

877108
13
24/3



UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS

Escuela de Contaduría y Administración

Con estudios incorporados a la UNAM Acuerdo: 882301

**ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO
DE CREDITO Y COBRANZAS**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
ROSA ISELA MORALES SALAMANCA

Tlalnepantla, Edo. de Méx.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

A mis padres:

*Sra. María Santiago Salamanca
Sr. Hércules Morales Rivera.*

A la

Universidad Autónoma de México

y en particular a la

Universidad Emilio Cárdenas

*por haberme dado la oportunidad de ser una de sus
hijas y así, conocer a hombres sabios y generosos:*

Mis maestros.

A mi esposo e hija:

*José Luis Quijano González
Rosa Belem Quijano Morales*

A mis hermanos:

Andrés

René

A mis cuñados:

Rocío

Rafael

A mis asesores

C.P. M. Manuel Sandoval Torres

C.P. César

A mis familiares y amigos

Los libros son maestros que nos instruyen sin palmetazos ni castigos, sin palabras ásperas y sin ira. Si se acerca uno de ellos, nunca están dormidos. Si se les interroga no ocultan nada. Si se les interpreta mal, no protestan. Si no se les entiende, no se rien de uno.

Richard de Bury

INDICE

PAG.

INTRODUCCION

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DEL CREDITO

A) Origen, Evolución y Antecedentes del Crédito.	3
B) Origen, Evolución y Antecedentes del Crédito en México.	5
C) Definición y Concepto de Crédito.	6
D) Importancia del Crédito.	7
E) Clasificación del Crédito.	8

CAPITULO II

POLITICAS DE CREDITO

A) Definición y Concepto de Políticas de Crédito.	11
B) Políticas de Crédito.	13
C) Como Desarrollar una Política de Crédito.	13
D) Políticas Escritas contra Políticas no Escritas.	13

CAPITULO III**ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO**

A) Definición y Concepto.	15
B) Concepto de Función, Jerarquía y Organigrama.	16
C) Gráfica de Organización, Ventajas y Desventajas.	16
D) Organigrama y Desarrollo de las Funciones de Crédito.	19

CAPITULO IV**MANUAL DE ORGANIZACION 28**

A) Generalidades del Manual de Organización	28
B) El Organigrama, Ventajas.	30
C) Manual de Políticas.	32
D) Presentación del Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas.	35
E) Manual de Procedimientos.	36
F) Especificación y formulación del Puesto.	36
G) Entrenamiento y Capacitación del Personal de Crédito.	38

CAPITULO V**LA INVESTIGACION DEL CREDITO**

A) Solicitud de Crédito.	46
B) Oficinas de Crédito al Detallista	53
C) Diagrama del Proceso del Trámite de Pedidos y Autorizaciones	56
D) Decisiones en el Otorgamiento del Crédito.	64
E) Las Líneas de Crédito y los Pedidos que exceden las Líneas de Crédito.	68
F) Decisiones de Casos Especiales.	72
G) Trámite de Cuentas Vencidas.	74

CAPITULO VI**ADMINISTRACION DE LA COBRANZA**

A) Políticas y Procedimientos de Cobranza.	76
B) La Importancia de la Cobranza y el Ejecutivo Responsable.	76

C) Administración de cuentas por Cobrar.	80
D) Antigüedad de Saldos en las Cuentas por Cobrar.	80
E) Informes que se generan en el Departamento y los que se entregan a la Gerencia.	81

CAPITULO VII

CASO PRACTICO

TRAMITACION DE LA COBRANZA

A) Preparación y Registros de los Cobros.	93
B) Correspondencia y Cartas Tipo de la Cobranza.	110
C) Etapa final en la Gestión de la Cobranza.	121
D) Descuentos no Aplicados.	124
E) Cuando iniciar los Esfuerzos especiales de Cobro.	126
F) Falta de Respuesta del Cliente.	126
G) Situaciones de Extensión de Plazos	127

CONCLUSIONES	129
-------------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	131
-------------------------------	------------

INTRODUCCION

Dentro de cualquier empresa que venda a crédito, la vigilancia y control del otorgamiento de crédito, así como los documentos y las cuentas por cobrar son de suma importancia. Ya que éstos elementos le permiten proveerse de efectivo para proseguir con su ciclo económico.

En el presente trabajo trato de exponer las herramientas necesarias para el buen funcionamiento de un Departamento de Crédito y Cobranza.

Partiendo de aspectos generales de como se origina el crédito su evolución a través de los años, conceptos y formas. Cuál es el lugar que ocupa dentro de la empresa sus políticas y sus funciones.

En el Capítulo V expongo las herramientas que deben utilizarse para el buen funcionamiento de un Departamento de Crédito y Cobranza. Tales como, tomar decisiones en el otorgamiento del crédito, por medio de fuentes de informaciones de crédito, determinación de las líneas de crédito, trámites de cuentas vencidas, administración de las cuentas por cobrar, la antigüedad de saldos, los informes a la Gerencia y los procedimientos para la ejecución de los cobros.

Todo esto tiene como finalidad no suspender la frecuencia de reinversión del capital de la Empresa, así como evitar quebrantos por conceptos de cuentas Incobrables.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL CREDITO

ORIGEN, EVOLUCION Y ANTECEDENTES DEL CREDITO

Existen diferentes versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias, pero de una forma amplia podemos manifestar, sin temor a equivocarnos, que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especies y no es sino hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua roma encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio, sabemos que sus réditos fluctuaban entre el 40% y el 75% y aun cuando parezcan elevados se debe considerar que por las circunstancias existentes en aquella época, el prestamista corría grandes riesgos. Hay constancia de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor insolvente o que no había cumplido lo pactado con el acreedor, y existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, y aun la pena de muerte, aunque el castigo más común era su venta en calidad de esclavo.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros, su actividad era distinta, pues actuaban como cambistas y mercaderes en metales preciosos y cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, encargándose a su vez de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo, no es sino hasta el siglo XII cuando aparecen los Bancos casi como los conocemos en la actualidad.

Los Babilonios dejaron documentos escritos en tablillas de barro que eran ordenes de pago con ciertos símiles a la actual letra de cambio.

En el comercio Griego se institucionalizó un documento similar a la letra de cambio y la carta de transferencia tan utilizados por los Romanos, existen bases fehacientes de transacciones comerciales internacionales de los pueblos antiguos como Siria, Cartago y Egipto. La utilización de la letra de crédito para Griegos y Romanos significaba evitar el transporte material del dinero, pues en su caminar de población en población existían graves riesgos por los frecuentes asaltos que sufrían las caravanas de mercaderes; por ello, cuando un mercader tenía que viajar, depositaba los fondos con el banquero de su ciudad, y este le extendía un documento que pagaba su corresponsal en el sitio del destino.

El comercio marítimo fue una circunstancia que incrementó tremendamente el proceso evolutivo de la práctica de servirse del crédito. El movimiento de exportación e importación requirió dinero ajeno para desarrollar las transacciones en ultramar, con ello se originaron las situaciones en las cuales el comerciante se asoció con comisionistas, quienes proporcionaban fondos para realizar la travesía con obligación y acompañar las mercancías durante el viaje para encargarse personalmente de venderlas en otros lugares. Este tipo de comercio se desarrollaba como "Sociedad Mercantil", en el cual prestamista y comerciante se convertirían en auténticos socios y dueños de la mercancía. Esta situación los llevó a crear una combinación de préstamo de dinero y una especie de seguro, en la cual, si la embarcación naufragaba el deudor quedaba retirado de la obligación de solventar el crédito recibido, durante la edad media, con el desarrollo del comercio mediterráneo y la prosperidad de las grandes ciudades comerciales, surgen importantes empresas Bancarias: La Taula de Cambis, de

Barcelona, fundada en 1401; El Banco de Valencia en 1407, El Banco de San Jorge de Génova en 1409, y El Monte Vecchio de Venecia en 1482.

ORIGEN, EVOLUCION, ANTECEDENTES DEL CREDITO EN MEXICO

Los primeros vestigios del crédito en México se encuentra entre los Aztecas, al arribar los Españoles a lo que hoy es el territorio de México, éste hallaba dominado en su mayor parte por la llamada triple alianza integrada por el reino Azteca, el de Texcoco o Acolhuacan y del Tlacopan o Tacuba. En su bases fundamentales, la organización social económica de estos pueblos obedecía al patrón Azteca, por eso lo que se diga acerca de los habitantes de Tenochtitlan es, en líneas generales, aplicables al resto de los habitantes del territorio dominado por ellos.

Al finalizar el siglo XV, la economía de los Aztecas había alcanzado un notable desarrollo; las transacciones comerciales, bastante incrementadas, se realizaban no solo mediante trueques, sino como verdaderas operaciones de compra-venta, cuyos instrumentos de cambio consistían en distintos tipos de monedas que, aunque no acuñadas, desempeñaban el papel de éstas las diferentes especies de monedas empleadas por los Aztecas eran:

1. Cacao, diferente al usado para el consumo cotidiano.
2. Pequeñas telas de algodón destinadas exclusivamente a la adquisición de mercancías, denominadas jatoguachtli.
3. Piezas de cobre, muy parecidas a monedas acuñadas, también del crédito se encuentran referencias en la historia del Imperio Azteca, Sahagún habla de la celebración del préstamo en dinero "AL LOGRO", por su parte, la legislación Azteca reconocía las deudas y consignaba, como penas para los deudores morosos, la cárcel e incluso la esclavitud.

Al estudiar los preparativos de la conquista de la Nueva España y el desarrollo de ella, se encuentran operaciones de crédito, como ejemplo citamos las siguientes:

Hernán Cortés recibe financiamiento de Diego de Velázquez y de otros amigos suyos para la expedición proyectada, de Diego de Velázquez recibió Cortés 10 navíos, y obtuvo de las demás personas cuatro mil pesos en oro y cuatro mil en mercancías, dando en garantía del préstamo recibido sus indios, su hacienda y sus finanzas, del propio Diego Velázquez recibió prestados 2,000.00 en oro y de Pedro Jerez 550.00, dejando en prenda oro para fundir con valor de 3,000.00

Algunos miembros de la Empresa iniciada por Cortés habían dado garantía obteniendo fianzas para conseguir lo necesario a fin de emprender la marcha al continente; al efecto, Cortés se constituyó en garantizar de créditos ajenos, otorgando préstamos mediante la expedición de "CEDULAS" y promesas de fianza para que los prestamistas facilitaran recursos, por los cuales, no ser pagados, respondería el propio Cortés.¹

DEFINICION Y CONCEPTO DE CREDITO

Crédito proviene del Latín *Creditum*, de *Credere*, tener confianza, aún cuando no existe una definición generalmente aceptada podemos definir la operación de crédito como **"La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperando en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado".²**

Etimológica y comúnmente, así como en un sentido general, Crédito equivale a confianza, esta es en efecto, la base de aquel, aunque al mismo tiempo constituye un riesgo.

Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendra obligaciones cuya ejecución es diferida para una de las partes en lugar de exigirla a esta inmediatamente, por eso en su aceptación jurídica el crédito es una promesa de pago, creándose así un vínculo jurídico entre el deudor y el acreador,

1 Enciclopedia Universal Ilustrada, Tomo XVI, p. 41 V Historia.

2 Diccionario Universal Oxford.

por una parte existe la obligación del deudor de pagar, y por otra, el derecho del acreedor a reclamar el pago.

IMPORTANCIA DEL CREDITO

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

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

Lo anterior nos proporciona una imagen clara de la importancia y ayuda que otorga la utilización del crédito en el desarrollo económico del país, su análisis permite entender claramente por qué en los países de libre empresa se utiliza cada día mayor escala.

CLASIFICACION DEL CREDITO

EN CUANTO AL SUJETO	CREDITO PRIVADO
	CREDITO PUBLICO
	CREDITO MIXTO
EN FUNCION A LAS CONDICIONES DE PAGO	NORMAL O DE CONTADO COMERCIAL
	CREDITO FIJO
	CREDITO A PLAZOS
	CREDITO FIJO CON LIMITES RENOVABLES O REVOLVENTE
	CREDITO GARANTIZADO
EN RELACION A SU OBJETIVO O FINALIDAD.	DE CONSUMO (hacia lo comercial)
	PRODUCTIVO (hacia lo industrial)

EN CUANTO AL SUJETO

CREDITO PRIVADO:

Es el que se solicita, otorga y ejerce entre los particulares o iniciativa privada, condicionada por las situaciones del mercado en cuanto este pueda ser de proveedores o bien de compradores, (oferta-demanda).

CREDITO PUBLICO:

Es aquél que está destinado para uso exclusivo del estado, ya que se otorga a instituciones gubernamentales, estatales y también municipales, con el fin de cubrir las necesidades de servicios que se tienen que brindar a la comunidad, a las cuales requieren de cuantiosas inversiones, las fuentes de abastecimiento pueden ser externas o internas y cualquiera de las dos si se sobregira puede llegar a presentar un alto y grande riesgo para la economía del país.

CREDITO MIXTO:

Es la combinación que puede resultar al concurrir tanto el sector público como el sector privado para lograr un determinado fin.

EN FUNCION A LAS CONDICIONES DE PAGO**NORMAL O DE
CONTADO
COMERCIAL:**

Es aquel que se otorga para ser cubierto generalmente, dentro de los 30 días siguientes y que hasta antes de la crisis no causaba interés, ahora con la problemática que se vive financieramente, esta costumbre casi ha terminado, ya que el costo del dinero es muy alto.

CREDITO FIJO:

Es aquel cuyo límite fijado se respeta hasta el pago total del mismo, momento en que el usuario está en disponibilidad de disponer de nuevo crédito.

CREDITO A PLAZOS:

Es aquel que de acuerdo a las disposiciones de la empresa y las condiciones de la competencia en el mercado, se fija mediante una política de vencimientos que usualmente fluctúan entre uno y más años, pagándose con mensualidades que comprenden parte del principal más los intereses correspondientes, los cuales se han convertido en un recurso demasiado caro, pero que permite la adquisición y uso de sus factores y servicios.

**CREDITO FIJO CON
LIMITES
RENOVABLES:**

Es el que cuando su límite máximo alcanzado, queda detenido o congelado hasta que el usuario efectúa el pago a cuenta, momento en el cual queda disponible por el monto que generalmente es igual al que abonó.

**CREDITO
GARANTIZADO:**

Este crédito tiene un determinado límite y para el que la propia operación requiera, mismo que en algunos casos puede ser fijo o variable y que estará garantizado por una prenda o por un fiador que lo respalde, a quien en el caso de excederse o detenerse en el pago parcial se la avisará

de inmediato para que este en conocimiento de la situación. El crédito se suspenderá cuando el fiador así lo solicite, debiendo de garantizar el saldo a la fecha de la solicitud. La prenda de acuerdo a sus características, quedará en poder del otorgante o en custodia del sujeto o usuario del crédito.

EN RELACION A SU OBJETIVO O FINALIDAD

DE CONSUMO:

Es el que se otorga para fines de adquisición de insumos, ya sea particular o para su venta como empresa moral.

PRODUCTIVO:

Es el que se dedica a los fines de producción ampliación del poder productivo ingeniería de producto, etc.

CAPITULO II

POLITICAS DE CREDITO

DEFINICION Y CONCEPTO DE POLITICAS DE CREDITO

Una política de crédito puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos, es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos, las empresas comerciales trazan políticas que se aplican a las actividades de las divisiones, y otras más a un solo departamento, y algunas a una función en particular. De lo anterior se clasifican en:

POLITICAS	DE LAS EMPRESAS
	DIVISIONALES
	DEPARTAMENTALES
	DE ACTIVIDAD O FUNCION

Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones (para la empresa en su conjunto), las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito.

Toda la empresa que efectuó ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, con el objeto de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente en las finalidades y políticas globales, en sentido estricto, solo con una compañía que efectuó todas sus ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito.

Típicamente, una empresa establece objetivos que intenta alcanzar dentro de los lapsos establecidos, a fin de alcanzar ciertas metas especificadas. En el proceso de la Toma de Decisiones, las políticas de crédito se interpretan y se aplican constantemente a situaciones concretas, con ayuda de procedimientos específicos, las políticas sirven de guía para determinar como manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva, pueden presentar una variedad de soluciones, entre las cuales el ejecutivo de crédito tiene libertad para ejercitar su criterio.

Las políticas de crédito de una compañía se extienden al punto de ser aplicables a la mayoría de las situaciones presentadas en un largo período, aun dentro de tan amplio contexto, existen excepciones.

Las políticas también tienen como propósito el aplicarse a situaciones recurrentes, no todas las decisiones que se esperan de un ejecutivo de crédito caerán dentro del área abarcada por la política existente.³

3 Administración de la cobranza, de Agustín Montaña. Ed. Trillas, 1987, p. 15.

POLITICAS DE CREDITO

Las políticas de crédito y cobranza deben ser lo suficientemente amplias, inclusivas, elásticas, y dinámicas para solucionar el mayor número de casos que se presenten en el departamento. Estas deben estar bien definidas y expresadas por escrito; además deben estar íntimamente ligadas a los objetivos aprobados para el departamento, los cuales, considero como básicos los siguientes:

1. Buscar la optimización de las ventas.
2. Maximizar la seguridad financiera de las empresas.
3. Establecer límites de crédito razonables.
4. Lograr una rápida y eficiente recuperación de la cartera.

COMO DESARROLLAR UNA POLITICA DE CREDITO Y COBRANZA

Toda vez que las políticas de crédito y cobranza afecten a la empresa en conjunto, deberán ser formuladas e implantadas en forma oficial por el alto nivel gerencial, en ocasiones, la responsabilidad de su formulación será en la alta gerencia; pero con mayor frecuencia y más aconsejable con el gerente de crédito y su personal, debiendo también intervenir y los jefes de otros departamentos afectados (ventas, finanzas, etc.). Las políticas de crédito y cobranza serán llevadas a la práctica con efectividad cuando todos aquellos que se ven directamente afectados y participan en su determinación.

POLITICAS ESCRITAS CONTRA POLITICAS NO ESCRITAS

En el mundo de los negocios de hoy, un alto porcentaje de las políticas de las empresas no se encuentran escritas a través de su análisis, una política no escrita puede quedar formulada con igual claridad que la expresada por escrito, pero frecuentemente queda expresa con vaguedad, por definición la comprensión de una

política no escrita depende de su comunicación oral a través de las decisiones que tome el personal más antiguo del departamento de crédito.

Expresar una política por escrito exige meditarla cuidadosamente, con el resultado de que cualquier aspecto vago con ella saldrá a la luz y podrá comunicarse. Al considerar la formulación de una política escrita, los ejecutivos participantes conocerán las diferencias en su capacitación y las áreas en las que resulte inadecuada. De ahí que las políticas trazadas por escrito traiga por resultado contar con una herramienta de trabajo más precisa y efectiva. La política escrita, como fuente de estabilidad y continuidad en la operación del departamento, es más útil que la no escrita.

CAPITULO III

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO

CONCEPTO Y DEFINICION

Para comprender que es la organización intentemos definirla. Es la comprensión de la determinación y enumeración de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa; la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un ejecutivo; la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y las medidas para coordinar las relaciones de autoridad horizontal y vertical en la estructura organizadora. La estructura organizadora no es, por supuesto, un fin en sí, sino una herramienta para conseguir los objetivos de la empresa. Una organización eficiente contribuirá al éxito de la empresa; por esta razón es muy importante aplicar los principios de organización. Pero es inútil esforzarse para conseguir una buena estructura sin tener presente su uso preciso. La organización debe ajustarse a la tarea, y no al contrario, debe reflejar cualquier obligación y limitación impuesta al ejecutivo. Con el fin de hacer más clara y comprensible la definición anterior, aclaremos a continuación el significado de elementos básicos.

CONCEPTO DE FUNCION, JERARQUIA Y ORGANIGRAMA

CONCEPTO DE FUNCION:

Centro de la organización, las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armónica de actividades afines. Una función es identificable también con el nombre del departamento, o como unidad administrativa.⁴

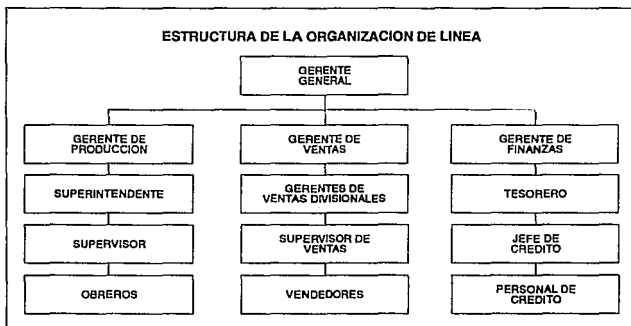
CONCEPTO DE JERARQUIA:

Es el grado de mando o autoridad que posee un puesto dentro del organigrama.

CONCEPTO DE ORGANIGRAMA:

Es la estructura funcional de la empresa. Es el sostén de la organización y el lugar donde se desarrollan los trabajos realizados por las diversas funciones que la componen. Es una especie de radiografía de la empresa, cuya importancia se equipara a la del esqueleto en el cuerpo humano.

GRAFICA DE ORGANIZACION, VENTAJAS Y DESVENTAJAS



Es un organigrama con tal rigidez que no permite la delegación de autoridad, sino sencillamente la relación de mando y obediencia. Dada la rigidez de sus estructura, su principal inconveniente es presentar obstáculos para su crecimiento debido a que la autoridad y responsabilidad se encuentran centralizadas en la cima.

Sus características distintivas, aunque escasas en número, son de gran significación.

En primer lugar, cada persona se subordina a otra y únicamente a un superior, más todavía, cada individuo recibe todo el mando para el trabajo que se le asigna, sujeto únicamente a la autoridad superior.

En segundo lugar, el trabajo de cada persona gira alrededor de la producción de bienes y servicios, su distribución o el funcionamiento de la empresa.

Las tareas de los trabajadores y ejecutivos de la empresa están determinadas por estas funciones.

VENTAJAS

La organización lineal ofrece varias ventajas:

- ❑ **Primera**, limita el hecho de hacer recaer la responsabilidad en otra persona, un supervisor a quien se ha dado plena autoridad en su departamento no podrá culpar a nadie más si las cosas no salen bien.
- ❑ **Segunda**, en medida en que los problemas no se hagan demasiado complejos, se podrán tomar decisiones con mayor rapidez, lo anterior obedece que si la persona encargada tuviera cualquier duda, solo necesitaría recurrir a su inmediato superior.
- ❑ **Tercera**, puesto que el número de ejecutivos se reduce al límite el tipo de organización lineal es muy fácil de entender; de ahí que sea más sencillo para cada persona saber el lugar en donde encaja dentro de la estructura de la empresa.

DESVENTAJAS:

Existen ciertas desventajas que contrarrestan las ventajas anteriormente escritas, por una parte, resulta difícil encontrar y entrenar personas y ejecutivos en número suficiente, capaces de administrar en forma competente no solo sus tareas básicas, sino también todas las obligaciones subsidiarias relacionadas con la tarea principal. Un supervisor o jefe puede ser un magnífico técnico, por ejemplo, pero sería mucho pedirle que además fuera un experto en relaciones humanas y en contratación, adiestramiento y motivación de personal, no obstante, esto es lo que presupone una forma de organización lineal.

Las ventajas de la organización lineal tienden a superar las desventajas cuando se trata de una empresa relativamente pequeña.

Siempre y cuando los ejecutivos, en todos los niveles y en todas de las áreas de la compañía, tengan una amplia experiencia, preparación y cuando los problemas de la empresa no son complejos ni cambian con rapidez, resulta obvio que el campo de utilización de este tipo de organizaciones es limitado.

LOCALIZACION DEL DEPARTAMENTO DEL CREDITO

En la mayoría de las empresas, la función de crédito y cobranza se considera parte integral de la función de tesorería. Por lo tanto, la mayoría de estos departamentos están subordinados al tesorero de la empresa en estas compañías el concepto de la función de crédito y cobranza hace hincapié en la necesidad de proteger la inversión de cuentas por cobrar. Se considera que este tipo de cuentas están "A un paso de ser efectivas", y que el efectivo es responsabilidad básica del tesorero y el control de los efectivos invertidos en cuentas por cobrar es una función del departamento de crédito.

Independientemente de la posición que ocupe el departamento de crédito y cobranza en una organización, deberá mantenerse en una estrecha relación de trabajo con el grupo de la tesorería.

Existen intereses y responsabilidades mutuas en los presupuestos de efectivo, manejo de valores aceptados en relación con bancos, documentos por cobrar y

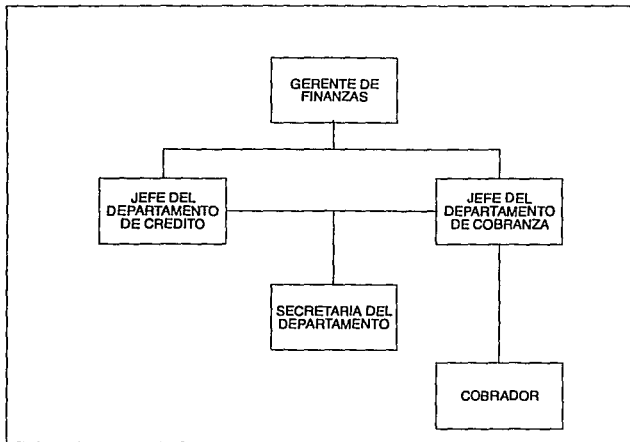
documentos descontados; además, cabe mencionar el efecto que la administración de crédito y cobranza tiene en la posición financiera total de una empresa.

Todas estas relaciones se simplifican en el departamento.

Además de la tesorería, parece ser que la mayor concentración de departamentos de crédito se encuentra en la organización de mercadotecnia. Para contestar las objeciones normales a esta localización, no resulta cierto que los gerentes de venta (o de mercadotecnia) se interesen menos por el personal de crédito y finanzas en una sana operación de crédito.

Otro tipo de dependencias muy frecuente del departamento es el de finanzas o contraloría y, en algunos casos, directamente de la gerencia general.

ORGANIGRAMA Y DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE CREDITO



Puesto:	Jefe del Departamento de Crédito
Departamento	Crédito y cobranza
Función básica:	El jefe del departamento de crédito supervisa el análisis para la apertura de nuevas cuentas, controla el archivo de antecedentes de crédito, vigila que las investigaciones de crédito sean las adecuadas, en relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas; autoriza los pedidos enviados por ventas; controla que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo de crédito prudente basado en las políticas establecidas para el caso.
Dependencia Jerárquica:	El jefe del departamento de crédito reporta directamente al gerente general de crédito y cobranza.
Subordinados:	El jefe del departamento de crédito tiene los siguientes subordinados en línea directa: <ul style="list-style-type: none"> a) Analista de crédito b) Investigador de crédito c) Auxiliares de crédito
Relaciones Funcionales:	Las relaciones entre el jefe del departamento de crédito y otras áreas de la empresa son las siguientes:

Ventas

- a) Supervisa la elaboración de todos los pedidos en forma estándar y que contengan toda la información requerida por el departamento de crédito, a fin de que el flujo de trabajo tenga un control efectivo.
- b) Solicitará los datos necesarios para complementar su información.
- c) Informará al gerente de crédito las modificaciones que observe en la situación de los negocios de los clientes.

Almacén

- a) Enviará a este departamento los pedidos autorizados para ser surtidos.
- b) Informará al departamento de crédito sobre impedimentos y retrasos en la entrega de los pedidos.

Procesamiento de datos

- a) Recibirá de este departamento toda la información para la autorización de pedidos, en la forma y tiempo establecidos, así como la información estadística necesaria.

Cobranza

Recibe de este departamento la información en cuanto a la autorización de cuentas vencidas y extensiones en el plazo de pago.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:**Responsabilidades de dirección**

- a) Supervisa el análisis de las investigaciones de crédito efectuadas por los investigadores.
- b) Supervisa la autorización de pedidos en condiciones normales.
- c) Supervisa que tanto las investigaciones como la autorización de pedidos se hagan de acuerdo con las políticas establecidas para este efecto.

Responsabilidades de organización

- a) Asigna funciones específicas al personal de su departamento, delegando en ellos la autoridad adecuada para que puedan cumplir con sus responsabilidades.
- b) Analiza constantemente los sistemas de operación, a fin de elaborar sistemas más eficientes.

- c) Es responsable, ante el gerente general de crédito y cobranza, de la aplicación adecuada de las políticas y procedimientos relacionados con la autorización de nuevas cuentas y de movimiento de las abiertas.

Responsabilidades del personal:

- a) Supervisa y controla al personal bajo su dirección.
b) Adiestra al personal bajo su control directo en cuanto a las funciones de su departamento.
c) Deberá contar con el personal de un nivel adecuado para el eficaz funcionamiento de su departamento, y deberá mantener la disciplina de su personal.
d) Solicita personal, recomienda cambios, promociones, aumentos de sueldo o bajas del personal de su departamento al gerente general de crédito y cobranza.

Responsabilidades financieras:

Es responsable de reducir al mínimo la cuentas incobrables por medio de las autorizaciones procedentes.

Puesto: Jefe del departamento de Cobranza

Departamento: Crédito y Cobranza

Función básica: El jefe del departamento de cobranza es responsable de supervisar el departamento de cobranza y de administrar las políticas de cobranza de la empresa, en cuanto al control y cobro de las operaciones de crédito de la compañía.

Tiene a su cargo el control y cobro de las cuentas de crédito, de acuerdo con los convenios especiales acordados con los clientes, pero siempre en relación con los plazos marcados para cada línea o tipo de crédito.

Debe evitar la fuga de utilidades por malas cuentas.

Está a su cargo la investigación de nuevos métodos para el control de las operaciones y funciones del departamento de cobranzas.

Dependencia jerárquica: El jefe del departamento de cobranza se reportará en línea directa al gerente general de crédito y cobranza.

Subordinados: El jefe del departamento de cobranza tiene los siguientes subordinados en línea directa:

- a) Auxiliares de cobranza
- b) Archivista de documentos
- c) Cobradores

Relaciones funcionales: Las siguientes relaciones funcionales deben existir y ser mantenidas entre el jefe de cobranza y otras áreas de la empresa.

Ventas

Este departamento auxiliará al de cobranzas en el caso de clientes morosos, visitando sus agentes a estos clientes, ya que ellos deben contribuir a que las cuentas de sus clientes se paguen, a lo que ayuda la constante relación que con ellos mantienen.

Crédito

Informa al jefe de crédito sobre la autorización de cuentas vencidas y prorrogadas o extensiones en los plazos de pago.

Jurídico

a) Coordina con ellos los sistemas y las formas de cobranza para que reúnan los requisitos legales necesarios.

- b) Envía, para su cobro legal, las cuentas cuyo retraso amerite recurrir a este trámite. Supervisa su cobro.

Contabilidad

Enviará a este departamento toda la información necesaria, en la forma y el tiempo requeridos, para el control y registro de sus operaciones.

Procesamiento de datos

Proporcionará a este departamento el tipo de claves a registrar en las cuentas. Recibirá de este departamento toda la información necesaria para el control de sus operaciones, en la forma y el tiempo establecidos. (Relaciones de saldos, estados de cuenta, períodos de rotación, etc.).

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:

Responsabilidades de dirección

- a) Dirige la administración y ejecución de las políticas generales de cobranza establecidas por la gerencia.
- b) Determina las cuentas que serán cobradas por cobradores, dirige y controla a estos.
- c) Planea, dirige y controla la correspondencia a los clientes.
- d) Determina las ventas que serán cobradas por las vías legales, supervisa las actividades de los abogados y autoriza el pago de los honorarios y comisiones, de acuerdo con sus vencimientos.
- e) Determina el tipo de claves a colocar en las cuentas, de acuerdo con sus vencimientos.
- f) Supervisa que los movimientos de su departamento sean enviados con oportunidad a los departamentos de contabilidad y procesamiento de documentos.

Responsabilidad de organización

- a) Análisis de los sistemas de operación, a fin de desarrollar sistemas más eficientes y modificar los actuales.
- b) Asigna funciones específicas del departamento a cada uno de los subordinados.
- c) Delega la autoridad apropiada a sus subordinados para que estos puedan desarrollar sus funciones.

Responsabilidades de personal

- a) Supervisa y controla al personal bajo su dirección.
- b) Adiestra y capacita al personal bajo su supervisión directa.
- c) Mantiene el nivel adecuado del personal para el funcionamiento eficiente de su departamento, así como la disciplina del personal del mismo.
- d) Solicita personal, recomienda cambios, promociones, aumentos de sueldo o bajas de personal de su departamento, al gerente general de crédito y cobranza.

Responsabilidades financieras

- a) Supervisa y controla que la cobranza se efectúe en forma adecuada, y adopta las medidas correctivas necesarias.
- b) Debe mantener un promedio de cobranza (rotación) adecuado a los plazos otorgados a los clientes.
- c) Establece presupuestos semanales y mensuales de cobranza, y vigila su cumplimiento.

Puesto:	Secretaria General
Departamento:	Crédito y cobranza
Función básica:	Auxiliar al gerente general de crédito y cobranza en las funciones propias del puesto que realiza.
Dependencia jerárquica:	Reporta directamente al gerente general de crédito y cobranza.
Relaciones funcionales:	Para el desarrollo de su trabajo mantiene relaciones funcionales con el gerente de crédito, el gerente de cobranza, el gerente de ventas y todas aquellas funciones con las cuales mantiene relación funcional su jefe inmediato, en orden a los requerimientos de su función específica.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS.

Tendrá como responsabilidad y deberes específicos los siguientes:

- a) Recibir, esperar, y distribuir toda la correspondencia recibida en su departamento.
- b) Contestar los asuntos de fácil solución.
- c) Llevar los controles de correspondencia distribuida, para verificar su atención.
- d) Conservar sus archivos en orden y al día.
- e) Auxiliar al gerente general de su departamento en la supervisión de los controles que estén bajo su responsabilidad.
- f) Tomar dictado y transcribirlo.
- g) Tomar recados telefónicos, atenderlos y distribuirlos adecuadamente.

Puesto:	Cobrador
Departamento:	Crédito y cobranza
Función básica:	Efectuar en forma rápida la cobranza a su cargo.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

Será su responsabilidad y deber específico:

- a) Que las facturas sean entregadas rápida y correctamente para su revisión o cobranza.
- b) Que los cobros se efectúen con diligencia y honradez.
- c) Que la cobranza sea entregada a la caja precisamente el día, en que se efectuó.
- d) Informar los motivos o causas de las retenciones de pago por parte del cliente y las nueva fechas de pago, en su caso.
- e) La adecuada organización de sus rutas de trabajo.
- f) El cuidado de los valores a su cargo.
- g) Brindar un buen trato al cliente y mantener con el relaciones cordiales.

Los anteriores ejemplos de descripción de puestos se han presentado con el objeto de ofrecer al lector una imagen real de lo que son y deben contener.

En la práctica, deberán adaptarse a la realidad de cada empresa en particular, siguiendo el formato descrito en lo que respecta a las partes del contenido o las calificaciones.

CAPITULO 4

EL MANUAL DE ORGANIZACION

GENERALIDADES DEL MANUAL DE ORGANIZACION

Generalidades. El Manual de Organización es una herramienta fundamental de alta necesidad para el desarrollo de la función de crédito y cobranza. Se ha derivado de la labor del organizador que, al tratar de crear orden y sistema en las actividades que se desarrollan, se ha visto obligado a asentar por escrito todas las normas y principios que rigen ese orden.

En principio, fueron solo algunas normas y procedimientos que indicaban la forma de cumplir con el trabajo de fábrica; posteriormente, al ascender la administración a la categoría de ciencia, se fueron incorporando principios, procedimientos y programas que debían seguirse para cumplir con todas y cada una de las actividades que contribuían a convertir la producción en dinero, hasta llegar a la altura que han alcanzado en la actualidad, en que al principios que rigen las labores de fábrica, sino en el "conjunto de políticas, procedimientos y programas que, consignados por escrito, son necesarios para el desarrollo eficiente de una empresa".⁵

5 *Créditos y Cobranzas* pág. 39

Del anterior enunciado resulta el hecho de que ya ha pasado a la historia la idea sostenida de que un manual de organización plasmaba los procedimientos y las formas Administrativas-Contables que debían de ser cubiertas y cumplidas por el personal para poder obtener a fin de mes Estados Financieros donde se mostrara, de modo razonablemente cierto, entre otras cosas, el resultado de la operación de la empresa. En la actualidad, el concepto de Manual de Organización reviste para el hombre de empresa una gran importancia, pues en él se plasman:

- a) Los Objetivos,
- b) Las Políticas,
- c) El Organigrama que muestra la estructura formal,
- d) La Descripción de la labores que debe cumplir cada uno de los puestos de la organización,
- e) La Forma de llevarse a cabo,
- f) Los Requisitos que deben reunir cada persona que desee un puesto en la organización (preparación académica y experiencia),
- g) Las Formas, los informes y reportes que deben prepararse y manejarse.

Lo anterior ha tenido como consecuencia la creación y el desarrollo de toda una serie de técnicas en la moderna administración, datos como la valuación de puestos en la administración de sueldos y salarios, que han hecho del Manual de Organización una herramienta insustituible para el directivo deseoso de contemplar su empresa prospera y con el personal adecuado necesario para garantizar su existencia y sano desarrollo.

De los elementos que integran el Manual de Organización cabe desprender que esta formado para una serie de submanuales para cada uno de estos aspectos:

- Organigrama General de la Compañía,
- Manual de Políticas,
- Manual de Descripciones de puestos,
- Manual de Procedimientos,
- Manual de Especificaciones del Puesto.

Al igual que otros elementos de la administración ya analizados, el Manual de Organización se integra en forma general (abarcando la empresa en su conjunto) y se subdivide por función (una parte para cada actividad o área).

La complejidad o sencillez de un manual de organización depende en forma directa de tamaño de la empresa su volumen de operaciones y la complejidad de las mismas, así como el tipo y tamaño de la organización para la que se creó sin embargo, reviste la misma importancia, tanto para la empresa grande y compleja como para la pequeña y sencilla, y constituye una referencia de acción y un control efectivo de las actividades desempeñadas por un departamento, así como por la empresa en su totalidad. El Manual de Organización incluye así mismo reglas, reglamentos y procedimientos necesarios para una consistente operación departamental, e integra una herramienta en el trabajo de un programa de entrenamiento, entendiéndose como un coadyuvante para éste, y no como un sustituto.

EL ORGANIGRAMA

El diseño del organigrama es la piedra angular para los organizadores, para constituir la base gráfica sobre la cual se establece la organización de la empresa. Debe tenerse presente que así como no existe un edificio que se haya construido sin planos, tampoco debe existir organización que se planee sin un Organigrama General.

El diseño del organigrama debe ser el primer paso en la elaboración del Manual de Organización, aún cuando en el transcurso del tiempo debe modificarse si es necesario.

¿QUE ES UN ORGANIGRAMA?

Con anterioridad lo hemos analizado a fondo, y ahora lo enunciaremos como simple recordatorio.

Por Organigrama entendemos la expresión gráfica o esquema de los órganos o dependencias de una entidad o empresa, y su objetivo es reunir funciones definiéndolas y clasificándolas, así como señalar responsabilidades y ubicar actividades.

Los organigramas pueden clasificarse en Generales y Departamentales. Los primeros muestran la estructura completa de la empresa, dando un panorama de todos sus departamentos, divisiones o componentes, así como de la relación que existe entre ellos.

Los segundos dan a conocer la estructura de organización de cada uno de los departamentos o divisiones principales de la empresa sobre relaciones, autoridad y obligaciones dentro de cada departamento.

SU FORMULACION

Por ser el organigrama un elemento dinámico, cabe suponer que el diseñador al iniciar la elaboración de los Manuales de Organización no siempre será el mismo a su terminación y en ocasiones sufrirá cambios en su implantación. De acuerdo con el desarrollo de la organización, de la distribución de las labores, la delegación de autoridad y el resultado de la implantación, el organigrama inicial irá sufriendo modificaciones hasta culminar en el organigrama definitivo que mostrará la realidad de la organización y la estructuración de la empresa.

Aun cuando mencionamos el último organigrama como definitivo, éste no podrá ser eterno, ya que deberá ir evolucionando y ajustándose a las necesidades, los cambios y la realidad de la empresa.

VENTAJAS QUE REPORTA EL ORGANIGRAMA

- a) La principal ventaja es que muestra en forma gráfica y fácil de apreciar la estructura general de la empresa, proporcionando a quien lo consulte una idea clara de lo esa empresa es.

- b) Otra ventaja de descripciones y especificaciones de puestos y control de procedimientos.

MANUAL DE POLITICAS

Debido a que la organización y la reorganización tiene por objeto hacer más eficientes las operaciones de una empresa para conducirla al logro de sus objetivos, es indispensable que los manuales de organización se basen en los objetivos y políticas.

Por lo anterior, el primer paso en la elaboración del Manual de Organización será la elaboración del Manual de Políticas, donde estarán contenidas las directrices que deban seguirse para alcanzar el fin primordial para el cual fue creada la empresa.

Existe una estrecha relación entre los objetivos y las políticas de una empresa, puesto que si los primeros son el fin, las segundas son el marco por el cual se canalizan hacia la acción.

Ya que hablamos de objetivos, cabe recordar que, según el Lic. Reyes Ponce, el objetivo es "El fin o la meta de la planeación, puesto que en el se fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo y la secuencia de operaciones para realizarlo".

Es decir: El objetivo es el principio que guía la acción de los objetivos y el personal, para que una empresa se desarrolle.

Ahora bien, los objetivos se clasifican en principales y secundarios.

Para George Terry, el objetivo principal "Es el propósito primordial para el que fue creada la empresa", es decir: Muestra lo que la empresa pretende realizar.

Este tipo de objetivo debe ser amplio, de manera que tenga validez durante toda la vida del negocio, y si esto no es posible, al menos que llenen varios años de esa vida.

Los objetivos secundarios " Son de menor valor que el principal, contribuyen a aclarar y lograr los objetivos principales y pueden subdividirse hasta llegar a los objetivos individuales de cada puesto".

De éstas definiciones se deduce la importancia de conocer si la empresa tiene bien definidos tanto su objetivo principal como sus objetivos secundarios, y si está consciente de que estos podrán cambiar de acuerdo con el desarrollo de la misma, antes de elaborar las políticas, procedimientos y programas que habrán de constituir su manual de organización.

Según el Lic. Enrique Mora C., la forma más acertada para conocer la situación descrita es a través de la elaboración de una encuesta de objetivos entre los principales directivos de la empresa.

Esta "Encuesta de Objetivos" deberá enfocarse al conocimiento y la interpretación que cada uno de ellos tiene de los fines de la empresa, tanto inmediatos como a largo plazo; a lo que piensa de estos objetivos, es decir, si creen que los objetivos de la empresa están acordes con los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos; y así de acuerdo con el desarrollo de la empresa en el mercado, estos no deben cambiar.

Del Resultado de esta "Encuesta" se obtendrán el objetivo o los objetivos que puedan servir de base para la formulación posterior del objetivo definitivo, el cual constituirá el primer capítulo del Manual de Políticas, y por lo tanto el primero que formará el Manual de Organización.

Respecto a la redacción y presentación del objetivo de la empresa, deberá tenerse presente que debe reunir los siguientes requisitos:

- 1) Definir perfectamente la finalidad de la empresa en forma clara, amplia y concisa.

- 2) Ser estable, de manera que sea valido por un período largo, por lo menos de diez años de duración.
- 3) El propio objetivo debe incluir los objetivos institucionales.

Una vez fijados los objetivos de la empresa, es de vital importancia, establecer, revisar y definir las políticas que habrán de regir a la compañía.

Las políticas forman, con los objetivos, parte integrante de la planeación y ayuda a su consecución; interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o norma a las acciones que deban emprenderse para obtener los resultados deseados, es decir son "Las normas que han de orientar la acción de los ejecutivos y del personal para que la compañía se desarrolle siendo las políticas parte esencial de la planeación, al igual que con los objetivos, conviene realizar una investigación mediante el empleo de un cuestionario dividido por cada función de la empresa, con el objeto de llevar a cabo una "encuesta sobre políticas", para obtener las bases del establecimiento y la formulación de las políticas que habrán de regir, o para modificar las existentes.

En la formulación del cuestionario deberá cuidarse que las preguntas vayan enfocadas a lograr políticas como respuesta, ya que estando mal formuladas o enfocadas, por lo general lo que obtendrá como respuesta serán reglas o procedimientos. Debemos Tener presente que las políticas "son normas amplias, generales, elásticas y dinámicas", como las define Terry; en tanto que una regla es una norma específica que dictamina de una manera estándar como llevar a cabo una actividad determinada. Se aplica exactamente igual cada vez que se utiliza, sin permitir interpretación dentro de ciertos límites, en tanto que la aplicación de las políticas requiere iniciativa y criterio.

PRESENTACION DE LAS POLITICAS

La forma de exponer y presentar las políticas es muy diversa y por lo general queda al criterio del consultor y de la dirección general o del grupo ejecutivo que las elabore, existiendo , sin embargo dos tipos de presentación bastante conocidos y aceptados.

El primero enuncia en forma general la política a seguir, y deja a criterio de quien al aplicar su interpretación y procedimiento. Se basa en el principio de que quien ocupa un cargo dentro de la organización debe usar su iniciativa y criterio en favor de la organización. Un ejemplo de este tipo de presentación puede ser, por ejemplo, el siguiente: " Será política de la empresa que todas las personas que ocupen un cargo directivo en la misma deberán haber cursado estudios profesionales".

Evidentemente, en éste caso la política es muy clara, pero al no indicar la forma de aplicarla y el objetivo que se persigue con su observancia, crea confusiones y divergencias de opinión; puede haber personas que no comprendan el porque de esta disposición, y piensen que se debía establecer claramente el tipo de estudios para cada puesto, etc. La segunda forma de presentación, una de las más completas y prácticas, comprende:

1. Nombre de la política.
2. Fin u objetivo que se persigue con su observancia.
3. La política en sí.
4. Explicación de los términos empleados, para evitar interpretaciones erróneas.
5. Procedimiento para su implantación.

PRESENTACION DEL MANUAL DE POLITICAS

Como hemos establecido, el Manual de Políticas debe ser un compendio de todas las políticas imperantes en la empresa. Una de las presentaciones más cómodas y prácticas es un libro de hojas sustituibles de donde sea fácil extraer las políticas ya obsoletas o modificadas, e intercalar las nuevas. Además de las políticas puede contener un índice general, el objetivo principal y los objetivos secundarios de la empresa y, en capítulos subsiguientes, las políticas divididas en: Generales, Departamentales y de Función. Al formularse el Manual, debe establecerse con toda claridad a que personas se les debe entregar ejemplares, ya que puede ser peligroso

o inútil que lleguen a manos de quienes no las van a utilizar, debido a posibles indiscreciones o a malos usos. Por esta razón, debe existir una persona responsable de su control y vigilancia, para hacerla llegar únicamente a las personas autorizadas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los Manuales de Procedimientos contienen todos y cada uno de los que deben cumplirse en la empresa para contribuir a la consecución de los objetivos indicando la manera de llevarlos a efecto, las formas que deben elaborarse y como manejarlas, y que puestos deben intervenir específicamente en cada paso.

Los Manuales de Procedimientos plasman los resultados de la organización y hacen que, al final esta presente o no problemas con respecto a la estructura de la empresa, pues si los métodos que contiene no son buenos o no simplifican el trabajo, complican el alto grado las operaciones y los resultados son lentos o se pierden, trayendo como consecuencia que las actividades asignadas a los puestos no se cumplan, se multipliquen improductivamente, o bien se precisen nuevos puestos para colaborar en el trabajo que deben realizar los existentes y que, por el problema anterior, no lleguen a cumplirse.

ESPECIFICACIONES DE PUESTOS

Las especificaciones de puestos son resultante de la elaboración de las descripciones de puestos, así como una valiosa ayuda en los programas de selección, desarrollo, capacitación, promoción y administración de sueldos y salarios.

Deben indicar los requisitos de preparación física, intelectual, técnico científico, y el tipo de experiencia necesarios para la persona que va a ocupar un puesto determinado y pueda cumplirlo satisfactoriamente.

Cuando se elabora un buen programa de organización y/o reorganización, es fundamental conceder tiempo e importancia a la elaboración de este tipo de trabajo, pues por lo general los requisitos de un puesto se fijan sobre la marcha, lo cual reporta un sinnúmero de problemas.

Esta situación esta provocada por falta de programas de administración y de personal adecuados, originando que sea el jefe inmediato que fije las características necesarias para ocupar un puesto vacante. Todo esto provoca especificaciones incompletas e incorrectas que modifican en la contraprestación del nuevo personal, según el gusto del ejecutivo en turno.

QUIEN SE ENCARGARA DE FORMULAR LAS ESPECIFICACIONES DE PUESTOS

Siendo las especificaciones de puestos "Un formato de los requisitos que deben llenar una persona para poder desempeñar un empleo", es conveniente que en su elaboración intervengan: la persona encargada de la organización, el jefe o gerente de personal de la empresa y un psicólogo industrial.

Esta sugerencia se fundamenta en la persona encargada de establecer la organización y las descripciones de puestos conoce los requerimientos de carácter físico y técnico necesarios para desempeñar las actividades asignadas.

Por su experiencia, el jefe o gerente de personal conoce que profesiones o técnicas proporcionan la preparación requerida en cada puesto, además de estar en la posibilidad de orientar en lo que a las políticas de contratación de la empresa a que se refiere.

El psicólogo industrial deberá señalar que requisitos de inteligencia y personalidad habrán de buscarse, de acuerdo con las condiciones específicas del trabajo y las actividades a él asignadas.

FORMA DE PRESENTACION DE LAS ESPECIFICACIONES DE PUESTOS

La presentación de las especificaciones de puestos varían de acuerdo con el criterio de la dirección de cada empresa, así como el consultor que las elabore; pero, cual fuere su presentación, debe contener como mínimo los siguientes datos:

1. Título del puesto
2. Preparación técnica científica necesaria
3. Experiencia (Tiempo y Tipo)
4. Sexo
5. Edad
6. Estado Civil
7. Antigüedad en la empresa (sólo para ascenso y promociones)
8. Requisitos físicos (tales como habilidad manual, buena vista, etc.)
9. Requisitos intelectuales (como coeficiente intelectual, adaptabilidad, sociabilidad, don de mando, carácter, etc).

Por sus características especiales, deben poseer una copia de las especificaciones de puestos, el departamento de personal y el de organización. En algunas empresas se acostumbra darlo a sus ejecutivos principales para que conozcan los requisitos que debe reunir su personalidad.

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DEL PERSONAL DE CRÉDITO

Una de las responsabilidades básicas de cualquier ejecutivo o gerente de área es la de contar con personal bien calificado para cada tipo de puesto, por lo que proporcionará al departamento de personal un informe de las características exigidas para cada uno de ellos (expresadas en las especificaciones de puesto; pero, aún cuando se lograra el candidato ideal, sabemos que por un sinnúmero de factores tales como cambios en los sistemas, desarrollo de la tecnología, etc., las personas deben actualizar constantemente sus conocimientos; por otra parte, debemos preparar a nuestro personal, y desarrollarlo para que esté en posibilidad de mejorar dentro de la

organización, escalando puestos de mayor nivel al perfeccionar, sus conocimientos, pericias y capacidades, por ello una de las funciones básicas de todo ejecutivo es capacitar, adiestrar y desarrollar al personal a sus ordenes, y cualquier esfuerzo y tiempo que dedique a ello retribuirá con creces a las empresas y así mismo, pues el contar con personal de un alto nivel permitirá a su departamento una mayor productividad, e influirá en el mismo para su ascenso a niveles más altos, ya que habrá quién los sustituya en la función que actualmente desempeña.

Asimismo no solo debe preocuparse por capacitar al personal bajo sus ordenes, sino también a si mismo, pues tomando en consideración la creciente complejidad en el manejo moderno de las empresas, el personal de gerencia debe continuar capacitándose a fin de cumplir eficazmente con las responsabilidades que le han sido encomendadas. Las posibilidades y la importancia del trabajo que desempeña el ejecutivo de crédito y cobranzas se amplía a ritmo constante, y es esencial un entrenamiento amplio y continuo para permitir el adecuado manejo de las cada vez mayores responsabilidades.

NECESIDAD DEL ADIESTRAMIENTO DE CREDITO Y COBRANZA

El estudio y análisis de las funciones del departamento de crédito y Cobranzas no demuestra cuan real es la necesidad de cierto tipo de entrenamiento, así como las áreas y temas que debe cubrir, no solo con la finalidad de adaptar a los nuevos empleados, sino también para mejorar la capacidad de los nuevos empleados experimentados del departamento. Si el departamento de crédito quiere mantener el mismo nivel de desarrollo de los otros departamentos de la empresa, debe adoptar y adaptar un programa de adiestramiento adecuado.

En el nivel ejecutivo el problema de entrenamiento de sucesores reviste una importancia fundamental. No solo el departamento de crédito, sino también otros departamentos, pueden carecer de un segundo equipo o una segunda persona capacitada para asumir la administración del departamento en aquellos casos en que el ejecutivo abandone su puesto por renuncia o es transferido a un mando superior, dentro de la misma empresa.

REQUISITOS BASICOS

Los requisitos básicos en un programa eficaz de orientación pueden enumerarse como sigue:

1. Fundamentalmente, la instrucción debe estar a cargo de personal de alto nivel, como también todo lo relativo a supervisión.
2. Es recomendable presupuestar el tiempo adecuado para preparar los materiales.
3. Utilizar al máximo los medios visuales y otros tipos de material didáctico, y destinar los fondos necesarios para adquirir estos elementos auxiliares.
4. Contar con un ambiente adecuado para la instrucción, a fin de lograr la máxima eficiencia de la misma.
5. Implantar las pruebas y valuaciones necesarias para determinar si la instrucción ha sido efectiva.

A título de ejemplo de desarrollo de un programa adecuado, cabría señalar los siguientes puntos que debe incluir:

1. Iniciar con un mensaje de bienvenida, expresado personalmente por el gerente de crédito y otro por escrito del presidente o director de la empresa, dicha bienvenida a un nuevo miembro del equipo requiere un mínimo esfuerzo por parte de los directivos citados, y sin embargo significa mucho para el empleado.

El fin perseguido es crear una actitud favorable y la sensación de pertenecer a un grupo.

2. Una información general, complementado por un resumen de la información más importante sobre la empresa: su tamaño, el sitio que ocupa, en la industria y el personal ejecutivo clave.
3. Una presentación realista y cuidadosamente elaborada sobre el puesto se va a ocupar, sus oportunidades y estímulos, y como se ajusta dentro de la pauta general de la operación de crédito.
4. Análisis y explicación de las normas y reglamentos de la empresa y departamento.
5. Explicación de las condiciones de contratación, las políticas de sueldos y salarios, seguro social, seguro de vida y gastos médico-quirúrgicos, y todas aquellas prestaciones que la empresa brinde a sus empleados.
6. Esquema de las rutinas y procedimientos del puesto establecido, para repasarlas con el personal en entrenamiento algunos días después, ampliándose a medida que se conozcan mejor las técnicas del puesto.
7. Descripción de las operaciones cotidianas, que permita al personal entrenado visualizar el trabajo de otros miembros del personal, entender mejor sus propias responsabilidades.
8. Descripción del flujo de formas con las cuales se verá relacionado el personal en entrenamiento, destacando la importancia de mantener la documentación en movimiento, evitando que los demás miembros del personal se retrasen en su trabajo.
9. Explicación de las solicitudes de crédito, del archivo (su contenido y uso), el personal en entrenamiento debe conocer la importancia de los diferentes tipos de información de crédito disponibles en los archivos.
10. Cuando el empleado pueda no verse relacionado de inmediato con el procedimiento de pedidos, deberá familiarizarse con los pasos sucesivos incluso en aquellos que corresponden al departamento de crédito, desde

que el vendedor llena el pedido hasta que la mercancía está lista para su embarque.

11. Aunque el nuevo empleado quizá no tenga ocasión de trabajar en facturación y cuentas por cobrar, conviene describir formalmente esta función en relación con el trabajo del departamento de crédito.
12. Darle una información completa sobre los procedimientos de cobranza, haciendo hincapié en la importancia de mantener al corriente las cuentas por cobrar mediante la rápida conversión a efectivo mediante un eficaz sistema de cobranzas.
13. Explicar la importancia de mantener buenas relaciones de trabajo con los empleados. El personal del departamento de crédito debe procurar en forma permanente, una relación efectiva en todos los contactos de trabajo, en particular con el departamento de ventas.
14. Por último las ventajas de trabajar dentro y para la empresa, en este momento el empleado debe haber logrado una amplia perspectiva de su trabajo y sus posibilidades.

ENTRENAMIENTO FORMAL

Todo programa formal de adiestramiento de cualquier tipo, normalmente se debe a un patrón educacional convencional con cursos concebidos para cubrir una área dada de instrucción de manera ordenada. Entre más técnico y avanzado sea el campo de aprendizaje, más se necesitará contar con un programa formal de entrenamiento para desarrollarlo en crédito se debe cuidar que los materiales de instrucción sean idénticos a los utilizados en los programas de tiempo completo, impartidos en las escuelas de administración o especializados, estos cursos son para los propósitos que persiguen pero con frecuencia no enfocan las operaciones o los problemas cotidianos de un departamento de crédito y cobranza. La empresa debe centralizar su programa en aquellas áreas que sean de mayor utilidad para el individuo en su trabajo diario.

OBJETIVOS

Todo programa formal de adiestramiento debe perseguir los siguientes objetivos:

1. Ayudar al personal en entrenamiento a ser más eficiente en el desempeño de sus puestos.
2. Brindar a cada empleado un entrenamiento básico para otro puesto al cual pueda ser promovido.
3. Desarrollar un alto nivel de competencia y productividad en la ejecución de las funciones de crédito.
4. Desarrollar capacidades para el manejo de las relaciones entre cliente y empresa.
5. Propiciar una armonía en la relación de trabajo con los otros departamentos.
6. Aportar un concepto amplio del lugar que ocupa la empresa dentro de la industria y la vinculación del departamento hacia un todo.

El logro de estos objetivos requiere un curso cuidadosamente integrado y bien administrado. El encargado de planear y organizar el programa debe tener experiencia, pues pocos de los programas en uso pueden servir de guía.

ROTACION DENTRO DE UN PROGRAMA FORMAL

Es aconsejable incluir en el programa de capacitación el procedimiento de rotar al personal de un puesto a otro dentro del departamento, e incluso de un departamento a otro. Esta experiencia ubica las funciones de crédito dentro de perspectiva amplia. Los detalles específicos de cualquier plan de rotación dependen del tamaño, la complejidad y el esquema de organizar del departamento.

Por medio de una rotación vertical, el personal en entrenamiento podrá trabajar como observador o ayudante bajo cada ejecutivo por un tiempo que le permita familiarizarse con sus funciones y esferas de responsabilidad. Antes de colocarse, el aspirante deberá haber observado las actividades del personal subordinado el ejecutivo en cuestión.

Mediante la técnica de entrenamiento por rotación se logran beneficios como los siguientes:

1. Flexibilidad en las actividades del departamento y posibilidad de hacer frente a las emergencias originadas por enfermedad, vacaciones y otras interrupciones de trabajo.
2. De incrementar el entusiasmo del personal por su trabajo.
3. La sustitución del personal de supervisión en los niveles inferiores es mucho más sencilla, ya que en cada departamento varias personas conocen diferentes puestos.
4. La disciplina de tener que pensar en su tarea y describirla, con frecuencia lleva al personal de crédito a crearse mejores hábitos de trabajo y a comprender como encadena su trabajo con otros. Todos los efectos benéficos de un plan de intercambio pueden lograrse con un mínimo de gastos y consecuencias para las rutinas normales de oficina.

BENEFICIOS DE UN ENTRENAMIENTO FORMAL

Un programa de entrenamiento formal, bien desarrollado y debidamente supervisado, puede garantizar una dotación confiable y competente de personal de crédito y cobranza para las operaciones tanto de sucursales como del propio departamento.

Asimismo, proporciona un medio para evaluar el progreso del personal en su puesto, así como su interés en oportunidades futuras. El departamento, aunado a un

sistema de incentivos valiosos y alentando en el personal una actitud positiva, hacia el futuro, así como un programa eficiente, puede ayudarles a dominar las complejas funciones de crédito y cobranza.

Entrenamiento Informal

Un programa de entrenamiento informal no cae dentro de los patrones normales de enseñanza.

No incluye una organización de entrenamiento especial y por lo general, se basa en las experiencias recibidas del personal de crédito dentro del departamento. Según algunos, el mejor medio para llegar a conocer un nuevo puesto consiste en que los integrantes de un grupo compartan sus experiencias logradas en el desempeño del trabajo diario.

Sin embargo, para que un programa de entrenamiento informal, así como otras formas de capacitación, produzcan resultados, se requiere planeación y supervisión. De no hacerse así, podrán aportar tan sólo una mezcla de conocimientos, sin constituir un intento serio para estudiar el patrón de causa y efecto en el que se apoya más de una situación difícil.

CAPITULO V

LA INVESTIGACION DEL CREDITO

SOLICITUD DE CREDITO

La solicitud de crédito al consumidor puede hacerse en una entrevista personal, por correo, o por teléfono, de acuerdo con la política seguida por el almacén o la agencia de préstamos interesada. Cualesquiera fueren los medios usados, el solicitante es requerido para dar mayor información básica para capacitar al acreedor y determinar si valdría la pena mayor información. Las solicitudes son desaprobadas a menudo basándose en la información que contienen.

La 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 crédito renovado, una cuenta a plazos o un préstamo. El gerente de crédito en una pequeña organización, entrevista a todos personalmente, pero en una gran firma delega su responsabilidad a sus ayudantes o a entrevistadores adiestrados.

Las entrevistas son mejor conducidas en un ambiente privado, cómodo y placentero. La entrevista se evitaría dando 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. Las técnicas modernas para entrevistas incluyen un mínimo de preguntas sobre la teoría de que el solicitante, platicando libremente y con tranquilidad estará dispuesto a dar una buena cuenta de su situación, que si se le pide que conteste a preguntas con respuestas "sí" o "no".

Cuando se llena un esqueleto de forma de solicitud, el entrevistador pide al solicitante que la revise, corrija y luego la firme. En algunas organizaciones, el solicitante de crédito trae una forma de solicitud llena a la entrevista. Los términos de crédito son establecidos generalmente en la forma, inmediatamente antes de la firma. Se hace una exposición oral de los términos del crédito casi al terminar la entrevista. Luego se dice al solicitante cómo y aproximadamente cuándo se le notificará la aprobación.

Ventajas de la entrevista personal. La principal ventaja de una entrevista sobre otros métodos de tomar una solicitud de crédito, es que el entrevistador tiene la oportunidad de juzgar al solicitante. Las impresiones de sinceridad, apariencia y personalidad de éste pueden anotarse en clave en el esqueleto de solicitud.

Detalles imposibles de deducir en una solicitud escrita pueden ser revelados en una entrevista personal.

La siguiente historia aconseja que un entrevistador puede salvar a la firma que representa, de abrir cuentas problemáticas. Una mujer casada solicitó una cuenta corriente, dando completa información acerca del empleo de su esposo. Al terminar la entrevista la solicitante pidió que su cuenta fuera enviada a una dirección no dada en la solicitud. Cuando se le preguntó por qué, reveló que había dejado a su esposo un día o dos antes de que planeara abrir una cuenta corriente sin su consentimiento. Después de una cautelosa sugestión por parte del entrevistador, la mujer retiró la solicitud.

Solicitud de crédito por teléfono. Algunos almacenes y agencia financieras individuales aceptan solicitudes de crédito por teléfono. Los almacenes pueden, inclusive, aprobar cuentas corrientes y tarjetas de identificación de cuentas por correo

como un resultado de solicitudes telefónicas. Las compañías financieras individuales hacen investigaciones basándose en esta misma clase de solicitudes, pero el solicitante casi nunca es requerido para asistir en persona para firmar el convenio crediticio.

Solicitud de crédito por correo. La promoción de cuentas corrientes y crédito renovado por correo, es una práctica común en muchos almacenes. Las formas de solicitud son enviadas con anuncios por correo directo o con órdenes de pago al entregar. El receptor es exhortado para enviar una solicitud de crédito por correo, aunque en algunas solicitudes especialmente en relación con crédito renovado o a plazos al cliente se le pide traiga la solicitud personalmente o venga al departamento de crédito después de aprobada, para firmar el convenio o recoger la tarjeta de identificación de cuenta.

Los establecimientos de pedidos por correo ofrecen crédito renovado y a plazos por correo. Sus formatos de solicitud contienen un acuerdo de las condiciones antes de la aprobación. Algunas compañías financieras solicitan clientes para créditos de préstamos individuales por correo en revistas o en anuncios de periódico; sus solicitudes también incluyen un acuerdo de las condiciones del crédito en tanto se aprueba la cuenta.

Formatos para solicitudes. La información pedida en un esqueleto de solicitud, varía con el tipo de crédito y con la política del vendedor o del prestador. Algunos almacenes piden únicamente información concerniente a residencia, empleo y otras cuentas corrientes. Esta forma se reproduce en la Fig. 9.

Las preparadas por asociaciones de crédito al detallista piden investigación de cada fase de los asuntos del cliente que afectan el estado de crédito. Una forma de este tipo es ilustrado en la Fig. 10. Las usadas por los bancos son investigadas más a fondo.

Los asuntos de información comúnmente cubiertos por las solicitudes, sean ideados por el almacén, banco, o especificados por una asociación de crédito son: nombre, domicilio, empleo y su dirección, referencias bancarias, de negocios y personales.

La solicitud tendrá un espacio donde el entrevistador pueda anotar sus impresiones sobre el solicitante en clave.

Despéguelo en la perforación Doble sobre la línea Selle y envíe por correo No requiere estampilla
Washington

Lord & Taylor's way of making shopping easier

SOLICITUD PARA UNA CUENTA CORRIENTE

Sra. Sr. Srta. _____ Primer nombre de la esposa _____
(en letra de molde)
Dirección actual _____ Apdo. _____
(calle)
Zona No. _____ Estado _____
Ciudad _____
Dirección principal _____
Sr. empleado por _____ Durante _____
Dirección del negocio _____ Posición _____
(doble aquí) Selle y envíe por correo • No necesita timbres

Sra. empleada por _____ Durante _____

Dirección del negocio _____ Posición _____

Otras cuentas abiertas _____

Nombre del Banco _____ Cheque registrado

Dirección del Banco _____ Cheque especial
Ahorros

Firma _____ Fecha _____

SOLICITUD DE CREDITO

PARA USO EXCLUSIVO DE LOS MIEMBROS DE LA

ASOCIACION NACIONAL



DE CREDITO AL MENUDEO

Apellidos		Nombre	edad	Nombre del esposo	Nombre de la esposa
				Soltera	
Dirección de residencia				Teléfono	
Ocupación		Duración		Teléfono	
Nombre del patrón			Dirección del negocio		
Negocio u ocupación principal					
Ubicación de los bienes raíces				Monto de la hipoteca	
				Número de años	
				en casa	empleados
Renta casa <input type="checkbox"/>		Departamento <input type="checkbox"/>		Pensión <input type="checkbox"/>	
Nombre del parente más cercano y relaciones (no del esposo o su esposa)				Dirección	
Referencias personales					
Nombre del Banco		Cheques <input type="checkbox"/>		Sucursal	
		Ahorros <input type="checkbox"/>			
Seguro de vida		Nombre de la compañía aseguradora		Ingreso aproximado	
\$				\$	
REFERENCIAS COMERCIALES					
Clase de negocios	Clase de mercancía comprada	¿ se remite habitualmente por?			
		diversa	pagado total		
Lista en el reverso de esta solicitud cualquier saldo no pagado sobre cuentas a plazos y los pagos mensuales sobre ellas.					
La información anterior tiene por objeto obtener crédito y está garantizada como verdadera. Evite de acordar en pagar todas las cuentas al recibir la declaración u otra manera que expresamente convenza.					
Fecha			Firma		
Límite de crédito		Aprobado		Impreso en los E.U.A. Forma NA 1	
\$					

Cortesía de NRCA.

Por ejemplo "1" puede denotar una muy favorable impresión; "2" regular y "3" deficiente. Las letras J, A y V pueden usarse para indicar si el solicitante es joven, adulto o viejo. (Una solicitud para un préstamo individual pide la edad del solicitante).

Detalles relativos a cada asunto de información. La información mostrada en una solicitud de crédito debe ser completa y precisa. Debe ponerse particular atención a estos detalles:

Nombre del cliente. La identificación positiva es esencial; el nombre completo del solicitante aparecerá en el formato. El nombre completo de la esposa será mostrado si el solicitante es casado. Separación o divorcio serán indicados si es aplicable.

Edad. Generalmente la declaración de que el solicitante tiene edad legal es suficiente, pero en algunos ramos de crédito, la edad debe ser demostrada.

El domicilio: El domicilio detallado el número de la casa o departamento y si está en una calle, boulevard, avenida y así sucesivamente, se indicará la zona postal. La dirección de la oficina de correo es suficiente únicamente para clientes rurales. Principalmente se indicará la dirección si el solicitante se ha cambiado recientemente. La residencia prolongada, si la casa es propia, rentada etc., es de particular importancia.

Empleo. El nombre completo y el domicilio del patrón del solicitante debe indicarse; si el negocio es grande, serán requeridos el departamento donde trabaja y el nombre del supervisor. Previamente el patrón mostrará si el solicitante ha sido empleado por el mismo negocio durante dos o más años. Si la esposa del solicitante está empleada, se mostrará la misma información acerca de su empleo.

Referencia del banco. El tipo de cuenta, el banco y la dirección de la sucursal en la cual se tiene cuenta corriente, debe ser indicada.

Referencias de negocios. Todos los almacenes donde el solicitante tiene cuentas activas, o ya pagadas, deben indicarse con la anotación de la localidad de la sucursal para tiendas en cadena.

Referencias personales. El nombre completo, relaciones y cualquier otro dato; dirección postal completa de cada referencia personal mostrado.

Investigación del solicitante. Después que el gerente de crédito recibe la solicitud de crédito, debe ratificar la veracidad de la información dada, y asegurar toda la disponible que tenga cualquier relación sobre la solicitud como un riesgo de crédito. La fuente más digna de confianza es la oficina local de crédito al detallista; describiremos sus funciones totalmente al empezar la Pág. 133.

Si un almacén no obtiene informe sobre una solicitud de crédito de la oficina local de crédito al detallista, debe hacer su propia investigación. Se comunica con el patrón y con el banco del solicitante para verificar la información contenida en la solicitud. Los almacenes dados como referencia son requeridos para hacer un intercambio de información sobre la cuenta del cliente. Algunos almacenes dados como referencia son requeridos para hacer un intercambio de información sobre la cuenta del cliente. Algunos almacenes, aun aquéllos que son miembros de una oficina de crédito hacen sus propias pesquisas sobre solicitantes que parecen ser riesgos excepcionales de crédito para evitar el costo de un informe de la oficina. Sin embargo, una oficina de crédito tiene facilidades para descubrir las debilidades en la posición crediticia del solicitante que la propia investigación del almacén no pueda revelar. Con mucha frecuencia el acreedor aprende que su firma ha tenido una pérdida considerable que podría haber sido evitada si hubiera obtenido un informe de la oficina.

En algunas ciudades, los bancos que hacen préstamos personales mantienen su propia oficina central de crédito u oficina intercambiable que informan todos los préstamos que efectúan, y obtienen información acerca de aquéllos realizados por otros bancos. La oficina de intercambio es para la protección mutua contra solicitudes cuyos firmantes están registrados con fraudes, excesivas peticiones de préstamo o pagos habituales poco satisfactorios. Cuando es necesario se visita otro banco para comprobar los saldos y el estado de otros préstamos. Los bancos que tienen un gran volumen de préstamos individuales están frecuentemente habilitados para conducir sus propias investigaciones de crédito. Por teléfono confirman con el propio patrón del solicitante, sobre el empleo, salario, tiempo de servicios, posición y su registro de trabajo. Aun estos bancos piden informes completos de agencias de crédito

relacionadas con las solicitudes para préstamos considerados como riesgos poco comunes.

OFICINAS DE CREDITO AL DETALLISTA

Desarrollo de las oficinas de crédito al detallista. Hasta fines del Siglo XIX los comerciantes al menudeo, cuando otorgaban crédito, contaban con la apariencia exterior del solicitante y cualquier información sobre él disponible. Con la expansión de la venta a crédito a los consumidores, los comerciantes al menudeo empezaron a aplicar los principios de cooperación para cambiarse información de crédito (intercambio de crédito) que los mayoristas consideraban casi efectiva. Cada vez más los comerciantes locales organizaron oficinas de cambio de crédito a través de las cuales podían intercambiar información acerca de sus clientes. Estas "oficinas de crédito" prosperaron; actualmente son consideradas como esenciales para el éxito de operaciones crediticias aun en pequeñas ciudades. Warsaw, Virginia, con una población menor de 500 habitantes, tiene una oficina de crédito totalmente atendida por una sola persona. Las oficinas de crédito del Greater New York funcionan con más de 350 empleados.

Las oficinas de crédito pueden ser propiedad de varios miembros y operadas entre ellos (como oficinas mutuas), de propiedad privada o propiedad de un reducido grupo de representantes de comerciantes. El último tipo es operado generalmente como una organización miembro; esto es, manejada por una junta de directores, elegidos por los miembros de la oficina. Las de propiedad privada, aunque manejadas por sus dueños, a menudo siguen las recomendaciones de una oficina asesora de directores, constituida por gerentes de crédito representando a sus firmas. Un comerciante sin ser miembro de una oficina de este tipo puede obtener información de crédito pero el precio que pagan los que no son miembros resulta considerablemente más alto que el cobrado a los que sí lo son.

Asociaciones nacionales en el campo del crédito detallista. Hay dos tipos importantes: La National Retail Credit Association (Asociación Nacional de Crédito al Detallista) y la Associated Credit Bureaus of America, Inc., (Oficinas de Crédito

Asociadas de América, Inc.), ambas con matriz en San Louis Missouri. Las dos han sido y son factores en el desarrollo de asociaciones de crédito locales.⁶

La primera de las arriba mencionadas, es esencialmente una asociación de otorgantes al consumidor individual; sus esfuerzos son dirigidos para ayudar al acreedor y promover ventas a crédito y resolver sus propios problemas. Patrocina y proporciona una guía para la formación y operación de asociaciones de crédito locales. Pero el número de miembros se basa, en el acreedor individual más que en la asociación local. A través de su Instituto Nacional de Crédito al detallista (National Retail Credit Institute), la asociación promueve la educación en la administración y uso adecuado del crédito al consumidor, Fomenta activamente la legislación nacional y estatal para la protección de acreedores y deudores honestos. Entre otros servicios, incluye la publicación mensual del periódico Credit World (El Mundo del Crédito), finalmente, promueve conferencias a los miembros que radican en los distritos, estados o en la nación.

Las Oficinas de Crédito Asociadas de América (OCAA)* pertenecen a una asociación internacional principalmente interesada en los problemas de oficinas de crédito y en la cobranza de servicios. En el año de 1960, el número de sus miembros llegaba a 1962 oficinas de crédito, 1282 servicios de cobranzas al detallista y 466 oficinas de cobranzas por servicios médicos. La OCAA promueve la organización de agencias de cobro al detallista y mantiene un servicio de intercambio a través del que, cualquier oficina miembro de la asociación puede recibir informes sobre personas comprendidas en cualquier otra oficina asociada. Sus informes "Facilit" (informes contruidos con hechos pasados) y sus servicios "Collectrite" (de cobro normal) han registrado estos nombres comerciales y los pueden usar únicamente las oficinas y servicios que son miembros de la OCAA. Esta también promueve el suministro de informes personales de información sobre posibles empleados como un servicio adicional de la oficina local de crédito para patrones y dentro de su área de operación. el intercambio de información entre oficinas afiliadas, es el rasgo distintivo del plan de informes personales. El archivo de la oficina de crédito proporciona la información básica necesaria para estos informes.

6 Créditos y Cobranzas, de Richard P. Ehinger y David E. Golieb, Ed. Continental, 1962 pág. 132 a la 140.

Cómo obtienen información las oficinas de crédito. Las oficinas de crédito al detallista mantienen extensos archivos sobre todos los consumidores dentro de su área de servicio que han usado o solicitado su crédito. Los informes de la oficina se basan en la información archivada, suplementados por la investigación corriente cuando es necesario. Las principales fuentes de información de los archivos de la oficina de crédito son:

1. *Otros acreedores del solicitante.* Cuando una oficina asociada pregunta por un cliente, incluye en la lista de averiguaciones la información esencial dada por el solicitante de crédito contenida en su propia solicitud escrita (véase la lista de averiguaciones contenidas en la Fig. 11). Esta información es el punto de partida por la investigación de las oficinas. Si éstas mantienen en su poder el expediente del solicitante, la información contenida en la solicitud es comprobada comparándola con la del expediente. Si no existe un expediente del solicitante, o el archivo de información no está al corriente, la oficina de crédito pide toda clase de referencia comercial para un informe sobre el estado de la cuenta y la forma de pago. La información del libro auxiliar del acreedor muestra en forma sucinta la manera exacta en la cual un individuo cumple con sus obligaciones de crédito. Las fuentes de información del libro auxiliar incluyen todo tipo de comerciantes, bancos, compañías de préstamos, firmas aseguradores, médicos, dentistas, hospitales, servicios públicos y agencias de alquiler.
2. *Otras referencias proporcionadas por el solicitante.* Las oficinas investigadoras sea mediante teléfono, correspondencia o por citas personales, solicitan al patrón del cliente verifique el empleo y el salario. Igualmente requieren al arrendador de la casa habitación del cliente, sobre su reputación, número de personas que dependen de él y la puntualidad con que paga la renta. Preguntan al banco las referencias, el monto aproximado del saldo del cliente y si hay un registro de préstamos o cheque dados a cambio.

Petición para un informe de hechos

Volante de peticiones
ACB de A 30

Llévela y envíala a
tu Oficina de créditos



Prepárese duplicado
para su record

Informe del		Nombre del usuario		Clave No.	
Dirección		Número		Fecha de envío	
		Calle		Ciudad	
Autorizado por				Título	

ENVIAR A



DOBLE AQUI LA VENTANILLA DEL SOBRE

Informe sobre:				Edad	
Apellidos		Nombre			
<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Viudo	<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> Cabeza de familia		
<input type="checkbox"/> Exoso (a)			No. de años		
Residencia actual		Durante		Años	
Número		Calle			
Residencia principal		Durante		Años	
Número		Calle			
Empleo actual		Durante		Años	
Dirección del patrón		Durante		Años	
Número		Calle			
Posición o departamento		Durante		Años	
Servicio militar desde		Fecha		Fecha	
Referencias comerciales					

NOTA: SI SOLICITA UN INFORME FHA, BIENES EN PROPIEDAD O INVESTIGACION DE REGISTRO PUBLICO, por favor, especifique la descripción legal disponible u otras datos necesarios.

Observaciones o información especial



PARA EL USUARIO VERIFIQUE CUIDADOSAMENTE EL TIPO DE INFORME QUE SOLICITA.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. NORMAL | <input type="checkbox"/> 12. ARRENDATARIO |
| <input type="checkbox"/> 2. NARRATIVO | <input type="checkbox"/> 14. AYUDA PARA COBRAR |
| <input type="checkbox"/> 3. LIQUIDACION COMERCIAL | <input type="checkbox"/> 16. EMPLEO PERSONAL |
| <input type="checkbox"/> 5. RESIDENCIA ANTERIOR | <input type="checkbox"/> 17. EMPLEO PERSONAL (MODIFICADO) |
| <input type="checkbox"/> 6. PRESTAMOS | <input type="checkbox"/> 18. BIENES EN PROPIEDAD |
| <input type="checkbox"/> 7. FORMA ABREVIADA | <input type="checkbox"/> 19. INVESTIGACION DE REGISTRO PUBLICO. |
| <input type="checkbox"/> 8. PETROLEO | <input type="checkbox"/> 20. CRAWNERO |
| <input type="checkbox"/> 9. NEGOCIACION O FIRMA | <input type="checkbox"/> 21. NARRACION ESPECIAL |
| <input type="checkbox"/> 10. MODERNIZACION-FHA | <input type="checkbox"/> 22. COMPRA DE AUTOMOVIL |
| <input type="checkbox"/> 11. DATOS REALES-FHA | <input type="checkbox"/> 23. AUTOMOVIL ASEGURADO |

Escriba a la vuelta instrucciones adicionales, etc.

(Impreso en E.U.A.)

3. *Registros públicos.* El archivo principal de la oficina de crédito contiene información esencial copiada de registros públicos. Estos incluyen litigios, transferencias de propiedades, sentencias, quiebras, matrimonios, arrestos y similares.
4. *Artículos de periódicos.* Los archivos de las oficinas de crédito recortan de los diarios lo que se refiere o edita para asuntos de crédito, la personalidad o estado financiero de sus residentes locales.
5. *Otras oficinas de crédito.* Las oficinas de crédito establecidas a lo largo del país y que están afiliadas a la Oficina de Crédito Asociada de América, proporcionan información esencial de los principales residentes de su comunidad.
6. *Investigadores de campo.* Estos obtienen información de los vecinos que no se pueden comunicar por teléfono. También la obtienen a través de entrevistas con individuos o firmas que no son miembros de la oficina de crédito.
7. *Corresponsales.* en más de 50 000 comunidades en los Estados Unidos y Canadá, hay corresponsales que obtienen y envían por correo información crediticia sobre residentes locales.

Cómo obtienen los almacenes al menudeo los informes de crédito de las oficinas correspondientes. El departamento de crédito de un almacén al menudeo puede obtener informes de crédito enviando por correo a la oficina respectiva una lista de averiguaciones como las que se muestran en la Fig. 11. El informe es enviado por correo. Sin embargo, si el cliente desea hacer una compra a la vez que una solicitud de crédito, o si por cualquier otra razón hay una urgencia especial, el departamento de crédito puede obtener un informe breve por teléfono mientras el cliente está todavía en el almacén. Esto no sería suplementado por un informe más completo.

Quando una oficina de crédito tiene un volumen considerable de negocios dentro de un radio reducido, a menudo mantiene un servicio de mensajeros, acortando así el tiempo entre la investigación y la entrada del informe.

Las oficinas en las grandes ciudades tienen comunicación directa, o hilo directo entre sus corresponsales mediante telégrafo o teletipo. Estas máquinas son más rápidas que el teléfono y virtualmente llevan el mensaje a la oficina o al departamento de crédito del suscriptor. (El teleautógrafo es un mensaje manuscrito, en tanto que el teletipo es un mensaje escrito a máquina).

Informes emitidos por oficinas de crédito al detallista. El más importante servicio de una oficina de crédito consiste en recopilar informes de historial y de pago, sobre individuos que solicitan crédito del consumidor; tales informes son concedidos al acreedor previa solicitud. Las oficinas en cuestión emiten más de veinte clases de informes diferentes, como el que aparece en la Fig. 11, pero no todas envían la totalidad de esas mismas clases. El acreedor pide el que mejor se acomode a sus propósitos. Por ejemplo, el almacén de departamentos puede interesarse en saber cuáles solicitantes abusan del privilegio del servicio al devolver constantemente la mercancía, discuten los saldos, efectúan numerosas requisiciones para una ampliación de plazos y cosas semejantes. De otro modo, si el solicitante pide un préstamo, el banco o compañía financiera probablemente se interesaría en la permanencia del empleo, así como en el registro anterior del pago de sus obligaciones personales.

Examinaremos en detalle los informes normal y de liquidación:

Antecedentes o informe normal. Esta clase se emplea para exponer el historial completo de la última experiencia en crédito y cómo ha pagado en realidad sus obligaciones anteriores. Hay dos tipos de informes de antecedentes. Uno en forma narrativa; está escrito en estilo informal con información agrupada bajo encabezados descriptivos. El segundo tipo es en forma de cuestionario, tal como lo ilustra la Fig. 12; consta de una serie de preguntas que recalcan los aspectos importantes del riesgo de crédito. Algunos acreedores prefieren la forma narrativa, porque la información es más compacta y no requiere una elaboración amplia como a veces sucede en los cuestionarios de contestación "sí" o "no". Otros, prefieren esta última porque la consideran fácil de leer y analizar.



Oficinas de Crédito Asociadas de América, Inc.
y Servicios de Cobranzas desde 1906
Confidencial

ACBofA
CONSUMIDOR NORMAL
INFORME No. 1

1. Informe sobre: POK Sr. John James Mary L.
(Apellido) (Sr., Sra. o Srtas.) (Nombre dado) (Nombre de la esposa)

Dirección de
2. residencia: 142 First Street Diopla Rose Missouri
(Nombre de la calle) (Ciudad) (Municipio) (Estado)

RECURSOS
CARACTER
HISTORIA
IDENTIDAD

3. Número de años cubiertos en archivo	10 años
4. A. Edad (conferirle si es menor de 21)	A. 46
B. Raza (blanca, negra, cobrizo, amarilla)	B. Blanco
5. A. Estado civil	A. Casado
B. Número de personas que dependen de él	B. Esposa, 6 hijas, 4 hijas
6. A. Nombre del patrón	A. Cía. Rida Comercial
B. Clase de negocios	B. 512 Main, Utopia
7. A. Trabajo cómo empleado	B. Radio, refacciones, ventas y servicio
B. Posición que tiene	A. 10 años
C. ¿Tiene el solicitante registro de tiempo estable?	B. Gerente general de ventas
D. (Algun cambio reciente en el empleo? En caso afirmativo, explicar abajo)	A. Si
	B. No
8. (Algun pleito, juicio o bancarrota? En caso afirmativo, explicar abajo)	No
9. (El solicitante tiene buena reputación por su carácter, hábitos y moral?)	Si
10. (El solicitante está bien recomendado por su patrón?)	Si
11. (Algun indicio de práctica ilegal pasada o presente?)	No
12. A. Ingreso mensual estimado, en pesos actual	A. \$ 600 más \$ 1,000 de bonos anuales de ventas
B. Otras ingresos estimados, como rentas, inversiones, etc.	B. \$ 800 de inversiones
C. Ingresos estimados, de otros en caso (ver abajo)	No
13. A. Casa propia, renta o pensión.	Casa propia en la dirección indicada

Record de crédito: (si es posible, incluir si el sujeto tiene cuenta de cheques satisfactoria en el banco).

Linea de negocios	Por cuánto tiempo es la venta	Fecha de la última venta	Crédito en mil año	Condiciones de venta	Cantidad adeudada	Cantidad vencida	Forma de pago
Abarrotes	8 años	10/16/6	80.00	30 días	35.00	00	30 días
Ferretería	5 años	12/28/6	253.00	plazo	153.00	00	\$20 mensual
Zapatos	9 años	7/2/6	32.50	30 días	.00	00	30 días
Almacén de Departamentos	8 años	10/13/6	115.00	30 días	79.00	00	30 a 60 días
Artículos Eléctricos	2 años	2/10/6	104.00	plazo	.00	00	\$15 mensual
Decoración	8 años	3/20/6	25.00	30 días	14.25	00	30 a 60 días
Módico	6 años	Cuenta por servicios prestados		3/16/6-pagada en 6 meses			
		totalizados de \$50 cada uno, según contenido.					
Para caballeros	5 años	1/3/6	60.00	30 días	00	00	

Referencias

Cuenta de cheques satisfactoria desde 195

Si es necesario copie cualquier información anterior incompleta o adversa en contestación a lo que aparece arriba. Utilice el otro lado sólo para detalles completos.

Informe para:

Credit Bureau of Excelsior, Excelsior, Illinois 1/23/6-

Preparado por:

Credit Bureau of Diopla Diopla Missouri
Nombre de la oficina que hace el informe Ciudad Estado

La información anterior es proporcionada en respuesta a una solicitud con el propósito de evaluar riesgos de crédito. Ha sido obtenida de fuentes consideradas dignas de confianza, cuya exactitud esta organización no garantiza. El solicitante conviene en ser personalmente responsable por cualquier dato que surja del mal uso de la información anterior. Debe mantenerse con carácter de confidencial y no debe ser revelado al sujeto reportado ni a otra persona. El solicitante no debe pedir información para uso de otros sin permitir que tal información sea usada por otros. Impreso en los E.U.A.

Prescindiendo del tipo de informe de antecedentes, la información incluida es básicamente la misma. Contiene la edad del cliente, estado civil y número de personas que dependen de él. El informe describe las condiciones de vida del investigado, indica si tiene casa propia o paga renta y su importe aproximado. El estado de su empleo es reportado totalmente, incluyendo tiempo de servicios, posición, salario, opinión del patrón respecto al empleado y la clasificación financiera del patrón. Los pleitos y juicios contra el cliente son anotados. Los informes especiales también incluyen un resumen de las obligaciones del cliente con otras casa y acreedores.

Informes de Liquidación. Un informe de liquidación puede ser emitido como una parte del informe especial o como un informe separado. Muestra la experiencia que otros comerciantes versados en la materia han tenido con el cliente. La información de referencia cubre los siguientes puntos sobre la cuenta; tiempo en que ha estado activa, el crédito más elevado que se haya extendido en cualquier ocasión, monto que se tiene, mes en el que se obtuvo el saldo y hábitos de pago exactos. La Fig. 13 es una ilustración al respecto.

Cuándo obtener informes. Los gerentes de crédito usan los servicios de una oficina de crédito local de la que obtienen algunas formas de informe en cada nueva cuenta. Dado a que el presupuesto de los acreedores al menudeo generalmente no se permite pedir un informe especial sobre una nueva cuenta, deben limitar esas peticiones para casos dudosos. Por ejemplo, si el solicitante no da otras tiendas como referencias comerciales, el acreedor usualmente pide un informe especial; obviamente no puede obtener liquidación comercial si el cliente no tiene cuenta corriente. Cuando es joven, o aparentemente fallo en algún aspecto, como de permanencia en empleo, el gerente de crédito consigue un reporte especial.

Algunos gerentes frecuentemente emplean el informe comercial basándose en la teoría de que si el cliente ha pagado puntualmente durante varios años y tiene cuenta corriente, pueden aprobar cuentas pequeñas, las que por otra parte no ocasionan gastos por informe especial. Otros no siguen este método, apoyándose en que las cuentas pequeñas a menudo crecen considerablemente, y el gerente de crédito obtendría un informe completo de inmediato para evitar, posteriormente, la necesidad de suspender una compra más grande.

CONFIDENCIAL

INFORME DE HECHOS
proporcionado por

MIEMBRO

- LA OFICINA DE CREDITO, INC, WASHINGTON, D. C.
- OFICINA DE CREDITO DEL CONDADO DE MONTGOMERY,
SILVER SPRING, MD.
- OFICINA DE CREDITO DEL VIEJO DOMINIO,
ARLINGTON, VA.

OFICINAS DE CREDITO
ASOCIADAS DE AMERICA
Asociación de Oficinas
de Crédito desde 1906

INFORME
PARA

*Credit Bureau of Greater Houston,
2309 Fannin,
Houston 2, Texas

Fecha de emisión	Fecha en que se recibió la petición	Preparado por
9/11/61	9/7/61	g162

INFORME SOBRE:

BLAKE; JOHN J. (DOBOSKY)

Dé nombre completo, Sr., Sra. o Srta.
estado civil o nombre de la esposa
432 S. Courthouse Road,
Dirección de residencia, Arlington, Virginia
ciudad y estado

LIQUIDACION COMERCIAL (en dólares únicamente)

Ciase de negocios	Fecha abierta	Piases	Ultima compra	Alto crédito	Saldo a pagar	Cantidad vencida	Para periodo desde	Hábitas de pago, según convenio, etc.
207-Dept.	6/50	NCA	0/01	212.	170.	-	-	Según convenio
547-Dept.	11/56	30	5/61	240.	00	-	-	30 días
305-Damis.	Antiguo	30	11/60	165.	00	-	-	30 días
915-Rapa	5/60	30	12/60	90.	00	-	-	30 días

La información confidencial proporcionada en este reporte es contestación a una solicitud de la misma. Este reporte se hizo simplemente como una ayuda para determinar la propiedad del crédito extendido, o el valor o condición de un crédito existente y está basada en la información obtenida de fuentes consideradas dignas de confianza, cuya exactitud, sin embargo, de ninguna manera está garantizada. El solicitante, al aceptar este informe, conviene en tenerlo como estrictamente confidencial para su propio y exclusivo uso, nunca será comunicada y será personalmente responsable por cualquier daño que surja de la violación de lo especificado arriba.

Cuando una cuenta es renovada después de larga inactividad, los acreedores con frecuencia piden un informe comercial para averiguar si el crédito establecido ha variado o no.

Otros informes especiales y comerciales, como sus nombres lo indican, son pedidos para verificar la información ya obtenida.

Informes de oficinas foráneas. A través del sistema de intercambio mantenido por las Oficinas de Crédito Asociadas de América, las oficinas locales pueden dar informes a sus suscriptores sobre personas que vivan en cualquier parte de los Estados Unidos de Norteamérica.

Las Oficinas de Informes de Crédito, Inc., establecen un servicio centralizado de informes para comerciantes al menudeo, especialmente establecimientos de pedidos por correo con clientes en un área considerable. A través de esta organización un minorista puede obtener un informe expedido por cualquier oficina, miembro de las Oficinas de Crédito Asociadas de América, sin el inconveniente de erogar gastos de mantenimiento de la organización y en oficinas locales establecidas en todas las áreas en las que se encuentran sus clientes.

Otros servicios ofrecidos por oficinas de crédito al detallista. Estas proporcionan a sus miembros, además de informes sobre individuos, otro tipo de servicios. En los siguientes párrafos discutiremos individualmente los más importantes.

Servicio de aviso. Una vez que un miembro comprueba una cuenta con una oficina, cualquier informe futuro adverso sobre esa cuenta se le envía automáticamente. Así, es protegido contra un deudor que constituya un riesgo deficiente. Los miembros de la oficina están obligados a informar cada cuenta el día que deja de ser satisfactoria; con tal operación, el servicio de aviso puede ser 100 por ciento efectivo.

Las decisiones en el otorgamiento del crédito

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

Ambos extremos pueden trastornar gravemente los planes financieros. Lo adecuado es efectuar una investigación exhaustiva antes de llegar a una decisión final, con la idea de que quizá no se tenga a mano toda la información pertinente; al retrasar la decisión, sin embargo, se debe tener presente que el compilar la información representa un costo (y un límite en el cual la información complementaria ya no justifica su costo). Si se interpreta y valúa con acierto una información limitada, puede aportar suficientes elementos para tomar una decisión positiva o negativa, mientras que el retraso en alcanzar un punto de decisión puede ocasionar que el vendedor pierda el pedido, el cliente, o ambos.

El enfoque básico para tomar decisión de crédito debe consistir en lograr medios para aprobar los pedidos, con cierta razonable seguridad de que se recibirá el pago según las condiciones convenidas. En último caso, el trabajo del hombre de crédito consiste en promover ventas productivas para su empresa, pues con demasiada frecuencia se encuentran razones para rechazar ventas.

El enfoque más constructivo consiste en tratar de aprobar pedidos, reconociendo un grado de riesgo calculado y, en caso necesario, buscar la protección de garantías.

Establecimiento de normas para la toma de decisiones

Dentro de lo posible, resulta aconsejable establecer procedimientos de rutina para las decisiones de crédito. Los pedidos que pueden ser liberados bajo ciertos procedimientos para la aprobación casi automática del crédito, causan un mínimo trabajo al departamento correspondiente y se procesan en un mínimo de tiempo. Todo ello representa un mejor servicio a la clientela, además de reducir costos para la empresa. Igual importancia reviste el hecho de que un sistema de aprobación automática de crédito permite al hombre de crédito disponer de más tiempo para prestar mayor atención a las cuentas especiales de excepción.

Los procedimientos de rutina que pueden ser establecidos deben abarcar el mayor número de pedidos posible, aunque aún así se presentarán excepciones.

Los procedimientos deben establecer con toda nitidez el límite de autorización de cada nivel y de cada persona autorizada para ello.

Una adecuada organización de crédito establecerá la revisión obligatoria de los casos rechazados, a niveles progresivamente más altos en razón de la cantidad en cuestión.

Cuando el crédito no puede ser autorizado o cuando se debe retrasar el embarque pendiente por exigir una mayor investigación o el recibo de pago de un saldo vencido, se debe notificar al cliente de inmediato. En tal caso, los departamentos de crédito y ventas decidirán, de común acuerdo, quién debe hacer la notificación.

Pedidos Iniciales

Reviste una especial importancia de los primeros pedidos de un nuevo cliente sean tramitados con rapidez. Con frecuencia y el manejo adecuado del primer pedido determina la diferencia entre perder y ganar futuras ventas, por lo que se debe establecer un sistema por el cual aprobar o rechazar los pedidos sin pérdida de tiempo.

Los procedimientos establecidos para el trámite de pedidos iniciales de nuevos clientes también se aplican a los pedidos de clientes que han comprado con

anterioridad, cuando ha transcurrido un plazo considerable desde el último pedido. Por lo común, se fija el plazo de un año como máximo entre pedidos para considerar establecida una cuenta. Ante el pedido de un cliente que no haya tenido movimientos durante el año anterior, deberán actualizarse los datos básicos de su solicitud inicial de crédito.

Aprobación Automática de Pequeños Pedidos

Cuando el análisis de pedidos iniciales revela que un porcentaje importante lo integran operaciones demasiado pequeñas para justificar el costo de una investigación de crédito, conviene implantar la aprobación automática de los pedidos inferiores a una cantidad estipulada. Con ello, se reduce considerablemente la carga de trabajo del departamento de crédito.

El máximo a aprobarse en forma automática se verá determinado por la naturaleza precisa de las operaciones de la empresa y por sus políticas. Podría modificarse de tiempo en tiempo conforme las condiciones del mercado, los plazos de crédito, la experiencia y otras circunstancias.

Un sistema de aprobación automática requiere el trabajo de seguimiento, pues cuantas veces un primer pedido pequeño puede ser un embarque de prueba, que podría llevar a pedidos mayores. El sistema debe pues prever que el departamento de ventas proporcione un cálculo estimativo real de las necesidades del crédito del cliente; así como una evaluación de su solvencia e importancia como cliente. Con estos datos el departamento de crédito estará en capacidad de establecer los controles necesarios, o bien podrá programar su investigación, logrando así agilizar el trámite de los pedidos subsecuentes.

En muchos casos no se requerirá de una investigación de crédito, si las necesidades del cliente caen dentro del límite que motivó su trámite inicia por parte del departamento de crédito; de ser posible lo anterior, y si los antecedentes de pago son favorables, se eliminará el costo de investigar el crédito.

Al valuar los resultados dentro de este enfoque, conviene tener en cuenta el gasto incurrido al pretender cobrar esos créditos pequeños (que no se hubieran otorgado

de haberse llevado a cabo la investigación). El monto de los gastos de cobranza en los resultados globales podría reducirse acelerando el procedimiento de cobro y cancelando, contra resultados, las cuentas de muy lenta recuperación.

Primeros Pedidos no Sujetos a Aprobación Automática

Cuando un primer pedido no cumple los requisitos para su aprobación automática de acuerdo con el sistema implantado, la decisión de como tramitarlo puede basarse en las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿El importe del pedido justifica los costos de la investigación?
2. ¿El potencial de ventas futuras a esa cuenta es de tal importancia que deba manejarse en forma especial, o no tiene importancia?, ¿cuál puede ser la reacción a la solicitud de operar regularmente a crédito?
3. ¿Se establece en la política de la empresa fijar condiciones de crédito para todos los clientes, considerando los beneficios que se obtendrán de una política sin distinciones?

Si se resuelve efectuar la investigación, deberá tomarse una decisión posterior con respecto a su amplitud y extensión. en aquellos casos en que las ventas actuales y futuras justifiquen una investigación directa y exhaustiva, el departamento de crédito debe procurarse toda la información disponible relacionada con antecedentes, proyecciones, reputación y personalidad de los accionistas y funcionarios, mercado capacidad competitiva de sus productos, etc.

Con base en las condiciones arriba enumeradas, se podría resolver o negar el crédito, pero efectuar la venta bajo otras condiciones: por ejemplo, con DO, CDO, o letra de cambio a la vista.

Existen algunos riesgos para la empresa, aún vendiendo COD o letra a la vista, por ejemplo, cuando los productos se elaboran especialmente para un cliente determinado y no se pueden derivar hacia otra persona, la negativa del comprador a aceptar la entrega y pagar su importe podría originar una pérdida a la empresa. En tales

casos, si el riesgo de crédito no es aceptable, sería conveniente fijar el pago total anticipado (y en determinados casos, antes de iniciar la producción).

Aún tratándose de productos comunes en todos sentidos, las condiciones de venta COD o letra a la vista exponen al vendedor al riesgo de pagar gastos como fletes, empaques, mermas, pérdidas en tránsito, etc., si el comprador rechaza la entrega. En los casos en que no se pueda otorgar el crédito, este elemento de riesgo debe considerarse al valorar la conveniencia relativa de dar anticipos o pago total anticipado, COD y letra a la vista.

Las Líneas de Crédito

Inmediatamente después de aprobar la primera operación, se deben establecer los controles que garanticen la rápida y adecuada tramitación de los pedidos subsiguientes. Los medios básicos de control consisten en asignar a cada cuenta una línea de crédito, indicando el monto de crédito a ser aprobado.

El uso de las líneas de crédito sirve para controlar el monto de riesgo, para agilizar el trámite de los pedidos, eliminando repeticiones innecesarias en el análisis de la valía del cliente a efectos de crédito.

La línea de crédito, de un cliente se establece con base en dos elementos principales.

- a) La necesidad que el cliente tenga de los productos o servicios en cuestión,
y
- b) Su capacidad para pagar sus deudas.

Los requerimientos de un nuevo cliente podrán ser estimados por el vendedor en el momento de tomar el pedido inicial, o bien el funcionario de crédito estará capacitado para determinar los requerimientos en su contacto directo con el cliente. La capacidad para pagar sus deudas debe valorarse merced al análisis exhaustivo de la información financiera disponible, así como de los informes recabados bien directamente o por intermedio de agencias. Una vez analizada la línea de crédito

establecida a favor de un cliente, la experiencia que con el se tenga se torna un factor determinante. Existen, además, otros factores que deben considerarse para decidir el monto del crédito a otorgar.

Al cliente que proporciona información financiera cuando solicita, debe otorgársele un trato más liberal que a quien se niega a ello. El ejecutivo de crédito también deberá tomar en cuenta si su empresa es el principal proveedor del cliente, pudiendo en tal caso mostrarse un poco más liberal, pues el cliente recibirá un trato preferente para el pago de su cuenta.

La línea de crédito debe otorgarse por un término especificado, a fin de prever la revisión de la suficiencia de la línea, en razón de los cambios ocurridos en los requerimientos del cliente o en su posición financiera.

Es una práctica generalizada que las líneas de crédito se establezcan por el período de un año, pero en caso de líneas otorgadas a cuentas que representan un riesgo de crédito superior al normal, estas deberán revisarse con mayor frecuencia.

Una vez establecidas las líneas de crédito, pueden utilizarse de muy diferentes formas. Por lo general sirven como base para la aprobación de pedidos, a fin de reducir al mínimo su trámite en niveles superiores del departamento de crédito a la vez que permiten percibir de inmediato cualquier cambio en los hábitos de compra y pago del cliente. Cuando se utilizan las líneas de crédito en esta forma, cualquier pedido que no exceda del límite de la línea establecida podrá ser aprobado con la sola codificación de estar al corriente en sus pagos. Cuando un pedido excede del límite podrá ser aprobado, actuación que normalmente ocurre, pero plantea una llamada de atención para examinar la cuenta en un nivel de crédito superior.

Establecimiento de Líneas de Crédito con Base en el Monto del Pedido

Las líneas de crédito se establecen en función del monto total de los pedidos recibidos dentro de un plazo dado, bajo determinadas circunstancias; la línea de crédito puede basarse en el monto de un pedido individual, de ser aconsejable, estableciendo la autorización automática de cualquier pedido inferior al monto especificado. Los pedidos mayores no podrán ser aprobados sin una investigación adicional. Este tipo de

líneas es particularmente útil para la organización de crédito descentralizada, donde resultaría impráctica; esto es el monto de riesgo no justifica el costo de la investigación.

Líneas de crédito para un plazo determinado. La línea de crédito también puede basarse en el importe total de los pedidos que pueden aprobarse dentro de un plazo determinado. Por ejemplo: una línea de crédito por \$ 10,000.00 mensuales podría significar que, en cualquier mes, el personal de crédito podría aprobar, sin mayor trámite, pedidos hasta por un total de \$ 10,000.00, independientemente del saldo total pendiente.

Las líneas de crédito así establecidas resultan de suma utilidad en aquellas empresas que tramitan pedidos en diferentes sitios pero mantienen centralizado el control de sus cuentas por cobrar. Las líneas de crédito por un tiempo especificado permiten ejercer un control con el trámite mínimo a cargo de la oficina central, y de controles y registros en el punto en que se tramitan los pedidos.

Al establecer las mencionadas líneas de crédito, el ejecutivo del departamento debe tener presente que, aún recibiendo el pago oportuno de todas las facturas emitidas durante el período de tiempo establecido, este probablemente no se recibirá dentro del mismo plazo, por lo que en muchos casos el riesgo total de crédito será superior al monto de la línea otorgada. Si se acepta este sistema con anterioridad, deberán establecerse controles adecuados para evitar otorgar un crédito excesivo a cuentas morosas.

El Trámite de Pedidos que Exceden la Línea de Crédito

Para poder llegar a una decisión con respecto a un pedido que excede el monto establecido para la línea de crédito de un cliente, se plantean dos consideraciones importantes: si se nos pagará, y cuándo.

El ejecutivo de crédito deberá resolver las siguientes preguntas:

- a) ¿Las deudas del cliente guardan proporción con sus activos realizables?

- b) ¿Los pagos a proveedores son oportunos, según la información proporcionada?
- c) ¿Existen demandas de pago de otros proveedores?
- d) ¿Existen indicios de descuido o irresponsabilidad por parte del personal del cliente?

La obtención de respuestas satisfactorias o no a estas preguntas y a otras similares determinará si se sigue sirviendo al cliente, así como la decisión de la empresa para incrementar el crédito otorgado o ampliar las condiciones del mismo; si se debe intentar la obtención de una garantía colateral, o bien establecer un convenio especial que reduzca o elimine el riesgo de crédito.

Si la información disponible indica la capacidad de pago pero plantea un duda sobre la puntualidad para pagar dentro de los plazos establecidos, la pregunta a plantear consiste en determinar si el retraso en el cobro de la cuenta hará improductiva la inversión.

En este caso también deberán establecerse convenios especiales.

Necesidades extraordinarias de crédito. El trámite de solicitudes de crédito extraordinariamente elevadas, en función de la posición económica del cliente, se apoya en la consideración de un volumen de ventas importante o potencial. El aprobar dichas solicitudes puede llevar a volúmenes de ventas y utilidades que de otra manera no se realizarían; pero, por otro lado, puede conducir a pérdidas sustanciales de créditos o a una mayor inversión en cuentas por cobrar, debido a una lenta recuperación. La decisión debe apoyarse en una investigación exhaustiva y en la información disponible cuando se trata de otorgar un crédito extraordinario.

La determinación de los motivos que apoyan la solicitud de crédito en exceso, con lo que se considera normal, constituye el punto de partida para llegar a una decisión adecuada. Las circunstancias más comunes se dan por contratos especiales, comportamiento estacional de los inventarios, ampliación del volumen de operaciones,

concentración de compras y ampliación del crédito para cubrir necesidades normales cuando las deudas ya establecidas se han congelado o prorrogado por acuerdo mutuo.

Una vez conocidas las razones o circunstancias que originan las razones extraordinarias, el vendedor debe valorar la probabilidad de recuperación. Toda vez que en el monto del crédito resulta excesivo, dados los estándares financieros aceptados, la decisión debe basarse en otros factores diferentes.

Además de los antecedentes personales del cliente, su integridad y capacidad empresarial, estos elementos pueden incluir circunstancias específicas tales como la introducción de nuevos productos, elementos de productividad, establecimiento de nuevas zonas de venta, utilización de capacidad instalada de producción y, desde luego, su disposición a proporcionar información financiera. Al analizar estos factores, no debe pasarse por alto la evaluación hecha por el personal de ventas.

Decisiones en Casos Especiales

Las decisiones sobre descuentos tomados indebidamente por el cliente ante las devoluciones de mercancía y las quejas por la calidad de esta, se basan en políticas formuladas por la alta gerencia y administradas por la organización de crédito y ventas.

Dichos problemas deben manejarse con oportunidad y tacto, a fin de mantener las buenas relaciones con el cliente. Las circunstancias que se presenten en cada caso deberán investigarse exhaustivamente, desplegando cualquier esfuerzo por lograr una situación satisfactoria para ambas partes.

Cuando los clientes insisten en crear problemas en relación con estos puntos, deberá tomarse una decisión conjunta entre la alta gerencia y los ejecutivos de crédito y ventas. En casos extremos, después de visitas personales y otros esfuerzos para solucionar las diferencias, el último recurso consistirá en retirar el crédito.

La Revisión de las Decisiones de Crédito

Conforme cambian las condiciones de una empresa y las circunstancias de los clientes individuales, se hace necesario revisar las decisiones de crédito.

Los procedimientos rutinarios del departamento de crédito deben indicar cuando resulta aconsejable revisar dichas decisiones como consecuencia de cambio en la experiencia de pagos, de cambios notorios en los estados financieros o en informes de su situación, así como la experiencia general del departamento de crédito en relación con el número de días de mora, pérdidas por cuentas incobrables y por cuentas vencidas. La información obtenida por esas fuentes puede dar lugar a revisar las líneas de crédito, las publicaciones comerciales, industriales y judiciales constituyen fuentes valiosas de información, tanto sobre clientes individuales como de las condiciones generales de la industria. Las condiciones generales de los negocios son analizadas en una amplia gama de publicaciones, en especial de los periódicos y revistas sobre temas financieros, así como las secciones de finanzas y comercio de los principales diarios, e igualmente los análisis publicados por bancos y oficinas gubernamentales.

Los funcionarios de crédito deben mantenerse a la expectativa de cualquier cambio o indicio superficial de problema financiero del cliente, como en los siguientes casos:

1. Irregularidad o retraso en sus pagos,
2. Informes de litigios,
3. Cheques devueltos,
4. Embargos e intervenciones fiscales,
5. Ejecución de hipotecas, etc.
6. Imposibilidad de observar un programa de pagos sobre obligaciones, hipotecas u otros créditos a largo plazo.

Estas y otras indicaciones superficiales no deberán tomarse como determinantes, sino que siempre deberán investigarse a fondo, en la medida de lo posible, cualquier decisión que tienda a recortar o suspender el crédito deberá diferirse hasta tener la información completa. Las decisiones basadas únicamente en la decisión

de un posible problema financiero pueden crear en el cliente una actitud negativa, totalmente innecesaria.

Trámite de las Cuentas Vencidas

Los pagos retrasados son quizá el factor que con mayor frecuencia lleva a revisar la cuenta. Si las cuentas de lenta recuperación se enfocan con cierto criterio y comprensión, será posible tomar medidas que conviertan al cliente en una cuenta de pago oportuno.

Como punto de partida, la información de crédito deberá revisarse y actualizarse. La evaluación del departamento de ventas sobre el riesgo y el negocio potencial, también contribuirá a decidir la forma en que debe manejarse una cuenta vencida. Si la revisión de los datos disponibles arroja por conclusión que el otorgar un crédito mayor existiendo facturas pendientes de pago implica un riesgo inconveniente, deberán iniciarse gestiones de cobro enérgicas pero cordiales. Se deberá contar con controles internos para evitar el embarque de nuevos pedidos hasta que las cuentas vencidas hayan sido pagadas. Si se recibe un nuevo pedido, el departamento de crédito podrá informar al cliente que se podrá continuar con su línea, siempre y cuando se reciba el pago de los saldos vencidos.

En ocasiones, el problema de las cuentas vencidas podrá resolverse ventajosamente al establecer la conversión de los saldos en cuenta abierta a documentos que consignent intereses; sin embargo, a menos que este cambio se fundamente de manera realista en la capacidad del cliente para cumplir con los pagos, este plan solo tendrá la ventaja de la acción legal por vía ejecutivo-mercantil.

Cuando es necesario notificar al cliente de una reducción en su crédito cuando se precisa gestionar nuevos pagos para cubrir una parte sustancial de un saldo vencido, es de primordial importancia conservar la buena voluntad del cliente. El sistema de acción depende de las políticas establecidas, pero si se lleva a cabo por parte del departamento de crédito o ventas, será necesario ejercer tacto, sinceridad y justicia en la mayor medida posible.

La comunicación telefónica es, con frecuencia, el medio más rápido de acercarse al cliente, además de ser más flexible y eficaz que la comunicación por carta. Los malentendidos y quejas pueden detectarse y eliminarse con mayor rapidez durante la conversación telefónica.

Cuando el caso lo amerita, la visita de un funcionario de crédito representará el mejor método para solucionar estos problemas.

El ejecutivo de crédito tiene, en esta forma, la oportunidad de evaluar directamente la capacidad del cliente para llevar a cabo medidas correctivas y apreciar su interés por liquidar la cuenta.

Otro aspecto de importancia, al que debe permanecer atento el ejecutivo de crédito, es mejorar la situación de los clientes.

Cuando la situación financiera de un cliente y su actuación en materia del pago mejoran considerablemente, será posible volver a extenderle crédito y suavizar los controles de crédito.

Estos pasos pueden ocasionar mayores ventajas, más utilidades y un mejor servicio al cliente.

CAPITULO VI

ADMINISTRACION DE LA COBRANZA

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada es tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada, una empresa comercial pronto se quedaría sin capital de trabajo si no se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes, toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.

LA IMPORTANCIA DE LA COBRANZA Y EL EJECUTIVO RESPONSABLE

En un negocio pequeño, manejado directamente por el propietario, es normal que este sea el responsable de la cobranza, es común observar que muchos dueños

de negocios se encuentran con que su capital se ha esfumado de la cuenta bancaria, sin estar siquiera representado por materiales o inventario listo para su venta, sino que simplemente constituye una cifra en el mayor de ventas por cobrar. Ellos atienden personalmente el cobrar sus ventas, y sus esfuerzos tienden a ser efectivos por estar plenamente conscientes de las necesidades de reabastecer su capital de trabajo.

No obstante, en una pequeña compañía no siempre es eficaz la labor de cobranza realizada por el propietario. Estudios realizados sobre las causas del fracaso en los negocios revelaron debilidad en las políticas de cobro y, en ocasiones, ninguna política.

Con demasiada frecuencia, el negocio de un propietario o una sociedad pequeña, puede estar organizado por personas dedicadas a ventas, quienes desempeñarán una labor extraordinaria en esa área, pero demasiado tarde se dan cuenta de la poca dedicación que han prestado a la labor de cobranza.

Por regla general, las técnicas se encuentran mejor desarrolladas en las grandes organizaciones por contar con individuos especializados en la labor de cobranza.

Pero igual importancia tiene para una empresa pequeña asignar la responsabilidad de la cobranza y asegurarse que esta se lleve a cabo en forma adecuada. Cabe destacar en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchos casos su éxito o fracaso puede verse determinada por la eficiencia con que recupere sus cuentas por cobrar.

Por ello, la gerencia debe asegurarse que la función de cobranza se centre en un individuo o en un departamento particular de la organización, que produzca los resultados más efectivos.

EL DEPARTAMENTO DE CREDITO

Un estudio realizado en diversas compañías medianas y grandes reveló que la práctica más común es delegar la responsabilidad de autorizar las ventas a crédito. Esto se basa en la teoría de que la aprobación del crédito de una cuenta invariablemente incluye como supuesto la consecución del pago.

Es importante, al momento de otorgar el crédito, considerar el aspecto cobranza, y aún utilizar alguna de las técnicas de cobranza al mismo tiempo de tramitar el pedido. Este sistema ha demostrado ser el más frecuente y efectivo por razones obvias.

Una persona dedicada a la sola función de aprobar los créditos y recuperar las cuentas tiende a convertirse en especialista, y estando debidamente adiestrado en las técnicas de una buena organización de cobranza, se convierte en la persona mejor calificada de la organización para desempeñar la tarea.

A medida que una organización crece y emprende operaciones dispersas en una amplia área geográfica, se hace necesario determinar si el departamento de crédito de la casa matriz debe retener la función de cobro de toda la empresa, y si resulta aconsejable adoptar alguna forma de descentralización (véase capítulo VII), es difícil mencionar todas las condiciones importantes, ya que pueden ir desde la naturaleza de los negocios de la empresa hasta el número de clientes, el monto de la cuenta promedio, los costos de descentralización y otros elementos de juicio.

El detalle de las cuentas por cobrar y su registro en los auxiliares también son consideraciones importantes, como lo son los aspectos de en dónde se producen las facturas y si puede aplicarse un sistema mecanizado de cuentas por cobrar.

Si bien es cierto que las necesidades de cada organización puede diferir en ciertos aspectos, la responsabilidad de la cobranza debe considerarse parte de la función de crédito. Las ventajas de la especialización y la proximidad a la información y a los registros, hacen de este el lugar lógico para realizar el trabajo de cobranza. Sin embargo, existen algunas situaciones en que otras disposiciones de organización han resultado efectivas.

PERSONAL ESPECIALIZADO DE COBRANZA

Ciertas empresas comerciales generan trabajo de cobranza en tan grandes volúmenes, que resulta ventajoso adiestrar y emplear personal especializado en cobranza, sin la responsabilidad de aprobar el crédito, pero casi siempre subordinados a este departamento.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Dichas organizaciones pueden encontrarse en aquellas industrias donde el número de cuentas es muy elevado y la cantidad promedio de cada transacción es más bien pequeña y uniforme. Las ventajas de este sistema, donde las condiciones de crédito así lo justifiquen, incluyen posibles ahorros en salarios debido al tipo de personal que se necesita, el desarrollo de un experto e idóneo manejo de la cobranza a través de la especialización, la liberación de cargas de trabajo al personal más valioso, permitiéndole así dedicarse a más complejas tareas de crédito.

EL PERSONAL DE VENTAS

En la actualidad, es una práctica común acercar el esfuerzo de cobranza al de cuentas, cuando sea solo para tener a los responsables de realizarlo informados sobre el estado que guardan las cuentas de los clientes. Si bien muchos vendedores consideran que la labor de cobranza les representa una tarea que les quita tiempo, es ajena a su trabajo y debe ser desempeñada por especialistas, también lo es que otros vendedores destacados son excelentes promotores de la cobranza debiendo el departamento de crédito preocuparse por proporcionarles el adecuado entrenamiento y darles a conocer las políticas de cobranza de la empresa. En la actualidad, la gerencia de ventas demuestra una preferencia cada vez mayor por los vendedores que entienden y pueden ayudar en la relación global entre sus empresa y el cliente. Entre más competitivas se tornan las condiciones de mercado, más importantes serán las condiciones de crédito y otros programas financieros para el movimiento de los bienes y servicios.

Existen ciertos tipos de negocios, particularmente en los campos de mayoristas y distribuidores de productos de consumo popular, en los cuales los vendedores desempeñan la función primaria de cobro, si bien en algunos casos su compensación se calcula por una fórmula que toma en cuenta su capacidad de generar los cobros sobre bienes vendidos.

OTRO PERSONAL

En ciertos casos, otros miembros de la organización pueden relacionarse con la función de cobranza. Así sucede cuando surgen difíciles problemas de cobro o entran

en juego cantidades importantes. Por ejemplo: el gerente general de crédito o el tesorero participan en este tipo de problemas para agregar un toque de autoridad, una mayor experiencia, o simplemente la dignidad de su puesto en la empresa. Esto puede dar origen, como beneficio adicional, a revisar periódicamente los esfuerzos de cobro y sus problemas, a reevaluar las actitudes, políticas y técnicas, o a aportar nuevas ideas. Hay otras posibilidades para una más amplia participación en el trabajo de cobranza: la formulación de la correspondencia de cobros por otro personal, el contacto telefónico por funcionarios de la compañía. Estas funciones deben detallarse al asignar la responsabilidad total respecto de la cobranza.

ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Uno de los activos circulantes más importantes de un negocio, considerando un activo líquido, es la cantidad de dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes.

La rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa. En la mayoría de las firmas mejor administradas se realizan frecuentes pruebas para determinar el estado satisfactorio de estas cuentas, en ocasiones, la tarea de convertir esas cuentas en efectivo, mejora la calidad y la rotación de las cuentas por cobrar y, en general, vigilar este importante activo del negocio, se considera que va más allá de la función de cobranza, participando en ello los más altos niveles con responsabilidad de la situación financiera de la empresa.

Es importante que los individuos responsables de la cobranza no solo se familiaricen con este concepto, sino que además aprendan a utilizar algunas de estas herramientas para mejorar su propia contribución a la empresa en el más amplio sentido posible. Una diversidad de técnicas se utiliza ampliamente como medidas aceptables de la eficacia del esfuerzo de cobro, y de la liquidez o calidad de las cuentas por cobrar.

ANTIGUEDAD DE SALDOS EN LAS CUENTAS POR COBRAR

Para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han

permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. Esto se llama determinar la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar; en la mayoría de los negocios se hace cada mes, aún cuando puede llevarse a intervalos más cortos o más largos para llenar las necesidades particulares de una empresa. La antigüedad de cuentas significa su separación en diferentes categorías: primero las cuentas que estarán dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 días vencidas las de 30 a 60, las de 60 a 90, y así sucesivamente.

Durante mucho tiempo, el único método existente para determinar la antigüedad de las cuentas consistía en una laboriosa operación manual, enumerando las cuenta de cada cliente en una hoja de papel tabular, fijando las diferentes porciones de la cuenta, de acuerdo con los plazos de vencimiento.

Los actuales equipos mecánicos de contabilidad permiten el rápido y sencillo análisis de la cuenta por cobrar por antigüedad de saldos. Sin duda, en muchas empresas esto ha contribuido a ampliar los plazos de análisis por antigüedad de las ventas, por lo normal mensuales en lugar de períodos o intervalos sin frecuencia, durante los cuales el panorama global de las cuentas por cobrar pudiera deteriorarse de manera importante. Sea que se realicen en forma manual o mecánica, la información obtenida por el análisis de las cuentas por cobrar se convierte en una herramienta de uso generalizado para identificar la calidad de las cuentas por cobrar, como también para determinar el alcance de la labor de cobranza.

Para determinar la antigüedad de los saldos, es práctica general determinar el porcentaje total de las cuentas por cobrar sin vencer, y que partes de dicho total caen dentro de las diferentes categorías de saldos vencidos. Esto proporciona aspectos adicionales de comparación al personal encargado de la cobranza, o pueden compensarse en informes dirigidos a la alta gerencia.

INFORMES QUE DEBEN GENERARSE EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

Dado que el departamento de crédito y cobranzas forma parte de una organización, debe producir una serie de informes que permitan poner de manifiesto la

marcha del mismo, así como para implantar las medidas que se consideren adecuadas al caso, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, tanto para esta área de la empresa como toda ella en su conjunto.

No existe un patrón fijo de conducta en las empresas en relación al número y detalle de los informes que deben producirse, ya que varía de una a otra; sin embargo, pueden señalarse los siguientes como los más comunes:

- Informe diario de cobranza.
- Análisis de antigüedad de saldos.
- Rotación de la cartera o días de venta en cartera.
- Cuantías de cobro difícil.
- Juicio en trámite.
- Casos de deudores que han caído en suspensión de pagos o quiebra.
- Cuentas o documentos que deberán llevarse a los resultados.

Informe diario de cobranza.

El informe diario de cobranza está representado por el conjunto de efectivo recuperado por la empresa, cualquiera que fuere el conducto o el origen del mismo. Desde luego, puede desglosarse de conformidad a las necesidades de cada empresa, esto es:

- Por cobradores
- Por zonas
- Por bancos
- Por abogados
- Por vendedores
- Por agencias de cobros.

Asimismo, puede elaborarse un estado comparativo en relación al año o dos anteriores para ver la tendencia que sigue la cobranza.

Puede serlo, separando lo que proviene de operaciones relacionadas al giro del negocio o por otros conceptos, como la venta de desperdicio o de activo fijo, etc.

Análisis de antigüedad de saldos.

El análisis de antigüedad de saldos, puede elaborarse semanal, quincenal y mensualmente o bien con otra periodicidad más amplia. Desde luego que mientras más frecuente sea su preparación es más beneficioso para la empresa y el propio Departamento de Crédito y Cobranzas, ya que se puede tomar acción más rápidamente.

Como ya se comentó anteriormente, este análisis puede serlo en su totalidad o bien parcialmente, pero cubriendo todas las cuentas dentro de un breve lapso.

Cuentas de cobro difícil.

Es muy recomendable que mensualmente se elabore un informe acerca de las cuentas que han pasado a la categoría de cobro difícil, con la indicación del nombre del deudor, el número de documento, su fecha de expedición y de vencimiento; su importe y los antecedentes sucintamente señalados.

Este informe habrá de servir para vigilar los acontecimientos y adoptar las medidas que se consideren prudentes de acuerdo a las circunstancias.

Casos de deudores que han caído en suspensión de pagos o quiebra.

Este informe deberá elaborarse inmediatamente después de acontecido el suceso y obviamente se habrá de derivar del informe anterior, aún cuando pudiera tratarse de una situación sorpresiva.

Rotación de la cartera.

Este informe se refiere a los días de venta en cartera, es decir, el tiempo que tardan las cuentas por cobrar en volverse efectivo.

El tiempo para prepararse es normalmente mensual.

Cuántas que deberán llevarse a los resultados.

Dado que pueden llevarse a los gastos de la empresa, aquellas cuentas y documentos por cobrar cuando se consume el plazo de prescripción que corresponda o antes si fuera notoria la imposibilidad práctica de cobro, se deberá elaborar un informe de aquellas cuentas que deban recibir este tratamiento, así como las razones para darles este tratamiento.

Este informe debe ser mensual o anual.

Destino de los Informes.

Estos informes deben hacerse llegar a aquellos puestos relacionados con las actividades del departamento de crédito y cobranzas. Tales son, entre otros, los siguientes:

- Dirección General.
- Gerencia de Ventas.
- Contraloría.
- Dirección de Finanzas.

Lo importante, sin embargo, no es que se elaboren estos informes, sino que se tome acción en todos los niveles en lo que a cada uno atañe. Es muy frecuente en las empresas que cada departamento se considere un islote dentro de ella sin mucho interés los problemas de Crédito y Cobranzas competen a este departamento, no es menos cierto que cualquier cosa que resultara mal habrá de afectar a todos. De ahí la necesidad de que debe haber interés en estos informes para lo cual, también deben ser elaborados de manera tal que se proporcionen los datos estrictamente necesarios, presentados de la forma más objetiva posible.

INFORMACION POR EXCEPCION

Información a la Gerencia

Son cuatro las cosas que debe esperar un ejecutivo de la información:

1. Una base mejor y más basada en hechos sobre la cual pueda tomar decisiones de actos a corto plazo y planes a largo plazo.
2. Una indicación mejor y más rápida de cuando las cosas no marchan correctamente.
3. Un estímulo para actuar cuando deba hacerse y una mejor base para decidir lo que deba hacerse.
4. Un incentivo para idear mejores planes.

La información debe aumentar la aptitud del ejecutivo para disciplinar e impulsar su negocio y así guiarlo en lugar de dejarlo a la deriva.

La información que se muestra debe ser de ayuda para indicar que tan buenos son realmente los planes, políticas, decisiones y actos frente a la situación de negocios específica con la cual se confronta el ejecutivo y debe indicar si tales planes, políticas, decisiones y actos tienen que mantenerse o cambiarse para que sean más efectivos en el futuro.

Si un ejecutivo ha de cumplir un propósito comparable en los negocios, debe usar constantemente los datos que obtiene de la información que recibe si le falta la información o si le falta por no ser confiable, completa y oportuna, se encontrará en dificultades para guiar el negocio que le ha sido confiado.

El conocimiento de la situación actual debe indicar al ejecutivo qué recursos y obligaciones tiene, cómo están comprometidos esos recursos por las obligaciones o planes existentes, y en gran medida, de qué libertad de acción dispone. Un estado de

cuál es nuestra situación le indica a un hombre de negocios, más a menudo de lo que quisiera pensarse, qué debe mejorarse para que el recupere su negocio.

Como una instantánea en un momento dado, congela el negocio de manera que su salud pueda determinarse y los diversos elementos de la compañía (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, planta y equipo, pasivo e inversiones de los accionistas) puedan verse en perspectiva apropiada.

El conocimiento de los resultados actuales debe proporcionar una de las motivaciones vitales para la planeación. Sin el conocimiento de cómo ha ido la compañía y cómo va actualmente, los hombres de negocios encontrarán poca razón u objetivo para planear lo que deba hacerse en el futuro. Si un hombre de negocios prepara cuidadosamente un plan pero nunca se da cuenta acerca de cómo trabaja, exceptuando quizá mucho tiempo después de los hechos una muy importante parte del proceso de la dirección o administración parecerá teórica e irreal y pronto caerá en desuso.

Los requisitos de una buena información son:

1. Vitalidad y significación
2. Confiabilidad
3. Oportunos
4. Comparabilidad

A continuación explicaré brevemente las características de cada uno de los requisitos antes enunciados.

1. Vitalidad y Significación

Para ser significativa, la información debe tratar de aquellos aspectos de un negocio respecto de los cuales deben tomarse decisiones importantes o darse pasos importantes. No debe tratar de los trivial o sin importancia. No es particularmente

significativo que las partidas que trate sean específicas o generales. Lo que cuenta es que involucre problemas, oportunidades y/o decisiones importantes.

Lo que es importante para un negocio o industria no siempre será importante para otro. Lo que es vital es una etapa de la vida de una compañía o bajo una serie de condiciones a menudo será diferente de lo que es importante en otra.

2. Confiabilidad

Confiabilidad es primeramente un asunto de buenos registros y procedimientos, de buenos datos básicos fielmente registrados y resumidos en informes claros. Es un asunto de la efectividad de la operación de sistemas y métodos, de ayuda mecánica y supervisión y de los controles para asegurar que esos datos serán registrados y manifestados en forma completa, oportuna y apropiada. Es el resultado de métodos y prácticas que aseguran que lo que ha ocurrido ha sido resumido apropiadamente en informes que la administración puede entender y usar.

3. Oportunidad

Una buena información requiere oportunidad: la información debe estar disponible a tiempo para poder tomar una decisión o ejecutar un acto con anticipación o prontamente después de determinar su necesidad.

4. Comparabilidad

El requisito final para la información es una base apropiada de comparación. Dado todo lo demás (datos inteligibles, confiables, oportunos y significativos sobre el presente) se necesita todavía una base de comparación para contestar a la pregunta ¿cómo voy?. el ejecutivo necesita algo con lo que pueda comparar los hechos.

Existe una serie de comparaciones fundamentales que tomadas una por una o en conjunto, enfocarán la esencia de la pregunta básica.

Estas pueden hacerse comparando con la situación presente, con el pasado, con lo planeado, con la competencia, y con la industria.

Partiendo de lo expuesto anteriormente y enfocándolo a la información que emana del departamento de crédito y cobranzas clasificándola en la información por excepción e información específica.

La información por excepción consiste en comunicar a la gerencia de todos aquellos acontecimientos que afecten el cumplimiento de los objetivos, políticas y funciones del departamento y que en última instancia no está dentro del grado de responsabilidad que le corresponde al jefe de departamento.

Como ejemplo supongamos que un cliente coloca un pedido a nuestra compañía bastante atractivo y solicita condiciones de crédito especiales, las cuales están fuera de las políticas establecidas; por tal motivo es necesario dar aviso a la gerencia de ese problema de inmediato. O si por el contrario, dentro de nuestro programa de cobro, tenemos conocimiento de que "X" cliente o clientes cuyo cobro sea significativo y consecuentemente modifique nuestro programa de obligaciones a cumplir se debe comunicar a la brevedad posible para tomar las medidas correctas necesarias.

Otro ejemplo sería una relación de clientes morosos.

INFORMACIONES ESPECIFICA

Por este tipo de información debe entenderse la información periódica sobre los clientes y el departamento.

Dentro de estos dos grupos tenemos:

Información sobre clientes:

1. Antigüedad de saldos
2. Rotación de los clientes
3. Plazo medio de las deudas
4. Causa de la morosidad

5. Proyección de cobranzas

Información sobre el departamento:

1. Eficiencia
2. Importancia
3. Productividad
4. Deficiencia
5. Cobranza por cobrador
6. Cobranza por cliente

1. Antigüedad de saldos

Uno de los informes de mayor valor para la dirección es el que contiene la relación periódica de clientes (mensual) con indicación de la antigüedad de vencimiento y tendencia.

2. Rotación de clientes

Este cálculo indica el número de días que tarda en recuperarse la cartera:

$$R = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito}} \times 360$$

3. Plazo medio de las deudas de los clientes

Comparar esta cifra con la política de crédito que se tiene establecida y sobre todo observar sus tendencias.

$$P.M. = \frac{30}{\text{Rotación de Clientes}}$$

4. Causas de la morosidad⁷

Debe llevarse en forma estadística, periódica o acumulada.

CONCEPTO	VECES	PORCENTAJE
Pago en "X" días		
Mercancías por devolver		
Enviar copia de factura		
Problemas con el embarque		
Llamar al agente vendedor		
Error en el estado de cuenta		
Otros		

5. Proyección de Cobranzas

Estas nos mostrará información de posibles cobros a efectuar en períodos cortos (semanal, mensual o trimestral).

FECHA	CLIENTE	DOCUMENTOS (000)	FACTURA (000)
-------	---------	---------------------	------------------

1. Eficiencia

Da a conocer el porcentaje de la cobranza en relación a las ventas a crédito realizadas.

$$E = \frac{\text{Cobranza acumulada}}{\text{Ventas a crédito acumuladas}}$$

7 Administración de la Cobranza, de Agustín Montaña. Ed. Trillas, 1987, pág. 13

MES	VENTAS	COBRANZA	INDICE
-----	--------	----------	--------

2. Importancia

Señala la proporción del servicio con respecto a las ventas totales.

$$I = \frac{\text{Cobranza}}{\text{Ventas Totales}}$$

3. Productividad

Muestra qué tanto se cobra con cada peso invertido en el departamento.

$$P = \frac{\text{Cobranza}}{\text{Costo Departamental}}$$

4. Deficiencia

Indica el porcentaje de las cuentas incobrables en relación a la cobranza total.

$$D = \frac{\text{Cuentas Incobrables}}{\text{Cobranza total anual}}$$

5. Cobranza por Cobrador

Es la cobranza promedio lograda por los cobradores. Sirve para medir la eficiencia personal de éstos.

$$C = \frac{\text{Cobranza}}{\text{Número de Cobradores}}$$

6. Cobranza por Cliente

Señala lo cobrado en promedio a cada cliente.

$$C = \frac{\text{Cobranza}}{\text{Número de Clientes}}$$

CAPITULO VII

CASO PRACTICO

TRAMITACION DE LA COBRANZA

PREPARACION DEL COBRO

La preparación de la cobranza debe hacerse en el departamento, ya sea el día anterior o a primera hora del día. Indudablemente es más recomendable lo primero que lo segundo, porque puede dedicarse a ella el tiempo adecuado, evitándose que, por las prisas, se quedara algún contrarrecibo o un documento, nota o factura sin incluirse.

Para efectos de que se haga una preparación adecuada, es conveniente efectuar las llamadas telefónicas que se consideren necesarias, a fin de obtener la información adecuada. Esto puede ser así:

- Para que retengan algún cheque que habrá de ser recogido después del cierre de la Caja.
- Para indagar si está programado el pago.

- Para felicitar a algún pagador por algún suceso importante, como puede ser su santo, cumpleaños, etc.
- La cobranza del día deberá incluir lo siguiente:
 - Documentos para firma de aceptación.
 - Documentos por cobrar.
 - Contrarrecibos.
 - Facturas y notas de mostrador de pago inmediato.
 - Facturas a revisión.
 - Canje de facturas por documentos cobrables.
 - Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.
 - Otros.
- Además de lo anterior, en el departamento de crédito y cobranzas deberá procederse de la siguiente manera:
 - Se deberán revisar los antecedentes anotados por el cobrador en las relaciones de cobranza o en los sobres acerca de situaciones especiales de los clientes.
 - Se deberán revisar los pedidos recientes para checar que no haya acuerdos o tratos especiales con los clientes, tales como pueden ser a partir de qué fecha se deberá iniciar la cobranza de la cuenta.
 - Deberá verificarse si hay algún documentos pendiente de ser firmado por los clientes o bien cheques devueltos por insuficiencia de fondos, para que lo lleve el cobrador y sean requisitados y cobrados respectivamente.
 - Es muy importante averiguar si aquello que obstaculizaba el cobro de alguna cuenta se ha resuelto, tal como puede ser el caso de una garantía no otorgada.
 - Deberán prepararse instrucciones especiales para el cobrador, como una cobranza que urge, un documento que hay que llevar para recabar la firma del cliente a determinada hora, etc.

- ❑ En caso de que se trate del último pago de un cliente, deberá incluirse en la cobranza la factura correspondiente, siempre que éste sea el sistema de la empresa.
- ❑ Si alguna factura que se envió a revisión fue devuelta por contener errores o porque no fue elaborada en el número de copias adecuado, deberá recabarse la ya corregida para ser incluida en la cobranza.
- ❑ Con el objeto de que las instrucciones al cobrador sean completas, tendrá que consultarse el último Análisis de Antigüedad de Saldos.
- ❑ En relación al horario, deberá indicarse al cobrador el correspondiente a los clientes nuevos o bien aquellos cambios operados por los deudores en su régimen de pagos.
- ❑ Si la cobranza es a personas físicas o bien el gerente general de una empresa o algún otro funcionario de ella conectado con los pagos no dan la cara, es conveniente que el cobrador sea ilustrado acerca de sus características físicas pues pudiera estar tratando con el interesado y decir que él no es él.
- ❑ Deberán darse al cobrador instrucciones con respecto al pago con cheques o cheques postfechados, tratándose de clientes marrulleros a los cuales deberá cobrarles ese día.

1. Localización de deudores

Para la localización de deudores se pueden utilizar cobradores o personas especialmente dedicadas a estos menesteres. Esto último sucede particularmente en las grandes ciudades, en donde la inversión de tiempo en localizar al deudor que se oculta, pudiera ser tal, que el cobrador pudiera no cumplir con su cometido principal que es la cobranza.

En otro tipo de ciudades más pequeñas, el cobrador puede localizar a los deudores que se ocultan para no pagar o cubrir su adeudo más tarde de lo acordado.

Son varios los conductos para localizar a este tipo de deudores:

- El dueño de la tienda de la esquina.
- Los vecinos.
- El correo o el cartero de la zona.
- Los nuevos inquilinos.
- El Registro Federal de Vehículos.
- La empresa donde estuvo trabajando el deudor.
- El IMSS o el ISSSTE.
- La Oficina Federal de Hacienda.
- El repartidor de refrescos.
- La Tesorería del Estado.
- Otros proveedores dados como referencia de crédito.
- El aval.
- Los colegas cobradores.
- Los parientes.
- El directorio telefónico.

Separar la cobranza: la cobranza deberá separarse considerando lo siguiente:

- Si será directamente hecha por la oficina, o bien a través del cobrador.
- Por zonas, lo que corresponde a cada cobrador.
- Si es local o foránea.
- A través de los bancos.
- Por medio de abogados.
- Por conducto de agencias de cobros.
- Por el Departamento de Ventas.
- A través de Agencias de Cobros.

Elaboración de la Relación de Cobranza: una vez que se determinó lo que se cobrará en el día, se elabora la relación de cobranza. Esta relación se formula en original y copia, distribuyéndose de la siguiente manera:

- Original - para el cobrador.
- Copia - Para el archivo del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Tanto el original como la copia deberán ir firmados por el Gerente de Crédito y Cobranzas y por el cobrador; sin embargo, suele resultar que el original lo firme el primero y la copia el segundo; esto es, que las hojas ejemplares que cada uno conserva sólo estén firmadas por la otra parte, faltando la propia firma.

Forma de la relación de cobranza:

Un diseño normalmente usado en las empresas, para elaborar la relación de cobranza, es la siguiente:

CIA. X., S.A.			
Relación de cobranza correspondiente al día ____ de _____ 19 ____			
Cobrador: _____			
Nombre del Cliente	Factura Número	Importe	Observaciones
Entregó		Recibí de Conformidad	
Firma del Gerente de Crédito y Cobranzas		Firma del Cobrador	

En relación a esta forma de relación de cobranza, cabe señalar que se puede estructurar de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Lo importante es el buen uso que se haga de ella, y que el cobrador anote correctamente lo relativo al capítulo de "observaciones".

Sobres de Cobranza.- En caso de que la cobranza se hiciera mediante el uso de sobres, muy común en los llamados "aboneros", la relación de cobranza se referirá a los sobres entregados.

Entrega de la Cobranza.

La cobranza debe entregarse, siguiendo la relación que se expuso anteriormente, deberá formularse con original y copia, firmando quien lo hace y quien la recibe y que el cobrador cheque con sumo cuidado todas las facturas, recibos o documentos. Es muy importante que el cobrador verifique lo que recibe y no provoque disgustos. Hay que reconocer el derecho de revisa lo que se recibe, ya que implica una responsabilidad para el cobrador el hecho de que llegara a faltar algún documento que por un simple error involuntario no se le entregó. Una situación de estas llega a crear malestar en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Al momento de hacer entrega de la cobranza es muy importante que el Gerente de Crédito y Cobranzas o quien realice esta tarea, ponga en conocimiento del cobrador todos los detalles relativos a los cobros del día. Frecuentemente los cobradores no son informados y por lo mismo llegan a crear situaciones conflictivas con los clientes.

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 resulta difícil. Para este efecto, se solicitará que el vendedor que los atendió, anote en el pedido referencias para dar con él, como son "al lado de la escuela", "frente a la miscelánea "X" y otras por el estilo, que ayudan a que el cobrador no se pase el día en la búsqueda de una dirección.

Cuando la cobranza es a través de sobres, debe procederse de la misma manera.

2. Enrutamiento.

Es muy frecuente que apenas se entregue la cobranza del día a los cobradores, se les obligue a abandonar las oficinas con el argumento de que su trabajo está en la calle. Esto sucede, porque se piensa que el cobrador busca perder el tiempo, y aunque indudablemente esto sucede con aquéllos que no son profesionales, puede decirse que les interesa más organizar bien su trabajo.

Enrutar es un término que significa lo siguiente: preparar la cobranza de tal manera que la ruta que vayan a seguir los cobradores tenga un orden lógico y no estén perdiendo el tiempo yendo de un lado para otro, sin un orden previamente establecido.

Así, el cobrador deberá:

- 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.
- Dialogar con el superior de la persona que recibe la cobranza para informarse de los pormenores de cada caso.

3. Comunicación del cobrador con el departamento.

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 sólo en alguno crítico, deberá recabar instrucciones de su superior.

Dado que el cobrador es la persona que mayor contacto mantiene con los clientes, llega a enterarse de numerosos sucesos que acontecen en las empresas o a las personas físicas. Por ello, debe ser instruido en el sentido de que inmediatamente que se entere de algo que pudiera afectar la recuperación de la cartera, debe informar a su superior, como puede ser la posibilidad de una huelga, una ampliación de la planta, un posible cambio no avisado de domicilio, etc.

Tomar nota de las incidencias de la cobranza.

El cobrador profesional debe tomar nota de todos los incidentes que afectan la cobranza. Tiene que hacer uso de la columna de "observaciones" de la relación de cobranza o hacer las anotaciones pertinentes en una hoja para ser incluida en el sobre.

Desde luego que estas observaciones se referirán a asuntos de importancia, como por ejemplo, que no se le haya dado el servicio de mantenimiento al equipo industrial o al bien de consumo duradero adquirido por el cliente. Mediante estas anotaciones, el Gerente de Crédito y Cobranzas de la empresa puede llegar a conocer detalles primordiales que le permitirán tomar acción para que, una vez superado el incidente que obstruye la recuperación de la cartera, se obtenga éxito.

4. La presencia del cobrador profesional.

Es muy importante que los cobradores vigilen constantemente su presentación, pues indudablemente, como los ven, los habrán de tratar. Además, son representantes de la empresa para la cual prestan sus servicios; y así, también se cuidan detalles en las oficinas, con el objeto de que luzcan bien ante los visitantes, y con mayor razón el cobrador debe estar impecable, ya que representa a la empresa.

Para el cumplimiento de lo anterior es muy importante que se tenga especial cuidado en lo siguiente:

- Que el cobrador se presente todos los días, sin excepción, debidamente rasurado. Un empleado que se presente a trabajar sin haberse rasurado, no debe salir a desempeñar sus labores.
- Su modo de vestir será de acuerdo a la clase de clientes que tenga la empresa. No es lo mismo un cobrador que recupera cuentas en fábricas, comercios y bancos, al que lo hace en casas familiares. Y dentro de éstos hay que distinguir quiénes cobran en zonas residenciales y quiénes lo hacen en las populares.
- Debe estimularse en los cobradores el aseo diario, el uso de desodorante y los zapatos limpios. Para esto es recomendable que porten una pasta y

cepillo de dientes, un trapo para limpiar sus zapatos y lo necesario para que su vehículo esté igualmente limpio.

- ❑ En relación al cigarro y el chicle, los cobradores deber ser ilustrados acerca de lo inadecuado que resulta hablar con el cigarro en la boca, así como hacerlo en la casa u oficina del cliente sin antes pedir permiso; así como también masticar chicle mientras se está tratando alguna cobranza con un cliente.
- ❑ Es recomendable ayudar al cobrador a mejorar su lenguaje, así como cualquier defecto de pronunciación que pudiera ser corregido.

5. La educación del cobrador.

Siendo el cobrador el representante de la empresa, debe cuidarse que durante el tiempo que preste sus servicios se comporte educadamente tanto dentro como fuera de ella. Por esto, tiene que ser un sujeto estable, emocionalmente hablando, ya que, con suma frecuencia, por proyectar sus frustraciones y conflictos, provoca resentimientos y actitudes negativas en los clientes, manifestándose en retrasos en los pagos o bien que definitivamente se nieguen a pagar la cuenta debido al mal trato recibido.

Se sabe que si se lleva a cabo una adecuada y completa investigación de crédito, si un buen cliente muestra (a partir de cierto momento) atrasos frecuentes en su cuenta, el mal hay que localizarlo, primero, en el proceder del cobrador, excepto que mediaran en aquél situaciones adversas en su situación financiera, aunque, si se trata de un deudor de esta naturaleza y pasa por un momento como el mencionado, es muy seguro que él mismo se haga presente en la empresa para poner de manifiesto la crisis por la que está pasando.

El preciso que el cobrador cuide lo siguiente:

- ❑ Dar el saludo cordial al entrar a una empresa o casa de familia, también al encontrarse con un deudor.
- ❑ Nunca deberá hacerse eco de las agresiones de los clientes; lo más indicado es que se retire si las circunstancias se muestran difíciles.

- ❑ Deberá tomar nota de todas las indicaciones de los clientes que merezcan ser atendidos. Es importante que capte los problemas para no transmitir informaciones equivocadas.
- ❑ Es muy importante que le dé sentido humano a la cobranza, lo cual significa interesarse en los problemas de los clientes o de los pagadores de la empresas.

6. Investigar por qué una cuenta no es pagada.

Un cobrador profesional nunca debe conformarse si le dicen que no hay cheque o pago esa semana. En todos los casos tiene que investigar por qué una cuenta no es liquidada, precisamente el día señalado para su pago. Debido a que normalmente no se procede de esta manera es por lo que las cuentas se atrasan.

El deudor (en nuestro medio) trata de aplazar el pago de sus compromisos y por ello suele guardar silencio cuando éste le permite diferir el cumplimiento oportuno de ellos. Pero el cobrador profesional debe evitar que esto suceda, y para ello el conducto adecuado es investigar la razón por la cual una cuenta no es pagada.

Una empresa puede tener como política que sea anexado su pedido junto con la factura. Si no es así, detiene el pago, apoyándose en una razón válida. Solo el cobrador no suele investigar, no es sino hasta después de varias visitas que no hay cheque, lo que obliga al titular del Departamento de Crédito y Cobranzas a comunicarse con el deudor. De haber sido detectada a tiempo por el cobrador, hubiera permitido recuperar la cuenta en breve tiempo y evitando problemas a su departamento.

Para cumplir con esta tarea es muy importante que el cobrador sea profesional y por ello cuide su imagen, tenga soltura en su trato y se vea provisto de tarjetas de presentación que le den categoría frente a los deudores.

7. Los avisos de visita del cobrador.

Un elemento que el cobrador debe utilizar en su cobranza es el Aviso de Visita a los Clientes, especialmente los marrulleros que argumentan que están atrasados y

por lo tanto que no van a cobrarles. En este caso debe formularse este aviso el cual se formula en original y copia:

Original - para el cliente

Copia - para el cobrador.

La copia del cobrador se deberá incluir en el expediente del cliente a fin de que, al existir algún comentario por parte del deudor, se le muestre y de esta manera se le pruebe que la gestión de cobro sí se llevó a cabo. Este aviso deberá ser firmado por cualquier persona que se encuentre en el domicilio del deudor.

Este aviso puede ser utilizado como medio de cobro, cuando en el texto del mismo, se señale un adeudo mayor del que tiene el cliente, así como la indicación de que lleva acumulada cierta cantidad de intereses moratorios y una multa -según cláusula que no existe- consignado en el contrato de compra-venta (en caso de haberlo) y que por tener numerosas de ellas, pocos leen y menos los conservan.

8. El vehículo.

Por la labor propia que desarrolla el cobrador, le es indispensable contar con un vehículo para transportarse. Lo normal es que sea una bicicleta; sin embargo, en cierto tipo de negocios y ciudades se hace indispensable la motocicleta o el automóvil.

Un aspecto importante es que el medio de transporte esté en perfectas condiciones de uso, debido a un esmerado mantenimiento, así como limpio, ya que es la imagen del cobrador y de la empresa.

Por razones hasta de conveniencia, las empresas deben procurar que sus cobradores tengan a su servicio los mejores vehículos que sea posible ya que eso ayudará a una mejor cobranza. Se recomienda que la empresa tenga uno de reserva para casos de emergencia, no siendo un dinero muerto, sino una inversión productiva.

Si el vehículo no es propiedad de la empresa, y lo es del cobrador es conveniente que se le otorgue una compensación por ponerlo al servicio de ésta. De ser posible, y

tratándose de automóviles, es también recomendable sacar una póliza de seguros apropiada para proteger a la empresa debido a accidentes provocados por su personal, haciendo uso de vehículos de su propiedad, o bien de la empresa, por tratarse de que ésta incurriría en responsabilidad civil.

9. Premios de cobranza.

Paralelamente a los controles de cobranza y en vista del costo de dinero obtenido en los bancos, además de la inflación, es importante que los cobradores no sólo sean motivados por el buen trato y el estímulo para superarse, sino que también su esfuerzo debe ser retribuido en lo económico. Para este efecto, es recomendable estimular la labor de los cobradores mediante lo siguiente:

- Un por ciento fijo sobre la cobranza o bien con una escala creciente.
- Un por ciento adicional a aquellos que rebasen el presupuesto.
- Un por ciento especial por cobrar cuentas atrasadas, siendo mayor, conforme sea más difícil su recuperación.

Si la inflación en un momento determinado alcanza un 50% mensual y las tasas de interés un 5% quiere decir que se está hablando de un 10% mensual. Dar a los cobradores un 2% por ejemplo, sobre la cobranza, además de estimulante, financieramente es beneficioso para la empresa.

Un detalle que es importante destacar es que si en una empresa se estableciera un premio sobre la cobranza, éste debe entregarse a más tardar dentro de los diez primeros días del mes siguiente. Además, si el cobrador hiciera la labor de cobranza, todas las cuentas que fueran pagadas directamente en las oficinas de la empresa, deberán ser computadas para efectos del cálculo de los premios estipulados.

El premio por la recuperación de la cartera atrasada, que podría ser del 10 al 20% de lo recuperado, desde luego subsistirá en tanto existan este tipo de cuentas, pues una vez depuradas se tendrá que vigilar que no vuelva a repetirse lo mismo.

Al dar del 10 al 20% de premio, resulta una cantidad menor a pagarle honorarios a un abogado; ahora bien, si se le da la cobranza atrasada a los cobradores, se les deberá dejar en su poder por un lapso prudente a fin de que, si pueden, realicen su labor los domingos y días festivos o bien por las noches fuera del horario de labores.

Recepción de la cobranza en el departamento.

Al recibirse la liquidación del cobrador, procederá a cotejar la cobranza efectuada, contra la relación correspondiente. Dentro de aquélla deberá estar lo siguiente:

- Cheques y efectivo recibidos.
- Documentos no pagados.
- Documentos ya debidamente requisitados.
- Contrarrecibos nuevos por documentación entregada a revisión.
- Facturas no recibidas a revisión.
 - Por falta de tiempo.
 - Por estar mal formuladas.
 - Por estar incompletas.

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

Existe en algunas empresas la disposición de que el efectivo y los cheques se entreguen directamente en la caja, para este efecto deberá estar en operación una forma que permita correr los movimientos en los estados de cuenta, ya sea que los lleve el Departamento de Crédito y Cobranzas o Procesamiento de Datos.

Además, una vez recibida la liquidación del cobrador, en el Departamento de Crédito y Cobranzas tiene que procederse de la siguiente manera:

- Entregar al guardavalores (si lo hay) los documentos devueltos o recibidos.
- Tomar nota de las observaciones del cobrador hechas en "observaciones" de la Relación de Cobranza o bien en los sobres.
- 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 por teléfono 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 fue asentada en la relación de cobranza.
- Ver que se hagan los movimientos en las cuentas corrientes, si así es el caso.

Directorio de empresas, y de personas físicas.

Es recomendable que en todos los departamentos de crédito y cobranzas de las empresas, se tenga al día un directorio que muestre los siguientes datos:

- De empresas
- Nombre de la empresa.
- Dirección completa. En caso de ser necesario, indicar alguna referencia para su pronta localización si no estuviera ubicada en algún lugar accesible.
- Teléfono, si tiene conmutador, o bien los relativos a pagos.
- Nombre de la persona que tiene a su cargo los pagos de la empresa.
- Puesto y nombre de las personas de nivel superior, así como su teléfono.
- Horario de trabajo de la empresa.
- Día o días y horario para efectuar los pagos.
- Particularidades o exigencias de los deudores tal como pueden ser:
 - Que las facturas se presenten a revisión en original y seis copias, en lugar de los habituales (original y dos).

- Que suelen pagar en efectivo o bien con cheques al portador.
- Que acuden, con frecuencia, a los cheques postfechados.
- Que siempre pagan una cantidad ligeramente menor a la del adeudo, dejando un saldo de difícil cobro.
- Que se autoconceden descuentos por pronto pago que no corresponden.
- Otras particularidades.

De personas físicas.

- Nombre completo del deudor.
- Nombre completo del cónyuge (de soltera).
- Dirección completa. En caso de ser necesario, indicar alguna referencia para su pronta localización si no estuviera ubicada en algún lugar accesible.
- Teléfono.
- Día y hora en que suele encontrarse en su domicilio.
- Lugar donde trabaja.
- Puesto que ocupa.
- Nombre del jefe inmediato.
- Dirección.
- Teléfono y extensión que corresponda a su lugar de trabajo.

Estos directorios son una valiosa ayuda para los cobradores, ya que les permite obtener una información adecuada antes de salir a su trabajo, evitando así pérdidas de tiempo.

Extravíos, accidentes y asaltos.

Para evitar que esta clase de sucesos provoquen severos perjuicios a la empresa, deben tomarse las providencias necesarias para cada situación.

Extravíos.

En este caso, muy poco es lo que puede hacerse para exigir el pago de una cuenta, cuando el único documento que obra en poder de la empresa es el contrarrecibo; es por esto que se hace necesario, como ya quedó señalado anteriormente, que la empresa conserve copia de la documentación que compruebe la existencia de la operación y por lo mismo del adeudo, ya que de otra manera la recuperación de la cuenta se hará tan rápida o lenta como lo desee el deudor, pues sabe que no existe base legal para el cobro o por carecer de un elemento probatorio. Si se acudiera a un juicio, este sería demasiado prolongado.

Si la empresa conservara copia fotostática de los contrarrecibos, para que pudieran ser utilizados para una cobranza por la vía legal en caso de su extravío, deberán estar certificados por Notario Público.

Accidentes.

Tratándose de accidentes con pérdida del portafolios, los cobradores deben ser debidamente ilustrados acerca de los siguiente:

- ❑ Que avisen de inmediato, telefónicamente, a la empresa y concretamente al gerente de crédito y cobranzas del suceso. En caso de que éste no se encontrara en su oficina deberán acudir a su superior; asimismo deberán informar de manera clara y completa acerca de lo acontecido.
- ❑ Deberá tomar nota de toda la información que pudieran recabar de las personas que presenciaron el accidente, en especial de aquéllos que no están de paso. Empleados de algún negocio, por ejemplo.
- ❑ Para efectos de evitar el cobro de los cheques, los cobradores deben ser ilustrados para que lleven una libreta en la cual anoten los siguientes datos:
 - Número de cheque
 - Cliente que lo entregó.
 - Banco a cargo del cual fue girado.
 - Importe.

Esta libreta no deberá llevarse en el portafolios. El objeto de su formulación es que, con base en ella, pueda darse aviso a los bancos para que no paguen los cheques que le son notificados, excepto, naturalmente, los que fueron al portador para lo cual, también, el cobrador debe ser ilustrado para que lo sean precisamente a nombre de la empresa, y para mayor seguridad proceder de la siguiente manera:

- Poniéndole un sello que diga "no negociable".
- Cruzando el cheque en el anverso.
- Poniendo en el reverso del cheque, un sello que diga "para depósito en cuenta número ... del Banco ...", un espacio en blanco para fecha y la firma, pudiendo ser autorizado al cobrador para hacerlo él mismo, así como el nombre de la empresa.

Con esto último no se evita que el cheque pudiera ser cobrado, ya que es factible cancelar el endoso, aún cuando pudiera existir la negativa del banco a pagarlo dada la notificación de que fue objeto; por ello, esto último debe complementarse con la colocación de las leyendas citadas y cruzándolo.

Asaltos.

Por lo que se refiere a los asaltos, es necesario recomendar a los cobradores lo siguiente, proporcionándoles los medios adecuados a su cumplimiento:

- Que eviten encontrarse solos en lugares apartados, especialmente al atardecer o al anochecer.
- Que rompan su rutina diaria de cobros, modificando periódicamente el itinerario.
- Que no comenten con nadie cuánto cobran diariamente o bien cuáles son sus mejores días para la recuperación de la cartera.
- Que disimulen en el portafolios el efectivo, los cheques y todos los documentos, a fin de evitar que al abrirlo se vea fácilmente su contenido, haciendo uso de sobres o compartimientos especiales.

- ❑ Es muy recomendable que el efecto, especialmente los billetes grandes, se guarden en cinturones de doble forro; en los zapatos cubriéndolos con una bolsa de plástico; en alguna bolsa oculta colocada en el pantalón o el saco especialmente diseñada para este propósito, etc.
- ❑ Ayuda notablemente a proteger los intereses de la empresa, como ya quedó señalado anteriormente, el hecho de que se ilustre a los cobradores y se les den los medios materiales y las instrucciones necesarias al caso para que efectúen depósitos en las cuentas de cheques de la empresa, ya que de esta manera se evita que porten fuertes sumas de dinero, y en caso de un asalto el problema de la recuperación de los cheques, al menos, sería en la medida de aquéllos por los que no hubo tiempo de depositarlos. En caso de que la empresa no considere prudente que el cobrador proceda de esta manera, lo más recomendable es que se realiza una cobranza de elevado monto, se desvía de su ruta y la entregue en la empresa.

10. Afianzar al cobrador.

A fin de proteger los intereses de la empresa es muy recomendable que el cobrador y toda persona que esté involucrada con el manejo de dinero o bienes del negocio esté afianzado, de tal suerte que si alguien en estas condiciones llegara a cometer un abuso de confianza, la compañía afianzadora cubriría lo correspondiente y luego se encargaría de localizar al empleado o ejecutivo infiel, procediendo contra él.

Lo indicado en estos casos es adquirir una "**Fianza Colectiva de Fidelidad**".

CARTAS DE COBRANZA

Redactar cartas de cobranza efectivas -cartas que "consignan dinero" y mantengan la buena voluntad y tratos con el cliente- requieren un entendimiento de la naturaleza humana y habilidad para aplicar ese entendimiento a individuos. La mayor parte de la gente, cuando se le recuerda algún error, naturalmente adopta una actitud de dolor y beligerancia. Se molesta a la primera insinuación de que han quebrantado su promesa, aún cuando la insinuación esté bien fundamentada. "Presta tu dinero y

perderás a tu amigo" nunca habría adagios si la gente no se resintiera al recordarle sus obligaciones.

Cualquier sugerencia de brusquedad por parte del acreedor puede inducir al deudor a "desquitarse", por la ofensa real o imaginaria que sufre, retardando el pago hasta que es forzado a pagar. Otro deudor puede responder a un recordatorio brusco con el pago inmediato de la cuenta, cancelándola.

Personas diferentes reaccionan en forma distinta contra cartas idénticas. El que redacta las cartas de cobranza, debe tratar de ponerse en el lugar de cada deudor, y determinar la posible reacción a su carta. En la Pág. 294 enlistamos once clasificaciones de deudores. El redactor debe decidir en cuál de ellas cae su deudor, y adaptar la carta al estímulo que más probablemente conmueva al deudor.

Modelos para cartas de cobranza. Las cartas de cobranza se apegan a modelos de recordatorio, insistencia y de acción drástica común a todo los procedimientos de cobranza. A las cartas de recordatorio se envían solamente las copias de cuentas o facturas para conseguir el pago, aunque algunas firmas remiten cartas como primer recordatorio. Las de insistencia son usualmente cartas de súplica, y las acción drástica informan simplemente al deudor que debe pagar o de otro modo.

El tiempo asignado a cada fase de la cobranza -y el número y frecuencia de cartas enviado en cada fase- depende de la política de la firma acreedora. Las cartas de crédito al detallista y las de crédito personal pasan a través de las tres etapas muy rápidamente, algunas veces con no más de una o dos cartas por etapa. Algunos acreedores comerciales amplían sus cartas hasta tres meses, con dos o tres recordatorios, quizá media docena de súplicas y dos o tres declaraciones de la cobranza será efectuada por la ley a menos de que la cuenta sea pagada.

Cartas de recordatorio. Si se han enviado o no, otras formas de recordatorio, la primera carta de cobranza para un deudor es, generalmente, un recordatorio casual y en tono amable. No se hace el intento de presionar al cliente; a través de la etapa de recordatorio, la buena voluntad del cliente es considerada por encima del cobro inmediato de la cuenta. El recordatorio puede simplemente establecer que la cuenta está vencida, quizá sugiriendo que el cliente ha pasado por alto el estado de cuenta o

asentando que el acreedor puede tener la culpa. Por ejemplo: el cuerpo de una carta recordatorio puede ser en tono suave como ésta:

- ¿Hemos traspapelado su cheque o lo situamos en una cuenta equivocada? Su pago nunca antes ha sido atrasado, y hemos cometido errores.
- Su cuenta muestra \$ 527.50 vencidos desde el 15 de agosto. Si usted no lo ha hecho, ¿podría enviar su cheque hoy mismo?

Cartas de insistencia. Si uno o dos recordatorios no consiguen respuesta, el acreedor comienza a presionar para el pago con cartas que son considerablemente de tono más firme. La primera puede ser tan amistosa como la de duda, las siguientes cartas "van al grano". Cobrar el dinero adeudado y mantener la buena voluntad del cliente tienen igual importancia en las cartas de insistencia, para lo cual puede hacerse requiriendo directamente o apelando al sentimiento de orgullo, honor, justicia o amor propio. Este tipo de cartas algunas veces son escritas con cierto aire jocosos (cartas inteligentes, hábiles o de suerte), pero la mayoría de los gerentes de crédito prefieren las cartas sinceras que no sean mal interpretadas.

Cartas de indagación. Cuando los recordatorios no han sido tomados en cuenta, el acreedor debe terminar si el deudor no puede pagar o simplemente está estancado (o pone trabas). Si la firma acreedora no tiene representante, en el área del cliente, o si una oficina informa que no está disponible de inmediato, el acreedor debe escribir directamente al cliente preguntándole por qué no ha pagado. La carta de indagación puede indicar que si el deudor no puede pagar por dificultades extraordinarias, se puede arreglar una extensión de las condiciones. Muchos gerentes de crédito prefieren una carta que incluya una forma para contestar y que debe ser llenada por el deudor, como ésta:

Estimada Sra. Jones:

No comprendemos por qué su cuenta de \$ 76.00 vencida desde el 1o. de abril, no ha sido pagada.

Si se debe a una falla de nuestros servicios, o si usted tiene alguna razón que la obligue a no pagar ¿nos lo hará saber? Por favor indique sus razones en el espacio correspondiente y devuélvanos esta carta en sobre cerrado.

Sinceramente.

Esta cuenta no ha sido pagada porque _____

se envió un cheque por \$ _____ la cuenta será pagada totalmente
antes de _____

Cartas de apelación. Algunos acreedores envían una serie de cartas en la etapa de insistencia, usando una súplica diferente en cada carta, esperando que una de ellas consiga la respuesta deseada. Otros, para mantener la política de sus firmas, pueden enviar únicamente una o dos cartas con una súplica indirecta. Los acreedores emplean información personal recogida de informes de agencias y previa correspondencia con un deudor para determinar la súplica apropiada por emplear. La información que parece inaplicable a un archivo de crédito puede ser de gran valor cuando una cuenta requiere especial atención para cobranza. Por ejemplo, apelando a su honor puede traer una respuesta inmediata.

Apelando al orgullo. Cada hombre de negocios tiene su orgullo y reputación entre sus asociados. Apelando sutilmente a esta característica es a menudo eficaz.

Estimado Sr. Borman:

Nunca hemos enviado el primer pedido de un cliente sobre cuenta corriente, pero cuando nuestra agencia informó que usted era "un hombre de negocios de gran integridad y que paga sus cuentas puntualmente", nosotros enviamos su pedido el mismo día.

Es difícil creer que un negociante de su reputación la arriesgue deliberadamente. Seguramente usted ha pasado por alto los recordatorios de nuestra factura, ¿habrá estado erróneamente llenada mientras se pagaba? Su cuenta venció hace 20 días. Usted no quiere que se alargue más. Su cheque por \$187.70, a vuelta de correo, conservará su crédito establecido. Por favor, remítalo ahora mismo.

Sinceramente.

Apelando a la justicia y al juego limpio. Las cartas de "juego limpio" son muy efectivas, pero no son fáciles de escribir. Se basan en sentimiento, nunca en sentimentalismo. Una carta de juego limpio obviamente insincera es un insulto al deudor, por decirlo así. La insinceridad no es difícil de descubrir en una carta; es inmediatamente visible en cartas de cobranza. Pocos deudores son suficientemente ingenuos como para tragarse la salida de "hicimos" a usted un favor cuando le vendimos a crédito". La carta número 4 en la Pág. 328. es una apelación al juego limpio.

Apelando al honor. Apelar al honor en cartas de cobranza recalca las obligaciones contractuales del deudor. Evitan un tono moralmente superior y demuestra respeto por la integridad del deudor como hombre de negocios. En este tipo de cartas la simplicidad de expresión es de primera importancia.

Estimado Sr. Merritt:

John Hart, quien nos ha estado trayendo los pedidos de usted durante varios años, me dijo que tiene un crédito considerable en Maryville. Luego, no necesito decirle lo difícil que es escribirle una carta recordatorio a un cliente tan apreciado que deja su cuenta vencida sin una palabra de explicación.

¿Querría usted evitarme el problema de escribir esa carta? Su cuenta de \$77.18 se venció desde el 12 de mayo.

Sinceramente.

Apelando al amor propio. Si se fracasa al apelar al honor y a la equidad, el encargado de cobranzas emplea la última de las cartas de apelación -apelar al amor propio del cliente. Estas cartas pueden indicar lo que sucederá si el cliente no paga la cuenta, pero son tan gratas y amables como lo permita el tono, firme y positivo. Los siguientes ejemplos muestran el interés del acreedor sobre el cliente, pero no deja duda que el primero está ansioso de cobrar su dinero.

Estimado Sr. Best:

Frecuentemente otro mayorista nos pregunta acerca de los hábitos de pago de alguno de nuestros clientes que desee abrir una cuenta con él, o quiera hacer un pedido considerablemente grande, o bien de alguno que se haya retrasado un poco en su cuenta. Nosotros damos esta información gratuitamente porque esperamos reciprocidad de nuestros amigos, y así lo hacen.

Los clientes que pagan puntualmente obtienen ventajas de este intercambio. Sus pedidos son enviados sin dilación. El mayorista sabe que puede esperar su dinero a su vencimiento. Nos gusta informar que un cliente es "pago seguro", pero para hacerlo debemos tener un registro del cliente al respecto.

Incluimos en ésta un estado de su cuenta, mostrando un saldo de \$1 114.00 que debería haber pagado el primero del mes en curso. Tenga presente esto, permítanos tener el privilegio de decir a nuestros amigos que usted siempre constituye un "buen pago".

Sinceramente.

Acción drástica - Cartas de negligencia. Cuando los recordatorios, insistencias y apelaciones no consiguen una contestación del deudor, el acreedor se da cuenta de que aquél pagará solamente si es forzado a hacerlo. Debe presentar ahora al deudor, en una o más cartas de negligencia, la alternativa de pagar o hacer frente a una acción drástica, mediante una letra de cambio librada contra él o turnando la cuenta a un abogado o a una agencia de cobranzas. La carta de negligencia es esencialmente un ultimátum, pero si se envía más de una, la primera no debe ser ultimátum. Cuando a un deudor se le notifica que, a menos que pague la cuenta en determinada fecha, se iniciará acción en su contra, tal acción deberá llevarse al cabo sin falta. Las amenazas repetidas son inútiles.

El que escriba esta carta debe evitar conceptos difamatorios. Una carta difamatoria que pase por las manos de una secretaria o de un empleado de oficina, se considera "publicada", y deja al que escribió, expuesto a una demanda por daños, perjuicios y difamación, aunque lo expuesto sea verdad. Nuestro primer ejemplo es claramente difamatorio; lo segundo dice la misma cosa con insinuación de fraude.

Estimado Sr. Bowen:

Desde el 1o. de septiembre en que su cuenta de \$272.59 se venció, le hemos enviado dos copias de sus facturas y siete cartas requiriendo el pago. No hemos recibido contestación alguna de usted. Por su silencio presumimos que no desea pagar.

Su intencional negligencia sobre esta deuda nos deja sin alternativa, a menos que la cuenta sea pagada totalmente el lunes 28 de noviembre, la turnaremos a la Agencia de Cobranzas Able para que proceda.

La citada agencia sabe cómo manejar estos casos, Sr. Bowen.

Bien puede ahorrarse esta vergüenza y gastar únicamente para enviarnos su cheque por \$272.59 inmediatamente.

Sinceramente.

Estimado Sr. Bowen:

Desde el 1o. de septiembre su cuenta de \$272.59 se venció, le hemos enviado dos copias de sus facturas y siete cartas requiriendo el pago. No hemos sabido de usted. Francamente Sr. Bowen, nuestra paciencia se ha agotado.

A menos que su cuenta sea pagada totalmente el lunes 28 de noviembre, turnaremos su cuenta a la Agencia de Cobranzas Able para su atención.

Si envía usted su cheque inmediatamente, tendremos tiempo para impedir esta desagradable acción. Por favor envíenos su cheque ahora mismo.

Sinceramente.

FORMATOS DE CARTAS DE COBRANZA

Las firmas que emplean formatos para cartas de cobranza usualmente preparan una o más series de cartas adaptables a varias situaciones. Siguen un mismo modelo general como las cartas que se describen en este capítulo, en tono que va desde un recordatorio impersonal a una declaración de acción drástica determinada.

Algunos encargados de cobranzas emplean formatos de cartas casi exclusivamente; otros las usan únicamente en la etapa de recordatorio. La ventaja de

los formatos es que pueden escribirse con comodidad y alinearlos hasta que es perfecto su propósito.

Muchas firmas han convenido utilizar el formato y la carta individual preparando cientos de párrafos que se adapten a cualquier situación concebible. A cada párrafo se le da un número clave, y cada corresponsal y mecanógrafa es provisto de un manual con formas de párrafos.

Los corresponsales de cobranzas, indican los números de los párrafos pertinentes para cada caso particular. Incluyen material original únicamente cuando circunstancias especiales lo exigen. Las mecanógrafas copian del manual los párrafos indicados.

Las máquinas de mecanografía automática proporcionan un método más sofisticado para reproducir párrafos en cartas individuales. Formas de párrafos seleccionados presionando un botón de una "memoria" registrada en cinta, son automáticamente transcritos por cuatro máquinas de escribir cuando mucho, con un operador que pone manualmente la información individual en cada carta según se requiera. Un operador puede reproducir un promedio de 50 cartas de cobranza en una hora con la máquina automática en conexión con cuatro máquinas de escribir eléctricas.

Prácticas generales en el uso de formatos de cartas. Estos formatos son numerados y con un índice. Cuando una carta particular es enviada a un cliente, el número de la carta es marcado en un registro de cobranzas. Nunca deben enviarse formatos idénticos al mismo deudor.

Un formato es más efectivo si el deudor no sabe qué es un formato. Para ahorrar gastos en cartas individuales a máquina, muchas firmas con un gran número de cuentas usan cartas multigrabadas por medio de un ciclo completo de correspondencia de cobranza. Cuando se hace esto, la dirección escrita manualmente debe armonizar perfectamente con la copia multigrabada y estar cuidadosamente alineada con ella. La efectividad de una carta de cobranza se pierda completamente si incluye una frase, que no se acople al caso particular.

Serie de formatos de cartas. Aquí está una serie de cartas cuidadosamente planeadas. La cual empieza con un recordatorio impersonal y concluye con un aviso de que la cuenta ha sido turnada a un abogado. Nótese que la escritura es, por decirlo así, como debe ser, así que los espacios llenados (indicados en negritas) están al final de la línea. De aquí que, ligeras variaciones en longitudes son imperceptibles.

No. 1

Estimado Sr. Jones

Aún no hemos recibido su cheque por nuestra factura 15 de diciembre (se incluye copia). Si se cruza con esta carta en el correo, por favor considere ésta un agradecimiento en lugar del amable recordatorio que ha sido nuestra intención.

Sinceramente,

No. 2

Estimado Sr. Jones

Nuestro contrato con usted del 15 de diciembre, asciende a \$89.50, todavía está sin pagar. ¿Se habrá extraviado su cheque, o lo habremos perdido aquí? Por favor háganoslo saber si ya se envió su cheque, o lo enviaré ahora.

Sinceramente.

No. 3

Estimado Sr. Jones

Nada hemos recibido de usted relativo al pago de nuestra factura del 15 de diciembre, que asciende a \$89.50, la cual se venció hace treinta días.

Para mantener su crédito establecido con nosotros debe enviarnos su cheque dentro de breves días. Por favor hágalo ahora mismo.

Sinceramente.

No. 4

Estimado Sr. Jones

Quando usted nos hizo el pedido, esperaba que nosotros enviáramos exactamente lo que usted deseaba, tan pronto como nos fuera posible.

Si nosotros no podíamos hacerlo, usted esperaba que le hiciéramos saber por qué no podíamos y cuándo pensábamos hacerlo. Usted tiene todo el derecho de suponer esto y estamos de acuerdo con ello.

Quando enviamos un pedido en cuenta corriente, como hicimos con usted, esperamos que el cliente pague en o antes de la fecha de vencimiento, o hacemos saber por qué no puede pagar y cuándo piensa hacerlo. Esperamos esta consideración.

No es muy tarde para que restablezca su crédito con nosotros en su antigua posición, pero para lograrlo debe enviarnos AHORA, su cheque por \$89.50.

Sinceramente.

No. 5

Estimado Sr. Jones

Quando uno de nuestros clientes abandona su cuenta sesenta días después de vencida sin una palabra de explicación, nuestra política invariable es turnar su cuenta a una agencia para que efectúe el cobro.

No hacemos excepciones a esta regla, Señor Jones. Su cuenta con nosotros - \$89.50 vencida desde el 15 de enero tendrá sesenta días de vencida precisamente dentro de cinco días más.

Para evitar la vergüenza que implica una agencia de cobranza, debe enviarnos su cheque para el miércoles a las cinco de la tarde. Si hay duda de que una carta llegue a tiempo, telegráfíe su pago.

Sinceramente.

No. 6

Estimado Sr. Jones

No le molestaremos más acerca de los \$89.50 vencidos en su cuenta desde el 15 de enero.

No habiendo tenido contestación alguna a nuestras numerosas cartas dirigidas a usted relativas a su cuenta, debemos turnarla a la Absolute Collection Agency (Agencia de Cobranza Absoluta) de nuestra ciudad. Toda información respecto a su cuenta nos la comunicará la citada agencia.

Sinceramente

Si el deudor no esta simplemente tratando de ganar tiempo, por lo normal responderá de manera positiva a tales sugerencias. Según análisis de las técnicas empleadas por muchos gerentes de crédito y cobranza experimentados, en la práctica existe gran variedad de temas para basar en ellos una carta de cobranza que produzca resultados positivos. La imaginación del personal de cobranza debe estimularse de tiempo en tiempo para que desarrolle algo diferente, capaz de motivar al cliente a enviar su pago. Los intervalos de seguimiento durante las etapas intermedias deben mantenerse regulares; en general se considera una buena práctica utilizar un plazo de diez días o dos semanas entre cartas o solicitudes personales de cobro. Existe un constante peligro de que el acreedor pierda respeto por el cliente y permita que este hecho se manifieste en sus comunicaciones.

Es regla general de toda correspondencia comercial el mantener una actitud de cortesía, cuya utilidad es mayor conforme aumenta la presión del apremio de cobro en las etapas intermedias. En la correspondencia de cobranza se debe tener sumo cuidado de establecer los hechos de manera incuestionable, a fin de que el cliente no tenga elementos de desacuerdo o bases para sentirse ofendido. A la luz de estos principios básicos, queda a juicio del gerente crédito y cobranza desarrollar sus propias habilidades y profundidad mediante la experimentación en las técnicas de los esfuerzos intermedios de cobro. El tratamiento que da resultado con un cliente puede fallar lamentablemente con otro, pero experimentando ciertas técnicas, estas probarán su eficacia y podrán emplearse un tiempo considerable. El disponer de ciertos recursos en estas etapas intermedias recituará importantes beneficios, pues al llevar la gestión

de cobro hasta sus últimas consecuencias y entregar la cuenta a una organización ajena, se reducirá su valor por el monto de los honorarios así cubiertos.⁸

Etapa Final en la Gestión de la cobranza

Cuando los procedimientos normales para recuperar una cuenta no han dado los resultados esperados, y se hace necesaria la asistencia legal, las actividades de cobro habrán alcanzado lo que se conoce como etapa final. El lapso entre la etapa final y la intermedia difiere de una empresa a otra. Las condiciones de venta, las características y costumbres de la industria y las condiciones económicas generales que confronte un cliente deben tomarse en consideración para determinar el ciclo de cobro.

También en este caso, el archivo de crédito deberá revisarse cuidadosamente para cerciorarse de contar con información reciente. Con gran frecuencia se llega a las etapas finales sin consultar toda la información disponible, lo que podría afectar drásticamente la decisión de pasar la labor de cobro a una tercera persona.

En la mayoría de los casos las empresas prefieren esperar un tiempo razonable antes de concluir que se ha alcanzado la etapa final. Sin embargo, si la situación del deudor es peligrosa, resulta aconsejable acelerar la acción.

Según diversos estudios y encuestas, el porcentaje de recuperación disminuye considerablemente a medida que la cuenta excede los noventa días de vencida. Si la información sobre el cliente indica una tendencia desfavorable en sus hábitos de pago, señalando importantes adeudos vencidos en los informes comerciales, resulta de vital importancia no posponer la acción final; en caso contrario, las recuperaciones serán mínimas.

En términos generales, el cliente que no ha pagado durante un largo tiempo lo ha hecho por una de tres posibles causas:

- a) Tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo.

⁸ Dinámica del Crédito y Cobranza de Molina Aznar. Ed. ECASA, 1988 p. 45 a la 59.

- b) Está imposibilitado de cubrir todas sus obligaciones y, por lo mismo, paga aquellas que ejercen la máxima presión.
- c) Está imposibilitado de pagar a sus acreedores, y en breve tiempo podrá declararse en quiebra.

La base o propósito del esfuerzo final del cobro consiste en motivar al cliente moroso de largo tiempo a liquidar su adeudo, evitando así los costos de un juicio por terceras personas.

En la etapa final, el esfuerzo de cobro puede variar de una a dos cartas. La técnica generalmente aceptada consiste en enviar lo que podría considerarse la penúltima de cobro; en la que se hace clara mención de que, a menos de llegar a un acuerdo en breve plazo para la liquidación del adeudo, se recurrirá a un abogado. Si este intento de acercamiento no produce efecto, se enviará lo que se conoce como la carta final, indicando que la cuenta pasará al departamento jurídico en un determinado número de días. En algunos casos deberá enviarse un telegrama definitivo para dar una última oportunidad de pago antes de turnar la cuenta al departamento legal; en cierto tipo de casos, la llamada telefónica del ejecutivo de crédito al deudor también puede dar buenos resultados, siempre que su objetivo sea hacer notar, en forma razonada y comercial, que únicamente podrá autorizarse un a prórroga si el deudor acude de inmediato a proponer algún tipo de convenio definitivo para la liquidación de su adeudo; la alternativa será la acción legal, siempre molesta y costosa.

Empleo del Personal de Ventas en la Cobranza.

Desde hace mucho tiempo existe la controversia de si debe o no utilizarse la participación del agente de ventas en la recuperación de las cuentas por cobrar. En la práctica, muchas empresas favorecen dicha cooperación, pero otras se oponen a esta política, con objeciones tales como que la responsabilidad básica del vendedor radica en promover la acción de venta de artículos y, por lo tanto, debe dedicar toda su atención a las técnicas y motivaciones del trabajo de ventas. Si el vendedor se ve demasiado envuelto en la recuperación de cuentas, podrá crear una actitud negativa con los clientes, lesionando así el trabajo de ventas.

Aún cuando dicha actitud puede indicar simple falta de capacidad y preparación en el vendedor, este hecho destaca la importancia de educar a este en las labores de cobro en caso de que la gerencia juzgue aconsejable su participación en dicha esfera.

La decisión relativa a la participación del personal de ventas en la función de cobranza debe ir precedida por un cuidadoso análisis de la naturaleza de los negocios de la empresa, el tipo y características del personal de ventas, el monto de las cuentas pendientes de cobro y la naturaleza de los problemas de cobranza.

Aún cuando no sea responsable de la cobranza, el personal de ventas debe estar alerta para determinar el estado que guardan las cuentas de sus clientes y su historial de pagos, y estar en disponibilidad de ayudar en casos especiales cuando sea necesario.

Según revela un estudio sobre los programas de capacitación y entrenamiento de ventas, que abarcó a un gran número de empresas, en la medida en que dichos programas puedan considerarse más evolucionados, mayor será el tiempo que dediquen a los problemas y políticas de crédito y cobranza. Y como en la actualidad las relaciones comerciales son competitivas en alto grado, sujeta a acelerada y constante transformación y en extremo complejas, un buen representante de ventas debe estar capacitado para consolidar y asegurar la posición de su empresa en el mercado. Resumiendo: deben ser capaces hombres de negocios, con una diáfana comprensión de la necesidad de rotar las cuentas por cobrar y de mantener una relación favorable entre saldos y buenos clientes.

Experimentados ejecutivos de crédito y cobranza que han trabajado con vendedores manejando problemas de cobranza, han visto con asombro como cambia la actitud de fealdad en los clientes merced a una colaboración inteligente para la solución de sus problemas financieros. Tales experiencias directas no siempre pueden obtenerse en un programa de capacitación; cuando se logra, el vendedor quedará convencido y contribuirá a convencer a otros miembros de la organización de que el aspecto de crédito y cobranza en la relación con los clientes representa un área que no debe descuidarse.

Si toda la labor de cobranza recayera sobre el vendedor, con toda probabilidad este tendría un mal desempeño tanto en cobranza como en ventas.

Con la capacitación adecuada, sin embargo, si se solicita su cooperación sobre bases razonables, el vendedor podrá contribuir en forma valiosa a recuperar las cuentas.

Problemas Normales de Cobranza.

En esta parte nos referimos a algunos problemas de cobro que se presentan con frecuencia.

Descuentos no Aplicados

Un problema constante en las empresas que ofrecen descuentos en efectivo como parte de las condiciones de venta, es el manejo de aquellos clientes que deducen el descuento por pronto pago después de transcurrido el plazo. La empresa que se enfrenta a esta situación debe en primer lugar analizar sus condiciones de venta, a fin de convencerse de que son justas y razonables, y que no se pretende hacer al cliente pagar dentro de un plazo impráctico.

Al manejar la primera violación al descuento por pronto pago es práctica común el formular una carta con la debida cortesía identificando el pago recibido con retraso, explicando nuevamente las condiciones de venta y haciendo hincapié en la conveniencia de recibir sus remesas dentro del término de descuento.

En ocasiones es posible aclarar con mayor precisión esta situación por intermedio del representante de ventas. En muchos casos, con ello bastará para corregir la situación.

Cuando el cliente vuelve a tomar un descuento no devengado se hace necesario formular una solicitud específica de pago total.

La práctica más común consiste en tomar el pago del cliente y solicitarle la cantidad complementaria que cubra el descuento no devengado. Esta etapa más delicada indica que la relación fundamental entre comprador y vendedor no ha sido bien entendida. Resultará de gran utilidad un contacto personal con el cliente para las aclaraciones conducentes a la solución definitiva del problema.

Toda vez que el monto de los descuentos no devengados normalmente no llega a presentar una cantidad importante, el problema ocasiona ciertos contratiempos y trámites administrativos al departamento de cobranza. Para mantener el respeto a las condiciones de venta, la empresa debe establecer una política razonable y ser consistente en su aplicación. No es posible lograr que una organización resuelva por completo el problema de los descuentos no devengados, pero una política inteligente le impedirá convertirse en un problema serio y demostrará que bien vale el esfuerzo y gastos erogados en su administración.

Nuevos Pedidos de Clientes con Saldos Vencidos

Un problema común que se presenta en la cobranza de cuentas vencidas consiste en la recepción de nuevos pedidos de un cliente que no ha cubierto sus obligaciones vencidas.

Cada caso debe analizarse con base en la información financiera del cliente, la gravedad de la antigüedad de la cuenta, y todos los hechos relativos al historial y experiencia y a las relaciones presentadas.

La mayoría de las empresas cuenta con una política definida para manejar los nuevos pedidos de un cliente cuya cuenta tiene saldos vencidos. Esta política debe hacerse del conocimiento de los representantes de ventas y, en algunos casos, comunicarse también a ciertos clientes morosos. Cuando resulte aconsejable embarcar un nuevo pedido antes de que una cuenta vencida haya sido cubierta en su totalidad, es aconsejable informar al cliente que se ha hecho una excepción, y solicitarle el saldo de su cuenta. Por otra parte, si la situación es grave, el retener los pedidos puede proporcionar un medio de presión para recuperar la cuenta vencida. Bajo tales circunstancias, es de primordial importancia avisar de inmediato tanto al representante de ventas como al cliente que el nuevo pedido no será embarcado hasta no recibir el pago del saldo vencido, de acuerdo con las condiciones de venta convenidas. El omitir la comunicación de este hecho puede dañar a largo plazo las relaciones, más que el retener el pedido. Esta es otra de las situaciones que exigen energía, tacto, y la previa comprensión con la organización de ventas.

Esfuerzos Especiales de Cobro

La gran mayoría de los clientes paga sus compromisos con puntualidad, pero existe una minoría problema que no pagará dentro de los términos establecidos, y que tampoco contestará a los apremios normales. Si bien es cierto que las razones para la morosidad del cliente y los medios para reducir las cuentas vencidas varían considerablemente en términos generales, esta situación exige un especial esfuerzo de cobro.

Cuando se inician los esfuerzos especiales, convendrá al acreedor recordar que si bien desea recuperar su dinero, también le será importante conservar la buena voluntad del cliente. Por lo tanto, la solicitud de pago debe redactarse en términos enérgicos, pero con toda cortesía. A medida que se profundiza en el caso, la actitud del acreedor puede cambiar debido a que las excusas del cliente parezcan absurdas o porque no puede extender ni reaccionar a otros estímulos que no sea apremios coercitivos en este estado de cosas, la preocupación del acreedor debe enfocarse más a salvar la cuenta que a mantener la relación vendedor-comprador.

Cuando Iniciar los Esfuerzos Especiales

No existe un plazo determinado en el que deban iniciarse los esfuerzos especiales de cobro, ya que las circunstancias particulares de cada caso pueden variar notablemente. Sin embargo, en ciertos tipos de situaciones, se presentan comúnmente:

1. La falta de reacción a los recordatorios de pago.
2. Circunstancias especiales que ocurren en forma extraordinaria.
3. La solicitud del cliente para una ampliación del plazo.

Falta de respuesta del Cliente

Algunos clientes simplemente no responden a las cartas de cobro emitidas por el departamento de crédito por un sinnúmero de razones, o bien la respuesta puede hacerse en términos de promesas que el cliente no mantendrá. Se da el caso, también de clientes que tienen las mejores intenciones aparentes, pero se niegan a comprometerse respecto a cuando liquidarán su cuenta.

Estarán dispuestos a admitir su obligación y asegurar su disposición para cubrir su adeudo. Pero simplemente no contarán con los medios y, por lo mismo no podrán formular una promesa de pago para una fecha determinada. Hacen falta esfuerzos especiales para convertir sus buenas intenciones en obligaciones categóricas.

Situaciones Especiales

En algunos casos, puede llegar información al departamento de crédito acerca de una causa de fuerza mayor que impide al cliente cumplir con el compromiso contraído: incendio, inundación, explosión, etc. que le haya ocasionado pérdidas. En ese caso, será necesario considerar todas las circunstancias, historial del cliente, las futuras posibilidades, el grado de cobertura del seguro, etc., a fin de efectuar los arreglos necesarios para la liquidación ordenada de la cuenta, y muy probablemente con base en una ampliación del plazo concedido originalmente. Otras circunstancias especiales también afectan las condiciones de la cuenta que amerita esfuerzo especial de cobranza. Pudiera presentarse una grave pérdida económica ocasionada por un robo, fraude o cuentas malas. Puede haber pérdida en inventario por baja en el mercado, impuestos y obligaciones fiscales no previstas, problemas obrero-patronales, o bien la cancelación o modificación de pedidos o contratos.

Pueden presentarse pasivos contingentes, tales como reclamaciones de daños y perjuicios, o cualquier otro tipo de problemas de nuestro cliente con sus clientes. Todas estas situaciones deben analizarse en forma independiente y, de ser posible, otorgar al cliente una ampliación en el plazo de pago.

Las pérdidas que puedan considerarse más delicadas por su naturaleza se originan en deficiencias de la administración, tales como prácticas de venta inadecuadas o ventas por debajo del costo. Antes de otorgar una ampliación al plazo de una cuenta vencida, el acreedor debe intentar determinar dónde radica el punto débil, y si este ha sido corregido. De no haberse modificado, el cliente muy probablemente tenderá a crear cada vez mayores problemas.

Por lo tanto, cabe suponer que en el mejor de los casos, la cuenta será de rescate, por lo que deberán darse los pasos necesarios para recuperar su importe de inmediato.

Existe otro tipo de cuentas vencidas que requieren de una investigación más a fondo que las cuentas normales morosas.

Los cambios que afecten en forma adversa a la herencia de una empresa, algunos de los cuales no se aprecian en la superficie, exigen un profundo conocimiento del negocio del cliente, a fin de tomar la decisión adecuada. en el caso de un negocio del cliente, a fin de tomar la decisión adecuada. en el caso de un negocio de un solo hombre o de dos, la muerte de un cliente importante no solo podrá afectar las posibilidades de recuperación del saldo vencido, sino que afectará las futuras posibilidades de negocios.

Una situación similar se aplica al caso en que se modifican los hábitos personales de un hombre de negocios en pequeño, si la empresa sufre debido a que este beba en exceso, juegue o tenga problemas familiares. Cualquiera de estos factores, sino se corrige, podrá arruinar el negocio. Si se sabe que no se han adoptado las medidas correctivas, el mejor camino será intentar recuperar sin demora el saldo vencido.

Por otra parte, cuando una empresa importante se ha retrasado en el pago por cambio de propietario, por pérdida de su personal capacitado u otros factores, antes de tomar cualquier decisión deberá estudiarse el efecto que a largo plazo producirá el cambio dentro de la empresa.

Solicitudes de extensión de plazos

Es común que un cliente solicite una ampliación para el pago de su saldo. La tendencia normal es de conceder la solicitud por un plazo corto; si se quiere un plazo mayor y la investigación revela que la solicitud está justificada, se presenta un problema en cuanto a la mejor forma de proteger a la empresa y aún conceder la solicitud.

Muchas empresas, al conceder la solicitud de ampliación, formalizan el convenio por medio de un pagaré. El documento, aparte de brindar mayor protección a la cuenta, deja fuera de discusiones cualquier posible desacuerdo respecto del monto adeudado o de la fecha de vencimiento. En la mayoría de los casos el acreedor carga un interés al deudor, quien pagará su adeudo con más prontitud que si estuviera en cuenta abierta.

CONCLUSIONES

Cualquier empresa que efectúe ventas a crédito debe contar con un Departamento de Cobranzas bien entrenado; ya que la recuperación puntual de las cuentas y documentos por cobrar es vital par el éxito de cualquier negocio.

Una recuperación lenta en las cuentas y documentos por cobrar afecta la frecuencia de reinversión del capital propio de la empresa.

Es indudable la importancia que ofrece una buena información ya que esta servirá para la toma de desiciones, bien sea para mejorar o corregir el buan funcionamiento y el logro de los objetivos del departamento, así como de la empresa en general.

El contador público como dirigente de un departamento de crédito y cobranzas debe analizar cuidadosamente los informes que emanen de su departamento para que a su vez al ser presentados a la gerencia sean de utilidad en el procoso de Dirección. La información es el fluido vital de la administración, pues ninguno de los elementos significativos en la conducción de un negocio (planeación, organización, operación o control) puede existir en un sentido práctico sin ella.

La información ayuda a contestar dos cuestiones básicas ¿Como voy? y ¿Hacia donde voy? y muchas preguntas secundarias de significación que incumben a todos los ejecutivos.

BIBLIOGRAFIA

AGUSTIN Montaña.- Administración de la Cobranza, Editorial Trillas, México, 1987.

DUESENBERRY, James.- Moneda y Crédito, Impacto y Control, Unión Tipográfica, Editorial Hispanoamericana, México, 1969.

MOLINA Aznar.- Dinámica del Crédito y Cobranza, Editorial Ecasa. México, 1988.

RICHARD P. Ettinger y **David E.** Golfeb.- Créditos y Cobranzas, Cfa. Editorial Continental, México, 1962.

STEPHAN Hayes.- Crédito y Cobranzas Editorial Ecasa, México, 1987.