual se distribuyen, de lo cual se determinarán plazos y condiciones para las ventas a crédito.

Puntos básicos que deben incluirse en las Políticas de Cobranza:

- 1.- Se debe determinar si se utilizarán cobradores o los clientes acudirán a la oficina a liquidar sus adeudos y cuál será el procedimiento a seguir, en caso de que no cumplan con esta obligación.

- 2.- Se debe establecer si la empresa formulará los contrarrecibos, o -
aceptará los que formulen los clientes.
- 3.- Si se entregará a revisión el original de la factura, o bien, una
copia con la leyenda "copia simple, sin valor comercial" y hasta su
pago se le entregará el original.
- 4.- Si se aceptarán de los clientes pagos parciales, documentando el
resto.
- 5.- Si se aceptarán de los clientes pagos parciales en documentos.
- 6.- Si se aceptan cheques posfechados y cuáles serán las condiciones pa
ra aceptarlos.
- 7.- Cuándo deberá procederse al depósito de la cobranza del día, en qué
bancos y en qué proporción.
- 8.- Forma de manejar los cobros en efectivo.
- 9.- Si los cobradores están autorizados a efectuar depósitos.
- 10- Se debe establecer también si los cobradores pueden llevarse la co-
branza a su casa al término de sus labores, o deberán efectuar la
liquidación en la tarde o en determinada hora.

- 11.- Se deben establecer los lineamientos que se seguirán en caso de descuentos y rebajas.
- 12.- Se debe fijar la tasa de intereses moratorios y su revisión periódica.
- 13.- Se debe establecer qué cuentas cobrarán los vendedores.
- 14.- Es necesario señalar la intervención del departamento de ventas, en caso de las cuentas de difícil cobro.
- 15.- Se fijarán las condiciones, requisitos y pasos a seguir, en caso de deudores morosos, así como la secuencia que se seguirá, cuando la cobranza tuviera que hacerse por la vía legal.
- 16.- Se debe establecer en qué tiempo se deberá turnar una cuenta atrasada al abogado.
- 17.- Se debe definir si se enviarán estados de cuenta y con qué perioridad.
- 18.- Se deberá definir también los informes que deberá elaborar el de-partamento de Crédito y Cobranzas y con qué perioridad.

4.6.4. CONDUCTOS DE COBRANZA.

Se debe entender como Conductos de Cobranza a los diferentes medios a través de los cuales se puede llevar a cabo la Cobranza. El conducto apropiado será aquel que se apegue más a las necesidades y políticas de la empresa y entre ellos tenemos los siguientes:

- 1.- Cobranza a través de cobradores.
- 2.- A través de vendedores.
- 3.- A través de agencias de cobro.
- 4.- A través de corresponsales.
- 5.- A través de bancos.
- 6.- Ventas y Cobranza a vuelta de viajero.
- 7.- A través de cartas de Cobranza.
- 8.- Por telégrafos y teléfonos.
- 9.- Visitas personales de funcionarios de la empresa.
- 10.- Cobranza por medio de abogados.

4.6.5. EJECUCION DE LA COBRANZA.

La ejecución de la Cobranza es el proceso que se realiza para la recuperación de la cartera diaria de una empresa. Siendo para - Industria Química, S.A. de C.V., el siguiente de acuerdo a sus - políticas establecidas previamente;

- a) Preparación de la Cobranza desde un día anterior a la misma.
- b) Llenar las formas de relación de la Cobranza (relaciones de revisión de facturas y relaciones de cobros de contrarreci--bos).
- c) Enrutamiento (Asignación de zona de cobro y revisión de las unidades móviles a cargo de los cobradores).
- d) Entrega de la Cobranza el mismo día para su cobro.
- e) Comunicación del cobrador durante el día con el departamento de Crédito y Cobranzas en caso de tener algún contratiempo.
- f) Anotación de las incidencias de la Cobranza por parte de los cobradores.
- g) Los cobradores al entregar la Cobranza, harán del conocimiento del departamento de Crédito y Cobranzas algún cambio o situación de los clientes visitados, en caso de que estos llegaran a existir.

- h) Entrega de la Cobranza por parte de los cobradores al encargado de documentos del departamento de Crédito y Cobranzas, que tiene la obligación de esperar a los cobradores a la hora de su llegada para poder así checar los cheques recibidos por cobro y la relación de las facturas que se fueron a revisión.

- i) Entrega a la caja de los cobros efectuados, en donde a cambio de la entrega de los cheques el cajero firma cada una de las copias en donde se encuentre relacionado un cheque de cobro.

- j) Investigación por parte del departamento de Crédito y Cobranzas de que por qué una cuenta no fue pagada, entregando una copia de la misma al Departamento de Ventas.

4.6.6. TACTICAS DE LA COBRANZA.

En las Tácticas de la Cobranza, deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Llevar todos los datos y documentación correspondientes de los trámites a efectuar.
- Conversar con fluidez, claridad y precisión.
- Mostrar firmeza en la actitud y palabras.
- Escuchar las razones por las cuales no procede el cliente a liquidar su adeudo.
- Se debe poner atención en las respuestas que da el cliente, para cortar toda evasiva al cumplimiento de sus obligaciones.
- Fijar y aún anticipar fechas de pago.
- No alterarse, aún cuando el cliente trate de equivocar o nulificar el fin y resultado de la entrevista.
- En caso de agresión verbal del cliente, es conveniente retirarse de inmediato, sin proferir amenazas.

Por lo general en las pláticas llevadas a cabo con un cliente que no ha cumplido con su adeudo en el plazo convenido, se hace un llamamiento a:

- a) Su Prestigio.- Es decir darle a entender que se le considera serio, cumplido con sus tratos, de una moralidad intachable; de acuerdo - con los informes recibidos de otros proveedores y personas que lo conocen y en nada le beneficiaría que ellos supieran que tiene problema por deudor moroso.
- b) De Justicia y Equidad.- Hacerle ver que su crédito se le tramitó en forma rápida y eficiente, que se le surtió con oportunidad los productos adecuados. Que no se le presionó para el pago de su adeudo al vencimiento. Que se esperaba o se espera de él, que proceda en la misma forma con sus pagos.
- c) Conveniencia.- Es conveniente venderle la idea de que si, paga oportunamente sus adeudos, los pedidos que haga se surtirán con mayor rapidez y en caso de pago anticipado, se le otorgarán descuentos.
- d) Temor.- En último de los casos se le debe hacer de manifiesto al cliente que sus pedidos pueden verse suspendidos temporal o definitivamente y los informes que se soliciten de él, no van a ser positivos.

4.6.7. CONTROL DE LA COBRANZA.**4.6.7.1. REGISTRO Y CONTROLES PARA UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.**

Los registros y controles que se llevan en el Departamento de Crédito y Cobranzas, varían de acuerdo a las necesidades y sistemas de cada empresa. A continuación se citan algunos de esos registros y controles:

- 1.- Archivo de los expedientes de los clientes.
- 2.- Facturas y documentos que forman la cartera de la empresa.
- 3.- Reporte diario de cobradores.
- 4.- Relación mensuales de cartera.
- 5.- Reporte de antigüedad de saldos de cartera.
- 6.- Estado de cuenta de los clientes.
- 7.- Control de memoranda dirigidos a y recibidos de otros departamentos de la empresa.

- 8.- Control de memoranda internos del departamento.
- 9.- Presupuestos de Cobranza y de gastos del departamento.
- 10.- Numérico progresivo de copias de facturas.
- 11.- Numérico progresivo de copias de notas de cargo o débito.
- 12.- Numérico progresivo de copias de notas de crédito.
- 13.- Numérico progresivo de crédito autorizados.

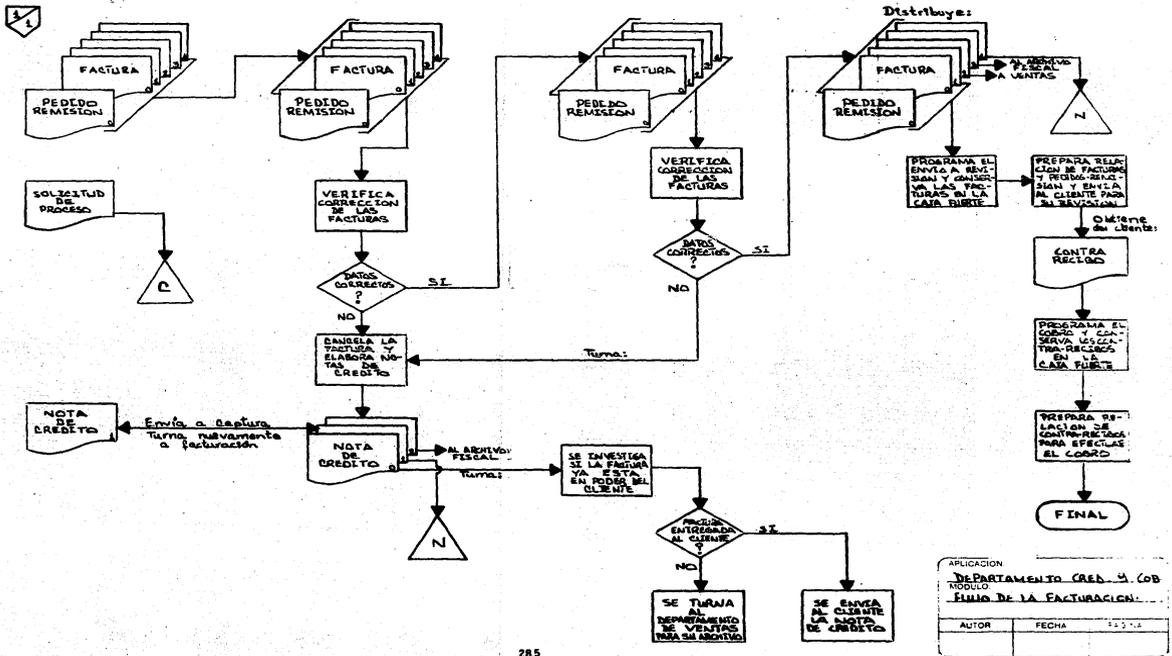
Ahora bien, antes de proceder a establecer cualquier control o registro en el departamento, es recomendable tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ¿Es absolutamente necesario, o los datos que proporcionara se pueden obtener de otras fuentes de información?.
- ¿No se convertirá fácilmente en un registro o control que nunca se consulta?.
- ¿Su implantación significa realmente un ahorro de trabajo?.
- ¿No constituirá un papeleo innecesario que en lugar de un ahorro significa que una carga de trabajo?.

Estos registros y controles, deberán ser llevados y manejados en forma ordenada y al corriente, para que su consulta sea rápida, fácil y cumplan con su cometido.

A continuación mostraremos un diagrama de flujo para la obtención de las facturas desde que se hace un pedido hasta el cobro de la misma:

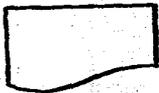
INFORMATICA FACTURACION CREDITO Y COBRANZAS



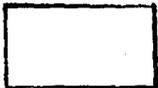
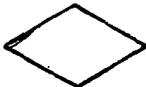
APLICACION
DEPARTAMENTO CREN. Y COB.

TITULO
FLUJO DE LA FACTURACION

AUTOR	FECHA	1974

SIMBOLOGIA UTILIZADA

DOCUMENTO, FORMA O LISTADO.

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y
OPERACIONES ESPECIFICAS.

DECISION, CONDICIONAL.



ARCHIVO (NUMERICO-N; CRONOLOGICO-C).



ANEXO DE DOCUMENTOS.



DESTRUCCION DE DOCUMENTOS, FORMA O LISTADO



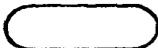
FLUJO FISICO DE DOCUMENTOS.



FLUJO UNICAMENTE DE INFORMACION O DATOS.



INICIO DEL DIAGRAMA.



FINAL DEL DIAGRAMA.



CONECTOR ENTRE PAGINAS.

4.6.7.2. ESTADOS DE CUENTA POR CLIENTE.

El envío de un Estado de Cuenta que muestre las facturas pendientes de pago, es el esfuerzo inicial de Cobranza más ampliamente utilizado. Generalmente la gran mayoría de las empresas se basan en los estados de cuenta como medio para requerir a sus clientes que liquiden sus adeudos pendientes. Normalmente dichos estados se envían sin manejo especial ya que simplemente contienen un recordatorio cortés impreso en algún lugar visible del documento. El estado de cuenta debe contener en forma ordenada la suficiente información para permitir que el cliente la compare contra sus propios registros antes de enviar su pago. Generalmente el simple envío del estado de cuenta da por resultado la recuperación de un gran número de cuentas, sin embargo, existen clientes que no pagan al recibir dicho estado de cuenta, por lo que es usual y aconsejable preparar una copia del mismo y así, este duplicado se puede incluir en el proceso de cobranza; debiendo contener los datos más indispensables como son:

- 1.- Nombre del cliente.
- 2.- Dirección.
- 3.- Teléfono.
- 4.- Detalle de la operación de compra para facilitar posteriores comunicaciones.

A continuación presentamos un modelo de un estado de cuenta, ejemplificando los datos que por lo menos debe contener dicho documento y así - poder cumplir su objetivo:

INDUSTRIA QUIMICA; S.A. DE C.V.

CLIENTE

NOMBRE:

DIRECCION:

TELEFONO:

FECHA:

No. DE CLIENTE:

SALDO TOTAL:

SALDO VENCIDO:

PAGO REQUERIDO

ESTIMADO CLIENTE:

NO OBSTANTE NUESTRO ANTERIOR RECORDATORIO DE PAGO, SU CUENTA AUN REGISTRA EL SALDO VENCIDO QUE MOSTRAMOS EN LA PRESENTE.

LE SOLICITAMOS LIQUIDAR LA CANTIDAD SEÑALADA EN ESTE RECORDATORIO, CON EL FIN DE EVITARSE LOS INTERESES MORATORIOS A RAZON DEL C.P.P. VIGENTE MAS 10 PUNTOS.

SI YA EFECTUO EL PAGO RESPECTIVO LE SUPPLICAMOS NO CONSIDERAR ESTE MENSAJE.

ATENTAMENTE

DEPARTAMENTO DE CREDITO
Y COBRANZAS.

(Estado de Cuenta con Recordatorio)

INDUSTRIA QUIMICA, S.A. DE C.V.

CLIENTE

NOMBRE:
DIRECCION:
TELEFONO:

FECHA:

No. DE CLIENTE:	
SALDO TOTAL:	
SALDO VENCIDO:	
PAGO REQUERIDO:	

RECORDATORIO DE PAGO

ESTIMADO CLIENTE:

A LA FECHA DEL ULTIMO ESTADO DE CUENTA NO TENEMOS REGISTRADO SU PAGO, POR LO QUE SU CUENTA REPORTA EL SALDO VENCIDO QUE MOSTRAMOS EN EL PRESENTE.

SI SU PAGO YA FUE EFECTUADO AGRADECEREMOS NO TOMAR EN CUENTA ESTA COMUNICACION.

PARA CUALQUIER ACLARACION COMUNICARSE AL _____ DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

ATENTAMENTE

DEPARTAMENTO DE CREDITO
Y COBRANZAS.

(Estado de Cuenta con Recordatorio)

4.6.7.3. ANTIGUEDAD DE SALDOS.

A fin de poder facilitar y asegurar un buen trabajo de Cobranza y llevar un mejor control de las cuentas, se debe elaborar una relación periódica de aquellas cuentas que están pendientes de cobrar, especialmente aquellas con antigüedad más allá de los vencimientos regulares de las ventas.

Cuando el mínimo de documentos es muy grande, el problema se resuelve con la mecanización del listado que contiene los detalles a corto plazo.

La periodicidad de la elaboración del listado depende de la conveniencia de la administración del departamento (mensual - trimestral, semestral, etc.) cuanto menor sea el plazo, mejor será la acción directiva sobre los casos de delincuencia, - así mismo, estos detalles servirán de base para los controles de auditoría interna.

Este listado al que hacemos referencia se conoce como "antigüedad de saldos" y se puede elaborar manual o mecánicamente, dependiendo del tamaño y recursos con que cuente la empresa.

Al elaborar el listado de antigüedad de saldos, es práctica general el determinar el porcentaje total de las cuentas que están al corriente y después las porciones de este total que caen dentro de las diferentes categorías de antigüedad, esto permite tener puntos de comparación para medir la eficiencia del departamento de Cobranzas.

Revisar un límite de Crédito de un antiguo cliente permite decidir eficazmente sobre si se le otorga o no un crédito adicional. Si una vez analizada su antigüedad de saldos está en condiciones favorables para que se le proporcione el crédito adicional solicitado por éste. Un buen departamento de Crédito y Cobranzas debe ser capaz de decidir rápidamente en cualquier ocasión durante el año de ahí la importancia de la periodicidad con que el listado se realice.

No debemos olvidar que el análisis de la antigüedad de saldos se basa en las políticas de crédito establecidas y en los procedimientos perfectamente delineados de la cobranza; ya que la revisión periódica de las cuentas por cobrar permitirá verificar la eficiencia en la ejecución tanto de las políticas de crédito como en las políticas de cobranza.

El estado de antigüedad de saldos, siendo una técnica financiera proporcional al analista financiero toda la información referente a la proporción de antigüedad de cada tipo de cuenta que haya estado pendiente de

recuperar a la fecha del análisis durante un período de tiempo. A la vez este análisis permite precisar las causas de los problemas en la cobranza.

El análisis de la antigüedad de saldos se basa en la descomposición del saldo total en grupos, como ya anteriormente lo hemos mencionado, de acuerdo al punto de origen de cada una de las cuentas; en la práctica - esta descomposición es recomendable hacerla en forma mensual corriendo - la tres o cuatro meses hacia atrás. El listado debe contener básicamente los siguientes datos:

Dentro del análisis de la antigüedad de saldos se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Mensualmente se debe llevar a cabo el análisis de la cartera para ver su situación.
- 2.- Del mismo modo mensualmente se debe determinar la rotación de la cartera para saber si se está dentro de los límites establecidos.
- 3.- Tanto del análisis de cuentas como el de rotación se turnará una copia al departamento de ventas.
- 4.- En base a la antigüedad de saldos se puede elaborar el presupuesto de la cobranza del mes siguiente.
- 5.- Se debe vigilar dicho presupuesto diariamente, comparando lo presupuestado con lo cobrado, analizando las variaciones y explicando el por qué de cada una de ellas, y tomar las medidas convenientes para su corrección.

4.6.7.4. COBRANZA POR MEDIO DE ABOGADOS.

Una vez que el Gerente de Crédito y Cobranzas considera que existen adeudos que no pueden recuperarse por vías normales y se han agotado todos los recursos se deberá proceder a su cobro por la vía legal.

La documentación correspondiente, se turnará al departamento legal de la empresa, o en su caso, al despacho o abogado que se tenga contratado para tal efecto.

En ambos casos, se deberá entregar toda la documentación, contra la entrega del recibo correspondiente, en el cual se debe detallar la misma con toda claridad y de inmediato, para que los trámites legales se lleven a cabo en la misma forma.

Periódicamente, el Gerente de Crédito y Cobranzas se debe reunir con el abogado que se encargue de llevar el o los juicios contra los deudores para analizar y comentar el adelanto o situación que guarde cada uno de ellos. El abogado avisará también en cualquier momento, un resultado importante de alguno de los juicios pendientes de solución.

Por cada juicio se llevará un expediente con el recibo del abogado y copia fotostática de toda la documentación entregada, así como copia de toda la documentación originada por el juicio respectivo, así como un resumen con las fechas correspondientes de los avances efectuados en dicho juicio.

Cabe hacer mención, en el caso de que el abogado sea independiente, es conveniente llegar de común acuerdo al monto de sus honorarios, que deberá ser un porcentaje del importe de la recuperación de los adeudos, en el momento de la recuperación.

DIFERENTES JUICIOS APLICADOS A LA COBRANZA.

Para el cobro legal de una cuenta o documento por cobrar, existen dos caminos:

El Juicio Ejecutivo Mercantil y el Juicio Ordinario Mercantil.

La Ley otorga, pues, un instrumento eficaz, en principio, para que el acreedor intente en contra de su moroso deudor una acción judicial idónea. Este instrumento ha sido, sin duda alguna el "Juicio Ejecutivo Mercantil".

Ahora bien, nos referiremos primeramente a lo que concierne el Juicio Ordinario Mercantil, el cual corresponde al cobro de facturas, notas de remisión, recibos y contrarrecibos. Este proceso es más lento que el que se lleva a cabo en el ejecutivo mercantil, debido a que propicia más recuros de defensa por parte del deudor demandado.

El demandante siempre debe cuidar, que no existan elementos de importancia en su contra, que puedan ser esgrimidos a la hora del juicio. El juicio deberá radicarse en aquel juzgado cuyo juez tenga competencia dentro de la jurisdicción del domicilio del demandante.

La persona que promueva un juicio en representación de una sociedad, debe estar facultada legalmente y mantener sus poderes el tiempo que dure el juicio. Este poder se refiere a pleitos y cobranza y debe estar protocolizado ante notario público.

Por otro lado se encuentra el Juicio Ejecutivo Mercantil, que tiene lugar cuando se funda en Títulos de Crédito o documentos ejecutables como son: La Letra de Cambio, el Pagaré y el Cheque, principia con una demanda en la cual el acreedor pide al juez que su deudor o deudores sean requeridos de pago, y, de no ser efectuado éste en el momento de la diligencia, le sean embargados bienes suficientes para garantizar el crédito reclamado y sus accesorios (intereses, gastos de protesto, gastos y costos de juicio, etc.). El juez al recibir la demanda, revisa la proce--

dencia de la misma y, establece si los documentos en que se basa, llenan los requisitos exigidos por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, hecho esto, dicta lo que se denomina "Auto de Ejecución" al admitir la demanda, con lo que el proceso, queda iniciado. El expediente queda en suspenso, ya que en él solo concursa una parte (el actor o acreedor), hasta que el endosatario (el abogado que, inició el juicio - con el mandato hecho por el acreedor a través del endoso), acompañado - del actuario del juzgado, se presentan en el domicilio del deudor a fin de requerirlo de pago. Se supone que la diligencia debe ser realizada con el demandado personalmente y, en caso de no encontrarlo en una primera búsqueda, deberá dejársele citatorio para que espere al actuario en fecha y hora determinada. Cabe mencionar que debido a que este procedimiento no se encuentra regulado por la Ley Mercantil que es de carácter federal, es aplicable el código de procedimientos civiles, lo - que obliga a variaciones según el lugar donde se practica la diligencia. En el Distrito Federal y territorios no existe un mínimo de tiempo fijado por la Ley para tal aviso, por lo que cuando se quiere hacer la diligencia, aún en ausencia del demandado, el actuario suele acentar que ha dejado citatorio con una o dos horas de anticipación y se procede a la diligencia de inmediato (práctica ilegal, pero muy usual).

Como anteriormente se indicó, en ella se requiere al demandado para que pague y, si así lo hace, la diligencia se suspende al hacerse constar - que tal pago ha sido efectuado hasta ese momento, el deudor puede cu---

brir únicamente la suerte principal y, si está de acuerdo cubrirá también los intereses moratorios al tipo legal o convencional, pero no está obligado al pago de los gastos y costos del juicio. Si no paga en el momento de la diligencia, le son embargados bienes de su propiedad, que el propio demandado tiene la facultad de señalar, nombrándose un depositario de los mismos, que puede ser el propio demandado o un tercero a elección del acreedor, representado por el endosatario o abogado.

Consecuentemente de lo anterior se efectúa el procedimiento del juicio, cuyos pasos se pueden resumir de la siguiente manera;

- 1.- Presentación de la demanda y su contestación.
- 2.- Sentencia del Juez.
- 3.- Apelación.
- 4.- Juicio de Amparo.
- 5.- Embargo.
- 6.- Remate y adjudicación de bienes.

Por último podemos decir que este procedimiento se sigue de igual forma en el juicio Ordinario Mercantil.

4.6.7.5. RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES Y SU CASTIGO FISCAL.

Los documentos incobrables y que no tienen posibilidades de recuperación darán origen a la creación de una reserva especial dentro del balance general de una empresa.

Generalmente los Gerentes favorecen crear reservas altas, de tal manera que al final del ejercicio la porción no utilizada de estas reservas pueda ser transferida al renglón de utilidades. Esta actitud tiene ventajas si nos encontramos, por lo regular ante un número muy crecido de insolvencias, pero por otro lado, es criticado por los contadores por su falta de realismo y cierta tendencia a mostrar utilidades menores durante el curso de un ciclo contable.

Siempre es ventajoso anticiparse al resultado de las cuentas que podrán resultar incobrables al terminar el ejercicio contable, por lo que se hace necesario establecer una partida cubra estas necesidades. La proporción de la reserva variará de acuerdo con el tipo de industria, o comercio así como dependerá de las condiciones económicas que prevalezcan en el País. En realidad no existe una forma científica para determinar los porcentajes por aplicar a la reserva, si no que ha-

brá de confiarse en el buen juicio comercial que se tenga y determinar así la cantidad de reserva necesaria. También es aconsejable recurrir a datos estadísticos de ejercicios anteriores y comparar su tendencia y comportamiento.

Por lo general, en las empresas se lleva a cabo en forma mensual un cargo a resultados con abono a la reserva para cuentas incobrables, cuyo monto es de acuerdo al criterio del Gerente del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Una vez que se tiene la certeza, por informes del Departamento Legal o del Despacho o Abogado que tramita el cobro de adeudos atrasados por la vía legal, que una cuenta es incobrable, se procede a cargar su importe a la reserva respectiva, con abono a la cuenta del cliente correspondiente.

El artículo 24 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), nos habla de los requisitos que deben reunir las partidas deducibles y en su fracción XVII habla de las pérdidas por cuentas incobrables y dice: "Tratándose de pérdidas por créditos incobrables, se consideran realizadas, cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes, si fuera notoria la imposibilidad práctica del cobro".

Se condiera que existe notoria imposibilidad práctica de cobro cuando:

- 1.- El deudor no tenga bienes embargables.
- 2.- Cuando el deudor haya fallecido o desaparecido, sin dejar bienes a su nombre.
- 3.- Cuando se trate de un crédito, cuya suerte principal el día de su vencimiento, no exceda al equivalente a 60 veces el salario mínimo general de la zona económica correspondiente al Distrito Federal, y no se hubiera logrado el cobro dentro de los dos años siguientes al de su vencimiento.
- 4.- Cuando se compruebe que el deudor ha estado en quiebra, concurso o suspensión de pagos. En el primer supuesto, debe existir sentencia que declare concluida la quiebra por pago concursal o por falta de activo.

En el caso señalado, por la fracción tercera, la deducción procede rá en el ejercicio en el que se cumpla el plazo en que la misma se refiere.

En todos los casos, el saldo en cada cuenta considerada como crédito incobrable, deberá quedar registrada en contabilidad con valor de un peso, por un plazo mínimo de cinco años y conservarse la documentación el mismo plazo.

C A P I T U L O V

C A S O P R A C T I C O

El presente capítulo tiene por objeto mostrar en forma práctica el establecimiento de una política de crédito, evaluando algunas alternativas que pueden existir, y a través de dicha evaluación poder determinar aquella política que resulte más conveniente al objetivo de la empresa. Tomando en cuenta el modelo ideal de los procedimientos que deben normar el comportamiento de las funciones que se desarrollan en un Departamento de Crédito y Cobranzas expuesto en capítulos anteriores.

Para tal efecto se toma como referencia a la industria sobre la cual se ha hecho hincapié con anterioridad: "Industria Química, S.A. de C.V."

EVALUACION DE LA POLITICA DE CREDITO.

La Industria Química, S.A. de C.V. cuyo giro es la producción y venta de productos químicos tanto a nivel Nacional como Internacional; realizó una reciente junta de directivos, varios de ellos después de analizar los estados financieros, expresaron su preocupación por las crecientes pérdi--das de la empresa por cuentas incobrables y por el crecimiento de la inversión en cuentas por cobrar.

Este grupo sugirió al Tesorero que diera instrucciones a su Gerencia de Crédito y Cobranzas para hacer más rigurosa la política de Crédito.-- - Otros directivos incluyendo el de mercadotecnia se opusieron a esta su--gerencia, alegando que una política de crédito más rigurosa disminuiría las ventas en la empresa y por consecuencia las utilidades, y que por el contrario la política actual debería ampliarse. Tras una acalorada discusión el Tesorero decidió pedir al Gerente de Crédito y Cobranzas una evaluación de las siguientes políticas de Crédito:

- Política Actual (A)
2% p.p.p. 10 días y 30 días neto.
- Política Restringida (R)
1% p.p.p. 10 días y 20 días neto.
- Política Fácil (F)
3% p.p.p. 15 días y 45 días neto.

Y como consecuencia de esta evaluación presentar ante el Tesorero el siguiente informe:

- 1.- Rendimiento por separado de las tres políticas de Crédito.
- 2.- La Política de Crédito más redituable en cuanto a:
 - Rendimiento de la inversión.
 - Aspectos de producción.
 - Aspectos mercadológicos.
 - Ciclo financiero.
- 3.- El importe de la cartera ideal de acuerdo a esta política de Crédito.
- 4.- La rotación de las cuentas por cobrar tanto para la política actual como para la seleccionada.
- 5.- Cambios en el proceso de selección y asignación del importe de Crédito a conceder a los clientes. (en su caso).
- 6.- Cambios en la política de Cobranza. (en su caso).
- 7.- Análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar al 31 de julio de 19X2, indicando su opinión en relación al por qué de los excesos en el saldo de cuentas por cobrar.
- 8.- Conclusión del estudio.

Para elaborar el estudio se cuenta con la siguiente información (en miles de pesos):

- 1.- Ventas actuales a crédito por \$ 12,400,000 anuales.
- 2.- Ventas calculadas para la política de Crédito restringida por \$ 8,680,000 anuales.
- 3.- Ventas calculadas para la política de Crédito fácil \$ 17,112,000 anuales.
- 4.- Costos variables del 50%
- 5.- Costos fijos \$ 2,750,000.
- 6.- Costo del dinero actual 7.7%.
- 7.- Reserva para cuentas incobrables 4%.
- 8.- Saldo de cuentas por cobrar al 31 de julio de 19X2 de \$ 2,976,000, auxiliares.
- 9.- Integración del saldo de cuentas por cobrar;

	<u>CLIENTE</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>VENCIMIENTO</u>
+	PEMEX	\$ 803,520	23 de julio de 19X2
+	IMSS	407,712	12 de julio de 19X2
+	DDF	377,952	27 de junio de 19X2
	San Rafael	264,864	4 de junio de 19X2
	Productos San Cristóbal	151,776	3 de junio de 19X2
	Distribuidora de Cloro	74,400	1 de junio de 19X2
+	Ray-O Vac	226,176	28 de mayo de 19X2
	Embotelladora Metropolitana	151,776	26 de mayo de 19X2
	Felcon de México	142,848	30 de abril de 19X2
+	PEMEX	113,088	20 de abril de 19X2
+	IMSS	104,160	19 de abril de 19X2
+	DDF	86,304	13 de abril de 19X2
+	Ray-O-Vac	<u>71,424</u>	10 de abril de 19X2
	TOTAL	\$ 2'976,000	

- 10.- La investigación de los clientes en la actualidad se hace por telé fono, por lo tanto la base de la selección son las experiencias de la competencia.
- 11.- El catálogo de clientes tiene datos al 31 de diciembre de 19X1.
- 12.- El saldo según auxiliares es superior al que registra el mayor al 31 de julio de 19X2.

I.- RENDIMIENTO POR SEPARADO DE LAS TRES POLITICAS DE CREDITO.

Promedio de ventas mensuales:

Ventas (A) = \$ 12,400,000 / 12 = \$ 1 033,333

Ventas (R) = \$ 8,680,000 / 12 = \$ 723,333

Ventas (F) = \$ 17,112,000 / 12 = \$ 1 426,000

Promedio de cuentas por cobrar:

Caso (A) = \$ 1 033,333 X 1 = \$1 033,333

Caso (R) = \$ 723,333 / 30) X 20 = \$ 482,222

Caso (F) = \$ 426,000 X 1.5 = \$2 139,000

Determinación de costos financieros:

	A	R	F
Saldo en cuentas por cobrar	\$ 1 033,333	\$ 482,222	\$ 2 139,000
Reserva cuentas incobrables %	41,333	19,289	85,560
Costo de oportunidad:			
7.7%, 5.2% y 11.5%			
respectivamente	<u>79,567</u>	<u>25,076</u>	<u>245,985</u>
Total de Costos	\$ 120,900	\$ 44,365	\$ 331,545

Costos fijos mensuales:

\$ 2 750,000 / 12 = \$ 220,167.

ESTADO DE RESULTADOS

	A	R	F
VENTAS	\$ 1 033,333	\$ 723,333	\$ 1 426,000
Costos Variables			
Del 50%	<u>516,667</u>	<u>361,667</u>	<u>713,000</u>
Contribución Marginal	\$ 516,667	\$ 361,667	\$ 713,000
Costos Fijos	<u>229,167</u>	<u>229,167</u>	<u>229,167</u>
Utilidad A/Impuestos	\$ 287,500	\$ 132,500	\$ 483,833

2.- LA POLITICA DE CREDITO MAS REDITUABLE EN CUANTO A:

- Análisis del rendimiento en cuentas por cobrar:

Análisis de la política (A):

Utilidad	\$ 287,500
menos	
Costos Financieros	<u>120,900</u>
	\$ 166,600

Cálculo del Rendimiento:

$$\text{\$ } 166,600 / \text{\$ } 1,033,333 = 0.1612 = \underline{16.12\%}$$

Análisis de la política (R):

Utilidad	132,500
menos	
Costos Financieros	<u>44,365</u>
	\$ 88,135

Cálculo del Rendimiento:

$$\text{\$ } 88,135 / \text{\$ } 482,222 = 0.1828 = \underline{18.28\%}$$

Análisis de la política (F):

Utilidad	\$ 483,833
menos	
Costos financieros	<u>331,545</u>
	\$ 152,218

Cálculo del Rendimiento:

$$152,288 / 2\,139,000 = 0.0712 = \underline{7.12\%}$$

Una vez hecho el análisis financiero del rendimiento de las cuentas por cobrar en las diferentes políticas propuestas, se observa que: La Política Restringida (R), cuyo plazo de crédito es de 20 días, concediendo un 1% p.p.p. a 10 y 20 días y que proporciona un volumen de ventas de \$ 723,333 mensuales, con un promedio de cuentas por cobrar de \$ 482,222, con una reserva para cuentas incobrables del 4% cuyo importe es de \$ 19,289 y un costo de oportunidad del 5.2% que equivale a \$ 25,076, es la que proporciona aparentemente un mayor rendimiento de la inversión - siendo este del 18.28%.

Sin embargo, consideramos que el rendimiento de esta política en relación con el rendimiento de la política actual, que es del 16.12%, no es significativo, esto es, ambos rendimientos son muy similares y por tal motivo las dos se podrían considerar, como buenas hasta este momento.

- Análisis del Aspecto de Producción:

Relación de los costos de Producción con su respectivo volumen de ventas:

Caso (A); 72.17%

Caso (R); 81.68%

Caso (F); 66.07%

Porcentaje de incremento o disminución de los costos en relación con los costos de la política actual:

Caso (R); 79%, lo que implica un decremento del 20,13%

Caso (F); 126.32%, lo que implica un incremento del 26.31%

Relación de los Costos Fijos con su respectivo volumen de ventas:

Caso (A); 22.17%

Caso (R); 31.68%

Caso (F); 16.07%

Porcentaje de incremento o disminución de los Costos Variables en relación de los costos Variables de la Política Actual:

Caso (R); 70%, lo que implica un decremento del 29.9%

Caso (F); 137.9%, lo que implica un incremento del 37.9%

Por lo que se refiere al aspecto de producción y haciendo un análisis - de los Costos tanto Fijos como Variables, determinamos que a través de la comparación de estos, las políticas más adecuadas, desde este punto - de vista, son: la Actual y la Fácil; ya que los costos de producción representan un 72.17% y un 66.07%, respectivamente en relación al volumen de ventas.

La razón por la cual no se elige como mejor política de Fácil, aún cuando los costos son menores, es porque los costos de producción de esta - política en comparación con la política Actual aumentan en un 26.32% cifra que consideramos significativa, porque al aumentar el volumen de producción los costos variables se incrementan. Al analizar los siguientes aspectos se podrá determinar con mayor seguridad cuál de estas políticas es la que más conviene en todos los aspectos a analizar.

- Análisis de los Aspectos Mercadológicos:

Relación del volumen de Ventas de las políticas propuestas con la política Actual:

Caso (R); 69.9%, lo que implica un decremento del 30%.

Caso (F); 138 %, lo que implica un incremento del 38%.

Relación de los días de Cartera con respecto a la política Actual.

Caso (R); 66.67%, lo que implica un decremento del 33.33%.

Caso (F); 150%, lo que implica un incremento del 50%.

En relación al aspecto mercadológico, creemos más conveniente mantener la política que hasta ahora ha estado vigente en la Compañía, las razones en las cuales nos basamos para emitir este juicio, es que consideramos que la disminución en la política Restringida (30%) y el aumento en la política Fácil (38%), en relación con la política Actual, en cuanto al volumen de ventas, es muy considerable en ambos casos; ya que por una parte al disminuir el volumen de ventas se tendría que disminuir el volumen de producción, lo que traería consigo un ajuste en el proceso productivo, de tal forma que se reduzcan las unidades producidas, lo que traería consigo una reducción de personal ocasionando una serie de gastos adicionales al tener que liquidar parte del personal, además por la naturaleza del producto que produce la Compañía

(productos químicos), por ningún motivo es conveniente disminuir el mercado que se tiene; ya que el producto es noble en cuanto a su venta.

Por lo que se refiere a las desventajas de cambiar a la política Fácil están entre otras, el que se tendría que aumentar el volumen de las ventas, otro aspecto a considerar es el tiempo para la recuperación de la cartera, el cual invariablemente se tendría que prolongar por 15 días más; lo que implicaría un mayor costo de financiamiento para la empresa y probablemente el plazo que le otorgan los proveedores a la misma es menor, por lo que esta requerirá de la recuperación de su cartera en un plazo más corto.

- Ciclo Financiero:

Rotación de las Cuentas por Cobrar:

Ventas Anuales / Promedio de Cuentas por Cobrar = No. de Rotaciones
al año.

Caso (A): \$ 12,400,000 / \$ 1 033,333 = 12 rotaciones
360 / 12 = 30 días cartera.

Caso (R); \$ 8,680,000 / \$ 480,222 = 18 rotaciones
360 / 18 = 20 días cartera.

Caso (F); \$ 17,112,000 / \$ 2 139,000 = 8 rotaciones
360 / 8 = 45 días cartera.

Comparación del Costo de Oportunidad de las Políticas Restringida y
Fácil con el Costo de Oportunidad de la Política Actual:

Caso (R); 31.52%, lo que representa un decremento del 68.48%

Caso (F); 309.15%, lo que representa un incremento del 209.15%

Comparación de la Reserva para Cuentas Incobrables de la Política Res
tringida y Fácil con la reserva para Cuentas Incobrables de la Política
Actual;

Caso (R); 46.66%, lo que representa un decremento del 53.53%

Caso (F); 207%, lo que representa un incremento del 107%

En base al Análisis Financiero que hemos efectuado, en relación a la recuperación de la inversión de las cuentas por cobrar y una vez analizada la rotación de las mismas, el costo de oportunidad y la reserva para Cuentas Incobrables de las tres alternativas, concluimos, en base a los resultados obtenidos, que la política de Crédito Restringida es la que nos proporciona una más rápida recuperación de la inversión; ya que el periodo de crédito establecido es de sólo 20 días, siendo además una - ventaja muy conveniente el hecho de que se vea disminuido el Costo de Oportunidad en un 68.48% y la reserva para Cuentas Incobrables en un 53.53%.

CONCLUSIONES:

Política Seleccionada.- En base al análisis efectuado a cada una de las Políticas de Crédito propuestas, en relación a: Rendimiento, Producción, Mercadológico y Ciclo Financiero, concluimos que la Política Crédito más adecuada para la empresa "Industria Química, S.A. de C.V.", es la que actualmente se tiene implantada; ya que tanto la Política Restringida como la Fácil, aún cuando proporcionan ciertos beneficios en determinados aspectos para la empresa no cumplen con la generalidad, es decir, ambas políticas propician en algunos puntos cambios drásticos en cuanto a la organización de la empresa, lo cual viene a repercutir en un aumento de los costos y/o gastos de la misma; de ahí que desde nuestro punto de vista resulta inconveniente el cambiar la Política de Crédito Actual.

Probablemente el punto a discusión respecto a la sobreinversión en cuentas por cobrar de la empresa, radique en el hecho de que no se estén llevando a cabo los procedimientos adecuados inherentes a la eficiente recuperación de la cartera. Por lo que más adelante se propondrán algunos cambios, que consideremos necesario llevar a cabo para cumplir con el objetivo general de la empresa.

4.- DETERMINACION DE LA ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA CARTERA IDEAL COMO DE LA CARTERA REAL.

Rotación Ideal: \$ 12,400,000 / \$ 1 033,333 = 12 rotaciones al año.
360 / 12 rotaciones= 30 días de Cartera.

Rotación Real:

Saldo Neto de Cuentas por Cobrar - 4% de Reserva para Cuentas Incobrables.

Cartera Real: \$ 2 976,000 - \$ 119,140 = 2 856,960

\$12 400,000 / \$ 2 856,960 = 4.3 rotaciones.

360 / 4.3 rotaciones = 84 días de cartera.

Al compararla rotación de las Cuentas por Cobrar de la Política Ideal, con lo que realmente está sucediendo en la empresa se puede determinar que la Política de Crédito, que es de 30 días, no se está llevando a cabo con lo que realmente debe de ser; ya que los días Cartera Reales se exceden a 84 días, de ahí que el Ciclo Financiero está siendo más largo y la recuperación de la inversión es más lenta, elevándose así el costo de oportunidad. Esto puede ser consecuencia no de una mala política de crédito, sino de una mala política de cobranza y/o se tenga un inadecuado control de la misma.

**5.- CAMBIOS EN EL PROCESO DE SELECCION Y ASIGNACION DEL IMPORTE
DEL CREDITO POR CONCEDER A LOS CLIENTES.**

Por lo que respecta al proceso de selección de los clientes consideramos que el método utilizado actualmente es poco conveniente; ya que únicamente se basa en las experiencias que la competencia ha tenido con los clientes, la información se obtiene sólo a través de llamadas telefónicas por lo que los datos que se pueden obtener resultan poco confiables, debido en gran parte al sentimiento de competencia que existe entre una y otra empresa.

Una vez que hemos contemplado las posibles deficiencias en cuanto a este tipo de selección consideramos utilizar métodos más confiables y objetivos para las investigaciones, como lo son: investigar la liquidez y solvencia de los posibles clientes a través del análisis de sus Estados Financieros, o bien encargar el estudio a una Agencia de Investigación de Crédito Especializada y de este modo poder determinar el monto del crédito que se les debe conceder. Otra forma de seleccionar a los clientes y determinar el monto de crédito a conceder es por la importancia que puedan tener estos en la Rama Productiva a la que pertenecen.

Por otra parte es de suma importancia tener en cuenta que los datos - contenidos en el catálogo de clientes son muy antiguos y esto resulta inconveniente; ya que los datos que podemos obtener mediante esta fuente resultan obsoletos en algunos casos y esto puede traer como consecuencia que disminuyan o no sean aprovechadas las oportunidades de ampliar el Mercado de la Empresa.

Por lo tanto consideramos recomendable la actualización y revisión periódica del catálogo de clientes, a fin de que la empresa pueda contar con la información requerida en el momento preciso, lo que redundará - en un mayor beneficio para la organización.

6.- CAMBIOS EN LA POLITICA DE COBRANZA.**Análisis de la Composición de Saldos:**

- PEMEX: \$ 916,608, lo que representa un 30.8% del saldo en Cuentas por Cobrar.
- IMSS: \$ 511,872, lo que representa el 17.2% del saldo en Cuentas por Cobrar.
- D.D.F.: \$ 464,256, lo que representa un 15.60% del saldo en Cuentas por Cobrar.
- RAY-O-VAC: \$ 297,600, lo que representa un 10% del saldo en Cuentas por Cobrar.

Intervalo en días entre una cuenta vencida y otra de una misma compañía:

PEMEZ: 94 días
IMSS : 84 días
DDF : 75 días
RAY O VAC: 48 días

Por lo que se refiere a la actual Política de Cobranza y una vez hecho el análisis anterior se observa que no existe un buen control; ya que por una parte el auxiliar de Cuentas por Cobrar no concuerda con los registros hechos en el mayor. Por otro lado el total del saldo de Cuentas por Cobrar según auxiliares está compuesto de cuentas ya vencidas y de éstas, cuatro clientes representan el 73.60%; siendo PEMEX, el cliente que tiene un mayor porcentaje (30.8%) de cuentas vencidas en relación al dato anterior, existiendo un intervalo de 94 días entre una cuenta vencida y otra; por otro lado el IMSS, el DDF y RAY O VAC tienen saldos acumulados que representan el 17.2%, 15.5% y 10% respectivamente del saldo total en cuentas por cobrar; esto nos demuestra que se han estado concediendo nuevos créditos a algunos clientes (anteriormente citados) aún cuando estos no han liquidado sus adeudos anteriores vencidos.

Con lo expuesto anteriormente se observa que los problemas detectados son causa de una deficiente organización administrativa, que va desde el método utilizado para la selección de los clientes, hasta el control inadecuado de la cartera y la mala política de cobro que se está utilizando.

De esta forma podemos deducir que la Política de Crédito actual no se está aplicando en forma eficiente, lo que hace que el ciclo financiero

de la empresa se alargue y el costo de oportunidad aumente causando -
pérdidas a la empresa.

Considerando todo lo anteriormente expuesto creemos conveniente modifi-
car la actual Política de Cobranza, mejorando y ejerciendo mayor con---
trol sobre ésta, para que de esa forma se logre una mayor fluidez del
ciclo financiero.

7.- ANALISIS POR ANTIGUEDAD DE SALDOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR AL 31 DE JULIO DE 19X2.

Saldo en Cuentas por Cobrar = \$ 2 976,000.

A T R A S O

AL CORRIENTE	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	TOTAL
	0 - 30	31 - 60	61 - 90	MAS DE 90	
\$ ---o---	\$ 1 211,232	\$ 868,992	\$ 377,952	\$ 517,824	\$ 2 976,000
---o---	40.70%	29.2%	12.7%	17.4%	100%

Los excesos en cuentas por cobrar se deben principalmente a la inadecuada política de cobranza, ya que se tienen saldos vencidos con mucha anterioridad y no han sido liquidados oportunamente.

En base al análisis de la antigüedad de saldos en cuentas por cobrar se observa que el mayor monto en dichas cuentas, tiene un atraso de 30 días; el cual representa un 40.70% del total del saldo en cuentas por cobrar y dicho porcentaje lo adeudan únicamente dos clientes, de ahí que debe exigirse mayor control en cuanto a la asignación de nuevos créditos y en la autorización de nuevos pedidos por parte de clientes con atraso en sus pagos.

8.- CONCLUSION DEL ESTUDIO.

De acuerdo al análisis general realizado, finalmente podemos concluir que la política de crédito implantada actualmente es la más adecuada para "Industria Química, S.A. de C.V.", sin embargo, los resultados no han sido los esperados, debido a que han influido - otros aspectos como lo son: Un inadecuado método de selección de clientes, una deficiente investigación de la liquidez y solvencia de los prospectos a clientes, una asignación inadecuada de los - montos de los créditos a conceder, una mala política de cobranza y/o un control ineficiente de la misma, y falta de comunicación y coordinación entre los Departamentos de Venta y Crédito y Cobranzas.

Creemos que si se toman las medidas adecuadas, para corregir las deficiencias antes mencionadas, la política de crédito actual re- dituará resultados más satisfactorios para todos y cada uno de - los departamentos que integran la empresa.

De acuerdo a lo anterior consideramos que una medida eficaz que puede ser tomada, para corregir las deficiencias encontradas, es llevar a cabo una auditoría administrativa y operacional, que re- vise y analice las actividades que realiza el Departamento de Cré- dito y Cobranzas. Dicha revisión es recomendable hacerse periodi- camente con la finalidad de que aquellos procedimientos y políti- cas que por el transcurso del tiempo se han vuelto obsoletas o se desvirtuen, sean actualizadas y corregidas respectivamente, con- forme a las necesidades y objetivos de la empresa.

C O N C L U S I O N E S
G E N E R A L E S

C O N C L U S I O N E S

- 1.- Una vez considerado todo lo anteriormente expuesto, nos damos cuenta que sólo a través de la eficiente aplicación de todas y cada una de las etapas, que conforman el proceso administrativo, es como se llega a la integración verdadera de un sistema óptimo del Departamento de Crédito y Cobranzas. Por tal motivo es recomendable que toda actividad que se realice, en una organización sea contemplado el proceso administrativo como una guía de acción para alcanzar los objetivos establecidos; siendo además el instrumento principal de todo Licenciado en Administración.

- 2.- Una buena planeación de las actividades que se desarrollan en el Departamento de Crédito y Cobranzas, debe contemplar las políticas y procedimientos adecuados a las necesidades y situaciones que vive la empresa, y que constantemente están cambiando. Dichas políticas y procedimientos deben normar la conducta de los individuos que realizan las operaciones de crédito y cobranzas.

- 3.- Un Departamento de Crédito y Cobranzas para que proporcione resultados eficientes, debe contar con el personal idóneo, que reúna las características requeridas en cada uno de los puestos a desempeñar.

- 4.- Una adecuada investigación de Crédito conlleva a una toma de deci
sión acertada, en cuanto al otorgamiento de crédito; de ahí que
es necesario hacer un análisis financiero, tan profundo, como en
cada caso se requiera.
- 5.- La información que se obtenga a través de una Agencia de Investi-
gación de Crédito, debe ser complementada con información de ---
otras fuentes, para que de esta manera, se disminuya en el mayor
grado posible el riesgo que trae consigo el otorgar crédito.
- 6.- Los procedimientos de Cobranza deben basarse en políticas bien de
finidas, que garanticen una eficiente recuperación de la cartera
de clientes; de ahí, que ésta se deberá revisar periódicamente, pa
ra desechar todos aquellos procedimientos que no respondan a las
necesidades actuales de la empresa y del medio en el cual se de--
sarrolla.
- 7.- Las operaciones tanto de crédito como de cobranzas, deben contar
con un sistema de control adecuado, mismo que no debe ser excesivo
que pueda llegar a perderse; asegurando de esta manera el éxito en
las operaciones realizadas en el departamento y como consecuencia
el éxito de la empresa.

- 8.- Es recomendable que el Departamento de Crédito y Cobranzas, para - realizar su función eficientemente, esté coordinado con todas y cada una de las áreas existentes en una organización, ya que de esta estrecha comunicación e integración dependerá la fluidez y productiudad en las operaciones que se efectúan en crédito y cobranzas.
- 9.- En la actualidad es necesario utilizar el crédito como una de las operaciones fundamentales para el desarrollo de las empresas; ya que por medio de éste se estimulan las ventas, se crean mayores fuentes de empleo y a la vez se elevan las utilidades.
- 10.- Aseguramos que la utilización del "Modelo Integral del Departamento de Crédito y Cobranzas "propuesto en esta tesis, traerá consigo innumerables beneficios que coadyuvarán al desarrollo integral de - cualquier empresa en la actualidad.
- 11.- Como punto final, es de suma importancia hacer resaltar el papel que desempeña el administrador profesional en una organización; ya que del buen desempeño de sus funciones dependerá el desarrollo y éxito de la misma. El Profesionista en Administración debe poner en juego todos y cada uno de sus conocimientos y experiencias adquiridas, con la finalidad de lograr la optimización de los recursos: Los humanos; los financieros, los técnicos y los materiales. De una ade-

cuada coordinación de estos recursos el administrador eficiente, además de lograr un desarrollo organizacional contribuirá de igual manera a un mejor desarrollo de la sociedad a la cual pertenece, aprovechando las oportunidades que se presenten y disminuyendo al mismo tiempo el riesgo que éstas traen consigo.

Para poder cumplir con el objetivo anterior el administrador deberá hacer uso de las herramientas que la Administración le brinda, cumpliendo así el cometido para el cual fue creada la carrera de Licenciado en Administración.

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

- Principios de Administración: George R. Terry. Ed. CECSA.
- Curso de Administración Moderna: Koontz y O'Donell. Ed. CECSA.
- Administración de Empresas: Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa.
- El Proceso Administrativo: John B. Miner. Ed. CECSA.
- Elementos de Administración Moderna: Eugene A. Benge, Ed. Diana.
- Proceso Administrativo: José Antonio Fernández Arenas. Ed. Herreros.
- Crédito y Cobranzas: Richard P. Ettinger y David E. Golieb. Ed. CECSA.
- Crédito y Cobranzas: Ediciones de Administración, S.A.
- Fundamentos de Administración Financiera: Weston Brigham.
Ed. Interamericana.
- Fundamentos de Administración Financiera: Lawrence J. Gitman.
Ed. Sagitario, S.A. de C.V.

- Las Finanzas en la Empresa: Joaquín Moreno Fernández.
Ed. Dirección General de Publicaciones de la UNAM.
- Derecho Mercantil: Arturo puente y F. Octavio Calvo M.
Ed. Banca de Comercio.
- El Ingeniero Químico: Antonio Valente.
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (1987).
Ed. Porrúa, S.A.

Revista:

- Producción Química Mexicana: Ed. COSMOS.

Manual:

- Manual de Práctica Moderna de Crédito y Cobranzas: Ed. Instituto Modern Usiness Report.
- Manual de operación de Crédito y Cobranzas: ADCCO.
- Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas de una Empresa Química.
- Nuevo Manual de Gerente de Crédito: Francisco H. Mosti,
Ed. Arte Publicitario Comercial S.A.
- Apuntes.