

151  
24



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Economía**



**EL CREDITO MERCANTIL  
ANALISIS Y CONTROL**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:  
**LICENCIADO EN ECONOMIA**

**P r e s e n t a :**

**Jorge Rivera Pérez**



México, D. F.

**FALLA DE ORIGEN**

1989



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

		Pág.
	INTRODUCCION.	1
<b>CAPITULO I :</b>	<b><u>MARCO HISTORICO Y ANTECEDENTES:</u></b>	
I-1	Marco Histórico	4
I-2	Antecedentes	6
	I-2.1 Utilidad	9
	I-2.2 Ventajas	9
I-3	El Crédito Empresarial	10
	I-3.1 El Volumen	10
	I-3.2 El Ciclo	12
<b>CAPITULO II :</b>	<b><u>EL CREDITO Y LA TEORIA ECONOMICA:</u></b>	
II-1	Trabas al Financiamiento de la Empresa	14
II-2	Análisis del Aspecto Económico	15
	II-2.1 Microeconómico	16
	II-2.2 De los Estados Financieros	18
	II-2.2.1 El Balance General	19
	II-2.3 Razones Financieras	21
II-3	Los Ingresos y sus Disponibilidades	24
	II-3.1 Evaluación Económica	26
	II-3.1.1 Los Problemas de Liquidez	27
	II-3.1.2 Preferencia por la Liquidez	27
<b>CAPITULO III :</b>	<b><u>CLASES DE CREDITO:</u></b>	
III-1	De Préstamo Personal	29
	III-1.1 Préstamos Directos al Consumidor	29
	III-1.2 Crédito de Ventas a Plazos	30
III-2	De Préstamo Empresarial	30
	III-2.1 Al Detallista	31
	III-2.2 Mercantil	31
	III-2.3 Bancario	32
	III-2.4 Industrial	34
	III-2.5 Agrícola	35
<b>CAPITULO IV :</b>	<b><u>EL CREDITO MERCANTIL:</u></b>	
IV-1	Fuentes de Información para Otorgamiento de Crédito	38
	IV-1.1 De Grupo Comercial	38
	IV-1.2 Vendedores	40
	IV-1.2.1 Información que pueden obtener	41
	IV-1.2.2 Recomendación de Crédito	42
	IV-1.2.3 Como Obtener su Cooperación	42
	IV-1.3 Bancaria	44
	IV-1.3.1 Información que Proporcionan	44
	IV-1.4 Entrevista Personal	45
	IV-1.4.1 Ventajas	46

	Pág.	
IV-2	Fijación de los Límites de Crédito	47
	IV-2.1 Para Cuentas Nuevas	47
	IV-2.2 Utilización de los Límites	48
	IV-2.2.1 Revisión de los Límites de Crédito	50
IV-3	La Recuperación de los Créditos	50
	IV-3.1 Causas que imposibilitan la Recuperación	52
	IV-3.2 Aspectos Generales de la Cobranza	53
	IV-3.3 Períodos de Recuperación	55
	IV-3.4 Tasas de Recuperación	57
	IV-3.5 El Problema Jurídico	59
	IV-3.5.1 El Juicio Ejecutivo Mercantil	59
	IV-3.5.2 El Juicio Ordinario Mercantil	60
	IV-3.5.3 Gestiones para Tramitar un Juicio	61
IV-4	El Departamento de Crédito y Cobranza	65
	IV-4.1 Ubicación	66
	IV-4.2 La Administración de la Cobranza	68
	IV-4.3 El Proceso de la Cobranza	68
	IV-4.4 De la Cobranza y sus Problemas	71
	IV-4.4.1 Pagars	72
	IV-4.4.2 Cheques Postfechados	72
	IV-4.4.3 Abuso de Descuentos no Ganados	73
 <b>CAPITULO V : EL CONTROL DEL CREDITO:</b>		
V-1	Las Políticas de la Empresa	75
	V-1.1 Financiera	76
	V-1.2 Crediticia	76
	V-1.3 Cobranza	77
	V-1.4 Económica	77
V-2	Distribución de la Cartera de Crédito	78
	V-2.1 Variaciones	79
	V-2.1.1 Mensual	79
	V-2.1.2 Porcentual	80
V-3	Valor de la Cartera	80
	V-3.1 Crédito Otorgado	80
	V-3.1.1 Promedio de Recuperación	82
	V-3.1.2 Plazo Medio de Cobranza	84
V-4	Tendencias Recesivas de la Cartera de Crédito	86
	V-4.1 Tendencia Horizontal Base Simple	86
	V-4.2 Tendencia Horizontal Base Progressiva	87
V-5	Pronóstico de Cobranza	87
	V-5.1 Elaboración	88
	V-5.2 Evaluación y Control	90
V-6	Financiamiento del Presupuesto	91
	V-6.1 Presupuesto de Efectivo	92
	V-6.1.1 Elaboración	92
	V-6.1.2 Evaluación y Control	94
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		 96
 <b>BIBLIOGRAFIA</b>		 98

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

Es permisible suponer que en las primitivas operaciones comerciales, -- aún antes de que el empleo de la moneda hiciera desaparecer el trueque, se practicó el crédito en especie. Que no obstante su evolución se vió obstaculizado por diversos factores y que algunos aspectos de carácter legal impidieron que el crédito se desarrollara. Los legisladores romanos lograron un gran avance en esta materia cuando asimilaron los derechos sobre un deudor a los derechos sobre sus bienes o cosas. Es a partir de este momento en que existe la posibilidad de transferir un crédito, dando así a este tipo - de operaciones una mayor flexibilidad. A partir del siglo XIX, los diversos obstáculos que impedían el desarrollo del crédito van desapareciendo al perfeccionarse los instrumentos crediticios y asimismo cuando éste se canaliza preferentemente a la producción y al comercio. Por lo tanto, el destino que se da a un crédito puede calificarse como, al consumo o a la producción.

Por otro lado, la empresa industrial moderna es un organismo con personalidad jurídica, ordenada a obtener utilidades o bien a proporcionar beneficios sociales o culturales mediante la producción de bienes, de proporcionar recursos productivos, de prestar servicios o de asistencia técnica. El concepto empresa, implica una estructura orgánica, en función de lograr la mayor eficiencia para obtener las máximas utilidades en sus objetivos formales.

La atención que el personal de una empresa presta al cliente o al público es un fenómeno sumamente desconcertante. Tan pronto se manifiesta noble y hasta sublime y heroico, como humillante, discriminatorio y cruel existiendo entre estos dos extremos una gama casi infinita de situaciones que varían de lugar a lugar, de momento a momento, de persona a persona y de empresa a empresa.

Con los grandes inventos técnicos, con la electrificación y con las comunicaciones, las empresas han tomado una fisonomía propia en su extensión física en su localización, en su organización administrativa y en su relación con la sociedad. Esta fisonomía adquirida por la empresa moderna comprende no sólo una relación de producción peculiar de la era contemporánea-

sino también significa relaciones humanas internas y externas que ayudan a la integración de cada una de las partes componentes de la empresa para hacer posible la unificación de voluntades que cristalicen en una mayor eficiencia y en logro de mayores beneficios para sus integrantes.

C A P I T U L O

**MARCO HISTORICO Y ANTECEDENTES**

## I-1 MARCO HISTORICO.

El comercio a través de los años a sufrido importantes cambios, desde la aparición de los primeros grupos humanos ya se practicaba, en ese entonces se le conocía con el nombre de trueque. Posteriormente, con la invención de la moneda, el comercio sufre otro cambio, ya no era necesario intercambiar lo que les sobraba sino que se empezó a notar la división -- del trabajo; de esta forma se podía conseguir lo que se necesitaba sin tener que recurrir al trueque antes mencionado.

Actualmente y con las necesidades socioeconómicas, las empresas han -- tenido problemas en sus relaciones comerciales de tal forma que han adoptado estructuras de comercialización y crédito con el fin de hacer frente a las demandas del público y poder estar en competencia dentro del mercado. Para entender el problema crediticio debe darse respuesta en primer -- lugar al siguiente cuestionamiento.

Que es el Crédito ?.- esta pregunta es la primera que se hace un lector de cualquier artículo de revista, libro, periódico, etc., que aborden el tema del crédito y para definirla casi todos los que escriben sobre el particular tienen elaborada su propia definición. Por ejemplo John Stuart Mill en su Economía Política, definió al crédito como "el permiso para -- usar el capital de otro". Joseph French Johnson en el Dinero y la Circulación<sup>1</sup> lo llama "el poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro". Una definición de las más ampliamente aceptadas y que palabras más, palabras menos, concuerda con esta última es la de Ludwig Von Mises, que en su libro Teoría del Dinero y del Crédito, define a éste como un "cambio de bienes presentes -- por bienes futuros"<sup>2</sup>

Estas y otras definiciones tienen validez en la usual literatura del Crédito en los negocios. Sin embargo muchas de ellas tocan un solo aspecto del crédito como entidad, debe fijarse la atención en su origen latino --

1. Joseph French Johnson. El Dinero y la Circulación, Ginn & Co., Boston, Mass., 1921. Pág. 3.
2. Ludwig Von Mises. Teoría del Dinero y del Crédito, M. Aguiler editor., Madrid Esp., 1936. Pág. 298.



Creditum, que significa confianza. En los diversos significados de la palabra Crédito, desde que fué aceptada en el lenguaje durante el siglo XVI confianza es su denominador común, crédito sin confianza es inconcebible, crédito es confianza; en los negocios es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

El Crédito puede también ser definido en términos de sus funciones. - Como un medio de cambio puede ser llamado "Dinero futuro", 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.

Actualmente en negocios, hay tres usos diferentes de la palabra crédito. Puede significar una transacción a crédito, crédito establecido o instrumento de crédito.

En principio, los términos usuales como comprando a crédito o extendiendo crédito, implican una transacción a crédito, o el cambio de un valor presente por la promesa de pago en un tiempo especificado en el futuro. En una transacción a crédito el comprador o deudor demuestra su poder o influencia para obtener el permiso del vendedor o acreedor para usar su capital. La consumación de la transacción crea derecho al vendedor a recibir el pago en el futuro y la obligación del comprador de pagar en el tiempo previamente acordado, la obligación de pagar es, a la vez, moral y legal; las leyes previenen la acción legal en contra del deudor moroso.

En su segunda acepción. Crédito es sinónimo de crédito establecido, - aquí, crédito significa la aceptación de la promesa de pagar emitida por el comprador a la buena voluntad del vendedor para que crea en su promesa de pago. La frase "su crédito es bueno", significa que la persona puede ser relevada de pagar de contado porque su palabra es buena y su capacidad para pagar es digna de confianza.

En su tercera acepción. Crédito significa un instrumento de crédito, - que consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito, y dentro de éstos hay dos amplias categorías; De aceptación general y de aceptación limitada.

Un título de crédito que es universalmente aceptado, es llamado propiamente dinero o moneda en circulación. Bonos sobre valores federales de

reserva, billetes de banco y certificados, cheques, etc., todos ellos son promesas de pago que pertenecen a este grupo.

Los títulos de crédito de aceptación limitada incluyen todas las otras formas en las que se manifiesta que el crédito ha sido extendido, estas son entre otras. Los pagarés, las letras de cambio, los giras, etc.

Tiempo y riesgo quedan implícitos en todo crédito. La pérdida de la confianza ocurre con frecuencia; la reputación es, cuando mucho, una apreciación de la personalidad y con el tiempo queda sujeta a cambios. El deudor frecuentemente está sujeto a cambios, a presiones que deprecian su promesa de pago.

Los bienes se cambian a crédito así como se cambian por dinero. El dinero por supuesto, es normalmente más aceptado que el crédito, como lo señala Von Mises en su libro al decir. "Con excepción del dinero todos los bienes económicos que entran en el proceso del cambio alcanzan necesariamente a algún individuo que quiere consumirlos, y todos los títulos que conceden un derecho a recibir tales bienes habrán de ser liquidados más o menos pronto".<sup>3</sup> Peor si se considera que el 90 % de las transacciones entre los fabricantes y los comerciantes, se realizan a crédito es notorio que éste es generalmente usado como dinero.

La amplia aceptación del crédito como un medio de cambio ha inclinado a mucha gente a considerar que el crédito es propiamente riqueza. Esto es falso la mera extensión de crédito no crea Capital, simplemente transfiere los medios de producción de una persona a otra o bien de una empresa a otra.

## I-2 ANTECEDENTES.

El Crédito es tan viejo como la historia que lo registra, probablemente es tan antiguo como la civilización misma, no es difícil imaginar a un tallador de pedernal de la edad de piedra, dando su hacha a cambio de la promesa de pago en carne fresca. Posteriormente al iniciarse el comercio, surgió a la par el Crédito Mercantil. Las letras de cambio, pagarés, etc. eran usadas como moneda corriente entre los comerciantes. Existen antecedentes de que en algunos pueblos de la antigüedad ya era utilizado el -

<sup>3</sup>. Op cit., Pág. 302.

Crédito como un medio para agilizar y mejorar el comercio. Por ejemplo en la antigua Babilonia, según datos arqueológicos en el siglo VII A.C., se utilizaba la letra de cambio. Efectivamente existen los que se refieren a las inscripciones que aparecen en un ladrillo de tierra cocida (actualmente se encuentra en el Museo Británico) de una orden de pago fechada en; - Ur el segundo año del reinado de Nabunahid (553 A.C.), en la que figura - el nombre del emisor y del beneficiario.

En Egipto. La Banca alcanzó un gran desenvolvimiento, las investigaciones hechas sobre papiros grecoegipcios, especialmente en las que se conservan en el Museo del Estado de Berlín, han revelado las funciones -- ejercidas por la Banca Egipcia, entre ellas las que se refieren a los pagos a terceros por órdenes de los clientes que frecuentemente tenían en - los templos sumas disponibles. En tales órdenes de pago algunos historiadores encuentran semejanza con la letra de cambio y los cheques de la época moderna.

En Grecia. Las operaciones bancarias y de crédito la realizaban los - templos. Documentos que datan del año 437 A.C., mencionan entre los ingresos del templo de Delos una partida de intereses al 10 % sobre préstamos de capitales. Sin embargo el primer documento que informa fehacientemente de la actividad económica de Atenas, es el libro de Solón (siglo VII A.C.) en el que se encuentran disposiciones en las que se autorizó el préstamo a interés sin poner límite a éste. Fué en el Atica donde alcanzó un mayor grado de desarrollo el comercio de dinero, lo cual contribuyó en forma determinante al auge económico de la península.

En el Imperio Romano. Según las investigaciones históricas, las poblaciones y colonias agrícolas no conocieron la moneda acuñada bajo el control del Estado. La necesidad de cambiar las monedas de Grecia y de las colonias fenicias, dió origen a la aparición de los primeros cambistas. - Estos se alquilaban en los despachos que les rentaba el Estado, a fines - del siglo IV A.C., los cambistas disfrutaban de una situación privilegiada. En el año 269 A.C., la ley Fabia Olgunia regula el sistema monetario romano mediante la creación del Dinar de plata, con ello el comercio de - la Italia latina se desarrolló rápidamente y las relaciones con los demás pueblos del mediterráneo se multiplicaron, dando nacimiento a un comercio

florecientes. A medida que la grandeza de Roma aumentaba, las operaciones de los banqueros se hacían más complejas y de mayor alcance, estas eran ; Cambio de moneda y transporte de dinero, utilizando muchas veces la Carta de Crédito entregada al viajero. También practicaban el depósito regular e irregular, estableciéndose la regla de privilegio en caso de quiebra. - El préstamo era la operación principal en la cual los banqueros invertían capitales propios y ajenos. El servicio de caja por cuenta de la clientela, el dar fianza o caución, etc.

Posteriormente en la llamada edad media, las invasiones germánicas — que se extendieron en los dominios del imperio romano, destruyeron la incipiente organización del negocio banquero y crediticio, y a consecuencia de las invasiones islámicas que dieron cuenta de los últimos restos de este imperio, dividieron el mediterráneo en dos secciones y acabaron con el comercio internacional y con la organización del crédito.

A consecuencia del descubrimiento de América. La segunda mitad del siglo XV y el siglo XVI, presenciaron la transformación económica causada — por las nuevas ideas y por el desplazamiento de los intereses económicos. El mediterráneo pierde su preponderancia comercial que se traslada al — Atlántico en donde España y Portugal, y un poco más tarde Francia e Inglaterra se convierten en el centro comercial del mundo. Este desplazamiento coincide con la abundancia de metales preciosos, situación que fué aprovechada por los banqueros quienes recuperaron su antiguo prestigio. Para en tonces la banca había dado un importante paso que es interesante destacar. Exigido por la necesidad de tener elementos de juicio que permitieran al banquero efectuar inversiones recuperables en la fecha fijada, es decir — la liquidez que completo la norma de exigir el estudio de la seguridad y la compensación antes de concederle crédito al solicitante.

El Crédito al Detallista surgió en América a principio de 1 800, cuando una mueblería de Nueva York vendió mercancías sobre el plan de abono, — en 1 850, la compañía de Maquinas de Coser Singer empezó a vender sus productos basándose en pagos mensuales y semanales. En 1900 el plan de ventas en abonos aumentó en popularidad y como se extendió a ramos de bienes durables más baratos, muchos comerciantes al menudeo tuvieron que emplear el sistema para responder a la competencia. A partir de entonces y hasta

nuestros días, el crédito a plazos ha jugado un importante papel en el desarrollo del nivel de vida de la sociedad.

1-2.1 Utilidad. Como un agente de producción y como un medio de cambio, el crédito desempeña un papel muy importante en nuestra economía. Hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes — del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos.

Alguien que disponga de capital y no esté capacitado para emplearlo, puede depositarlo en un banco y recibirá un interés como compensación por la transferencia de capital. Sumas de dinero demasiado pequeñas en sí mismas para ser productivas, son combinadas en bancos para hacer grandes cantidades de capital. El banquero presta dinero a fabricantes y comerciantes, quienes lo emplean para que produzca. Así, el crédito hace más productivo el capital.

Si se considera el número de coches, de casas, herramientas, etc., que se compran al año. ¿cuánto se compraría si cada uno tuviera que pagar en efectivo? El consumidor, por regla general, ofrece una pequeña cantidad en efectivo como pago al contado y su crédito para cubrir el saldo del costo de la mercancía adquirida.

El papel que desempeña el crédito no termina en el consumidor. El pequeño comerciante obtiene sus bienes a crédito del fabricante o del distribuidor por mayoreo, a su vez el fabricante obtiene refacciones y materias primas por medio de transacciones a crédito. Realmente el crédito es un elemento importante en cada fase de la producción y de la distribución, está presente desde la adquisición de insumos para producir un bien, hasta la venta de éste al cliente. Si para adquirir los bienes cada uno de los interesados tuvieran que esperar hasta que pudiesen pagarlos en efectivo, la producción y venta tenderían casi a desaparecer ya que gran parte de ellas se realizan bajo condiciones de crédito.

1-2.2 Ventajas. Una gran ventaja del crédito es la conveniencia. Los instrumentos de crédito lo convierten en una simple transferencia de grandes cantidades de dinero, aun a grandes distancias. El pago por medio de un cheque es tan común actualmente, que hace olvidar que éste es un instrumento de crédito.

El crédito de oportunidad a empresas y particulares de ampliar su poder de compra, pudiendo obtener ganancias o ahorros considerables, vfa -- aprovechamiento de ofertas o descuentos. Ejemplo : La Compañía JR., ofrece la promoción que consiste en lo siguiente. En la compra de diez cajas de equis producto recibirán dos de obsequio. Si el cliente tuviera que pagar de contado, tal vez no pudiera comprar tal cantidad. Sin embargo, si se le otorga el crédito, estará en posibilidades de adquirir una o más -- ofertas, elevando de esa manera su Tasa de Ganancia.

Otra ventaja del crédito consiste en que eleva el nivel de los nego-- cios y les presta dignidad. Mostrándose a sí mismo el mérito de la con -- fianza, con el tiempo el hombre de negocios inspira respeto a sus iguales y al público.

### 1-3 EL CREDITO EMPRESARIAL.

La necesaria relación de intercambio y la división del trabajo, crea-- rón las condiciones para el surgimiento del crédito entre empresas. Un negocio al vender sus productos bajo condiciones de crédito se ve obligado a adquirir las materias primas e insumos necesarios para su elaboración, -- a crédito.

El monto del crédito solicitado, esta sujeto al volumen del negocio, -- una empresa pequeña requiere menos crédito que una de mayor tamaño. Ahora bien, en el mundo empresarial es muy común que existan temporadas de auge y de descenso en las ventas, cuando esto ocurre, requerirá la empresa de un mayor o menor crédito según sea el caso. Estos aspectos se analizarán con mayor detalle en los siguientes subincisos.

1-3.1 El Volumen. En virtud del gran poder del crédito y los importantes beneficios acumulados por su aplicación, no es sorprendente que aproximadamente el 90 % de las ventas realizadas por fabricantes y mayo-- ristas son ventas a crédito. Este porcentaje no se aplica uniformemente a toda clase de negocios. Algunos venden totalmente a crédito. Los mayoría-- tas de determinadas ramas realizan dos tercios de sus ventas o menos a -- crédito. Existe una considerable variación en la política crediticia dentro de líneas particulares; algunas se refieren a aquellas que pueden ven-- derse únicamente en efectivo y otras principalmente a crédito.

En tanto que el crédito no es tan predominante en ventas al menudeo <

como lo es en las de mayoreo, sobre todo en la compra de automoviles, casas, terrenos, etc., el grado de utilización depende en gran parte, de dos factores. La posibilidad de pago del comprador y la necesidad de un medio de cambio. De una manera general, el primer factor mencionado puede decirse que depende de la confianza. No es el propósito analizar la confianza en este punto, pero a fin de entender que determina el volumen de crédito, debe comprenderse que la confianza objetiva y subjetivamente interviene en el crédito dado y en el crédito usado. Por ejemplo una firma extranjera puede ser digna de confianza (objetivamente la base de la confianza está presente), pero si no está disponible el medio para que la casa comercial local obtenga el hecho sobre el cual pueda establecerse la confianza a su entera satisfacción (subjetivamente no hay confianza). Se deduce entonces que el crédito será usado en mayor grado en aquellos países que dispongan de facilidades bien desarrolladas para recabar y transmitir información crediticia, que en aquellos que cuentan con facilidades raquíticas para el trabajo en cuestión.

El análisis de otros aspectos de la confianza es necesario a fin de comprender totalmente los factores que determinan el volumen del crédito. La confianza moral puede perderse. La buena fama puede adquirirse por los deshonestos tan bien como por los honestos. El término "estafador" es convenientemente aplicado a uno que establece las bases de la confianza con la intención de cometer fraude. Hasta un hombre muy honesto, frente a la oportunidad de llevar a cabo un proyecto más allá de sus recursos, puede pedir prestado hasta el límite de su crédito a cada una de varias fuentes. El acreedor debe estar protegido contra la falta de confianza; el grado en que se usa el crédito en cualquier país, dependerá de la protección ofrecida por los tribunales de justicia contra aquellos que intencionalmente o por negligencia abusen del crédito.

El crédito será más libremente otorgado y más ampliamente usado en países donde la justicia es económica, rápida y segura que en aquellos donde lo prolongado y gravoso de un litigio ponen en guardia al acreedor.

La necesidad del crédito como un medio de cambio, varía con el estado general del negocio. A su vez, el monto del crédito dentro de la economía juega un papel determinante, ya sea que los negocios prosperen o declinen.

I-3.2 El Ciclo. La actividad de los negocios siempre esta en — constante movimiento, nunca permanecen estáticos. Existen periodos de — prosperidad que alternan con periodos de receso o depresión. Esto es conocido como el Ciclo de los negocios, este movimiento cíclico tiene mucha — incidencia con el crédito, como se ve más adelante.

Tan pronto un negocio se recupera de una decadencia, las compañías in vierten en ampliaciones a las plantas, maquinaria y otros activos fijos — en espera de tomar la totalidad de las acciones al incrementarse el Merca do. Precios y utilidades se elevan con el aumento de la demanda. El grado mayor de empleo provoca un aumento en la demanda. Cada uno tiene confian- za y voluntad de conceder crédito y éste se extiende rápidamente. Tan — pronto las acciones y bonos adquieren mayor valor, nuevos préstamos son — negociados sobre esa seguridad. Se requiere el total empleo de mano de — obra y Capital para abastecer la demanda. Eventual o repentinamente, la — demanda se nivela o es inferior a la producción. Cuando ésta baja, los co merciantes y mayoristas quedan atrapados con inventarios de precios eleva dos que no pueden vender, este fenómeno también afecta a los fabricantes. El mundo de los negocios se precipita a cobrar cuentas y documentos nego- ciables. Los bancos atraen el dinero en efectivo, reúnen sus préstamos. — Las acciones son vendidas para proveer de dinero en efectivo a los deudor- es y como los precios del Mercado de valores se devalúan, los préstamos- hechos son reunidos sobre la garantía del descenso de las acciones.

En los últimos cien años el mundo de los negocios ha experimentado se veras depresiones, siendo la más grave y de mayor duración la que ocurrió en el año de 1929.

A partir de entonces algunos economistas se dieron cuenta de que los cambios fundamentales en la economía mundial había alterado el modelo de el ciclo de los negocios descrito líneas arriba. Sea así o no el ciclo de los negocios continúa operando exactamente como en el pasado; recesos en los negocios o en líneas particulares de los mismos continuarán alternando con periodos de prosperidad.



## C A P I T U L O

## II

## EL CREDITO Y LA TEORIA ECONOMICA

## II-1 TRABAS AL FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA.

Toda empresa para su buen funcionamiento requiere de recursos finan- ciosos, la captación de ellos puede ser interna y externa, la primera es- aportada por los socios, vía incrementos de capital, reinversión de utili- dades, etc., por lo que respecta al financiamiento externo, éste proviene principalmente de dos fuentes. Bancos y Proveedores, para hacerse de él, - la empresa tiene que cumplir con una serie de requisitos que equivalen a verdaderas trabas para que le puedan conceder el crédito.

Cuando la empresa requiere de préstamo bancario, debe llenar una soli- citud en la que anotará; la razón social del negocio, el nombre de los -- principales funcionarios y de los accionistas, informará si tiene partici- pación en otras empresas, los tipos de seguros que utiliza, señalará adema- s más cuales son sus principales productos y el área de Mercado que cubre y el nombre de sus clientes más importantes, debe mencionar los bienes in- muebles con que cuenta, los servicios bancarios que utiliza y el tipo de crédito que solicita. Finalmente debe describir las garantías que ofrece - al banco. Además debe anexar a la solicitud la siguiente documentación.<sup>1</sup>

### a). Balance y Estado de Resultados.

Recientes con una antigüedad no mayor a cuatro meses a la fecha de la solicitud y de dos ejercicios anteriores completos, con sus respecti- vas relaciones analíticas de las principales cuentas de Activo, Passi- vo y Capital Contable.

### b). Balances Proyectados.

Estos son requeridos sólo en el caso de solicitar créditos a mediano- y largo plazo por el período que se haya solicitado.

### c). Balance y Estado de Resultados del Aval.

Recientes con una antigüedad no mayor de cuatro meses, detallando las propiedades inmuebles así como datos de registro (No. de registro, fo- lio, libro, volumen, sección, fecha, ciudad.).

### d). Copia del Avalúo por Revelación de Activo.

Es solicitado si en el Balance se presenta superávit por éste concepto.

1. Fuente : BANPAIS, S.M.C.

- e). Escritura Constitutiva de la Sociedad.
- f). Modificaciones a la Escritura Constitutiva.
- g). Poderes.
- h). Carta donde especifique el Proyecto de Inversión y cotizaciones de lo que se va a adquirir.

Como puede apreciarse el sistema bancario se muestra muy exigente para autorizar crédito a las empresas, éstas tienen que llenar satisfactoriamente los requisitos que le pide el banco o de lo contrario le niegan el préstamo que solicite.

Los proveedores representan para la empresa, otra muy importante fuente de financiamiento. El crédito que éstos le otorgan, le permite agilizar el proceso de comercialización y aumentar el volumen de producción, - dicho de otra manera, hace más productivo el capital. Los problemas que afronta la empresa para obtener éste recurso financiero son principalmente los siguientes :

a). Crédito insuficiente.

Cuando una empresa solicita por primera vez el crédito al proveedor, - normalmente éste lo pone a prueba y le otorga un crédito muy por debajo de sus necesidades reales.

b). Plazo de Crédito.

El proveedor generalmente no es muy optimista y pretenderá otorgar un plazo de crédito muy corto. Esta situación dificulta la actividad comercial de la empresa, que se verá obligada a disminuir el plazo que otorga a sus clientes.

c). Requisitos para otorgamiento de Crédito.

La mayoría de los proveedores requieren además de la solicitud de crédito en las que se mencionan los datos de personalidad, solvencia económica, referencias comerciales, etc., los dos últimos balances para analizarlos y decidir si se otorga el crédito y el monto de éste.

II-2 ANALISIS DEL ASPECTO ECONOMICO.

El aspecto económico es muy importante dentro de la empresa, el autor

Reyes Ponce<sup>2</sup> la considera como "Una unidad de bienes y servicios para satisfacer un Mercado", en éste concepto se hace muy necesaria la coordinación de maquinas, sistemas y personas para lograr su fin común. Producir determinados bienes o servicios, ésta producción estará destinada siempre a satisfacer una demanda.

El Dr. Soldevilla<sup>3</sup> considera que el análisis de este aspecto es una de las cuestiones más importantes de la economía aplicada para la permanencia de la empresa en el ejercicio de su actividad económica.

En una economía socialista es probable que el objetivo de la empresa sea; producción para uso, para bienestar social, en lugar de producción para beneficio o lucrativa, su fin será suministrar bienes o servicios de acuerdo a un plan inicial.

En una economía capitalista donde rigen las relaciones de intercambio entre los bienes de producción y el consumo de ellos, el Mercado se erige como el medio de relación entre la empresa y el cliente, los bienes se intercambian por dinero.

El Mercado no puede reducirse únicamente al lugar donde la empresa -- puede colocar su producción, sino que se extiende a las condiciones de -- cambio y del consumo de sus productos a precios remuneratorios, por lo -- tanto la actividad de la empresa en el Mercado esta condicionada a las -- circunstancias económicas en que se realiza la compra y el consumo por -- los clientes, además éstos no están subordinados a la empresa, la rela -- ción que existe entre ellos son los intereses que tienen en común. El consumidor tiene necesidades que buscará satisfacer en el Mercado ofreciendo medios monetarios a cambio. La Empresa por su parte pretenderá colocar su producción buscando que los intereses del cliente queden satisfechos. En la medida que la empresa logre una posición ventajosa en el Mercado para poder responder a las necesidades del comprador, tendrá un dominio real -- sobre él.

II-2.1 Microeconómico. El análisis de la microeconomía supone, -

2. Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas Teoría y Práctica, Ed. Limusa, México 1975, Pág. 74.

3. Emilio Soldevilla García. Economía aplicada a la Empresa y técnicas operativas de gestión. Ed. Hisp-Eur., Barc., Esp. 1971, Pág. 3.

como lo dice Kalman J. Cohen en su libro Economía de Empresas<sup>4</sup> "la conducta racional de los agentes económicos individuales". En la economía de la empresa la utilización de los recursos y el mejor aprovechamiento de ellos es fundamental para su buen funcionamiento. El autor Thomas H. Naylor<sup>5</sup> señala cuatro elementos que conforman la teoría económica de la empresa, son los siguientes :

- a). Los Objetivos.
- b). Proceso de Transformación.
- c). Información.
- d). Decisiones.

Dentro de los objetivos se encuentran los de producción, de inventario, de ventas, de participación en el Mercado. En términos generales se puede decir que los cuatro están fuertemente relacionados entre sí, pues no se puede hablar de producción de un bien sin que se señale el segmento de Mercado al que va destinado, el conducto y la manera para hacerlo llegar al consumidor y el stock de inventarios en bodega. Cabe señalar que algunas empresas para aumentar sus volúmenes de ventas recurren a la publicidad, ésta según Milton H. Spencer<sup>6</sup> debe "aumentar las ventas", este objetivo se cubre por el incremento que experimenta la demanda generada por el despliegue publicitario.

El proceso de transformación de las materias primas, implica el aspecto de la tecnología utilizada en la elaboración del bien, el uso de patentes, la variación de productos, etc.

La información debe ser oportuna y veraz, dirigida a las personas involucradas y a las áreas que tengan relación con el trabajo realizado.

4. Kalman J. Cohen. Economía de empresas (teoría de la firma), Edit.- El Ateneo, Buenos Aires, Arg., 1973. Pág. 291 .
5. Thomas H. Naylor. Economía de la Empresa, Amorrortu Editores, Buenos Aires, Arg., 1973. Pág. 15 .
6. Milton H. Spencer. Economía de la Administración de Empresas, Unión Tipográfica Editorial Hispano - Americana, (UTEHA). México, 1976 . Pág. 194 .

Decisiones. La toma de decisiones es un renglón muy importante dentro de la empresa ya que una mala decisión puede ocasionar serios trastornos al funcionamiento de ella. La persona que vaya a decidir debe analizar -- concluzadamente los pros y los contras, utilizando para ello los conocimientos teóricos y empíricos que sobre la materia tiene.

II-2.2 De los Estados Financieros. Los Estados Financieros consisten en la presentación de datos financieros derivados de informes de contabilidad. El C.P. Abraham Perdomo Moreno<sup>7</sup> los define como "aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada pasada o futura, o bien el resultado de operaciones realizadas en un período o ejercicio pasado o futuro en situaciones normales o especiales". Generalmente se presentan en formas de Balance (o Estado de Posición Financiera), y Estado de Pérdidas y Ganancias (también conocido como Estado de Resultados o de Ingresos y Egresos). Y se les considera una de las principales fuentes de información de crédito, ya que en ellos se encuentran datos que en otras fuentes sería muy difícil obtener.

La fecha de los Estados Financieros es usualmente la del cierre del año fiscal o de contabilidad de la firma. La mayor parte de las casas comerciales usan el año calendario como su año de contabilidad, otras usan un período dictado por su hábito y conveniencia. La fecha de cierre para éstos, viene en el momento en que la actividad del negocio esta en o cerca de su punto más bajo.

Aunque los Estados Financieros dan información de crédito, la confianza que se les debe otorgar puede ser limitada. Existen factores que afectan el grado en que los Estados Financieros pueden ser dignos de confianza como base para juzgar la fuerza de crédito del cliente. Los más comunes son :

- a). Estados no auditados. El valor del Estado depende en gran parte, del sistema de contabilidad del cliente. Pero aunque éste sea el adecuado, un Estado no será tan confiable como el preparado por un auditor ext.

7. C.P. Abraham Perdomo Moreno. Interpretación de Estados Financieros Ed. ECASA. México, 1978. Pág. 17

- b). Formatos incompletos. Algunos solicitantes de crédito no completan los formatos y dejan preguntas importantes sin contestar, bien sea porque la respuesta que daría no le es favorable o porque no tiene la información. Si el acreedor no advierte éstas omisiones, la conclusión que obtendrá del análisis del Estado no será digna de confianza.

II-2.2.1 El Balance General. También conocido como Estado de Posición Financiera. Expone una condición estática, ya que muestra la cantidad de valores del activo y capital que la negociación tiene a una fecha determinada. En cuanto a su forma el balance relaciona por una parte todos los valores del Activo. Es decir, todos los bienes y derechos debidamente clasificados, primero los circulantes, enseguida los fijos y finalmente los diferidos con su expresión en términos monetarios. Por otra parte relaciona los valores del Pasivo. Es decir, las deudas y obligaciones clasificadas de la misma manera que el activo. Y el Capital también clasificado de la siguiente manera : (suscrito, exhibido, no exhibido).

La clasificación del Activo y Pasivo se lleva a cabo de acuerdo con la mayor o menor velocidad que tienen los bienes y derechos (activo), para convertirse en dinero. Y las deudas y obligaciones (pasivo), de acuerdo con el tiempo que dispongan para pagar o cumplir con ellas.

Por lo que respecta a la clasificación del Capital, se conoce la siguiente :

- a). Capital Suscrito. También conocido como Capital social, es aquel que los socios suscriben al constituirse una sociedad o al aumentarle su capital.
- b). Capital Exhibido. Es la porción de capital social suscrito que los socios ya han entregado. Es decir, ya han pagado a la sociedad.
- c). Capital no exhibido. Es la porción de capital social suscrito pendiente de pago, es conocido también con los nombres de Capital por exhibir, exhibiciones pendientes o Capital pendiente de pago.

A continuación se presenta un ejemplo de un Balance General, el objetivo que se persigue al elaborarlo es exponer con mayor claridad, la forma de clasificación de todas las partes que lo conforman.

INDUSTRIAS JR Y CIA., S.A.  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988.

ACTIVO CIRCULANTE:

Caja..... 5 000  
Bancos..... 60 000  
Clientes..... 55 000  
Deudores..... 30 000  
Doctos. X Cobrar 90 000  
Mercancías..... 200 000

Suma del Circulante..... 440 000

ACTIVO FIJO:

Edificio..... 1'000 000  
Terreno..... 500 000  
Muebles y Ens. 100 000

Suma del Fijo..... 1'600 000

ACTIVO DIFERIDO:

Gastos de Org. 20 000

Suma del Diferido..... 20 000

Total de Activo..... 2'060 000

PASIVO CIRCULANTE:

Acreedores..... 40 000  
Proveedores..... 20 000  
Doctos. X Pagar. 50 000

Suma del Circulante..... 110 000

PASIVO FIJO:

Acreedores Hipot. 110 000

Suma del Fijo..... 110 000

PASIVO DIFERIDO:

Int.Cob. X Adel. 30 000

Suma del Diferido..... 30 000

Suma del Pasivo ..... 250 000

CAPITAL CONTABLE:

Capital Inicial 1'485 000  
Util. del Año.. 325 000

Suma del Capital Contable 1'810 000

Suma de Pasivo y Capital. 2'060 000

Nota: Cifras en miles de pesos.



II-2.3 Razones Financieras. Para llevar a cabo el análisis e interpretación de los Estados Financieros, son utilizadas estas razones, expresadas en forma de proporciones matemáticas entre los renglones principales del Balance y del Estado de Resultados. Cada una de las relaciones expresará un vínculo significativo entre dos elementos importantes de la estructura financiera de la empresa. A continuación se describen algunas razones, los datos que se anotan se obtuvieron del ejemplo del Balance.

PRIMERA RAZON :

Nombre	:	Razón del Capital de Trabajo o Razón Circulante.
Fórmula	:	$RCT = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Desarrollo	:	$RCT = \frac{440\ 000}{110\ 000} = 4.0$
Significado	:	Indica la capacidad de pago a corto plazo de la empresa y el índice de solvencia de la misma.
Aplicación	:	Se aplica generalmente para determinar el grado de solvencia de la empresa. Durante muchos años una razón de Capital de Trabajo de 2 a 1 se ha tenido como ideal, es decir, que por cada peso que se haya invertido deben existir por lo menos dos para cubrir la deuda. En este ejemplo se aprecia una razón de 4 a 1 lo que indica que esta empresa se encuentra en óptimas condiciones y es digna de crédito. Sin embargo debe tenerse bien claro que esta razón mide cantidad pero no calidad, es decir, mide solo el valor en dinero de los activos circulantes, el que puede estar integrado por grandes sumas en cuentas por cobrar dudosas o inventarios de lento movimiento y/o difícil de vender.

SEGUNDA RAZON :

Nombre : Razón Severa o Prueba del Acido.

Fórmula :  $RS = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Desarrollo :  $RS = \frac{440\ 000 - 20\ 000}{110\ 000} = \frac{240\ 000}{110\ 000} = 2.19$

Significado : La diferencia que existe entre el Activo Circulante y los Inventarios se conoce como Activo Rápido y también con el nombre de Activo de pronta realización<sup>B</sup>. Representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo.

Aplicación : Esta razón es usada en casos extremos para probar la capacidad de la empresa para cumplir inmediatamente sus obligaciones, se considera como satisfactoria la proporción de peso por peso para ésta razón, por lo tanto el resultado de éste ejemplo que es arriba del 2 por 1 es muy bueno.

TERCERA RAZON :

Nombre : Solvencia Inmediata.

Fórmula : 
$$\frac{\text{Activo Disponible (Caja y Bancos)}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Desarrollo : 
$$\frac{65\ 000}{110\ 000} = 0.59$$

Significado : Representa la capacidad de pago sin tener que depender de las cuentas por cobrar, que como se mencionó anteriormente en algunos casos es dudosa su recuperación, también se prescinde de los inventarios que pueden resultar difíciles de vender.

Aplicación : Esta razón sirve para medir la solvencia óptima de la empresa. Si el resultado es superior al 0.50 por 1, se le considera generalmente como muy satisfactorio. Ya que por cada peso invertido existe la mitad en efectivo para cubrir parcialmente y de inmediato esa obligación.

CUARTA RAZON :

Nombre : Razón del Margen de Seguridad.

Fórmula : 
$$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Nota. El Capital de Trabajo es el resultado de la resta del Activo Circulante menos Pasivo Circulante.

Desarrollo : 
$$\text{RMS} = \frac{330\ 000}{110\ 000} = 3.0$$

**Significado** : Esta razón muestra la realidad de las inversiones de - los acreedores a corto y largo plazo.

**Aplicación** : En la práctica se aplica para determinar el límite de crédito a corto plazo por conceder o solicitar.

### II-3 LOS INGRESOS Y SUS DISPONIBILIDADES.

El acreedor pide los Estados financieros de un cliente con el fin de apreciar la capacidad que éste tiene para cumplir con su promesa de pago, trata de determinar basándose en esos Estados la actual posición financiera de la compañía.

El Estado de Resultados, también conocido como de Productos y gastos - o de ingresos y egresos. Muestra los resultados financieros obtenidos por la empresa en un periodo de tiempo determinado, por esa razón es un Estado financiero dinámico.

La forma tradicional del Estado de Pérdidas y Ganancias se configura primero acumulando los ingresos de todas las fuentes y segundo de todas las formas de deducciones del ingreso. En un paso sencillo el total de las deducciones se resta del total de los ingresos. La diferencia que se obtenga de tal resta será el resultado logrado por la empresa como consecuencia de sus operaciones comerciales, éste será entonces Utilidad o Pérdida.

#### 1.- Concepto de Ingresos.

a). Ingresos Ordinarios. Son aquellos que obtiene la empresa como consecuencia de las ventas de productos o servicios objeto de su negocio, sean en efectivo, en cuentas por cobrar o en cualquier forma similar.

b). Ingresos Extraordinarios. Son aquellos que la empresa obtiene como resultado de operaciones o transacciones distintas al objeto directo de su negocio. Tales como ventas de sus Activos Fijos, Arrendamientos, Intereses, etc., cualquiera que sea la forma de percepción.

#### 2.- Concepto de Egresos.

a). Concepto de disminuciones a los Ingresos. Son todas las reducciones que sufren los ingresos como consecuencia de rebajas y bonificaciones

sobre ventas, descuentos, devoluciones, etc.

b). Concepto de Costos. Son los valores de adquisición, producción u operación de servicios que tienen los productos vendidos.

c). Concepto de Gastos de Operación. Es el valor de los gastos que se requieren realizar para que la empresa pueda operar, ellos son :

- Gastos para lograr vender; Sueldos, Comisiones, Impuestos, Rentas, Luz, Transporte, etc.
- Gastos para administrar y controlar el negocio; Sueldos de Administradores, Contadores, Auxiliares, Rentas, Luz y Teléfonos de oficinas, - Papelería, etc.

d). Concepto de otros Gastos. Son los gastos extraordinarios no ligados directamente a operaciones ordinarias tales como; Gastos Financieros, Intereses pagados por préstamos obtenidos, etc.

A continuación se presenta un ejemplo de un Estado de Resultados.

INDUSTRIAS JR Y CIA., S.A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988

INGRESOS :

Ventas .....	\$ 5 000 000	
Menos Costo de lo Vendido ....	<u>3 000 000</u>	
Utilidad Bruta .....		\$ 2 000 000

GASTOS DE OPERACION :

Gastos de Administración .....	700 000	
Gastos de Ventas .....	<u>800 000</u>	
Suma .....		1 500 000

UTILIDAD DE OPERACION : ..... \$ 500 000.

OTROS GASTOS Y PRODUCTOS :

Gastos Financieros .....	100 000	
Int. Pagados por Adelantado...	80 000	
Otros Productos .....	5 000	
Suma .....		<u>175 000.</u>

UTILIDAD : ..... \$ 325 000.

II-3.1 Evaluación Económica. Para que un proyecto industrial sea considerado satisfactorio, debe estar ampliamente justificado desde los puntos de vista empresarial o social, debe proveerse una rentabilidad atractiva que justifique la canalización de recursos hacia el mismo. La rentabilidad es un índice de evaluación económica que se utiliza frecuentemente, ya que el objetivo de la empresa es aprovechar al máximo sus recursos. Desde el punto de vista del inversionista privado interesa conocer la rentabilidad que resulta de dividir las utilidades netas después de impuestos entre los recursos que invertirá representados por el capital contable. Existen diversos métodos para medir la rentabilidad dependiendo de la forma en que se considere el efecto tiempo, tanto en las utilidades como en las inversiones. Entre los métodos que pueden utilizarse destacan los siguientes :

- a). Método de la Rentabilidad Contable.
- b). De la Rentabilidad Anual sobre la Inversión no Depreciada.
- c). Del Flujo de Efectivo Excedente.
- d). De la Tasa Interna de Rendimiento.

En virtud de que el inversionista privado le interesa conocer la rentabilidad y de que en el presente trabajo no se lleva a cabo un estudio de inversión. Para obtener este índice se utilizará la fórmula de la Razón de la Productividad o Rentabilidad del Capital. Los resultados que se obtengan serán en base a los datos de los ejemplos anteriores del Balance y del Estado de Resultados.

Nombre : Método de la Rentabilidad Contable.

Fórmula : 
$$RPC = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Capital Contable} - \text{Utilidades del año}}$$

Desarrollo : 
$$RPC = \frac{325\ 000}{1\ 810\ 000 - 325\ 000} = \frac{325\ 000}{1\ 485\ 000} = 21.9$$

Significado : Este resultado significa que la Rentabilidad del Capital es de 21.9 ; por cada peso invertido se obtiene 21.9 ¢

II-3.1.1 Los Problemas de Liquidez. Cualquier empresa al otorgar créditos se desprende de dinero líquido y éste se convierte en cuentas por cobrar, si éste rubro crece y no es recuperado en el período de tiempo que previamente se determinó, se convierte en un verdadero problema de liquidez que la empresa tendrá que afrontar y procurar su pronta solución.

El acreedor por lo tanto debe aplicar los mecanismos adecuados para evitar que el deudor se extralimite en las condiciones de crédito que se habían acordado con anterioridad ya que de no hacerlo su tasa de interés disminuiría y por consecuencia también la de ganancia. Estos procedimientos de recuperación se analizarán en los siguientes capítulos del presente trabajo.

II-3.1.2 Preferencia por la Liquidez. La recompensa que tendrá el empresario por privarse del uso de su dinero durante un período determinado de tiempo será la tasa de interés, si ésta baja el hombre de negocios decidirá mejor tener su dinero disponible, a la mano, será entonces mayor la preferencia por la liquidez, por el contrario si aumenta la tasa de interés puede ocasionar un incremento en el volumen de la inversión.

La preferencia por la liquidez como señala Keynes<sup>9</sup> depende de tres motivos.

- a). El motivo transacción. Es decir, la necesidad de efectivo para las operaciones corrientes de cambios personales y de negocios.
- b). El motivo precaución. Es decir, el deseo de seguridad respecto al futuro equivalente en efectivo de cierta parte de los recursos totales.
- c). El motivo especulativo. Es decir, el propósito de conseguir ganancias por saber mejor que el resto del Mercado lo que el futuro traerá consigo.

9. John Maynard Keynes. Teoría General de la Ocupación, el Interés, y el Dinero. Fondo de Cultura Económica (FCE), México, 1970. - Pág. 154.

## C A P I T U L O

## III

## CLASES DE CREDITO



El crédito puede clasificarse de muchas maneras, pero en éste análisis la clasificación se hará de acuerdo con el tipo de transacción crediticia por la cual se establece, partiendo de esta base el crédito puede dividirse en las siguientes categorías. .

- De préstamo personal. En éste renglón se ubica el crédito al consumidor y préstamos individuales, además de las ventas a plazos hechas por comerciantes a individuos.
- De préstamo empresarial. Éste es el crédito al que recurre la empresa para sufragar sus gastos de operación, dentro de ellos se encuentran el crédito bancario y el crédito mercantil, este último es el que otorga la empresa a sus clientes para facilitar el desplazamiento de sus mercancías.

El crédito industrial y el crédito agrícola, se mencionen también en el presente capítulo.

### III-1 CREDITO DE PRESTAMO PERSONAL.

La expansión de las ventas a crédito al menudeo no ha sido suficiente para cubrir las necesidades siempre crecientes del consumidor, la mayoría de la población necesita dinero más allá de sus propios recursos.

Los términos. Préstamos al consumidor y préstamos individuales se usan indistintamente para solicitar un préstamo que tiene como características las siguientes :

- a). Se hace al consumidor.
- b). Lo hace una institución financiera.
- c). Se realiza para un propósito determinado.
- d). Se reintegra a plazos.

Los préstamos a plazos pueden ser: Directos de dinero o indirectos para financiar ventas a plazos. Es recomendable aplicar una evaluación técnica de crédito diferente para cada uno.

III-1.1 Préstamos directos al consumidor. Este crédito es conocido como préstamo en efectivo y son ofrecidos más por prestamistas ilegales dedicados a la usura (vecinos de barrio, compañeros de trabajo, etc.) en estos casos el interés se rara vez establecido en función de un interés simple anual, algunos prestamistas cotizan un porcentaje por mes, en otras ocasiones se fijan intereses quincenales. Sin que esto sea una regla

algunos prestamistas cobran un interés del 10 %, otros el 15 %, algunos - el 20 % quincenal sobre el préstamo solicitado.

Otra variante de este tipo de crédito es el que otorgan algunos bancos a individuos para la adquisición o mejoramiento de propiedades, éstos préstamos llevan un tipo de interés más reducido que los préstamos individuales ordinarios porque se hacen mediante el sistema de crédito hipotecario. Esto da oportunidad al prestamista de recuperar los bienes si el comprador no paga.

III-1.2 Crédito de ventas a plazos. El plan a plazos capacita al cliente para comprar bienes costosos cuando no está capacitado para cubrir o no desea pagar el importe total de lo que compra de una sola vez. La empresa vendedora agrega un interés o recargo, por el privilegio de crédito al precio de venta y el importe total será pagado por el comprador en iguales cantidades, a plazos determinados, dentro de un período de tiempo definido.

Las condiciones de un contrato de venta a plazos consta de cuatro elementos básicos: El enganche, pagos periódicos iguales, el recargo y el vencimiento de la deuda. El riesgo del vendedor se reduce mediante un fuerte enganche, pagos periódicos considerables y corto vencimiento. El riesgo del comprador es facilitado por el enganche, los pagos periódicos pequeños y por un vencimiento de pago prolongado. Pero a mayor período será más alto el interés.

La venta a plazos no siempre tiene un límite de crédito como tal. Cada venta se hace sobre su propio contrato, el cual usualmente incluye un trato de venta condicional.

### III-2 DE PRESTAMO EMPRESARIAL.

En el crédito empresarial se consideran dos grupos:

- a). Créditos que la empresa solicita para su mejor funcionamiento.
- b). Créditos que la empresa otorge a sus clientes.

En el primer grupo se presentan los distintos tipos de créditos que ofrecen los bancos, así como el crédito industrial.

Dentro de los créditos que ofrece la empresa a sus clientes, se encuentran el crédito al detallista y el crédito mercantil. Estos dos tipos de crédito se analizan asequida y más adelante los del primer grupo.

III-2.1 Al Detallista. El crédito al detallista cae dentro de - dos categorías: Cuenta abierta y crédito a plazos. El primero es considerado crédito por conveniencia. Generalmente el pago se hace mensual, para todas las compras realizadas durante el mes o durante el período que haya sido acordado. El crédito a plazos ya fué analizado en el inciso III-1, - relacionado con el préstamo personal.

El crédito al detallista apareció en América con las tiendas coloniales, donde el tendero daba crédito a los agricultores hasta que la próxima cosecha se levantaba, el desarrollo de éste crédito ha sido importante en cada fase del desarrollo del comercio hasta su escala presente en nuestra economía. A través de la extensión del crédito al detallista, el comerciante aumenta el volumen de sus negocios, y si cobra oportunamente todas sus cuentas hará sus utilidades más grandes. El Mercado para ventas - en abonos es practicamente ilimitado.

Este crédito tiene mucha importancia para el intermediario, la totalidad de los vendedores, fabricantes y banca - cada uno a lo largo del canal de distribución- y finanzas. Si muchos comerciantes en pequeño compran de un intermediario fracasado a través de pérdidas al extender créditos para realizar la competencia, o por pérdidas de crédito. La posición del intermediario se hace precaria. A menos que sea muy fuerte financieramente, no pasará mucho tiempo antes de que se vea incapacitado para pagar sus propias cuentas. Su fracaso junto con otros intermediarios puede significar el fracaso del fabricante, y tales fracasos afectan a su vez, a todos sus abastecedores. Sería necesario un fracaso en todo el comercio - al menudeo para atraer pérdidas en el Mercado de materias primas; no obstante, cada fracaso al nivel del comercio al menudeo aumenta esta posibilidad.

El crédito al detallista incrementa el crédito bancario y el crédito mercantil. Al extender el volumen de crédito hacia los consumidores, el comerciante al menudeo extiende su propio crédito con los comerciantes al mayoreo o con los bancos, capacitandolo para obtener más mercancías.

III-2.2 Mercantil. En éste inciso se tratará de explicar que - que es el crédito mercantil; detalles prácticos tales como fuentes de información crediticia, fijación de límites, cobranza y organización del -

departamento de crédito y cobranzas en una empresa comercial serán tratados más adelante en el capítulo IV.

El crédito mercantil es aquel que se usa para asegurar bienes para re venta a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico. Los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parcial o total mente acabados; las personas que intervienen son comerciantes (intermedia rios y mayoristas), maquiladores o fabricantes. El principal objetivo del crédito mercantil es que se usa en un intercambio de bienes destinados pa ra la reventa, con o sin proceso adicional hecho por el comprador. El cré dito mercantil es el medio principal de cambio entre la producción y la - distribución de los bienes del consumidor hacia el punto de entrega al - comerciante en pequeño.

El crédito mercantil no proporciona todo el capital necesario para - conducir un negocio; cubre únicamente el costo básico de los artículos. - Cada comerciante a lo largo de las líneas de producción y distribución de be sostener el costo de contribución a los artículos. La función princi- pal del crédito mercantil es facilitar el intercambio de bienes del pro- ductor al consumidor. Este crédito debe requerirse solamente para el tiem po prolongado que se lleva el comerciante para procesar y revender los ar tículos. Las condiciones del crédito mercantil dependen de las facilita- des para la entrega y la reventa.

El crédito mercantil es ofrecido por hombres de negocios a cambio de materias primas o de productos terminados para su reventa. Nació con el - comercio y se ha extendido constantemente. Cerca del noventa por ciento de las ventas de fabricantes y comerciantes al mayoreo, se hacen en condicio nes de crédito.

III-2.3 Bancario. El banco tiene dos funciones principales; recibir depósitos y adelantar fondos tomando como base pólizas, documentos- negociables o de descuento (instrumentos de crédito).

Cuando un banco recibe depósitos, acepta la responsabilidad de garan- tizar esos fondos sin exponer a los depositantes a peligros de pérdidas. - Al mismo tiempo el banco hace uso de estos depósitos para sufragar sus - propios gastos y adquirir beneficios en su provecho. El banco debe ester- en disposición de cubrir las demandas presentadas con cheques de sus -

clientes o de solicitudes en efectivo sobre los fondos de sus mismos depósitos.

Asimismo el banco debe tener una reserva considerable de moneda. Generalmente dedica una gran parte de sus fondos en inversiones a largo plazo. Los bancos siempre han hecho préstamos, hipotecas, o invierten sus fondos para financiar el desarrollo urbano y agrícola.

Los créditos que otorgan los bancos pueden clasificarse de la siguiente manera :

- a). Crédito personal o de consumo. Este tipo de crédito es el provisto por los bancos en la forma de préstamo de dinero a los individuos, también se otorga por establecimientos comerciales en la venta al consumidor con las tarjetas bancarias o de comercio.
- b). Documentos con aval. Esta es una forma de crédito a corto plazo sin garantía prendaria, el banco aceptará un pagaré firmado por alguien que no está considerado como un crédito satisfactorio, si dicho documento lleva una segunda firma (aval), que reúna una solvencia más segura para la institución otorgante.
- c). Crédito de habilitación o avío. Se documenta por medio de un contrato y se ampara con un pagaré pudiendo tener garantía hipotecaria, el destino de éste crédito es el activo circulante que se usa para aumentar el capital de trabajo de las empresas, puede ser utilizado por todos los giros, excepto por los comerciales, la garantía principal para éstos créditos son los productos que se elaboran en las industrias en cuestión.
- d). Crédito refaccionario. Este crédito es utilizado para la adquisición de activos fijos industriales, mismos que pueden quedar en garantía prendaria, pudiéndose otorgar garantías adicionales en caso de que sea necesario. El plazo de estos créditos puede llegar hasta diez años, pero por lo general éstos se determinan en función del ritmo a que se recuperará la inversión por la generación de efectivo o de acuerdo a la depreciación de los bienes gravados.
- e). El descuento. La forma más simple de un préstamo bancario es el descuento de letras de cambio o pagarés. Un negociante de gran solvencia puede pedir dinero prestado a su banco presentando solamente una evidencia que satisfaga la buena condición de sus negocios y de su integridad moral.

El descuento de documentos se opera generalmente con clientes a quienes previamente se les ha fijado o autorizado una línea de crédito para este tipo de operaciones y que dichos títulos de crédito provengan de ventas propias del giro de la empresa. El descuento consiste en que los bancos adquieren en propiedad las letras de cambio y los pagarés de cuyo valor nominal descuentan una suma equivalente a los intereses que devengarían entre la fecha en que se reciben y la fecha de su vencimiento, además de una comisión por gastos de cobranza.

f). Las tarjetas de crédito. La tarjeta de crédito es una forma de préstamo personal que otorga el banco y algunas casas comerciales y se adaptó para el comercio por el Franklin National Bank Rockville Center, New York en el año de 1951. Los pequeños comerciantes al menudeo que participaron en el proyecto, fueron capaces de extender el crédito sobre casi las mismas bases de las tiendas más grandes que mantienen departamentos de crédito. El banco asumió la responsabilidad total del crédito.

El proyecto de tarjeta de crédito del Franklin National Bank se extendió pronto bajo acuerdos de franquicia, a otros bancos y a la fecha existen más de tarjetas de crédito nacional e internacional se han extendido tremendamente cubriendo cuentas de viajes, diversiones y gastos diversos.

El Diner's Club, que empezó como un restaurante local con sistemas de cuentas en la ciudad de Nueva York en 1950, para 1960 ya había extendido sus instituciones miembros a 35,000 entre restaurantes, hoteles, tiendas de ropa y especiales, agencias de renta de automóviles en noventa y siete países. El American Express y el Hilton's Carte Blanche, entre otros son tarjetas de crédito similares.

III-2.4 Industrial. El término crédito industrial, alguna vez usado, exclusivamente para designar la venta de mercancías de una persona a otra y a comisión, es actualmente aplicado a la compra de cuentas por cobrar como un negocio.

El crédito industrial en su forma actual generalmente comprende lo siguiente:

- a). La compra inmediata (usualmente con un descuento considerable) de cuentas para hacerlas efectivas basándose en un contrato prolongado.
- b). La aceptación de las responsabilidades de toda la contabilidad y ---

cobranza de las cuentas compradas.

c). La aceptación de cualquier pérdida que pueda surgir de las cuentas.

El crédito industrial no se limita a cualquier ramo en particular, si no que es utilizado en cualquier área, su ventaja principal consiste en - que permite el rápido movimiento del capital necesario para el desarrollo del negocio. El cliente con el crédito industrial puede reinvertir su ca- pital de trabajo, tan rápido como pueda vender sus artículos, sin esperar treinta, sesenta, noventa o más días para cobrar sus cuentas. Este crédito de deja a las compañías que lo utilizan con pocas necesidades en sus de- partamentos de crédito, de contabilidad y de cobranzas, pero no disminuye la necesidad para la firme administración del primero. El gerente de cré- dito de cada compañía se forma un juicio sobre todos los clientes a crédi- to con anterioridad; de hecho aumenta su responsabilidad para vender uni- camente a riesgos de créditos favorables. reservándose el derecho de re- chazar riesgos anormales.

III-2.5 Agrícola. Este crédito es de dos tipos :

- a). A largo plazo, para financiar compras de tierra de labranza y efectuar mejoras.
- b). A corto plazo, para financiar la producción y compraventa de cosechas y ganado.

El primero es una inversión crediticia, el segundo una forma de préstamo bancario. El crédito agrícola es considerado como un tipo de crédito distinto porque sus efectos económicos difieren de los que ocasionan los créditos bancarios y de inversiones. A causa de su gran riesgo, éste crédito resulta muy costoso, si se aprovecha absolutamente para satisfacer - las necesidades de crédito del agricultor. El sistema de crédito agrícola comprende agencias comerciales y privadas, suplementadas por institucio- nes del gobierno y por la supervisión del mismo sobre instituciones coope- rativas. El sistema toma precauciones para la amortización de préstamos a largo plazo y una base presupuestal para los de corto plazo. De acuerdo - con el presupuesto, el agricultor hace arreglos para cubrir sus necesida- des de crédito y obtiene el dinero que necesita. Lo reembolsa cuando su - cosecha es vendida. Paga interés solamente por el tiempo que mantiene el dinero en su poder.

## C A P I T U L O

## IV

## E L C R E D I T O M E R C A N T I L



El Crédito Mercantil es tan viejo como el comercio mismo, una palabra - de mercader honorable, en antiguos tiempos, era tan aceptable como el pago en dinero. Los principios mercaderes del renacimiento contaban su riqueza en cuentas por cobrar así como en oro. Las letras de cambio que llevaban inscritos los nombres de grandes mercaderes eran usadas como moneda internacional en el incipiente comercio europeo.

El Crédito Mercantil fué la espina dorsal del comercio entre Inglaterra y América durante los días coloniales. El pago entre comerciantes se hacía con letras de cambio y pagarés. Estos instrumentos eran firmados, endosados y transferidos de un comerciante a otro como moneda corriente. Actualmente - alrededor del 90 % de las ventas de fabricantes y comerciantes al mayoreo - son a crédito.

La extensión del Crédito Mercantil aumenta grandemente las posibilidades de ventas de los abastecedores. Un negocio con un buen crédito establecido puede operar en parte con los recursos que proveen sus abastecedores. - Algunos negociantes que no pueden satisfacer los estrictos requisitos del crédito bancario constituyen riesgos para el crédito mercantil por su inómita capacidad. Los negociantes que tienen temporadas de fuerte expansión - recurren al Crédito Mercantil para la adquisición de sus bienes.

Cada transacción de Crédito Mercantil implica un contrato con una estipulación para el pago en un tiempo determinado. Las condiciones han sufrido modificaciones a consecuencia de las constantes variaciones que sufre la vida económica de las empresas, existen varios factores que influyen en las condiciones de crédito, estas varían con los diferentes ramos de negocios. Pueden variar también dentro de un ramo en particular, aun en aquellas industrias donde la costumbre ha establecido condiciones tipo.

Como una regla general puede decirse que tres importantes aspectos influyen sobre las condiciones de crédito; El producto, las circunstancias de el comprador y las circunstancias del vendedor. Veamos como afecta cada uno de ellos a las condiciones de crédito.

El Producto.- para un producto que deba venderse en corto tiempo, más cortos serán los plazos concedidos a un negociante en estos productos. Por ejemplo, los artículos de fácil descomposición o perecederos como la carne y sus derivados, productos lácteos, etc., son vendidos de contado o a un --

plazo de crédito no mayor de quince días. En artículos que no presentan este problema como es el caso de los productos enlatados, ropa, calzado, etc. las condiciones varían entre los treinta y sesenta días. En las transacciones comerciales relacionadas con bienes raíces, automoviles, maquinaria y equipo, etc., el plazo de crédito que se otorga es de varios meses.

**Circunstancias del Comprador.**- A los clientes que adquirieren grandes cantidades de mercancías, algunas veces se les conceden plazos más largos que a aquellos que efectúan adquisiciones en escala reducida. Los que representan riesgos de crédito se ven obligados a aceptar plazos cortos. Un cliente que normalmente paga a tiempo, pero que temporalmente está corto en fondos, puede merecer una extensión en sus plazos si su situación financiera parece de probable desarrollo.

**Circunstancias del Vendedor.**- Los vendedores financieramente débiles se ven obligados a realizar sus ventas al contado o excepcionalmente a plazos cortos, con el fin de mantener suficiente capital operativo para renovar sus existencias. Los de poca o ninguna competencia pueden demandar pago rápido de sus compradores.

En los ramos de elevada competencia, los plazos son más largos porque los competidores no pueden menos que ofrecer períodos de crédito similares a los que otorga la competencia, así como adoptar una política de precios flexible, acorde a las condiciones imperantes en el Mercado.

#### IV-1 FUENTES DE INFORMACION PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO.

Fundamentalmente el otorgar crédito depende del conocimiento de la personalidad y capital del cliente. Entre más completa sea la información, más preciso será el juicio del acreedor. En los próximos incisos se presentan en detalle las fuentes que proporcionan información al acreedor respecto de actuales o posibles clientes. En general tal información viene de cuatro diferentes fuentes.

**IV-1.1 De Grupo Comercial.** El intercambio de crédito, como una fuente de información, se refiere a las operaciones entre empresas de mayor experiencia real respecto a los clientes, este intercambio es estimulado un espíritu de cooperación entre comerciantes. Los vendedores generalmente consideran las experiencias de otros para determinar si se otorga o no crédito.

dito a cualquier solicitante. También si el cliente goza o no de la confianza de los departamentos de crédito.

El intercambio de crédito es muy valioso cuando una firma vende a un nuevo establecimiento cuya clasificación aun no se ha establecido y cuando un cliente anterior solicita renovación de cuenta. Un método muy importante es la reunión del grupo comercial. Los acreedores ubicados en el mismo centro comercial o que por las características de los productos que venden se ubican en el mismo segmento de mercado y por esa razón tienen muchos clientes comunes, se reúnen periódicamente para intercambiar información acerca de sus clientes.

El aspecto distinto de un grupo comercial es que todos sus miembros venden a los clientes de una misma clase de negocios. No necesariamente en la misma línea pero realizan mercancías en líneas correlativas. Así es como un grupo de comerciantes que venden ropa para dama, podría incluir a fabricantes de vestidos, abrigos, blusas y ropa íntima, etc., todos esos vendedores tendrían como clientes a almacenes dedicados a la venta de estos artículos.

Las reuniones de grupos comerciales siguen un patrón más o menos similar. Los acreedores acuerdan reunirse a intervalos regulares, sea semanal, quincenal o mensual. Pocos días antes de la reunión, cada miembro envía al secretario del grupo una lista de las cuentas que les gustaría llevar a discusión. Usualmente cada miembro está limitado a cierto número de cuentas. El secretario circula los nombres que le enviarán entre los miembros del grupo. Estos llevan a la reunión los datos del libro mayor sobre esas mismas cuentas. Según sea nombrada una cuenta los miembros que tengan la mayor información sobre ella aportan datos según sus experiencias. Esta información debe cubrir los siguientes seis puntos. Período y fecha de la última venta, crédito reciente más alto, cantidades adeudadas o vencidas, condiciones de crédito y método de pago. Cada miembro tiene un surtido de formatos de informe que llenará a medida que sea informado sobre una cuenta en la que está interesado. El tiempo consumido en la asamblea es más que compensado por el tiempo ahorrado para obtener la información de crédito de otras fuentes. Naturalmente incluye el tiempo utilizado para discutir interesantes aspectos de varios casos, sin embargo el grupo puede agilizar la discusión y analizar un gran número de cuentas en un período más o menos corto.

Algunos grupos comerciales que tienen pocas oportunidades de reunirse regularmente, están sujetos a solicitarlo cuando es necesario. El secretario de la asociación llama al grupo con una breve nota cuando cualquier cuenta requiere se tome una acción inmediata, de esta manera las cuentas dudosas son generalmente sacadas a la luz a tiempo de evitar serio peligro. La principal ventaja de este método es que elimina la duplicidad de esfuerzos. Un informe de un miembro del grupo da la información a todos los que están interesados; los miembros por consiguiente, no tienen que contestar o hacer numerosas preguntas acerca de la misma cuenta. La cooperación entre los miembros del grupo es para ellos de mucha utilidad.

IV-1.2 Vendedores. Estas personas son una fuente útil de información de crédito. Establecen contacto personal no solamente con los clientes de la casa, sino también con los competidores de éstos y con los vendedores de otras casas. Es indiscutible que los vendedores están en condiciones de proporcionar información y se les pide su colaboración más comúnmente cuando venden a nuevos clientes.

Una buena parte de la información que los vendedores proporcionan, es en gran medida una opinión personal y debe ser considerada de acuerdo con el conocimiento y características de él. La validez de la información que proporcionan depende de su capacidad para juzgar las condiciones generales, métodos de negocios y personalidad. Se debe tener presente que la mayoría de los vendedores suelen ser demasiado optimistas y esto se refleja en los juicios que emite. Lo que se requiere de ellos es que juzgan cuidadosamente una situación aprovechando que conocen a fondo su territorio.

Los vendedores generalmente se oponen a reunir información de crédito, y los gerentes de ventas apoyan esta actitud, pues sostienen que los vendedores no pueden gastar demasiado tiempo en trabajo de crédito porque la labor que tienen encomendada es la de vender, además los vendedores sienten que las preguntas acerca del Estado financiero de un cliente hecha a perder una plática sobre ventas. Reclaman que aun después de que un cliente coloca un pedido podría ofenderse por las preguntas que se le hagan y cancelar la petición. En su experiencia, preferirían que muchos prospectos sobre requisiciones de información, especialmente de Estados financieros, provengan directamente del departamento de crédito.

Sin embargo el vendedor es el que va al comerciante en su almacén y es ta familiarizado con las condiciones locales. Por lo tanto puede dar al acreedor bastante información que influya para extender o negar el crédito.

IV-1.2.1 Información que pueden obtener los Vendedores. La información y opiniones que respecto al comerciante pueden proporcionar los vendedores son las siguientes: Ubicación del negocio, condiciones locales, capacidad para los negocios, hábitos personales, referencias. Al mismo tiempo pueden obtener un Estado financiero.

a).- Ubicación del negocio. Si un negocio está ubicado en el centro comercial de una ciudad pequeña es una consideración muy importante para conceder crédito. El vendedor puede fácilmente reportar la ubicación de sus clientes. Observa las facilidades de acceso al negocio, si se encuentra en el centro o se aleja de esa sección de la ciudad, si está cercano a otros negocios competidores, si tiene facilidad de transporte y de estacionamiento. Etc.

b).- Condiciones locales. El departamento de crédito conocerá acerca de las condiciones locales que afectan a la comunidad entera y los de un consumidor en particular. Por ejemplo, una industria importante puede fracasar parcialmente, dando como resultado un descenso en el poder de compra de la comunidad. La calle en que se encuentra ubicado el cliente puede ser derruida, o las facilidades de tránsito pueden ser cambiadas, dando por resultado que éste y los negocios se vuelvan hacia otra dirección. El vendedor está en posición de informar al departamento de crédito de estas condiciones para que tome las medidas pertinentes al caso.

c).- Capacidad para los negocios. Los vendedores pueden rápidamente apreciar las condiciones de las existencias del comerciante, saben a primera vista si las existencias consisten en mercancías de gran demanda o fuera de moda. Observando los precios con que se marca la mercancía para su venta, les es posible decir si el comerciante está obteniendo ganancias con un margen regular o si se está reduciendo el precio, saben de esta manera si el comerciante compra descuidada o prudentemente. Saben también que un comprador descuidado es por lo general mal pagador. Así, un comerciante que sobre compra o acepta cualquier estilo original u oferta, seguramente no considera la obligación de pagar las cuentas a su vencimiento.

El método de conducir un negocio es otra indicación de capacidad. El éxito o fracaso de un comerciante depende de una buena organización y la manera en que sus empleados tratan a los clientes. Todas estas actividades pueden ser observadas por el vendedor.

d).- Hábitos personales. El vendedor es quien se encuentra en mejor posición para observar los hábitos personales de sus clientes. A través del contacto directo está en condiciones de estimar la personalidad del cliente además, mediante preguntas discretas puede determinar su reputación local.

e).- Referencias. Las referencias proporcionadas por un comerciante no siempre son confiables, es preferible que el departamento de crédito busque el nombre de los acreedores en otras fuentes. Aquí el acreedor puede volver a recurrir al vendedor, quien obtiene esta información de varias formas, entre ellas observando y anotando los nombres que traen las etiquetas de las mercancías que se encuentran sobre anaqueles.

IV-1.2.2 Recomendación de Crédito. A efecto de imponerle mayor grado de responsabilidad al vendedor y recalcar la importancia a su informe se le puede exigir que anote la línea de crédito que él cree debe extenderse a un cliente. Esta práctica tiende a obligar al vendedor a que mantenga mayor cuidado al contestar las preguntas que lo formulan, mientras que al mismo tiempo, el departamento de crédito no se ve obligado a seguir sus sugerencias. En algunos casos donde el monto decidido por el vendedor se considera exagerado, es recomendable una plática entre ambos ya que uno de ellos pueda poseer información acerca del cliente, de la que el otro no tiene conocimiento.

El vendedor debe llenar una solicitud de crédito, este formato le ayudará a formular un informe inteligente sobre sus clientes, en el se puede apreciar que la mayoría de las preguntas pueden ser contestadas directamente por el vendedor sin necesidad de interrogar al cliente. ( Ver ejemplo en la siguiente página ).

IV-1.2.3 Como obtener la cooperación de los Vendedores. El grado en que los vendedores ayudarán a proporcionar la información deseada, depende en gran parte del esfuerzo del departamento de crédito para ganarse su colaboración. Si éste hace su trabajo con la idea de mejorar el negocio y si ayuda al vendedor tratando considerablemente a los clientes, pronto gana

rá la sincera cooperación de los elementos de ventas.

SOLICITUD DE CREDITO	
Nombre del cliente.	_____
Dirección .....	_____
1. Valor de las existencias de mercancías del cliente . \$	_____
2. Como están divididas las existencias :	
Ferrertería .....	\$ _____
Pintura .....	_____
Otros artículos .....	_____
3. Importe de las existencias de mercancía rezagada.... \$	_____
4. Valor estimado de las instalaciones .....	\$ _____
5. La apariencia del almacén es.	
Excelente.      Buena.      Regular      Mala.      Pésima.	
6. Mencione nombre y dirección de los competidores más cercanos.	_____
7. ¿ Cual es la habilidad del cliente para los negocios ?	
Muy buena.      Buena.      Mediocre.      Mala.      Pésima.	
8. ¿ Cuántas personas están empleadas en el almacén ? ..	_____
9. ¿ Que explicación puede dar en caso de que el cliente no pague sus -- cuentas al vencimiento?.	_____
10. Nombre y dirección de los principales proveedores :	_____
11. Crédito solicitado \$ _____ . Crédito otorgado. \$ _____	
Elaboró :	Autorizó :
_____ Vendedor	_____ Cto. de Crédito
Fecha :	_____





Por el contrario los bancos no están en condiciones de proporcionar a los acreedores la siguiente información.

- a). El monto exacto de la cuenta del depositante. El banco proporciona una idea general de la responsabilidad del depositante en los términos tales como : Pequeño (tres cifras). Moderado (cuatro cifras). Grande ( más de cuatro cifras). Que son usados frecuentemente para describir el monto de los depósitos.
- b). Detalles de préstamos que son sobresalientes. Esta información puede ser gradualmente asegurada mediante autorización del propio cliente.
- c). Información relativa al Estado Financiero del cliente.

Algunas veces un acreedor puede obtener informes de crédito del banco del cliente a través de su propio banco. Los bancos en una misma ciudad tienen un cuidadoso sistema de intercambio de crédito y pueden rápidamente obtener tal información. Cuando el banco del cliente está en otra ciudad, el banco del acreedor puede solicitar la información deseada de su sucursal en esa ciudad, el que a su vez, obtendrá la información del banco del cliente. Normalmente este procedimiento no será usado, pero es muy conveniente cuando el acreedor se enfrenta con una situación difícil. Le ayuda recibida por él depende en gran medida, de su propia reputación con su banco y la confianza que tenga con él, el personal del mismo.

IV-1.4 Entrevista Personal. El más común y por antiguo el método más satisfactorio para aceptar una solicitud de crédito es una entrevista personal con el propio solicitante. Casi siempre se requiere una entrevista cuando éste desea renovar el crédito, una cuenta a plazos o un préstamo. El gerente de crédito en una organización pequeña, entrevista a todos personalmente, pero en una gran firma delega su responsabilidad a sus ayudantes o entrevistadores profesionales.

Las entrevistas son mejor conducidas en un ambiente privado, cómodo y placentero. En ellas debe evitarse dar al cliente la impresión de estar espiando sus asuntos particulares. Se mostrará al cliente la misma cortesía que la negociación espera manifiesten sus agentes de ventas. Sobre todo se debe actuar con tacto. Las preguntas prudentes, extras y necesarias durante la información se harán sin ofender. La entrevista debe ser como una plática, donde el solicitante se le da confianza, para que libremente y con toda



## IV-2 FIJACION DE LOS LIMITES DE CREDITO.

Una clasificación de crédito del comprador indica la opinión de sus proveedores sobre la capacidad para pagar sus cuentas, también comprende la personalidad y el deseo del comprador para pagar. Un límite de crédito es asignado cuando todos los factores son considerados y analizados. Esta cifra representa el monto que el acreedor supone es la máxima deuda que el cliente puede adquirir y pagar puntualmente. El acreedor debe siempre esforzarse para establecer un límite de crédito que sea más provechoso para su firma. Por lo menos, debe estar seguro de que el monto del crédito establecido a un cliente no interferirá la continuidad de las ventas y no disminuirán sus utilidades.

El propósito de establecer un límite de crédito es evitar la revisión del archivo de cuenta del cliente cada vez que se recibe un pedido. El acreedor estima el crédito del cliente y hace un registro en la tarjeta auxiliar incluyendo la fecha en que se hizo la anotación. Puede entonces registrar futuras órdenes sin analizar de nuevo el riesgo de crédito.

IV-2.1 Para Cuentas Nuevas. Aparte de las consideraciones de la personalidad y situación particular de un nuevo cliente, métodos más definidos están disponibles al gerente de crédito para determinar cuidadosamente límites de crédito para nuevas cuentas. Estos métodos son usados en conjunción con el que generalmente otorga la casa, éste es influenciado por las condiciones generales del negocio, competencia y Mercado. Sirve como una guía principal para ayudar al acreedor en sus decisiones. Algunos de los métodos que pueden ser utilizados son los siguientes :

a). Periodos de prueba arbitrarios. Algunos gerentes de crédito establecen estos periodos para las nuevas cuentas. El monto del crédito extendido depende de la línea de negocios y de la personalidad general del cliente. Cualquiera que sea el monto del crédito es otorgado por un corto periodo. Por lo general existe poca duda acerca de la capacidad del cliente para cumplir sus obligaciones, después de observar sus pagos durante este periodo de prueba al finalizar éste, el límite de crédito se conserva sobre el mismo monto, más elevado o más bajo dependiendo de la forma en que el cliente haga sus pagos.

b). Uso del límite de crédito de otros proveedores. Es prudente comprobar el crédito reciente más alto de una nueva cuenta con otros proveedores de la misma línea. Muchas compañías usan esta cifra como su propio límite de crédito inicial para el cliente. Estas cifras son regularmente obtenidas a través de intercambio directo.

No es difícil ver los problemas involucrados en el uso de límites de crédito elevados de otros proveedores para establecer su propio límite. El cliente puede no haber comprado tanto como deseara comprar a esta casa, o puede haber comprado más. Sin hacer caso de la confiabilidad de los departamentos de crédito de otras firmas, el gerente de crédito conduciría su propia investigación de crédito.

c). Investigación de Crédito. El método más efectivo para determinar un límite de crédito es mediante la conducción de una investigación completa. Esta, puede emplear todos los métodos previamente discutidos para determinar dicho límite. Si se conduce en forma apropiada, la investigación guía hacia un estudio completamente objetivo de la posición financiera del solicitante y al establecimiento de un límite de crédito más adecuado.

Antes de empezar su propia investigación, el acreedor debe decidir si será provechoso. Sería un error perder tiempo y dinero en una pequeña cuenta que nunca arrojaría una buena utilidad. Por la misma prueba de investigación de grandes cantidades puede reembolsar su costo varias veces.

El gasto más grande en la mayoría de las investigaciones de crédito es el del tiempo involucrado. El gerente de crédito perderá horas entrevistando al solicitante, analizando Estados Financieros, interpretando informes y dirigiendo la investigación. Otros miembros del departamento de crédito también dedicarán parte de su tiempo ayudándole en la investigación.

IV-2.2 Utilización de los Límites. Un límite de crédito es una valiosa ayuda en las relaciones con los clientes. Puede ser usado para contener gastos temerarios o incrementar las adquisiciones de un cliente. Este, o ve al crédito con dignidad o viola notoriamente el principio de crédito. El uso apropiado de un límite de crédito en el tiempo justo puede ayudar al acreedor y al cliente.

Sobre si se informa o no a los clientes de sus límites de crédito, las opiniones difieren al respecto. Sin embargo, es conveniente que se le infor

ne sobre todo a clientes cuyo límite es inflexible. Si se le informa debe hacersele ver al mismo tiempo que su crédito solicitado ha sido aprobado. Los asuntos del cliente probablemente nunca están bajo una estrecha revisión que en el momento de concluir una investigación de crédito y generalmente comprenderá las razones para una limitación en esta primera ocasión mejor que en cualquier otra.

Entre las ventajas de decirle al cliente su límite de crédito están :

- 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 entendido posterior, cuando el cliente conoce su límite de crédito desde un principio.

Algunas desventajas son las siguientes :

- 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 al límite como un máximo inflexible y como consecuencia de ello suspender sus compras.
- c). El cliente puede comprar a otros proveedores, en lugar de pedir una extensión del crédito.

Cuando el cliente excede su límite de crédito. Este varía con las condiciones del negocio y los buenos clientes ocasionalmente se verán imposibilitados para hacer sus pagos puntualmente, así como los clientes mediocres repentinamente verán la necesidad de incrementar sus peticiones de crédito. Cuando un cliente excede su límite normal debe considerarse lo siguiente :

- a). Cual es el monto de crédito que generalmente otorga el acreedor.
- b). Cual es el registro pasado del cliente. Si la experiencia indica que el cliente a estado cumpliendo puntualmente con sus obligaciones o que ha hecho una expansión del negocio que justifica el crédito adicional. De otra manera, los clientes de pago moroso, pueden tener inventarios que están en condiciones de mover, pero aún así puede haber una buena razón para esperar una mejora.
- c). ¿ Que indican los nuevos Estados Financieros ? Un Estado Financiero fuerte que muestra incremento en los negocios así como en las utilidades

requiere un incremento del crédito. Por el contrario, una posición financiera débil requiere un estudio del porqué el cliente solicite crédito adicional.

IV-2.2.1 Revisión de los límites de crédito. Se debe comprender que un límite de crédito no es inflexible y que debe estar siempre sujeto a revisiones constantes. El crédito depende de variaciones imprevistas, tales como la competencia, condiciones del negocio, ciclos del mercado, proceso inflacionario, etc., el límite de crédito asignado en la conclusión original es solamente al comienzo. Las cuentas deben ser constantemente revisadas, analizar los registros de pago, etc., esto es necesario no solamente para reducir el límite de crédito a un cliente que no cumple con sus obligaciones, sino para autorizar más crédito a otro que obviamente es capaz de llevar una línea de crédito más grande. Debemos recordar que el acreedor debe siempre considerar los intereses de la compañía y la concesión de crédito adicional a clientes apreciables producirá más ingresos a ella.

Determinadas condiciones indican cuando analizar un registro de crédito de un antiguo cliente para una posible revisión, ésta debe realizarse en el caso de presentarse las situaciones siguientes.

- a). Cuando el cliente no hace sus pagos puntualmente.
- b). Cuando el cliente solicita crédito adicional o sobrepasa el límite fijado para él.
- c). Cuando se sabe de buena fuente, por ejemplo de los vendedores, que el cliente ha experimentado un cambio singular en aumentos o descensos en su negocio.

Revisar un límite de crédito de un antiguo cliente es un asunto generalmente simple, particularmente después de que se ha tenido una buena experiencia con la cuenta. Si el cliente requiere crédito adicional, el acreedor comprueba el registro de pagos y analiza las condiciones y desarrollo del negocio del cliente. Si estos factores son favorables y si la firma del acreedor está en condiciones de proporcionar crédito adicional, la solicitud generalmente es aceptada.

#### IV-3 LA RECUPERACION DE LOS CREDITOS.

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que --

vende a crédito. Cualquiera que sea la magnitud del negocio, sus utilidades dependen principalmente de la frecuencia de reinversión de su capital. Este ciclo difícilmente puede ser acoplado con cobranzas lentas; éstas niegan a una firma el uso de su propio capital. No importa que tan grande sea el capital ni cuán grande sea el volumen de ventas, las utilidades no pueden ser proporcionalmente grandes a menos que la cobranza se haga puntualmente.

Las cobranzas lentas afectan el volumen de ventas. Un deudor mercantil cuya cuenta está sobregirada es poco probable que haga nuevos pedidos a la firma acreedora, es generalmente aceptado que los clientes minoritarios no comprarán aun en pequeñas cantidades para pagar en efectivo, en almacenes - donde tienen cuentas vencidas.

El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado - cuando se hagan cobros, asimismo al aprobarse un crédito. La mayoría de los negocios deudores respetan al acreedor que es atento con sus clientes y requiere pago puntual. Muchos clientes detestan las cartas de apremio y prefieren pagar puntualmente para evitarlas. Una vez que a un cliente se le permite atrasarse en una cuenta sin que se le haga un recordatorio, está listo para dejar cuentas futuras con la misma firma fuera de fechas vencidas, el objeto de cada departamento de crédito, sería informar a cada cliente que se espera su pago puntual y que no se permitirá que las cuentas se sobregiren sin que se haga un esfuerzo para cobrarlas.

Para tener éxito en las cobranzas se debe desarrollar un sistema efectivo para cobrar cuentas vencidas, éste debe incluir :

- a). Un procedimiento de contabilidad que infaliblemente revele cuentas vencidas.
- b). Un método para determinar porque la cuenta llegó a ese grado y para registrar cada acción llevada a cabo para la cobranza de una cuenta.
- c). No perder de vista el futuro potencial de cuentas corrientemente vencidas .

Un sistema de cobranza debe elaborarse para seguir un manejo rutinario de la mayoría de las cuentas, y luego proporcionar un manejo especial para circunstancias especiales. Las cuentas vencidas y no pagadas ocurren por diversas razones y estas requieren de una pronta solución, para ello existen diferentes procedimientos y técnicas.

IV-3.1 Causas que imposibilitan la Recuperación. El acreedor puede determinar porque un cliente falla en sus pagos consultando :

- El registro de compras y pagos en el auxiliar.
- El archivo de crédito del cliente.
- La información proporcionada por los vendedores.
- Intercambio de informes entre grupos comerciales.

Una vez que la razón es conocida, el cliente puede ser clasificado dentro de cualquiera de los once grupos que a continuación se mencionan. Esta clasificación ayuda al acreedor a escoger la técnica de cobranza más adecuada.

- a). Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito. Este grupo no ofrece ningún problema real de cobro. Una explicación de las condiciones debe ser suficiente para solucionar el problema y conseguir los pagos puntuales.
- b). Clientes que no pagan a tiempo por negligencia o por deficiencia en sus métodos de trabajo. En éste caso un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para que los clientes hagan sus pagos oportunamente.
- c). Clientes que por lo reducido de la cuenta descuidan las fechas de vencimiento. Los clientes minoristas, particularmente pertenecen a este grupo y como es tan poco lo que compran retienen el pago con la intención de incluirlo cuando paguen la siguiente adquisición. Sin considerar el problema que ocasionan al acreedor. En estos casos, una amable carta explicando estas dificultades debe dar por resultado la cooperación del cliente.
- d). Clientes que generalmente pagan a tiempo, pero que temporalmente se atrasan. Estos casos surgen de un déficit operativo. La política general debe ser indulgente con esta clase de deudores, pero debe mantenerse una cobranza continua sobre el cliente.
- e). Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio. Las condiciones locales, tales como huelgas o desastres naturales, reducen sensiblemente la cobranza del comerciante impidiéndole cumplir sus propias obligaciones. En estos caso el acreedor debe asumir una política de cobro indulgente y esperar a que el deudor pueda sobreponerse a su incapacidad temporal para pagar.



- f). Clientes que siempre se atrasan. En estos casos debe adoptarse una política firme contra estos deudores, aun a riesgo de perderlos como clientes.
- g). Clientes solventes que descuidan las fechas de vencimiento porque -- piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor -- que el propio. Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables en la cobranza. El acreedor debe emplear medidas firmes contra estos deudores, aun a riesgo de contrariarlos. Una política de alerta constante y enérgica cobranza convierte este tipo de deudores en clientes de puntualidad -- aceptable para pagar.
- h). Clientes que se han sobreextendido a sí mismos. Estos ocasionan también un gran problema de cobranza, son honestos pero demasiado optimistas y hacen compras excesivas. Una buena medida para evitar este tipo de situaciones es utilizar adecuadamente el límite de crédito, otorgándole solamente -- el necesario de acuerdo con su solvencia .
- i). Clientes que se aplican descuentos no ganados. Cada caso de este grupo es un problema por separado. Las tácticas de cobranza dependen de las -- circunstancias que intervengan en cada uno de ellos.
- j). Clientes que están al borde de la insolvencia o que en realidad son insolventes. En estos casos no existe otra alternativa que usar métodos -- drásticos de cobranza. Si no se puede cobrar mediante letras de cambio, se debe colocar la cuenta inmediatamente en manos de un abogado.
- k). Clientes que deliberadamente cometen fraude. Un juicio contra los -- deudores de este grupo es difícil para cobrar, pero un abogado puede algunas veces hacerlo a través de métodos enérgicos. Una buena vigilancia en la cartera de crédito evitará en gran medida a este tipo de deudores.

IV-3.2 Aspectos generales de la Cobranza. La cobranza debe ser -- Adecuada, oportuna y completa.

Adecuada.- Con esto se quiere decir que para cobrar bien, es preciso -- considerar al deudor de acuerdo a la constancia de sus pagos. No todos los clientes de una empresa actúan de igual manera y por eso el trato hacia cada uno de ellos no puede estar sujeto a un trato común. Es decir, no debe -- tratarse el problema de un cliente que ocasionalmente se atrasa igual que -- el de uno que normalmente es moroso en sus pagos.

**Oportuna.-** Es normal que tanto las personas físicas como las sociedades, tengan pasivos contraídos con más de una empresa y por eso, sus compromisos financieros pudieran rebasar su capacidad de pago. De ahí la importancia de que la cobranza se efectúe en el día señalado, pues si se realizara en otra fecha puede darse el caso de que se agoten los recursos disponibles al ser utilizados para saldar otras cuentas.

**Completa.-** Esta característica de la cobranza se refiere a que es responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pendientes de pago, partidas de pequeño o mediano monto con el objeto de que al paso del tiempo se olviden y se vean sujetos a ajustarse o bien sean cancelados. Esto ocurre porque el área de crédito y cobranzas de las empresas siempre está abrumada de trabajo y por lo mismo es frecuente que la atención se centra en las partidas de elevado monto y se vayan descuidando las pequeñas; y así con el paso del tiempo terminan siendo incobrables o bien, al llegar a convertirse en saldos muy antiguos, es bochornoso cobrarlos al cliente y se llevan a los resultados de la empresa. Igual cosa sucede con los descuentos por pronto pago que se autoaplican los clientes, cuando en realidad no reúnen las condiciones para operarse y estas partidas por ser pequeñas, también suelen hacerse viejas logrando a la postre los deudores que su cobro sea olvidado.

La responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas es, sin embargo, recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que su situación financiera sufra algún menoscabo por no hacer una cobranza completa.

Por lo que respecta al objetivo de la cobranza éste es cerrar el círculo de la venta y se expresa de la siguiente manera :



Es cierto que, pueden existir pasos intermedios entre cada uno de los señalados, pero el cuadro anterior muestra, en términos generales, el proceso de la venta, tal como sucede normalmente en las empresas.

Cerrar el círculo de la venta por cerrarlo no es el objetivo único de la cobranza ya que es posible lograrlo siendo agresivo y amenazador con el cliente. Pero esto traería como consecuencia que, liquidada lo que debe pero no vuelve a comprar. La cobranza debe hacerse de tal manera que el cliente se sienta estimulado y por lo tanto contento. Existe una frase que dice que en una empresa cualquiera vende, y es así. La venta no es algo privativo del departamento que lleva su nombre. En la cobranza también se hace labor de venta pues, si un cliente está terminando de liquidar su cuenta, puede ser invitado a que visite el negocio o adquiera alguna promoción especial porque recibió lo que deseaba adquirir, o bien porque se deja en su mente una excelente imagen de la empresa, debido a que se llevo a cabo con él una labor de cobro hecha con sentido profesional

IV-3.3 Periodos de Recuperación. Una magnífica herramienta que es de gran utilidad para determinar los periodos de recuperación y controlar las cuentas y documentos por cobrar, es el análisis de antigüedad de saldos ya que pone al descubierto con toda claridad la situación de la cartera.

El análisis de antigüedad de saldos puede prepararse considerando los plazos siguientes: 30 días; 31 a 60; 61 a 90; más de 90 días. También se puede continuar así: 91 a 120; 121 a 150; 151 a 180; más de 180 días. El tomar un plazo u otro depende de las necesidades de la empresa existiendo una norma fija al respecto.

De esta forma podemos determinar los periodos de recuperación, mismos que reflejarán la oportunidad de recuperación de los créditos o por el contrario si se esta llevando una política demasiado liberal reflejada en el atraso de pago de facturas.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se elabora el siguiente ejemplo, de análisis de antigüedad de saldos que muestra las operaciones comerciales realizadas por la compañía Comercial JR, S.A., la primera columna corresponde a ventas a crédito realizadas en ese primer mes y en las columnas siguientes están los importes de cuentas que no fueron cobradas oportunamente o bien son cuentas que tienen ese plazo de crédito.

COMERCIAL JR, S.A.				
Análisis de Antigüedad de Saldos      Fecha: _____				
Nombre del Cliente	Importe	P e r f e c t o s (días).		
		- 30	60	90 +
<b>La Favorita, S.A.</b>				
Fact. No. 1827	\$ 328,500.	328,500.		
Fact. No. 1709	181,500.		181,500.	
Fact. No. 1416 (sdo.)	<u>32,500.</u>			32,500.
	542,500.			
<b>El Surtidor, S.A.</b>				
Fact. No. 1759	85,370.		85,370.	
Fact. No. 1308	<u>11,500.</u>			11,500.
	96,870.			
<b>La Mercantil, S.A.</b>				
Fact. No. 1808	104,570.	104,570.		
Fact. No. 1693 (sdo.)	18,700.		18,700.	
Fact. No. 1570 (sdo.)	21,800.		21,800.	
Fact. No. 1501 (sdo.)	41,800.			41,800.
Fact. No. 1478 (sdo.)	27,000.			27,000.
Fact. No. 1419 (sdo.)	<u>9,500.</u>			9,500.
	223,370.			
<b>Sumas \$</b>	<b>862,740.</b>	<b>433,070.</b>	<b>125,870.</b>	<b>223,300.</b>
				<b>80,500.</b>

**Comentarios al análisis de antigüedad de saldos :**

Al cliente La Favorita, S.A., se le otorgó indebidamente el crédito de la factura 1827, ya que tenía atrasado el pago de la 1709. Además, está adeudando el saldo por \$ 32,500. de la factura 1416 que ya se encuentra a más de 90 días. Este importe podría deberse a una devolución, descuento por pronto pago, o cualquier otro motivo. Lo prudente sería cobrar o cancelar -

el saldo, recuperar los \$ 181,500. de la factura 1709 y evitar que la 1827 pase a sesenta días.

En el caso de El Surtidor, S.A., la situación se observa crítica por -- que teniendo atrasado el pago de la factura 1308 que ya está a más de noventa días, se le otorgó otro crédito por \$ 85,370. que amparán la factura -- 1759, la que va por el mismo camino. En este caso resulta urgente la atención a esta cuenta para lograr que se ponga al corriente e investigar si -- los atrasos se deben a negligencia del departamento de crédito y cobranzas o si el cliente es moroso en sus pagos, si la causa es esto último convendrá -- eliminarlo como cliente.

La Mercantil, S.A., presenta un cuadro muy peculiar y el origen de las partidas pequeñas atrasadas, puede deberse a que se otorgan porcentajes por pronto pago no aceptados, o bien lo fuerón por el proveedor pero no se elaboraron los asientos de cancelación. También pudiera deberse a que no formó la sus cheques por el importe total con el objeto de obtener pequeños beneficios adicionales. En este caso, lo conveniente es preciarle al cliente -- las políticas de la empresa y cobrar estos saldos o cancelarlos según el -- resultado de la investigación.

IV-3.4 Tasas de Recuperación. Las tasas de recuperación están -- dadas en función de los días cartera, si esta se recupera dentro del límite de crédito establecido se estará trabajando con una cartera sana, en caso -- contrario, la tasa de recuperación será muy baja y el costo del crédito se elevará ya que no es lo mismo un peso recuperado en treinta días, que ese -- mismo peso recibido en periodos subsiguientes.

Si nos ofrecieran elegir entre recibir un peso el día de hoy o uno dentro de un año, la mayoría de nosotros escogería recibirlo el día de hoy. Es evidente que un peso a recibir dentro de un año tiene menos valor que uno -- que se reciba hoy.

Desde el punto de vista del empresario. El preferirá el peso hoy, no -- por la satisfacción inmediata que éste proporciona, sino porque podrá invertir dentro de la compañía obteniendo con esto un beneficio adicional.

Para calcular el valor presente de los flujos de efectivo que se reciben por un periodo finito de tiempo, se puede convenir que ordinariamente no se está dispuesto a sacrificar la obtención de un peso hoy, a cambio de una

promesa de que será devuelto dentro de un año. En tal caso es deseable que se regrese el peso más alguna compensación por su uso o goce. Si se piensa en recibir por ejemplo un 100 % (que es aproximadamente el índice inflacionario) por el uso de ese dinero, entonces el peso de hoy se devolvería dentro de un año convertido en la doble cantidad.

Por lo tanto un peso invertido hoy al 100 % se convertirá en dos pesos dentro de un año, visto de otra manera, el valor presente de de dos pesos - a recibir dentro de un año descontando el 100 % sería igual a cero.

Si el peso de hoy valdrá dos dentro de un año, habrá que valer más dentro de dos años y así sucesivamente. Pero que pasa con ese mismo peso si no se recupera oportunamente, suponiendo esa misma tasa del 100 % anual, tendríamos entonces una pérdida mensual del 8.33 %.

Con lo antes mencionado, se puede elaborar una pequeña tabla que muestre la pérdida de valor de él peso en cuestión si no se recupera a tiempo.

IMPORTE	TASA DE INTERES MENSUAL	IMPORTE DE TIM	RESULTADO	PERIODO
\$ 1.00	8.33 %	\$ .833	\$ .9167	30 DIAS
	8.33 %	.833	.8334	60 DIAS
	8.33 %	.833	.7501	90 DIAS
	8.33 %	.833	.6668	4 MESES
	8.33 %	.833	.5835	5 MESES
	8.33 %	.833	.5002	6 MESES
	8.33 %	.833	.4169	7 MESES
	8.33 %	.833	.3336	8 MESES
	8.33 %	.833	.2503	9 MESES
	8.33 %	.833	.1670	10 MESES
	8.33 %	.833	.0837	11 MESES
	8.37 %	.837	.0000	12 MESES

TIM = Tasa de Interés Mensual.

IV-3.5 El Problema Jurídico. En materia mercantil los títulos de crédito se dice, traen aparejada la ejecución, esto es, que el tenedor de los mismos ante la falta de aceptación o pago, recurre para su cobro a la vía ejecutiva que constituye un procedimiento sumario, cuyas características serán analizadas más adelante.

Las acciones que nacen ante la falta de aceptación o pago se llaman cambiarias y existen cuando el obligado se niega a aceptar total o parcialmente un documento cambiario, en caso de pago total o parcial y cuando el girado o el aceptante fuerón declarados en estado de quiebra.

La acción cambiaria tiene naturalezas diversas. Se llama directa la procedente contra el aceptante y sus avalistas. Y en vía de regreso contra los demás obligados en el documento. La razón de ser de esta distinción tiene su origen en la naturaleza de las obligaciones de los diversos obligados en un título de crédito, pues aunque es cierto que todos ellos responden del pago en la misma forma, también es cierto que el nacimiento de su obligación tiene diferente origen.

El aceptante dió nacimiento a una obligación cambiaria y de ahí habrán de surgir varias relaciones trayendo nuevos obligados; pero es lógico convenir que el primero y los segundos tienen un interés diverso en el documento o en la causa que los indujo al mismo tiempo. Por ello sin pretender desobligar a los que por relaciones ulteriores adquirieron obligaciones, la doctrina establece un trato distinto.

Según el procedimiento legal de cobro, para llevar a cabo el cobro por la vía legal existen dos caminos; El Juicio Ejecutivo Mercantil y el Juicio Ordinario Mercantil.

IV-3.5.1 El Juicio Ejecutivo Mercantil. Este tipo de juicio se refiere al cobro de cheques, letras de cambio y pagarés, su duración es normalmente más breve que el Ordinario Mercantil.

En la letra de cambio, cualquier estipulación de intereses se dará por no puesta y por ello resulta aparentemente en contrasentido que el ejercicio de la acción cambiaria de posibilidades de cobrar intereses, sin embargo no hay tal, mientras que el documento circula antes de su vencimiento, el documento no estará ya en vías de circular, puesto que ya no será comerciable. Resulta justo entonces que al saberse que ya está vencido y no paga

do, quien tiene dicho documento y se ve obligado a ejercitar acciones judiciales para el cobro, tenga derecho a cobrar una prima por concepto de intarresas.

En el caso del pagaré, en el que si se pueden pactar intereses ordinarios y moratorios, mediante el ejercicio de la acción cambiaria podrán reclamarse los intereses pendientes de pago y los que causen a las tasas pactadas.

IV-3.5.2 El Juicio Ordinario Mercantil. Este tipo de juicio se refiere al cobro de facturas, notas de remisión, contra recibos y otra clase de documentos que no sean los tres citados en el Juicio Ejecutivo Mercantil. Este proceso es más lento debido a que propicia un mayor número de recursos de defensa por parte del deudor demandado.

En ambos casos se llega al mismo resultado, el cobro de la cuenta, si el acreedor tiene la razón y el asunto es puesto en buenas manos.

Excepto en el caso en que la empresa tenga su propio departamento legal o bien cuente con los servicios permanentes de un abogado, es preciso tener presentes los siguientes puntos.

- Que se han agotado todos los recursos para recuperar la cuenta o el documento por cobrar, ya que todo juicio resulta desagradable y distrae tiempo de trabajo.

- Deberá acudirse a un abogado de renombre, con mayor razón si la suma a cobrar es de cuantía, en tanto más elevada sea ésta mayores deben ser las exigencias para seleccionarlo.

- Conviene tener una entrevista con el abogado seleccionado para ver si el caso le interesa. Si dispone de tiempo, las probabilidades que hay de éxito, los recursos a que deberá acudir, el plazo para cumplirlo, sus honorarios y la forma de pago.

- Es recomendable que se acuda a un abogado establecido en la localidad donde este el domicilio del demandante. Si el asunto requiere de trámites en otra ciudad ver si tiene algún colega corresponsal que le maneje el juicio.

- Es preciso que los asuntos que se turnen a los abogados lo sean cuando todavía es posible acudir a ellos y cuenten con todos los recursos que la ley les otorga, de no ser así las cosas se complican para el abogado.



IV-3.5.3 Gestiones para Trámites un Juicio. Antes de llevar a efecto una acción legal, debe tenerse presente lo siguiente.

- Lo primero es que la empresa demandante tenga la razón para proceder judicialmente en contra del deudor y cerciorarse que no existan elementos de importancia que pudieran ser esgrimidos a la hora del juicio.
- El juicio debe radicarse en aquel juzgado cuyo juez tenga competencia para conocer del asunto. Resultaría muy lamentable que hubiera que reiniciar el juicio por haberse cometido un error de radicación.
- El juez debe ser competente dentro de la jurisdicción en la cual tenga su domicilio el demandante. Por ello, en todos los contratos que se celebran debe señalarse que tanto el vendedor como el comprador se sujetarán para efectos de alguna controversia a los tribunales competentes radicados en el domicilio del primero. De esta manera se evita que los juicios se tramiten en lugares distantes y posiblemente desconocidos. Además de que esto ocasionaría una elevación de los gastos.
- La persona que promueva un juicio en representación de una sociedad debe estar facultada legalmente y mantener sus poderes en tanto dure el juicio, y si el mismo le fuera cancelado, se tendrá que señalar a otra persona que lo continúe pero deberán haberle sido conferidos iguales poderes. Este se refiere a pleitos y cobranzas debidamente legalizado ante notario público y registrado ante el registro público de la propiedad. También puede serlo, tratándose de documentos por cobrar, mediante un endoso hecho por el apoderado de la empresa.

Los pasos que a continuación se mencionan se refieren a la acción legal y son :

- a). Presentación de la demanda y su contestación.
- b). Sentencia del juez.
- c). El embargo.
- d). El remate y adjudicación.
- e). Apelación.
- f). Juicio de amparo.
  - a). Presentación de la demanda y su contestación. El escrito de la demanda es objeto de una gran importancia ya que basándose en él, se habrá de desarrollar el juicio. En ocasiones no se fundamenta convenientemente-

y el juez, en cuyo juzgado se tiene radicado el juicio, se encuentra con — que los hechos no están claramente detallados; no contienen las referen — cias a las distintas disposiciones legales que fueron violadas por el de — mandado, o bien no se señala aquello que se le pide al deudor que cumpla.

El juez tiene que determinar si la demanda procede o no, pues no basta que alguien presente alguna para que se de inicio a una controversia legal pues daría inicio a una situación anárquica. Si resulta procedente tiene — que ser notificada al deudor, que se le conoce con el nombre de demandado, para que la conteste, ya sea aceptandola, rechazando parte de ella o defi — nitivamente negando todos los hechos. Tratandose del primer caso, el ju — cio se da por concluido pues el demandado acepta cumplir con las exigen — cias del autor o demandante.

En el propio escrito de la demanda, el juez señalará un plazo dentro — del cual, el demandado deberá contestarla. Si no lo hiciera en este térmi — no, habrá de ser considerado por el juez en rebeldía, si el deudor conti — nuara en la misma tónica, el juzgado habrá de apoyar a la parte actora en los términos en que fué formulada la demanda.

Es frecuente que los deudores demandados, al verse presionados, termi — nan por arreglarse con la parte actora o bien proceden a liquidar la tota — lidad de su adeudo.

Quien demanda tiene la obligación de probar aquello que reclama y para esto existen diversas disposiciones legales que apoyan, así como pruebas — documentales que fundamentan la causa legal del procedimiento, debiendo — ser presentadas durante el juicio para reforzar las que ya fueron presenta — das junto con la demanda. Desde luego las acciones diversas emprendidas — por el demandado en su defensa obligan a presentar otras para desvirtuar — lo que va afirmando en el transcurso del juicio.

Las pruebas presentadas por parte del demandante deben ser contundentes en cada caso, ya que es preciso que el juez se convenza de que la ver — dad esta de su lado. Por eso, es conveniente y aconsejable que antes de — llegar a iniciar un juicio se vea lo factible que es el fallo a favor de — quien demanda y que el abogado que maneja el proceso sea lo suficientemen — te competente como para llevar a feliz termino el asunto.

Las pruebas pueden ser de la siguiente naturaleza :

- Confesional.** Se procede cuando ante el juez, las partes del juicio, el actor y el demandado, se preguntan y repreguntan debiendo contestar cada uno la que formule el otro. Es un encuen - tro verbal.
- Documental .** También conocida como instrumental, consiste en la presen - tación de todos aquellos documentos, contratos, cartas, - facturas, contra recibos, notas de remisión, acuses de re - cibo, etc., en los que de manera evidente, se puede hacer constar la existencia de ciertas actividades y como fue - rón los hechos.
- Pericial .** Se llama así porque intervienen peritos que dictaminan so - bre ciertas cuestiones especializadas, en las que se ha - cen necesarias las opiniones de técnicos expertos en la - mat - eria. Desde luego que los peritos pueden intervenir - por parte de la parte actora y por parte de la demandada, el juez puede nombrar un perito en discordia si en la opi - nión de aquellos no hay puntos de referencia, esto es, - que cada uno defiende los puntos de vista de su cliente - sin ceder un ápice en los puntos de vista de la parte con - traria.
- Inspección Judicial .** Esta prueba consiste en que el juez da fé personalmente - de ciertos hechos o situaciones relacionados con el juí - cio.
- Testimonial.** Es la que se produce con la declaración de personas aje - nas al asunto, motivo de la controversia pero que conocen de él, estos testigos declaran ante el juez siendo obser - vados si lo hacen con falsedad, si esto llegará a suceder puede ocasionarles una sanción.

b). **Sentencia del Juez.** Una vez que fué presentada la demanda, con - testada por el demandado y presentadas las pruebas, el juez emite una sen - tencia. Es decir, una resolución ya sea favorable al actor o al demandado pudiendo darse el caso de que condene a ambas partes, porque considera - que en este último caso hay parte de razón en los dos lados. Desde luego, como es costumbre, se incluye en el señalamiento de sentencia que si en

un plazo fijado, no se cumple en todos sus términos el contenido de la — sentencia, se aplicarán los medios de apremio que el juez dictamine.

c). Embargo. Como siguiente paso si en la sentencia se condenó al — deudor y éste no cumple con lo señalado en ella, queda proceder al embargo. Siempre que el juicio se hubiera presentado en términos meramente económicos, ya que no en todas las controversias, el punto de conflicto se — refiere a cuestiones de dinero.

El embargo consiste en quitarle al demandado bienes suficientes para indemnizar al actor de los daños o perjuicios reclamados en el escrito de la demanda. Generalmente se recojan bienes con valor superior al real ya que una vez hecha la adjudicación al demandante y sean vendidos, el pro — ducto neto resulta al menos igual a la cantidad demandada, más los agrega dos a que hubiera sido condenado el demandado.

El embargo puede ser de los llamados precautorios, o sea, que por sus pecharse que pudieran ocultarse los bienes, se trabará embargo sobre ellos nombrando depositario al deudor ó a su representante legal. En este caso — pueden quedarse bajo custodia del depositario o bien hacerlo en otro lu — gar. Cuando se trata del embargo de negociaciones, se nombra a un inter — ventor, quien deberá tener facultades y permanecerá en el cargo el tiempo que dure el juicio.

d). El remate y adjudicación. Para que el actor o demandante pueda entrar en posesión de los bienes embargados o bien le sea cubierta la can — tidad reclamada, después del embargo procede el remate de los bienes que fueron objeto del mismo. Estos bienes tienen que ser valuados y ser obje — to de subasta pública, la cual es anunciada en los periódicos de mayor — circulación del lugar donde se llevará a cabo.

En caso de que no hubiere postores, se adjudican los bienes al deman — dante obligándose al demandado a expedir la factura correspondiente, pero de no ser así, es el juez el que habrá de expedir el documento con lo — cual comprobará el actor la propiedad de los bienes embargados. Si hubie — ra postores se pueden presentar dos situaciones :

- Que el ofrecimiento que hagan sea muy bajo.
- Que presionen hasta que alguno de los postores ofrezca una cierta can — tidad y que nadie más reclama.

En el primer caso, el actor puede solicitar que le sean adjudicados los bienes porque, de aceptarse el ofrecimiento máximo de los postores, - podría resultar perjudicado por no recuperar la totalidad de la cantidad reclamada, en tanto que si él los vende pudiera resarcirse en mejor forma.

e). Apelación. Una vez que el juez dictó la sentencia, el demandado puede apelarla en un término de cinco días, mediante una segunda instancia ante el tribunal colegiado de circuito, a fin de que el caso sea revisado desde luego que este paso no implica repetir todo el juicio, sino que los magistrados revisan lo ya hecho en éste, y no pueden demandante y demandado presentar nuevas pruebas.

El tribunal colegiado de circuito puede confirmar la sentencia anterior, modificarla o bien anularla. En caso de ser confirmada y el demandado no acuda a la vía de amparo, se turna el expediente al juez, ante el cual se ventiló el juicio en su origen para que siga el procedimiento de embargo y el remate o adjudicación de los bienes.

f). Juicio de amparo. Cuando se conoce la sentencia del tribunal colegiado de circuito, la parte afectada tiene quince días para recurrir a la suprema corte de justicia o bien ante el mismo tribunal por la vía del amparo para que el procedimiento y las sentencias anteriores sean revieadas y se resuelva definitivamente el caso.

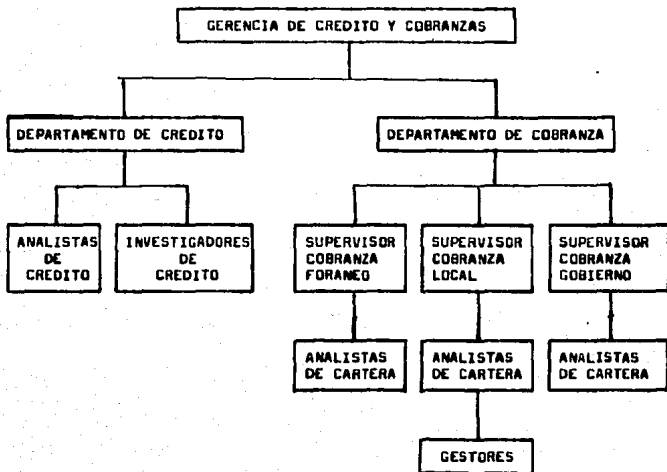
Cabe señalar que los pasos antes mencionados son una forma simplista de presentar lo que constituyen las gestiones a seguir durante un juicio. Claro está, hay numerosas instancias y recursos que son utilizados durante el desarrollo del mismo.

#### IV-4 EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

Muy importante es la labor que realiza este departamento dentro del funcionamiento de un negocio, en una época tan difícil como la actual, la tarea que tiene encomendada que es la de otorgar y recuperar los créditos con la minimización de gastos es de enorme trascendencia, ya que con este contribuye a que la empresa no tenga invertido su capital en cuentas por cobrar y que por lo mismo pueda perder su capacidad de pagos y caer en el riesgo de la insolvencia o tenga que recurrir al financiamiento externo. Los buenos resultados que se obtengan traerán consigo la posibilidad de otorgar nuevos créditos y por consiguiente se verán incrementadas las ven

tas. De esta manera la empresa estará en posibilidades de competir con mayor éxito y conseguir nuevos mercados.

Organigrama de un Departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa comercial de cobertura nacional.



IV-4.1 Ubicación. La localización del departamento de crédito y cobranzas, dentro de la estructura orgánica de una empresa dependerá de diversos factores, como son .

- Tipo de empresa. Esta puede ser industrial o comercial.
- Del potencial de la empresa. Negocio familiar, sociedad anónima, etc.
- Tamaño de la empresa. Grande, Mediana, pequeña.
- Estructura de la organización. Puede ser vertical u horizontal.

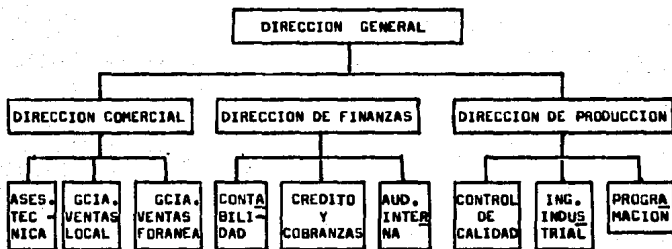
Considerando estos factores, Crédito y Cobranzas podrá depender de --

los siguientes departamentos y/o direcciones.

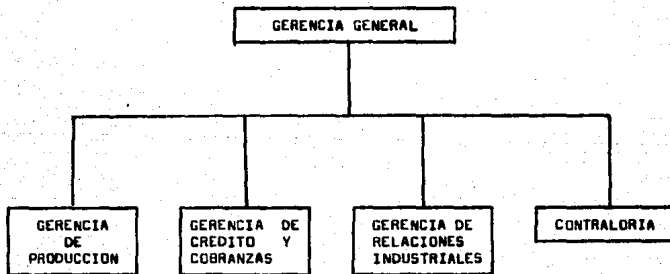
Dirección general, dirección de finanzas, gerencia general, gerencia administrativa, contraloría, tesorería, departamento de contabilidad, departamento del negocio.

A continuación se presentan ejemplos de organigramas que muestran la ubicación del departamento de crédito y cobranzas considerando su dependencia de la :

Dirección de Finanzas.



Gerencia General.



IV-4.2 La Administración de la Cobranza. La función del área de cobranza debe ser; ejercer un control eficiente de la documentación y demás valores que integran la cartera, mediante una recepción correcta, un manejo cuidadoso, una persecución continúa y arcosos periódicos, informar se y emitir aquellos documentos que permitan hacer más fluida la cobranza recabar cíclicamente conformidades de clientes sobre sus saldos, informar a los ejecutivos que corresponda sobre los resultados que se logren.

Esta misión puede llevarse a cabo de manera eficiente, mediante la — implantación de objetivos, políticas, normas y procedimientos de control. Estos deben hacerse en forma permanente y oportuna.

- **Objetivos.** Recuperar los créditos otorgados de acuerdo con las políticas y plazos convenidos. Informar al cliente sobre su estado de cuenta.
- **Políticas.** Vigilar que la observación de éstas permita alcanzar los objetivos que las originarán procurando respetar los límites de facultad y sugiriendo los cambios y modificaciones que se estimen necesarios de — acuerdo con el comportamiento del mercado.
- **Normas.** Debe vigilarse que la aplicación de éstas corresponda a lo — estipulado y que cualquier alteración sea debidamente autorizada por — quien corresponda, con base en las facultades que se le hayan otorgado.
- **Procedimientos de control.** Control de la recepción, clasificación y guarda valores recibidos. Cobro y entrega de valores, expedición de recibos por intereses moratorios, emisión de notas de cargo y de crédito, el boración y renovación de pagarés, envío de pagarés al cobro y descuento, — valores recibidos por correspondencia, cancelación de cuentas incobrables entrega de valores al cobro legal, recuperación de cuentas incobrables, — cobro de adeudos en litigio.

IV-4.3 El Proceso de la Cobranza. Este proceso lo constituyen — una serie de pasos, los que, por ser habituales muchas veces se realizan de manera rutinaria en los departamentos de crédito y cobranzas, los pa — sos a seguir son los siguientes :

- a). Preparación de la cobranza.
- b). Entrega de la cobranza.
- c). Enrutamiento.
- d). El trabajo del cobrador.



e). Recepción de la cobranza en el departamento.

a). Preparación de la cobranza. Debe hacerse con toda anticipación, preferentemente el día anterior para dedicarle el tiempo necesario, evi-  
tándose que, por las prisas quedara algún contrarecibo o un docu-  
mento, nota o factura sin incluirse.

La cobranza del día deberá incluir lo siguiente. Documentos por co-  
brar, contrarecibos, canje de facturas por documentos cobrables, facturas  
a revisión, cheques devueltos por insuficiencia de fondos u otro motivo,  
otros.

Una vez que se determinó lo que se va a cobrar en el día, debe elabo-  
rarse la relación de cobranza. Esta relación se formula en original y co-  
pia, distribuyéndose el primero para el cobrador y el segundo para el en-  
cargado del área.

Un diseño que es normalmente usado en las empresas para elaborar la -  
relación de cobranzas, es el que a continuación se presenta.

JR Y CIA., S.A.				
RELACION DE COBRANZA CORRESPONDIENTE AL DIA _____ DE _____ DE 19__				
NOMBRE DEL CLIENTE	FACTURA	IMPORTE	CHEQUE	OBSERVACIONES
ENTREGO:			RECIBI DE CONFORMIDAD :	
GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS			FIRMA DEL COBRADOR	

b). Entrega de la cobranza. La cobranza debe entregarse siguiendo - la relación. Es muy importante que el cobrador verifique lo que recibe ya que implica para él una gran responsabilidad. El hecho de que llegara a - faltar algún documento, que por un simple error involuntario no se entregó. Una situación de esta naturaleza debe evitarse ya que crea malestar - en el departamento de crédito y cobranzas. Otro aspecto a considerar es - el hecho de informar al cobrador acerca de todo lo que concierne a la localización de algunos clientes cuyo domicilio resulte difícil.

c). Enrutamiento. Enrutar es un término que significa, preparar la cobranza de tal manera que la ruta que vayan a seguir los cobradores tenga un orden lógico y no se pierda tiempo y recursos, trasladándose de uno hacia otro lado, sin un orden previamente establecido, por lo que debe - darse al cobrador el tiempo necesario para que organice su cobranza, para el efecto el cobrador deberá :

- Dialogar con la persona que le pueda proporcionar la información pertinente para atacar cada caso, esta persona puede ser el gerente o supervisor de área.
- Consultar el plano de la ciudad para localizar las calles y colonias que no conozca o informarse con alguien que pueda proporcionarle una idea al respecto, en este caso puede solicitar la colaboración del vendedor - que atiende esa zona.

d). El trabajo del cobrador. Durante el día de trabajo el cobrador debe mantener contacto con el departamento de crédito y cobranzas, en la medida en que lo requieran las circunstancias. Sin embargo debe aplicar - su criterio en todos los casos y solo en alguno crítico deberá recibir - instrucciones.

El cobrador es la persona que mayor contacto mantiene con los clientes, llega a enterarse de numerosos sucesos que acontecen en las empresas por ello debe ser instruido en el sentido de que inmediatamente que se entere de algo que pudiera afectar la recuperación de la cartera. Como puede ser la posibilidad de una huelga, una ampliación de la planta, un posible cambio no avisado de domicilio, etc., informe a su superior o en su - hacer las anotaciones pertinentes en la columna de observaciones. Desde - luego que éstas se referirán a asuntos de suma importancia.

e). Recepción de la cobranza en el departamento. Al recibirse la liquidación del cobrador, la persona que la recibe debe proceder a cotejar la cobranza efectuada contra la relación correspondiente. Dentro de la liquidación deberá estar lo siguiente: Cheques y efectivo recibidos; documentos no pagados; documentos ya debidamente requisitados; contrarrecibos no pagados; contrarrecibos nuevos por documentación entregada a revisión; facturas no recibidas a revisión, (sea cual fuere el motivo).

En relación a los cheques, deberá verificarse que estén debidamente formulados, es decir, que no contengan algún error, como puede ser que no coincida la cantidad en letras con la de número, o bien que no contengan las dos firmas, etcétera.

Una vez recibida la liquidación del cobrador, en el departamento de crédito y cobranzas debe proceder a lo siguiente:

- Entregar al guardavalores (si lo hay) los documentos devueltos o recibidos.
- Tomar nota de las observaciones del cobrador hechas en la relación.
- Atender las reclamaciones de los clientes y perseguir estos asuntos hasta su culminación.
- Tomar nota y proceder de inmediato respecto a aquellas cosas que ameriten una carta, un telegrama, una llamada telefónica o una visita personal.
- Pasar instrucciones al departamento legal o al abogado, para que proceda en aquellos casos en los que así lo ameriten las circunstancias.
- Devolver la firma al cobrador que fué asentada en la relación de cobranza.
- Ver que se hagan o hacer los movimientos en cuentas corrientes, según sea el caso.

IV-4.4 De la cobranza y sus problemas. Es muy común que en la cobranza se presenten problemas con los deudores morosos, que recurren a engaños para tratar de ganar más días. Se valen de artimañas tales como, ofrecer pagarés o cheques postfechados para pagar cuentas vencidas. Otro problema que llega a suscitarse es el que ocasionan algunos clientes a los que se les otorgan descuentos por pronto pago, se presentan casos en los que aún cuando la cuenta no fue liquidada en el tiempo establecido para tener derecho a gozar de este beneficio, estos deudores se aplican de

todas formas el descuento, lo cual constituye un abuso, en virtud de que las condiciones específicas eran las de otorgar un lapso de tiempo para pagar la factura y tener derecho a obtener dicho descuento.

IV-4.4.1 Pagars. Cuando un deudor ofrece pagar su cuenta vencida con un pagaré, es recomendable considerar varias cuestiones antes de aceptarlo como liquidación. Hay argumentos a favor de la aceptación del pagaré, así como también algunas objeciones.

Argumentos a favor de la aceptación del pagaré. Principalmente son 3.

- Constituye una evidencia por escrito de la deuda, proporcionando una prueba en caso de que posteriormente sea necesario demandar al cliente.
- Un pagaré es fácilmente transferible, por lo general, puede ser de contado en un banco por capital inmediato.
- Un deudor generalmente considera un pagaré como una obligación más formal que una cuenta corriente.

Las objeciones a la aceptación del pagaré. Principalmente son dos.

- Un acreedor al aceptar un pagaré en pago de una cuenta vencida, corre el riesgo de que no sea liquidado a su vencimiento, frecuentemente el deudor ofrecerá pagar solamente una parte del pagaré cuando se vence, ofreciendo otro por el saldo.
- Al aceptar un pagaré, el acreedor renuncia a todo derecho de pago hasta la fecha de vencimiento del mismo.

IV-4.4.2 Cheques postfechados. No es raro que un acreedor pida a un cliente que de un cheque postfechado para cubrir una cuenta vencida. La práctica es común particularmente cuando agentes de ventas cobran a sus clientes. El gerente de cobranzas no debe aceptarlos por el monto de la cuenta menos el descuento en efectivo, si la fecha del cheque es después de la expiración de la fecha de descuento.

Este recurso se hace costumbre en algunos deudores que al pagar una cuenta vencida lo hacen con un cheque postfechado, logrando con esto obtener un lapso más de tiempo si a eso se le agrega que ocasionalmente el cheque es rechazado en el banco por fondos insuficientes, el problema se agrava aún más, llegando incluso a duplicarse el período originalmente establecido.

Una medida adecuada para afrontar este problema, podría ser, reducir-

al cliente el período de crédito establecido, es decir, si se le otorgaba en principio un crédito a treinta días, intentar reducirlo a quince. De esta manera se da cierto margen a que el cheque que el deudor otorga aún siendo postfchado se reciba dentro del lapso de tiempo originalmente pagado.

IV-4.4.3 Abuso de descuentos no ganados. Este es un problema — que enfrentan los acreedores de crédito mercantil con relativa frecuencia. El descuento por pronto pago es un incentivo que se otorga al deudor por pagar en un determinado tiempo, esto puede ser a ocho, diez, quince o más días según las políticas de la empresa. El cliente tiene derecho a este descuento solo cuando paga dentro del tiempo señalado, el acreedor ofrece este descuento con el propósito de inducir al cliente a que pague inmediatamente, con el fin de obtener una mayor liquidez. Pero se presentan casos de deudores que hacen su pago después de que el período de descuento ha pasado y aún así se lo deducen, con lo que se frustra el verdadero propósito por el que se permite el descuento en efectivo.

Al percatarse el acreedor de estas anomalías, debe aplicar las medidas conducentes para evitarlas, puede en principio entablar conversación con el cliente para dejar bien definidas las condiciones sobre las que se otorga el descuento, haciendo hincapié en que es un acuerdo que debe ser de beneficio para ambas partes y si una de las dos llega a fallar repercute en perjuicio de la otra.

## C A P I T U L O

V

## EL CONTROL DEL CREDITO

#### V-1 LAS POLITICAS DE LA EMPRESA.

Las políticas son enunciados o conceptos que forman una guía para el curso de las acciones mentales o físicas de un grupo de personas, señalan fronteras que permiten al usuario poner en práctica su iniciativa y juicio en la interpretación de una política en particular. Esta define el área - en la cual deben tomarse las decisiones, pero no da la decisión, solo indica la dirección sancionada y general de las áreas que deben seguirse en la práctica.

Una política bien formulada ayuda considerablemente a llevar a cabo - el trabajo administrativo, por lo que es conveniente darle prioridad a la formulación de políticas tanto en la iniciación de una empresa como al hacer cambios en una ya existente.

Para la formulación de políticas es recomendable tomar en cuenta las siguientes consideraciones :

- a). El uso de la política debe ayudar al logro de un objetivo y debe ser formulada partiendo de hechos y experiencias y no de reflexiones personales.
- b). Una política debe ser precisa y claramente expresada, de tal manera - que permita una fácil y rápida interpretación.
- c). Todas las políticas deben conformarse a los factores externos, tales como leyes y reglamentos de interés público.

- Políticas generales de una empresa. El autor Reyes Ponce señala en - su libro<sup>1</sup>, varios objetivos y políticas, de este conjunto destacan las siguientes :

- a). Aprovechar íntegramente la capacidad productiva.
- b). Impulsar las ventas para conseguir las utilidades adecuadas a la producción.
- c). Delimitación precisa de las funciones, autoridad y responsabilidad.
- d). Elaborar objetivos y políticas dentro de cada división.

Las políticas generales de una empresa pueden clasificarse en exter-nas e internas.

1. Op. Cit., Pág. 185.

- Externas. Son aquellas que se crean para hacer frente a diversas situaciones creadas por fuerzas ajenas a la empresa; tales como, las diferentes entidades gubernamentales, las asociaciones industriales, las asociaciones sindicales, etc.

- Internas. Dentro de éstas se encuentran las que se elaboran en el seno de la empresa y son propuestas por los gerentes en cualquier nivel administrativo, con el fin de contar con las orientaciones necesarias establecidas para su propio uso y el de sus subordinados. Dentro de estas políticas se encuentran la financiera, la crediticia, la de cobranza y la económica.

V-1.1 Financiera. Con el propósito de lograr una mayor eficiencia de los recursos captados, toda empresa debe implementar políticas financieras adecuadas para lograr tal fin. A continuación se mencionan algunos ejemplos.

- a). Determinar las fuentes de financiamiento. Estas pueden ser entre otras préstamos bancarios, utilización de crédito otorgado por proveedores, hipotecas, ampliación del capital propio, etc.
- b). Obtener una mayor rotación del capital, como base para lograr mejores utilidades.
- c). Mejorar la situación financiera, fijando políticas y normas respecto a amortizaciones, reinversiones, utilidades mínimas, etc.
- d). Establecer registros financieros, contables, estadísticos, etc., para utilizarlos como medio de control y como base para elaborar pronósticos.

V-1.2 Crediticia. Es muy importante para toda empresa implementar políticas de crédito, para evitar que al otorgarlos sin un previo análisis de cada caso pudiera retrasarse su recuperación y ocasionar serios trastornos a la situación financiera del negocio. Estas pueden ser rígidas, moderadas y muy liberales.

Dependiendo en gran medida de su situación en el mercado, de la competencia, de el producto, etc., algunas de las políticas que pueden establecerse son las siguientes :

- a). Autorización de crédito a cuentas nuevas.
- b). Las fuentes de información que serán utilizadas para la toma de decisiones.



- c). Plazo de crédito.
- d). Monto del crédito.
- e). Fijar máximo de crédito que puede concederse. Tanto en general como por zonas, buscando que no se recarguen los costos.

V-1.3 Cobranza. Si en las empresas se formulan políticas de crédito, deben formularse también de cobranza. Dentro de los puntos que deben incluirse están los siguientes :

- a). La forma de pago del cliente. Si se aceptan o no pagos parciales.
- b). Si se enviarán estados de cuenta a los clientes y con que periodicidad.
- c). Deberán señalarse los pasos a seguir para recuperar las cuentas y documentos por cobrar.
- d). Deben estipularse las condiciones, requisitos y pasos a seguir, en el caso de los deudores morosos, así como las decisiones a adoptar por si la cobranza tuviere que hacerse por la vía legal.
- e). Todo lo relacionado con descuentos, bonificaciones y rebajas debe quedar claramente definido.
- f). Se deberá fijar la tasa de interés normal y la correspondiente a la moratoria revisándose periódicamente.
- g). En que tiempo se deberá turnar una cuenta o documento al abogado.
- h). Deberá señalarse que intervención tendrá el departamento de ventas, en el caso de cuentas de difícil cobro.
- i). La periodicidad con que deberá formularse el análisis de antigüedad de saldos y la determinación de la rotación de las cuentas y documentos por cobrar.

V-1.4 Económica. Las políticas de índole económica siempre estarán enfocadas a lograr el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos. Las áreas donde tendrán aplicación las políticas económicas son las de producción y ventas.

- Políticas de producción :

- a). Adquisición o modernización de maquinaria y equipo.
- b). Proceso de fabricación.
- c). Diseño e implementación de líneas de productos.
- d). Medición de la productividad en cada línea de producción.

- e). Fijar programas de producción buscando que ésta resulte fluida para evitar costos innecesarios.
  - f). Fijar niveles de inventarios de materias primas, herramientas, etc., para evitar que se eleven los costos.
  - g). Capacitación y entrenamiento del personal, con el propósito de elevar la productividad.
  - h). Fijar volúmenes de producción en coordinación con el área de ventas.
- Políticas de ventas :
- a). Planeación y organización de las ventas.
  - b). Fijar cuotas por artículo y asignarlas por zonas y por vendedores.
  - c). Captación de nuevos mercados, en base a una investigación de los mismos.
  - d). Establecer sistemas de remuneración e incentivos para estimular a los vendedores.
  - e). Establecer controles estadísticos de ventas.
  - f). Realizar campañas publicitarias para apoyar las ventas.

#### V-2 DISTRIBUCION DE LA CARTERA DE CREDITO.

La cartera de crédito refleja las operaciones crediticias que realiza una empresa a una fecha determinada. Generalmente, los últimos días del mes son utilizados para efectuar el cierre de registro de operaciones.

Bajo el supuesto de que la empresa tenga como fecha de corte el día veinticinco de cada mes, este sería el límite máximo para registrar contablemente todas las operaciones (ventas, ajustes, etc.), realizadas en ese lapso de tiempo.

En la cartera de crédito aparecen los clientes clasificados, bien sea alfabéticamente o por código de cliente y las cifras que adeudan. En primer término estará anotada la fecha en que se realizó la operación, seguidamente el número de la factura, documento o bien el número de nota de crédito que regularmente afecta a una factura, en la siguiente columna estará anotado el importe si corresponde a los primeros treinta días, si tiene una antigüedad mayor aparecerá en la siguiente columna, pero si la fecha de la factura es mayor a sesenta días se reflejará en la siguiente columna y así sucesivamente las de noventa, cientoveinte y más de ciento veinte días.

V-2.1 Variaciones. La cartera de crédito siempre mostrará variaciones, ya que influyen varias factores para que se encuentre constantemente en movimiento. Bien sea que aumente o disminuya.

Las causas por las que la cartera puede aumentar son :

- a). Apertura de nuevas cuentas.
- b). Aumento de precios.
- c). Retraso en el cobro a clientes.
- d). Aumento en el plazo de crédito a algunos clientes.
- e). Aumento en el monto del crédito.

Los factores que influyen para que la cartera de crédito presente disminuciones son las siguientes :

- a). Disminución de las ventas.
- b). Implementación de una política de descuentos por pronto pago.
- c). Recuperación de los créditos dentro del plazo establecido.
- d). Aplicación de una rígida política crediticia.

V-2.1.1 Mensual. De un mes a otro la cartera presenta variaciones, tanto en las cuentas de cada cliente como en su valor total. Para una mejor apreciación de lo antes expuesto se presenta el siguiente ejemplo, donde los saldos en cartera son :

	<u>30 DIAS</u>	<u>60 DIAS</u>	<u>90 DIAS</u>	<u>120 DIAS</u>	<u>+ 120 DIAS</u>	<u>TOTAL</u>
<u>MES 01</u>	34,275.	12,920.	1,987.	364	453	49,999.
<u>MES 02</u>	37,280.	6,865.	1,080.	205	167	45,597.

Nota: Cifras en miles de pesos.

Al comparar ambos saldos, son notorias las variaciones de un mes a otro. Se aprecia una disminución en el total del mes 02. Este hecho visto superficialmente propiciaría que se incurriera en el error de pensar que hubo una disminución en las ventas, lo que es totalmente falso, ya que si se observan las columnas de antigüedad de saldos se ve que en la de treinta días hay un considerable aumento, ocasionado probablemente por un incremento en las ventas. Sea cual fuere la causa, en este caso no interesa ya que lo importante es demostrar que se presenta una variación en esta columna. Además también se presentan variaciones en las otras, lo que indica que en ese mes hubo una excelente recuperación de créditos.

V-2.1.2 Porcentual. Las variaciones que afectan la cartera y que se reflejan en un estado de antigüedad de saldos que normalmente se elabora cada mes, puede medirse porcentualmente. Es decir, cada columna variará en un X por ciento, con respecto a las cifras del mes anterior.

Siguiendo el ejemplo del inciso anterior, las variaciones porcentuales serán las siguientes :

<u>PERIODO :</u>	<u>MES 01 :</u>	<u>MES 02 :</u>	<u>VARIACION % :</u>
30 DIAS	34,275.	37,280.	8.77
60 DIAS	12,920.	6,865.	( 46.86 )
90 DIAS	1,987.	1,080.	( 83.99 )
120 DIAS	364.	205.	( 77.56 )
+ 120 DIAS	<u>453.</u>	<u>167.</u>	<u>(171.26 )</u>
TOTAL :	49,999.	45,597.	( 8.80 )

En éste cuadro se aprecian; un incremento porcentual del 8.77 % en el periodo de treinta días y disminuciones muy considerables en los periodos subsiguientes así como en el total. Lo que demuestra la aplicación de una correcta política de cobranza.

#### V-3 VALOR DE LA CARTERA.

El valor de la cartera de crédito, expresado en términos monetarios es igual al monto de la inversión que tiene la empresa en cuentas por cobrar, que a su vez esta determinado por los siguientes factores :

- Los términos de crédito concedidos a los clientes.
- La política y las prácticas de la compañía para decidir el otorgamiento de crédito.
- Las prácticas reales de pago de los clientes.
- El vigor que se aplique para la recuperación de los créditos.
- El volumen de las ventas a crédito.

V-3.1 Crédito otorgado. Las ventas realizadas durante un determinado periodo de tiempo, descontando las que fuerón hechas al contado, - dan como resultado el crédito otorgado. Naturalmente, dentro del renglón de cuentas por cobrar deberán estar aquellas que se refieran al mismo plazo de cobro, es decir, si la política de la compañía es de treinta días,-

no deberá incluirse alguna en la que se otorgó un plazo mayor, asimismo, en el renglón de ventas del mes deberán omitirse aquellas que no corresponden a ventas de mercancías, por ejemplo, ventas de desperdicio, de activos fijos, etc., ya que de considerarse distorsionarían los resultados.

El siguiente cuadro muestra las ventas efectuadas durante el año, separadas según el plazo de crédito otorgado, incluye además los saldos mensuales en cartera de clientes ordenados en dos columnas. Una corresponde a clientes con un crédito de treinta días y la otra a distribuidores a los que se les otorga un crédito mayor de sesenta días.

V E N T A S				C A R T E R A	
PERIODO :	CONTADO	C R E D I T O		C R E D I T O	
		CLIENTES 30 DIAS.	DISTRIB. + 60 DIAS.	CLIENTES 30 DIAS.	DISTRIB. + 60 DIAS.
ENERO	14 000	36 800	7 200	38 600	19 600
FEBRERO	13 000	34 100	9 100	37 400	21 200
MARZO	12 000	31 900	7 300	36 300	18 300
ABRIL	11 500	28 700	5 900	35 700	14 400
MAYO	11 200	28 100	5 700	32 600	14 100
JUNIO	11 000	26 600	4 800	28 500	13 800
JULIO	11 300	28 900	5 100	30 100	13 900
AGOSTO	11 800	29 600	5 800	31 200	14 700
SEPTIEMBRE	12 100	30 300	6 100	31 800	15 500
OCTUBRE	12 500	30 600	6 400	32 300	16 100
NOVIEMBRE	13 200	31 500	6 800	34 400	16 800
DICIEMBRE	13 900	33 700	6 900	37 900	17 100
TOTAL : \$	<u>147 500</u>	<u>370 800</u>	<u>77 100</u>	<u>406 800</u>	<u>195 500</u>

Nota : Cifras en miles de pesos.

V-3.1.1 Promedio de Recuperación. Comumente a la empresa le interesa conocer como se van recuperando los créditos, saber si estos son cobrados oportunamente. Para ello existe lo que se ha dado en llamar, los días de venta en cartera, éste instrumento de medición permitirá conocer los días promedio de recuperación.

La fórmula para obtener los días de venta en cartera variará según sea la diferencia entre el total de la cartera y las ventas del mes. A continuación se presenta un ejemplo en el cual son utilizados tres supuestos, cuyo desarrollo se verá más adelante.

	V E N T A S			C A R T E R A
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JUNIO
1).	8 563	5 936	11 289	10 385
2).	2 733	9 819	7 945	12 249
3).	6 902	3 254	4 036	8 555

#### Ejemplo 1.

Para obtener los días de venta en cartera en este ejemplo, donde el saldo en cartera es menor que las ventas del mes, la fórmula que se utiliza es la siguiente :

$$\text{Fórmula : a). } \frac{\text{Cuentas por cobrar del mes}}{\text{Promedio diario de ventas del mes}}$$

La fórmula para obtener el promedio diario de ventas del mes es :

$$\frac{\text{Ventas netas del mes}}{30 \text{ días}}$$

b). Otra fórmula que puede utilizarse es la siguiente :

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar del mes}}{\text{Ventas del mes}} \times 30$$

Desarrollo: a). Promedio diario de ventas =  $\frac{11\ 289}{30} = 376.30$

Días de venta en cartera =  $\frac{10\ 385}{376.30} = 27.6$

b). Días de venta en cartera =  $\frac{10\ 385}{11\ 289} \times 30 = 27.6$

Explicación: Como puede observarse el resultado es el mismo, por lo que puede elegirse cualquiera de las dos opciones.

#### Ejemplo 2.

Si el saldo en cartera es mayor que las ventas del mes, como es el caso del presente ejemplo. La fórmula que se utilizará será la siguiente :

Fórmula : 
$$\frac{\text{Cuentas por cobrar del mes} - \text{Ventas del mes}}{\text{Ventas del mes anterior}} \times 30 + 30$$

Desarrollo : 
$$\frac{12\ 249 - 7\ 945}{9\ 819} \times 30 = 13.2 + 30 = 43.2$$

Explicación: En éste caso el saldo en cartera es superior a las ventas del mes. Por lo que a la fórmula del ejemplo uno se le agrega +30, que corresponden al mes anterior. El resultado obtenido demuestra que la recuperación de los créditos se está realizando después de treinta días.

## Ejemplo 3.

En este caso el saldo en cartera es mayor que las ventas del mes y aún que las del mes anterior. Por lo tanto la fórmula queda así :

$$\text{Fórmula : } \frac{\text{Ctas. por cobrar del mes - Vtas. mes y del anterior}}{\text{Ventas del tercer mes}} \times 30 + 60$$

$$\text{Desarrollo: } \frac{8\ 555 - 7\ 294}{6\ 902} \times 30 = 5.7 + 60 = 65.7$$

**Explicación:** En el presente ejemplo fué necesario restarle al saldo en cartera, las ventas de los dos primeros meses (Mayo y Junio) y dividir el resultado entre las ventas del tercer mes (Abril). La cifra obtenida señala que la recuperación de créditos se está realizando a más de sesenta días.

**V-3.1.2 Plazo medio de cobranza.** Es muy útil para medir la eficiencia interna del sistema de crédito y cobranzas al final del ejercicio. Se determina dividiendo las ventas a crédito anuales entre 365 para obtener las ventas diarias; y dividiendo el saldo mensual de cartera entre las ventas diarias. El promedio mensual en cartera se obtiene de la suma de los saldos en cartera divididos entre doce.

En la página siguiente se presenta un ejemplo en base a los datos del subinciso V-3.1., los resultados que se obtiene significan que se siguió a lo largo del año una buena política de recuperación de créditos. Como puede observarse en la columna de clientes, donde el promedio de cobranza fué de 33 y si se considera que normalmente es aceptado un atraso de un 30 %, en este caso es muy aceptable ya que el exceso fué de un 10 %. Por lo que respecta a distribuidoras el resultado que se logró de 77 también es aceptable ya que a ellos se les otorgan plazos de más de sesenta días, pueden ser inclusive de noventa o más en algunos casos.



PERIODO :	VENTAS A CREDITO		CARTERA DE CREDITO	
	CLIENTES	DISTRIB.	CLIENTES	DISTRIB.
ENERO	36 800	7 200	38 600	19 600
FEBRERO	34 100	9 100	37 400	21 200
MARZO	31 900	7 300	36 300	18 300
ABRIL	28 700	5 900	35 700	14 400
MAYO	28 100	5 700	32 600	14 100
JUNIO	26 600	4 800	28 500	13 800
JULIO	28 900	5 100	30 100	13 900
AGOSTO	29 600	5 800	31 200	14 700
SEPTIEMBRE	30 300	6 100	31 800	15 500
OCTUBRE	30 600	6 400	32 300	16 100
NOVIEMBRE	31 500	6 800	34 400	16 800
DICIEMBRE	33 700	6 900	37 900	17 100
TOTAL.....	370 800	77 100	406 800	195 500
VENTAS DIARIAS :	370 800 ÷ 365	77 100 ÷ 365	SALDO MENSUAL 406 800 ÷ 12	195 500 ÷ 12
	1 015,9	211,3	33 900	16 291,7
PLAZO MEDIO DE COBRANZA :	33 900 ÷ 1 015,9	16 291,7 ÷ 211,3		
	33 DIAS	77 DIAS		

V-4 TENDENCIAS RECESIVAS DE LA CARTERA DE CREDITO.

El análisis de las tendencias es generalmente usado por el acreedor - para hacer ciertos cálculos sobre el estado financiero del cliente y compararlo con cálculos similares de años anteriores. Pero también puede ser utilizado por la empresa para analizar las variaciones que afectarán la - cartera de crédito a lo largo de un año.

El método que puede aplicarse en éstos casos es el de análisis de las tendencias horizontales, ya que en ellos se calculan los cambios en por - centajes. Las técnicas que se utilizan son : Análisis de tendencia hori - zontal base simple y análisis de tendencia horizontal base progresiva.

V-4.1 Tendencia horizontal base simple. Bajo éste método se to - ma como base el primer mes del año que representa el 100 % , y cada mes - subsiguiente los saldos son calculados como un porcentaje del mes base.

Si se toman las cifras del ejemplo del subinciso V-3.1., se obtendría el siguiente resultado.

PERIODO :	CARTERA DE CREDITO			
	CLIENTES	%	DISTRIBUIDORES	%
ENERO	38 600	100.0	19 600	100.0
FEBRERO	37 400	96.9	21 200	108.2
MARZO	36 300	94.0	18 300	93.4
ABRIL	35 700	92.5	14 400	73.5
MAYO	32 600	84.5	14 100	72.0
JUNIO	28 500	73.9	13 800	70.4
JULIO	30 100	78.0	13 900	71.0
AGOSTO	31 200	80.9	14 700	75.0
SEPTIEMBRE	31 800	82.4	15 500	79.1
OCTUBRE	32 300	83.7	16 100	82.2
NOVIEMBRE	34 400	89.2	16 800	85.8
DICIEMBRE	37 900	98.2	17 100	87.3

V-4.2 Tendencia horizontal base progresiva. Bajo este método se calculan los porcentajes en relación con el mes anterior, tomando como base 100 el importe de éste y que se compara con el importe del mes siguiente, de tal manera que tomando los datos del ejemplo anterior, las cifras resultantes serían las siguientes :

PERIODO :	CARTERA DE CREDITO			
	CLIENTES	%	DISTRIBUCIONES	%
ENERO	38 600	100.0	19 600	100.0
FEBRERO	37 400	96.9	21 200	108.2
MARZO	36 300	97.1	18 300	86.4
ABRIL	35 700	98.4	14 400	78.7
MAYO	32 600	91.4	14 100	98.0
JUNIO	28 500	87.5	13 800	97.9
JULIO	30 100	105.7	13 900	100.8
AGOSTO	31 200	103.7	14 700	105.8
SEPTIEMBRE	31 800	102.0	15 500	105.5
OCTUBRE	32 300	101.6	16 100	102.0
NOVIEMBRE	34 400	106.5	16 800	104.4
DICIEMBRE	37 900	110.2	17 100	101.8

#### V-5 PRONOSTICO DE COBRANZA.

La falta de control administrativo ocasiona que las utilidades de un negocio disminuyan, por eso es necesario no solo conocer la situación actual, debe además preverse con la mayor exactitud posible las situaciones futuras. De ahí que surge la imperiosa necesidad de conocer y controlar los futuros ingresos.

El mecanismo que hace posible un plan a través del cual se ejerza el control, es el pronóstico de cobranza, que comprenderá un programa de recuperación de fondos para las apreciaciones de un ejercicio.

La elaboración y evaluación del pronóstico de cobranza implica desarrollar un plan de trabajo que parte de la base del presupuesto de ventas ya que éste proporciona conjuntamente con el saldo en cartera, los datos para la elaboración del pronóstico de cobranza.

V-5.1 Elaboración. El pronóstico de cobranza se elabora con base en : Análisis de antecedentes y de estimaciones.

a). Análisis de antecedentes :

- Análisis de cobranza del año anterior en relación con las ventas.
- Referencia a años anteriores en busca de las tendencias y el análisis de las mismas.
- Consideración de las políticas de crédito, ya sean a treinta, sesenta o más días.

b). Estimaciones :

- Cobranza segura. Está compuesta por el conjunto de clientes que realizan regular y oportunamente sus pagos.
- Cobranza probable. En éste renglón se encuentran los clientes que regularmente pagan después de la fecha de vencimiento, pueden tomarse en cada caso los porcentajes que correspondan a la experiencia.

El pronóstico puede elaborarse para cualquier periodo de tiempo lo más usual es a un año y con esta base pronosticar por mes que a su vez puede desglosarse por semanas.

Si se elabora un pronóstico de cobranza con base en las cifras del ejemplo del subinciso V-3.1., y sumando las cantidades de las dos columnas de cartera (clientes y distribuidores), se llega a la cantidad de 600 millones de pesos. Para elaborar el mensual se divide esta cantidad entre doce, el resultado será el año base (Enero), para pronosticar los siguientes meses se analizan y se suman los porcentajes mensuales obtenidos en la tendencia de base progresiva (subinciso V-4.2) de clientes y distribuidores, el resultado obtenido se divide entre dos y el total que se obtenga será el porcentaje que se calculará por el año base.

Ejemplo : Para calcular el mes de febrero se tienen los siguientes datos. Clientes 96.9 %, distribuidores 108.2, la suma de ambos es 205.1 % esta cantidad dividida entre dos, da como resultado 102.6 % y éste será el porcentaje que debe calcularse sobre el año base.

Para calcular esta cifra se hace necesario utilizar una regla de tres simple. Es decir:

$$\begin{array}{r} 50\ 000 \text{ ----- } 100 \\ X \text{ ----- } 102.6 \end{array}$$

En este caso se multiplica 50 000 X 102.6 y el resultado se divide entre 100. La cifra resultante será el pronóstico de cobranza para el mes de febrero. Para calcular los demás meses debe realizarse una operación similar.

En el siguiente cuadro se detallan mensualmente las cifras y porcentajes obtenidos y que conforman el pronóstico de cobranza.

<u>PERIODO :</u>	<u>COBRANZA :</u>	<u>%</u>
ENERO	50 000	100.0
FEBRERO	51 300	102.6
MARZO	46 200	92.4
ABRIL	44 900	89.8
MAYO	47 850	95.7
JUNIO	46 550	93.1
JULIO	51 650	103.3
AGOSTO	52 400	104.8
SEPTIEMBRE	51 900	103.8
OCTUBRE	51 500	103.0
NOVIEMBRE	52 750	105.5
DICIEMBRE	53 000	106.0

De igual forma el pronóstico mensual puede desglosarse por semanas teniendo como base las estimaciones. Así por ejemplo, si se trata del mes de Enero, se tendría que considerar que la primera semana es de poco movimiento en virtud de que la mayoría de las empresas regresan apenas del período vacacional y no realizan sus pagos con normalidad, tendiendo a regularizarse en las siguientes semanas. La situación sería la siguiente.

JR Y CIA., S.A.			
PRONOSTICO DE COBRANZA. \$ 50 000		MES : <u>ENERO</u>	
<u>1a. SEMANA</u>	<u>2a. SEMANA</u>	<u>3a. SEMANA</u>	<u>4a. SEMANA</u>
5 000	10 000	15 000	20 000

V-5.2 Evaluación y control. Es recomendable que al tener ya un pronóstico de cobranza, se le asigne a cada zona o cobrador una cuota, para de esa manera ejercer un mejor control y pueda cumplirse con las metas establecidas. Es necesario por lo tanto llevar un registro de las actividades diarias de cada cobrador, con el fin de mantener un eficaz control de la cobranza y lograr las cifras pronosticadas.

El siguiente cuadro muestra la forma en la que puede llevarse un control por cobrador; la cantidad pronosticada acumulada se determina dividiendo el pronóstico del mes (50 000), entre 20 días hábiles (o los que comprenda el periodo), deben considerarse como días laborables de lunes a viernes. En este ejemplo se consideran 20 y el resultado es de 2 500 días. El dato fue tomado del ejemplo que se ha venido manejando en incisos anteriores y cabe recordar que las cifras son en miles de pesos.

JR Y CIA., S.A.											
FECHA : <u>ENERO</u>			COBRADOR : _____			PRONOSTICO <u>50 000</u>					
DIA	CLIENTES POR VISITAR	VISITAS EFECTUADAS.	% (1)	CANT. POR COBRAR	CANT. COBRADA.	% (2)	CANT. POR COBRAR ACUM.	CANT. COBRADA ACUM.	% (3)	CANT. PRONOSTICADA ACUM.	% (4)
1	15	12	80	3 000	1 500	50	3 000	1 500	50	2 500	60
2	20	14	70	2 000	1 600	80	5 000	3 100	62	5 000	62
3	14	10	72	2 800	2 300	82	7 800	5 400	69	7 500	72

El por ciento (1).- mide la constancia del cobrador, el cumplimiento - que dá al primer paso de su labor, que consiste en presentarse con el - cliente en la fecha de vencimiento del documento. Este porcentaje se ob - tiene de la siguiente manera :

$$\frac{\text{Visitas efectuadas}}{\text{Clientes por visitar}} = \% \text{ de visitas.}$$

El por ciento (2).- mide la efectividad del gestor de cobranza o cobra - dor y se determina utilizando la siguiente fórmula :

$$\frac{\text{Cantidad cobrada}}{\text{Cantidad por cobrar}} = \% \text{ de cobranza logrado.}$$

El por ciento (3).- representa la productividad del cobrador, ya que - está determinado por las cantidades acumuladas. Por un lado la que se de - be cobrar y por otro lo que realmente se ha cobrado. La fórmula que debe utilizarse es la siguiente :

$$\frac{\text{Cantidad cobrada acumulada}}{\text{Cantidad por cobrar acumulada}} = \% \text{ de cobranza acumulado.}$$

El por ciento (4).- muestra la realidad de lo cobrado contra lo pronos - ticado y para obtenerlo se utilize la siguiente fórmula :

$$\frac{\text{Cantidad cobrada acumulada}}{\text{Cantidad pronosticada acumulada}} = \% \text{ logrado del pronóstico.}$$

#### V-6 FINANCIAMIENTO DEL PRESUPUESTO.

Todas las empresas deben ser dirigidas con un criterio financiero ya que de no ser aplicado el riesgo al fracaso es muy grande.

El problema financiero absorbe gran parte del tiempo de los altos eje - cutivos, ellos conscientes de que al no haber planeación financiera pue - den tomarse decisiones que involucran la inversión de fuertes sumas de di - nero, sin saber si será posible que la empresa los soporte. Es muy usual que todos los problemas se quieran resolver a base de créditos bancarios,

pero éstos no siempre están en condiciones de otorgarlos, debido por un lado a la situación de la empresa y por otro a los lineamientos que marca el banco de México, que es quién regula las políticas de crédito bancario.

Por lo tanto es muy importante para la empresa conocer los recursos con los que realmente contará para solventar los gastos y costos del negocio. Para ello existe lo que se ha dado en llamar el presupuesto de efectivo, este instrumento permite conocer el estado que en materia financiera guardará la empresa en el período de tiempo para el cual fué elaborado.

V-6.1 Presupuesto de efectivo. Este presupuesto comprende por un lado las estimaciones de el total de los ingresos que se recibirán en el período de tiempo previamente determinado, por otro lado deben estimarse en base a la experiencia los egresos totales conocidos. Esto permitirá conocer si habrá un sobrante o faltante de capital de trabajo, siendo posible atacar el problema anticipadamente ya que si se deja pasar el tiempo será más difícil resolverlo.

V-6.1.1 Elaboración. El presupuesto puede elaborarse para uno o más años, sin embargo es bien sabido que mientras más tiempo pase de la fecha en que fué elaborado, éste será menos confiable. Ya que pueden intervenir factores internos y externos que no fuerón contemplados al elaborarse y ocasionen alteraciones en los resultados.

Si se elabora un presupuesto anual, es recomendable desglosarlo por mes y después éste por semanas, al igual que se hizo en el pronóstico de cobranza.

En la siguiente página se muestra un ejemplo de como puede quedar el presupuesto de efectivo mensual. Cabe hacer notar que en el presente ejemplo las cifras fuerón omitidas ya que lo importante es dejar clara la idea de los aspectos que conforman dicho presupuesto.

El dato de efectivo en bancos se determina tomando el saldo total de las cuentas bancarias que maneja la empresa.

Las cobranzas se determinan en base al pronóstico de cobranza, mientras que las ventas de contado están determinadas en base al pronóstico de ventas. Este dato debe proporcionarlo el gerente de ventas.

Los egresos, corresponden a aspectos contables por lo tanto, los datos debe proporcionarlos el departamento de contabilidad de la empresa.



JR Y CIA., S.A.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

FECHA : \_\_\_\_\_

S E M A N A SPRIMERA   SEGUNDA   TERCERA   CUARTA   TOTALBANCOS.  
(Efectivo al inicio de mes)

## INGRESOS :

Cobranza Segura.

Cobranza Probable.

Ventas de Contado.

Otros.

TOTAL DE INGRESOS.

\$ \_\_\_\_\_

## EGRESOS :

Proveedores.

Sueldos.

Renta.

Luz.

Teléfono.

Impuestos.

Seguro Social.

Infonavit.

Donativos.

Otros.

TOTAL DE EGRESOS

\$ \_\_\_\_\_

DIFERENCIA: (+ ó -)

\_\_\_\_\_

V-6.1.2 Evaluación y control. Con el propósito de medir las diferencias y ejercer un control entre lo real y lo presupuestado, es recomendable elaborar mensualmente un estado comparativo el cual permitirá al empresario analizar las causas de las variaciones y tomar las medidas convenientes. A continuación se presenta un ejemplo de este estado.

JR Y CIA., S.A.				
ESTADO COMPARATIVO DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO			FECHA _____	
	R E A L	PRESUPUESTADO	DIFERENCIA	
			MAS	MENOS
Efectivo al inicio.				
INGRESOS POR :				
Cobranzas.				
Ventas de Contado.				
Otros.				
TOTAL DE INGRESOS :				
EGRESOS POR :				
Proveedores				
Sueldos.				
Renta.				
Luz.				
Teléfono.				
Impuestos.				
Seguro Social.				
Infonavit.				
Donativos.				
Otros.				
TOTAL DE EGRESOS :				

Al analizar el estado anterior y si las diferencias que se observan son negativas, la empresa puede adoptar alguna de estas medidas:

- Limitar pagos a proveedores.
- Elaborar algún plan para agilizar la cobranza.
- Solicitar con anticipación un crédito bancario.
- Llevar a la práctica un plan orientado a realizar ventas de contado.
- Ofrecer al cliente descuentos u otros incentivos para motivarlo a que realice un pronto pago.
- Aplazar alguna inversión que se tenga prevista para ese período.

Las alternativas anteriores son sólo algunos ejemplos que pueden ser utilizados, desde luego que no son los únicos, ya que el mundo financiero presenta una enorme gama de recursos y de posibles soluciones para afrontar los problemas en que se puede ver inmersa la empresa.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El crédito es la confianza dada o recibida a cambio de un valor, es - de gran utilidad para los individuos y empresas ya que haciendo uso de él se agilizan las relaciones de intercambio comercial. Sin embargo para que a una empresa se le conceda el crédito tiene que reunir varios requisitos en algunos casos le son solicitados Estados financieros los que mostrarán al acreedor al grado de solvencia del solicitante.

Existen varias clases de crédito, pero el presente trabajo se concreta más al análisis del crédito mercantil ya que fué y sigue siendo la espina dorsal del comercio, desde luego que las condiciones han sufrido modificaciones en el transcurso de los años como consecuencia de las variaciones que afectan la vida económica de las empresas, sin embargo es generalmente aceptado y usado en casi todas las transacciones comerciales.

La empresa que otorga el crédito se va obligada a utilizar varios recursos para nulificar algunas causas que imposibilitan su recuperación, - utilizando para ello un estilo apropiado, pues cualquier exceso de energía podría ocasionar un verdadero problema, debe recordarse que el objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta. Desde luego que en -- los casos de deudores morosos debe actuarse enérgicamente llegando incluso a utilizar como último recurso la vía legal, que de llevarse a cabo se rfa más que para recuperar el crédito otorgado se utilizaría para salvar el prestigio de la empresa.

La obligación del departamento de crédito y cobranzas es ; vigilar el otorgamiento de crédito y el uso que de él haga el cliente, asimismo, dentro del área de cobranza debe ejercerse un eficiente control de la documentación y demás valores y una adecuada labor de recuperación de los créditos en base a las políticas y plazos convenidos.

Las políticas de la empresa deben estar bien formuladas ya que son la base para la toma de decisiones, es necesario dentro de ellas elaborar algunas crediticias y de cobranza que definan claramente los pasos a seguir tanto en el otorgamiento como en la recuperación de los créditos.

Una herramienta importante para controlar las cuentas y documentos -- por cobrar es el análisis de antigüedad de saldos, mismos que se reflejan en la cartera de crédito, la cual de un mes a otro presentará variaciones

que pueden ser medidas monetaria y porcentualmente.

Por lo que respecta a la recuperación de los créditos, asunto que es de vital importancia para la empresa y por lo mismo le interesará conocer oportunamente, existen las fórmulas para obtener los días cartera, que le permitirán conocer los días promedio de recuperación y en base a ello — adoptar las medidas que se consideren necesarias.

El crédito mercantil, a pesar de la crisis que se vive en la época actual continúa siendo utilizado en la mayoría de las operaciones comerciales y su compromiso histórico aun no termina, continuará vigente ya que — esta íntimamente ligado con el mundo empresarial y mientras haya empresas habrá crédito.

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

- BOUQUEREL FERNAND El Análisis de Mercados al Servicio de la Empresa; Aguilar Editores, Madrid, Esp., - 1977.
- ZAMORA FRANCISCO Tratado de Teoría Económica; Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
- WDESSNER PEDRO Manual de Cobranzas, Teoría y Práctica; -- Editorial Diana, México, 1982.
- LOPEZ CAMPUZANO H.A. Función Directora y Evaluación Social de -- los Estudios de Mercado en la Empresa Mo-- derna; Tesis Profesional, ENE, UNAM, 1969.
- SACRISTAN COLAS ANTONIO Principios Esenciales del Crecimiento Eco-- nómico; Edit. Moneda y Crédito, Madrid, -- Esp., 1973.
- FRENCH JOHNSON JOSEPH El Dinero y la Circulación; Ginn & Co. Bos-- tón, Mass., 1921.
- VON MISES LUOWIG Teoría del Dinero y del Crédito; M. Agui-- lar editor, Madrid, Esp., 1936.
- REYES PONCE AGUSTIN Administración de Empresas, Teoría y Prá-- ctica; Edit. Linusa, México, 1975.
- SOLDEVILLA GARCIA EMILIO Economía Aplicada a la Empresa y Técnicas Operativas de Gestión; Edit. Hispano-Euro-- pea, Barc. Esp., 1971.
- COHEN KALMAN J. Economía de Empresas, Teoría de la Firma;-- Edit. El Ateneo, Buenos Aires, Arg., 1973.
- NAYLOR THOMAS H. Economía de la Empresa; Amorrortu Editores; Buenos Aires, Arg., 1973.
- SPENCER MILTON H. Economía de la Administración de Empresas; Unión Tipográfica Editorial Hispano Euro-- pea (UTEHA), México, 1976.
- PERDOMO MORENO ABRAHAM C.P. Interpretación de Estados Financieros; Ed. ECASA, México, 1978.

- PEREZ HARRIS ALFREDO C.P. Los Estados Financieros su Análisis e Interpretación; Edit. ECASA, México, 1982.
- MAYNARD KEYNES JOHN Teoría General de la Ocupación el Interés y el Dinero; Fondo de Cultura Económica, México, 1970.
- WEBB SAMUEL C. Economía de la Empresa; Edit. Limusa, México, 1981.
- LOBATO LOPEZ ERNESTO El Crédito en México; Fondo de Cultura Económica, México, 1945.
- TOUSLEY-CLARK-CLARK Principios de Mercadotecnia; Edit. Herrero Hnos., Sucre., México, 1981.
- ESCA - IPN "El Sentido Contable Actual"; Revista de la Escuela Superior de Comercio y Administración, IPN, (varios números);

<u>A u t o r s :</u>	<u>No.</u>	<u>R e f e r e n c i a s :</u>
MACIAS PINEDA ROBERTO, C.P.T.	179	La Auditoría Administrativa.
VILLANUEVA R. JORGE, C.P.	233	Administración por Excepción.
FANDINO G. ALFREDO, LIC.	235	La Acción Económica, su Previsión y Control.
ZENTENO VARGAS RAUL, C.P.	250	La Venta de Beneficio y la Filosofía de Ventas de la Empresa.
ROMERO B. SAMUEL, LIC.	259	Las Relaciones Humanas en la Empresa.
BUSQUETS H. SALVADOR, C.P.	259	Planificación y Control de Efectivo.
LOZANO H. WILFRIDO, M.C.A.	260	Un Enfoque Dinámico para el Análisis de Empresas en Operación.
CHAVOLLA C. GUILLERMO, C.P.	262	Teoría de la Atención al Público.
LEYVA HDZ. RAFAEL A., C.P.	262	Técnicas de Administración de Personal y Relaciones Públicas.
POIRE HDZ. ALFONSO, C.P.	270	Administración Financiera.