

24  
Teje



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**



**ADMINISTRACION Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE  
CREDITO Y COBRANZA EN EMPRESAS GRANDES**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**LAURA GONZALEZ DIAZ**

**ASESOR: C. P. GONZALO MARQUEZ CERVANTES**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO**

**1994**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
UNIDAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

AT'no Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:  
"Administración y funcionamiento del Departamento de Crédito  
y Cobranza en empresas grandes."

que presenta la pasante Laura González Díaz  
con número de cuenta: 3502546-7 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR NI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 16 de Junio de 1994

PRESIDENTE	C.P. Ma. Hilda Castellanos Riego
VOCAL	C.P. Gonzalo Márquez Cervantes
SECRETARIO	C.P. Jorge López Marín
PRIMER SUPLENTE	L.C. Rolando Sánchez Peñes
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Luis Yescos Ramírez

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES, HERMANOS Y AMIGOS**

Por el impulso y apoyo brindado durante mi trayecto de estudiante.

### **A MI ESPOSO E HIJA**

A mi esposo por haberme animado en los momentos difíciles y por haber apoyado mi decisión y a mi hija por ser la persona que me ha motivado a continuar.

Doy gracias a ambos por permitirme dedicar el tiempo que les correspondía al desarrollo de la presente tesis.

### **A MIS MAESTROS:**

Por haberme transmitido sus conocimientos y experiencias y en especial a mi asesor de tesis C.P. Gonzalo Márquez Cervantes que siempre ha sido un maestro ejemplar.

### **A LA U.N.A.M.**

Agradezco la oportunidad que me brindó la universidad de formar parte de ella, de lo cual me siento muy orgullosa, porque gracias a ella pude alcanzar tan anhelada meta.

**EN GENERAL AGRADEZCO LA OPORTUNIDAD QUE EL Y LA  
VIDA NOS DA PARA REALIZAR NUESTROS SUEÑOS**

# INDICE

Página

## INTRODUCCION

1

### CAPITULO I CONCEPTOS BASICOS DE ADMINISTRACION

Definición etimológica de Administración	3
Conceptos de Administración	3
Objetivo de Administración	4
Finalidad	5
Características de la Administración	5
Importancia	6
Proceso administrativo	7
Sistemas de información	15

### CAPITULO II ASPECTOS GENERALES DEL CREDITO

Conceptos de crédito	18
Clases de crédito	20
Títulos de crédito	25
Garantías para otorgar crédito	31
Importancia y ventajas de otorgar crédito	33
Políticas de crédito e importancia	34
Fuentes de información de crédito	38
Agencias de crédito	39
Comités de crédito	43

### CAPITULO III PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR CREDITO

Solicitud de crédito	45
Análisis no financiero	48
Análisis financiero	50
Crédito aceptado	67
Límites de crédito	69
Cuándo se debe suspender el crédito	70

**CAPITULO IV  
ASPECTOS GENERALES DE LA COBRANZA**

Conceptos de cobranza	72
Objetivos de la cobranza	73
Factores que afectan a la cobranza	75
Bases para una buena cobranza	76
Factores que ayudan a mantener una cartera al día	77
Políticas de cobranza	81
Factoraje	82
Conductos para la cobranza	87
Importancia del cobrador y su motivación	90
Castigo de las cuentas malas	92

**CAPITULO V  
PROCEDIMIENTO DE COBRANZA**

Procedimiento general de cobro	93
Cobranza local	95
Cobranza foránea	98
Cobranza Internacional	101
Procedimiento judicial de cobro	105

**CAPITULO VI  
EL PRESUPUESTO DE COBRANZA**

Concepto de presupuesto	110
Base para el presupuesto de cobranza	110
Control presupuestal	116

**CAPITULO VII  
LA COBRANZA Y EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

Concepto de presupuesto de efectivo	117
Objetivos	117

**CAPITULO VIII  
INFORMES QUE SE DEBEN PRESENTAR**

Informes	122
----------	-----

CONCLUSIONES	132
CITAS BIBLIOGRAFICAS	134
BIBLIOGRAFIA	135

## INTRODUCCION

Es muy importante en la actualidad que todas las empresas cuenten con un buen sistema de cobranza, por que la problemática actual así lo requiere.

Las empresas han tenido que tomar algunas decisiones relevantes, como bajar márgenes de utilidades, optimizar al máximo los costos, mejorar su calidad, y disminuir considerablemente su personal, así como los sueldos. Y otras han llegado al grado de despedir a todo su personal y recontratarlos con menores ingresos y prestaciones, y es que la situación económica del país así lo ha requerido. En el año pasado (1993) y lo que va de éste, un gran número de empresas y pequeños comercios tuvieron que cerrar debido a a que su volumen de ventas disminuyó en un 40%.

También la economía internacional se encuentra en crisis, pues si los engranes no funcionan satisfactoriamente, todo el sistema se ve afectado. Así pues mencionaremos algunos problemas internacionales:

- Países latinoamericanos en crisis económica como Venezuela y Colombia.
- En China empiezan a quebrar las empresas estatales debido a su gran deuda interna.
- El dólar estadounidense en el mes de julio sufrió un desequilibrio frente al yen, etc.

En nuestros días cada vez toma mayor importancia el área de crédito y cobranza, pues ya no podemos otorgar crédito sin un estudio bien fundamentado, y mientras más completo esté, menos problemas tendremos, y en cuanto a la cobranza, ya no se debe de realizar tan superficialmente, pues aparte de obtener el cobro oportuno de documentos, también debemos de obtener la satisfacción del cliente y tratar que llevar relaciones más provechosas con el área de ventas.

Por lo cual se hace necesario un sistema de cobranza infalible, pues de no contar con éste, las pérdidas por cuentas malas y retrasos excesivos en el cobro de éstas, puede tener a las organizaciones en situaciones financieras difíciles.

Precisamente el objetivo que se pretende con esta tesis es conocer el funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranza como un conjunto y algunas técnicas que podemos emplear para maximizar la labor de cobranza.

Principalmente trataremos la cobranza y el crédito en empresas grandes, y conoceremos como se hacen las investigaciones de crédito y cobranza en el extranjero.

En esta tesis hablaremos de el proceso administrativo, ventajas y desventajas al otorgar crédito, procedimientos de crédito y cobranza, análisis de Estados Financieros, qué debemos de hacer para mejorar nuestra cobranza, cómo se elabora un presupuesto de cobranza, qué relación tiene con el flujo de efectivo, cuándo y cómo podemos solicitar factoraje a Instituciones Financieras, cómo se elabora un informe de cobranza, etc. Es decir, que contaremos con los aspectos básicos para conocer y organizar el área de crédito y cobranza.



**CAPITULO I**  
**CONCEPTOS BASICOS DE**  
**ADMINISTRACION**

## **DEFINICION ETIMOLOGICA DE ADMINISTRACION**

La palabra "administración" se forma de prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "tar", que sirve como término de comparación. Por lo tanto, "minister" significa subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

De lo anterior se obtiene que los elementos principales obtenidos son **SERVICIO** y **SUBORDINACION**.

## **CONCEPTOS DE ADMINISTRACION**

### **E. F. L. BRECH.**

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado". (1)

### **J. D. MOONEY.**

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". (2)

### **PETERSON AND FLOWMAN.**

"Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos u objetivos de un grupo humano particular". (3)

**KOONTZ AND O'DONNELL.**

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (4)

**G. P. TERRY.**

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". (5)

**F. TANNENBAUM.**

"Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". (6)

**HENRY FAYOL.**

" Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (7)

**OBJETO DE LA ADMINISTRACION**

El objeto sobre el que se realiza la administración es la **SOCIEDAD**, debido a que para que habemos de administración, necesitamos delegar algunas funciones.

la administración se da exclusivamente en un "organismo social".

## **FINALIDAD**

La administración busca en forma directa "la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación".

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone por lo mismo, que hay diferentes personas, y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único.

El término de coordinación, es el que responde mejor a la esencia de la administración, porque abarca tres puntos:

a) La acción de quien está administrando.

b) La actividad misma que resulta de la administración o en la que ésta se traduce, pues siempre está coordinando cosas, personas, acciones, fines, intereses, etc.

c) Sobre todo el fin perseguido, pues lo que se busca al administrar es obtener coordinación.

## **CARACTERISTICAS**

### **UNIVERSALIDAD.**

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da en el Estado, el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales.

### **ESPECIFICIDAD.**

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que se acompaña (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.).

## **UNIDAD TEMPORAL.**

Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, en todo momento de la vida de una empresa, se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

## **UNIDAD JERARQUICA.**

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración.

## **IMPORTANCIA**

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuando mayor o más complejo sea.

El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las empresas pequeñas y medianas, también su única posibilidad de competir con otras, es quizá, el mejoramiento de su administración, y así obtener una mejor coordinación de sus elementos humanos, materiales y financieros.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

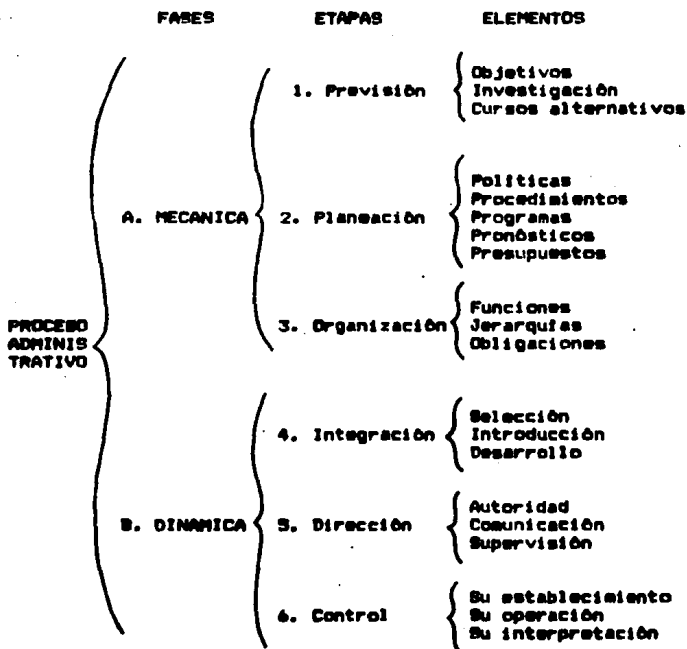
En especial para los países que están desarrollándose, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, pues es el punto de partida para el desarrollo.

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, forma un "conjunto" en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás.

Seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible e irreal, en todo momento de la vida de una empresa se dan complementándose e influyéndose mutuamente e integrándose los diversos aspectos de la administración.

La separación fundamental de la administración se observa en el siguiente cuadro.



## **FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La administración se divide en dos fases, que se refieren a la forma de estructurar y de operar un organismo social, es decir, a su coordinación teórica y práctica.

En la fase mecánica predomina "lo que debe ser" y en la dinámica debemos considerar las cosas "como son".

la fase mecánica se dirige a la construcción o estructuración del organismo social, se trata de saber cómo deben de ser la relaciones, mira siempre hacia el futuro inmediato y remoto.

La fase dinámica tiene por fin manejar, hacer actuar y operar o funcionar éste organismo social ya construido teóricamente, es decir, se observa cómo son en realidad las cosas, y mira hacia lo inmediato o presente.

## **ETAPAS Y ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA.**

### **Previsión**

Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende tres etapas:

1. **OBJETIVOS:** A esta etapa corresponde fijar los fines.
2. **INVESTIGACIONES.** Se refiere a descubrimientos y análisis de los medios con que puede contarse.



- 3. CURSOS ALTERNATIVOS.** Trata de adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades distintas existen.

#### **Importancia:**

Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un RIESGO; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

#### **Planeación**

Es hacer que ocurran cosas que equivale a tratar los puntos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

La planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para realizarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.

Comprende tres etapas:

- 1. POLITICAS.** Principios para orientar la acción.
- 2. PROCEDIMIENTOS.** Secuencias de operaciones o métodos.
- 3. PROGRAMAS.** Fijación de tiempos requeridos.

## **Importancia:**

La eficiencia, obra de orden, no puede venir de la improvisación.

Así como en la parte dinámica, lo central es dirigido, en la mecánica el centro es planear, si administras es "hacer a través de otros" necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegro y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.

Todo control es imposible si no se compara con un plan previo, sin plan se trabaja a ciegas.

## **Organización**

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Se refiere a la estructuración técnica de la relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En el concepto se ven claramente tres etapas:

1. **JERARQUIAS.** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente para cada nivel.
2. **FUNCIONES.** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

3. **OBLIGACIONES.** Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

#### **Importancia:**

La organización, por sí el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hacia sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe de ser una empresa.

Constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos.

### **ETAPAS Y ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA**

#### **Integración**

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Consiste en dotar al organismo de todos los elementos necesarios para su más eficaz funcionamiento.

La integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para eso se requieren cuatro pasos (reclutamiento, selección, integración y desarrollo).

Aunque la integración comprende cosas y personas, veremos en qué consiste la de personas:

1. **SELECCION.** Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. **INTRODUCCION.** La mejor manera para lograr que nuevos elementos se recluten lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. **DESARROLLO.** Todo elemento en un organismo social busca y

necesita progresar y mejorar.

#### **Importancia:**

Es el primer caso práctico de la etapa dinámica y por eso depende en gran parte que la teoría, formulada en la etapa constructiva y estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico.

Es una función permanente, por que en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc.

#### **Dirección**

Es aquel elemento de la administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercita a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con mas frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realicen de modo más eficaz los planes señalados.

Comprende de las siguientes etapas:

1. **MANDO O AUTORIDAD.** Es el principio de que se deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. **COMUNICACION.** Es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro director todos los elementos que debe conocerse, y de éste hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias debidamente coordinadas.
3. **SUPERVISION.** La función última de la administración, es

ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

### **Importancia:**

La dirección es parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección. En tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica. Y la dirección es la central, por lo que puede afirmarse que es la esencia y el corazón del proceso administrativo.

### **Control**

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con lo esperado, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende de tres etapas:

1. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS. Por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. OPERACION DE CONTROLES. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. INTERPRETACION DE RESULTADOS. Esta es una función administrativa que vuelve a construir un medio de planeación.

La comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no se alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado (control sobre resultado).

#### **Importancia:**

Cierra el ciclo de la administración.  
Los controles son a la vez medios de previsión.  
Se da en todas las demás funciones administrativas: control de organización, de la dirección, la integración, etc.  
Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

### **SISTEMAS DE INFORMACION**

En toda empresa se hace necesario contar con un sistema que cubra las necesidades de abastecer con información oportuna y de gran utilidad en la toma de decisiones.

En la actualidad la mayoría de las empresas hablan y discuten acerca de los sistemas de información, debido principalmente a la importancia que tienen las computadoras, éstas y otros equipos han hecho posible la obtención de datos en una forma impresionante y, sin embargo, en muchas ocasiones los directores y ejecutivos carecen de información verdadera y oportuna que pueda utilizarse para efectos de control y toma de decisiones.

Un buen sistema de información no provee de información innecesaria, muy escasa o en exceso, y debe adecuarse a las necesidades del nivel de autoridad en donde se recibe, haciendo notar las variaciones y desviaciones importantes. Dicho sistema debe de estar diseñado en tal forma que todos los niveles de la organización se encuentren informados de todos aquellos hechos que les afectan y que en alguna forma contribuyan al desarrollo de la empresa.

Los documentos que forman el sistema, las cifras, y en general, los datos que se utilizan para producir la información, servirán para las comparaciones, estudios, análisis y, finalmente, para formarse un juicio de las condiciones que prevalecen y decidir lo más conveniente,

claro que la información debe de ser confiable, concisa y real.

El procesamiento de datos por medio de las computadoras, es el más utilizado por la mayoría de las empresas, pero habrá que considerar el volumen de operaciones para decidir el sistema de cómputo más adecuado para cada empresa.

En general en una empresa existen tres sistemas de información principales:

- Información financiera
- Movimiento de mercancías
- Sobre el personal de la compañía.

#### **INFORMACION FINANCIERA**

Toda compañía o institución de cualquier clase posee un sistema más o menos eficiente de información financiera, el cual comprende principalmente la información histórica y de carácter interno, combinado con presupuestos y análisis de inversiones de capital, provee también información sobre futuras proyecciones.

Un sistema adecuado de contabilidad será la base fundamental de todo sistema de información financiera. En la actualidad la utilización de las computadoras, ayudan enormemente a solucionar problemas de registro, análisis e interpretación de datos de carácter financiero.

#### **INFORMACION SOBRE MERCANCIAS**

Se refiere éste sistema a todo lo concerniente al movimiento de mercancías en la organización, como en el sistema financiero, utilizan datos históricos y de carácter interno para efectos de toma de decisiones. Incluye actividades referentes a compras de materiales y abastecimientos, control de inventarios, planeación de la producción y distribución de productos terminados.

#### **INFORMACION SOBRE PERSONAL**

No basta mantener los registros usuales sobre cada persona, es necesario además, acumular información en forma sistemática, que pueda utilizarse para decidir sobre promociones y cambios. Debe construir un medio para conocer

las habilidades y demás características de los individuos, así como su desarrollo, para estar en condiciones de llenar puestos específicos y así aprovechar al máximo las capacidades de las personas.



**CAPITULO II**  
**ASPECTOS GENERALES DEL CREDITO**

## CONCEPTOS DE CREDITO

JHON STUART MILL

" Es el permiso de usar el capital de otros". (8)

JOSHEP FRENCH JHONSON

" Es el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada en el futuro". (9)

Etimológicamente crédito proviene de la palabra latina "credere" que significa "yo creo o tengo confianza, es decir, la confianza que se deposita en otra persona para cumplir una obligación en el futuro.

En una transacción de crédito, el comprador (o deudor) demuestra su poder e influencia para obtener el permiso del vendedor (o acreedor) para usar su capital. La consumación de la transacción crea el derecho del vendedor de recibir el pago en el futuro y la obligación del comprador de pagar en el tiempo destinado. La obligación de pagar es, a la vez, moral y legal, moral porque no se debiera de traicionar la confianza que le tuvieron al deudor y legal porque las leyes previenen la acción en contra del deudor moroso.

Podría parecer extraño que el conceder crédito a personas que compran la mercancía, resulte equiparable a prestarle dinero. Pero en realidad es, precisamente, lo que se está haciendo. Cuando se vende mercancía a un cliente, ya se ha invertido una cantidad considerable de dinero en dicha mercancía, independientemente de que la haya comprado o manufacturado, y por lo tanto, las personas a quien se otorga crédito, están utilizando su dinero. Resulta semejante a un préstamo con interés, por una parte, el dinero que pagamos por la mercancía, equivale al préstamo, y por otra, la utilidad que se le añade al costo de los artículos cuando los vende equivale al interés que se cobra en un préstamo.

Existen tres factores que determinan la aceptación del crédito de un candidato: carácter, capacidad y capital.

Estos tres factores deberán de ser examinados por el gerente de crédito, pues todos los solicitantes serán examinados (sean individuos o negocios) son evaluados según

su carácter, su capacidad para operar su negocio y pagar a quien le otorga crédito (banco o proveedor) y el capital que han invertido en su negocio o que utilizarán para pagarle al acreedor.

## **CARACTER**

La forma como un funcionario individual de crédito, percibe el deseo de los clientes de pagar sus deudas. Carácter es una disposición o decisión honesta de pagar. Si un deudor se siente moralmente obligado a pagar, hará todo lo posible por pagar. El carácter se refiere a la necesidad con la cual un cliente se compromete, comercialmente hablando, y la determinación para cumplir con su obligación.

## **CAPACIDAD**

La capacidad se puede medir de una manera más objetiva que el carácter.

Capacidad se refiere a la habilidad de una compañía y de su administración de cumplir con sus compromisos. Algunas compañías harán todo lo posible por pagar, pero si no tienen la capacidad financiera y administrativa de pagar, no le servirá de mucho al funcionario de crédito. La capacidad se puede evaluar completamente mediante factores objetivos que podrán obtenerse de los estados financieros de la compañía, de la evaluación de su administración y de la información que pueda recibirse de las agencias de crédito.

## **CAPITAL**

El capital en los negocios es la inversión dispuesta a producir utilidades.

En la evaluación de los riesgos, el capital quedará limitado al dinero disponible a los acreedores a través del correspondiente proceso de la ley.

Según la Ley General de Sociedades Mercantiles en las siguientes sociedades los socios sólo responden por el monto de sus aportaciones:

- Sociedad de responsabilidad limitada (Art. 58)
- Sociedad Anónima (Art. 87)
- Sociedad Cooperativa (Art. 213)

Sin embargo existen otras en donde los socios pueden responder frente a terceros con su patrimonio personal:

- Sociedad en nombre colectivo (Art. 25)
- Sociedad en comandita simple (socios comanditados Art. 51)
- Sociedad en comandita por acciones (comanditados Art. 207)

## **CLASES DE CREDITO**

El crédito se puede clasificar de muchas maneras, pero en ésta ocasión lo clasificaremos de acuerdo al tipo de transacción crediticia por la cual se establece. Sobre estas bases el crédito puede dividirse de la siguiente forma:

- Crédito al detallista
- Crédito de préstamos individuales
- Crédito mercantil
- Crédito comercial bancario
- Crédito industrial
- Crédito de inversiones
- Crédito de mercado abierto
- Crédito agrícola
- Crédito público
- Crédito de exportación

Los dos primeros tipos comprenden el crédito que interesa al consumidor y los demás comprenden el crédito que interesa a las organizaciones.

Aunque en esta tesis nos interesamos más en las transacciones de bienes y servicios que en aquellas que se refieren a préstamos de dinero. Explicaremos, brevemente, a que se refiera cada uno de ellos.

### **CREDITO AL DETALLISTA**

El crédito al detallista cae dentro de dos principales categorías:

- Cuenta abierta
- Crédito a plazos

**Cuenta abierta.** Es a menudo considerado crédito por conveniencia, el pago se hace mensual, generalmente por el día 10 de cada mes, para todas las compras hechas antes del mes o durante un periodo de pago específico.

**Crédito a plazos.** Donde el pago parcial se hace a intervalos establecidos y en periodos de semanas o meses.

A través de la extensión del crédito al detallista, el comerciante aumenta el volumen de sus negocios, y si cobra todas sus cuentas, hará sus utilidades más grandes.

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

## **CREDITO DE PRESTAMOS INDIVIDUALES**

La expansión fenomenal de las ventas a crédito al menudeo no ha sido suficiente para mantener el paso de las necesidades siempre crecientes del consumidor. Casi todos, a un tiempo, necesitan dinero de inmediato más allá de sus propios recursos. El crédito individual se ha desarrollado para sufragar las necesidades de los consumidores, es decir, son préstamos pequeños entre éste y una institución bancaria o agencia de préstamo a un interés menor al de tipo comercial.

## **PRESTAMO MERCANTIL**

El crédito mercantil es aquel que se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico. Los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parcial o totalmente acabados; las personas que intervienen son comerciantes, distribuidores (intermediarios y mayoristas), maquiladores o fabricantes. El principal objetivo del crédito mercantil es que se usa en un intercambio de bienes destinados a la reventa.

El crédito mercantil no proporciona todo el crédito (o capital) necesario para conducir un negocio; el crédito mercantil cubre únicamente el costo básico de los artículos. La función principal del crédito mercantil es facilitar el intercambio de bienes del productor al consumidor.

## **CREDITO COMERCIAL BANCARIO**

El banco comercial tiene dos funciones principales: recibir depósitos y adelantar fondos, tomando como base pólizas, documentos negociables o de descuento (instrumentos de crédito).

Cuando un banco recibe depósitos, acepta la responsabilidad de garantizar esos fondos sin exponer a los depositantes a peligros de pérdidas.

Los principales tipos de préstamos que se realizan son los préstamos a corto plazo con garantía y los préstamos a corto plazo sin garantía prendaria y la forma más simple de un préstamo bancario es el descuento de letras de cambio o pagarés.

## **CREDITO INDUSTRIAL**

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

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

La ventaja principal del crédito industrial, consiste en que permite el rápido movimiento del capital necesario para el

desarrollo del negocio. El cliente con el crédito industrial puede reinvertir su capital en trabajo, tan rápido como él pueda vender sus artículos, sin esperar 30, 60 o 90 para cobrar sus cuentas.

## **CREDITO DE INVERSIONES**

El crédito de inversiones es el medio por el que muchos hombres de negocios adquieren activos fijos, terrenos, edificios, maquinaria y otro equipo. El dinero para este propósito no se obtiene de los bancos de comercio. Puede ser proporcionado de los fondos de los dueños, debe venir de inversionistas externos. Este capital es invertido en negocios permanentemente o por un tiempo comparativamente largo. Cuando poseemos un negocio, la inversión que hacemos en él, difícilmente puede interpretarse como crédito, pero cuando anticipamos dinero a un negocio a cambio de la promesa de la empresa de reembolsarlo en un tiempo futuro distante, hay una concesión de crédito.

El crédito de inversiones se hace evidente por medio de bonos negociables, pagarés a largo plazo o estados hipotecarios reales.

## **CREDITO DE MERCADO ABIERTO**

Las firmas comerciales de gran reputación, cuando están necesitadas de capital de trabajo, pueden ofrecer para venta general documentos incobrables que, generalmente corren de tres a seis meses. Las casas de documentos comerciales, algunas veces llamadas corredoras de documentos, actúan con este carácter entre la compañía que emite los documentos y el banco u otra institución financiera que los compra. Estas casas de documentos comerciales pueden comprar pagarés directamente y revenderlos. Este método de realizar operaciones financieras se llama "crédito del mercado abierto".

## CREDITO AGRICOLA

El crédito agrícola es de dos tipos: a largo plazo para financiar compra de tierra y labranza; y a corto plazo para financiar la producción y la compraventa de cosecha y ganado.

## CREDITO PUBLICO

El crédito público es el que se refiere al del Estado y de los Gobiernos Locales. El gobierno adquiere bienes a crédito como lo hace cualquier comerciante. El crédito público puede ser una combinación de los créditos anteriores.

## CREDITO DE EXPORTACION

El crédito de exportación es el mismo que el crédito interior. Sólo se tienen que hacer algunas otras consideraciones tales como:

Riesgo de la moneda. Como las transacciones al exterior se realizan generalmente en otras monedas, como el dolar, el tipo de cambio puede variar de un día a otro.

Variabilidad del mercado. Muchas veces, particularmente cuando las transacciones son manejadas por agencias de exportación, el fabricante no cobra hasta que los artículos no son vendidos. Quiebras repentinas, inundaciones, huelgas y otros factores afectan el poder de compra de los consumidores en una nación, dando por resultado que la mercancía puede permanecer sin venderse indefinidamente.

Factores de tiempo y distancia. Por las grandes distancias involucradas en la mayor parte de las transacciones de crédito exterior, el acreedor debe estar dispuesto a extender créditos por periodos de tiempo más largos que el normal.

Las exportaciones pueden ser directas o indirectas, las directas las realizan los fabricantes con mercados



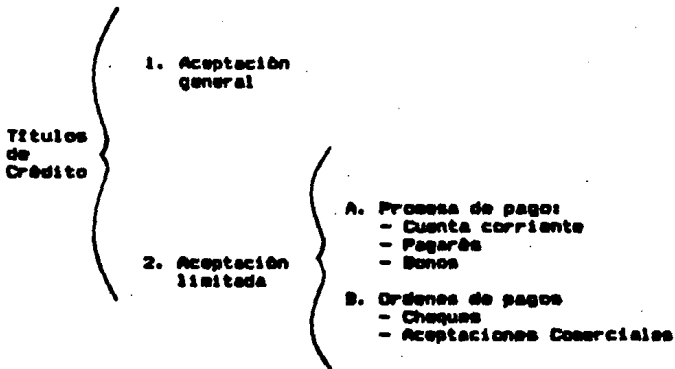
relativamente grandes y prefieren conducir sus propios negocios de exportación; y las exportaciones indirectas, cuando interviene una agencia de exportación o casas comisionistas de exportación.

## TITULOS DE CREDITO

Es una promesa o una orden, para pagar una suma definida o determinada de dinero al portador, a una persona específica o a su orden. Demuestran que el crédito ha sido extendido.

Los títulos de crédito escritos caen dentro de dos amplias clasificaciones de aceptación general y de aceptación limitada, un título de crédito que es generalmente aceptado, es llamado propiamente dinero o moneda en circulación.

Los títulos de crédito de aceptación limitada pueden dividirse en promesa de pago y ordenes de pago. Las principales promesas de pago son: cuentas corrientes, pagarés y bonos. Las principales ordenes de pago son: cheques, aceptaciones comerciales, aceptaciones bancarias, giros, letras de cambio, libranzas y cartas de crédito.



## **PROMESA DE PAGO**

### **Cuenta corriente o en libros**

Es propiamente una memoria o apunte que hace el proveedor como parte de su procedimiento regular de contabilidad. De cada venta él hace una partida en libro mayor, cargándolo a cuenta del monto del crédito extendido al cliente.

La partida en libros es a menudo la única evidencia escrita de una transacción comercial de crédito.

La ventaja más notable de esta cuenta es su flexibilidad. El vendedor puede otorgar el tiempo para el pago o hacer otros cambios en las condiciones de la cuenta sin problemas y sin perder derecho alguno, tiene la ventaja de alargar al cliente, le demuestra confianza en su capacidad individual y de negocios.

La cobranza sobre la cuenta corriente, son en la práctica, mucho más lentas que las de títulos de crédito escritas.

### **Pagaré**

Es una promesa escrita para cubrir incondicionalmente una suma determinada de dinero a solicitud o en fecha futura específica. Es firmado por el girador (persona que promete pagar) y la persona a quien promete pagarse es el tenedor.

El pagaré se usa generalmente en el crédito bancario, también son empleados para prolongar el tiempo de pago de una cuenta corriente.

Algunas de las ventajas son:

- Es evidencia de la deuda
- Se establece la cantidad que se adeuda
- Asegura el pago puntual
- Puede ser negociable o transferible.

## **ORDENES DE PAGO**

### **Cheques**

La más importante y generalizada orden de pago es el cheque. Es una orden escrita girada contra un banco, por un librador, solicitándole el pago de una suma determinada de dinero, a la orden de alguna persona o sociedad, nombrada en el cheque. Su conveniencia le ha hecho el medio principal de pago.

Un cheque es un título negociable y fácilmente transferible. Es una orden para que pague el banco, pero si éste rehusa pagarlo, es por que quien lo expide no tiene suficientes fondos o por otras razones, el cheque se constituye en promesa directa de quien lo libra. El poseedor puede tener recursos en contra del librador, el librado puede tomar acción legal para cobrar la cantidad que indica el documento si el banco no lo paga. Los endosantes de un cheque que no es pagado, son también responsables por la cantidad estipulada en el mismo, precisamente como si ellos lo hubieran girado originalmente. Cada endosante subsecuente puede recobrar su dinero de los endosantes anteriores y todos tienen recursos contra el librador.

Los cheques pueden ser certificados, es decir, que el banco reserva la cantidad estipulada, de la cuenta del librador. Un cheque certificado es aceptable como dinero en efectivo en la mayor parte de las transacciones mercantiles.

### **Aceptación Comercial**

Es un título de crédito librado por un vendedor dirigido a un comprador de mercancías o bienes para pagar una cierta cantidad en un tiempo futuro determinado para cubrir la compra. La obligación a pagar es admitida por el comprador y por escrito en el documento. La aceptación establece que es librada por una transferencia específica de bienes. El vendedor es el librador y también a quien se le paga, y el comprador es el librado y el que acepta.

Las ventajas son las siguientes:

- El título firmado es un documento de la deuda.
- Disminuye la posibilidad de devolución de bienes
- Es más fácil establecer demanda sobre las aceptaciones comerciales que sobre una cuenta corriente.

### Acceptación Bancaria

Es esencialmente lo mismo que la aceptación comercial, la diferencia es que un banco, no el comprador, acepta la responsabilidad para pagar por o en favor, del comprador de bienes.

Los bancos generalmente, realizan aceptaciones únicamente sobre las bases de una carta de crédito.

### Giro Bancario

Es muy similar a un cheque. Es una orden escrita de un banco a otro para pagar dinero a la persona designada en el giro.

### Letras de cambio y Libranzas

Los términos de libranza y letra de cambio, se usan indistintamente, solo que el primero se emplea en transacciones internas o del país y el segundo en transacciones exteriores. Una letra de cambio es un título girado por una persona ordenando a otra el pago de una cantidad de dinero determinada a una tercera persona, a la vista, o en un tiempo futuro específico. La persona que gira la letra (el librador) y aquella a quien se le va a pagar (librado) puede ser, la misma, es decir, una persona puede librar a su propia orden contra otra.

### Carta Comercial de Crédito

Importación o exportación de mercancías son financiadas, principalmente, mediante cartas comerciales de crédito. Las cartas de crédito son expedidas por un banco para su cliente (importador) a favor de un exportador, en un país extranjero, generalmente por un corresponsal del banco del importador.

Todas las cartas de crédito se expiden:

- A favor de un beneficiario específico
- Por un monto fijo determinado
- Formas de efectuarse el pago y circunstancias

**- Fecha determinada de vencimiento**

Las cartas de crédito para exportaciones se pueden clasificar en: revocables, irrevocables no confirmados, irrevocables e irrevocables por corresponsal.

**Revocables. O adelantos.** Cuando el proceso puede cancelarse en cualquier momento y esto podrá hacerse con o sin notificación del exportador.

**Irrevocables.** Representa la obligación de parte del banco emisor de pagar si el crédito establece el pago o el comprar sin derecho a vía de regreso respecto a quien tiene el crédito, letras expedidas por el beneficiario a cargo del solicitante de crédito.

Ningún crédito irrevocable podrá modificarse o cancelarse sin el acuerdo de todas las partes que intervienen en la transacción. exportador, importador y bancos.

**Irrevocables no confirmados.** Son cartas de crédito emitidas por un banco del extranjero por cuenta de su cliente a favor del exportador y procesado a través de un banco del país donde se importa. Representan una obligación irrevocable por parte del banco extranjero por aceptar las letras de cambio del exportador condicionado a que se satisfagan los términos del crédito establecido.

**Crédito irrevocables del corresponsal.** Representa una carta de crédito emitida por un banco del extranjero por cuenta de sus clientes a favor de un exportador y con la intermediación de un banco del país importador para aceptar las letras de cambio expedidas por el beneficiario y documentación correspondiente.

Las cartas de crédito tienen las siguientes ventajas:

- El problema del financiamiento de una transacción corre por cuenta del banco y no por el comerciantes.
- En la mayor parte de los casos el exportador no está obligado a determinar el grado de solvencia del comprador.
- El exportador sabe que si tiene una carta de crédito irrevocable, habrá de recibir efectivo o su equivalente al entregarse la mercancía y al concluir el periodo correspondiente.

- El importador se verá obligado a hacer un pago sólo cuando la documentación que ampara el título de propiedad sea recibida y el exportador se verá obligado a hacer entrega de los documentos correspondientes.

En el caso de una carta de crédito relacionada con importaciones, después de que se firma un contrato de ventas entre el proveedor (exportador extranjero) y el comprador (importador), el comprador acude a un banco de su país y solicita una carta de crédito, que deberá ser pagada a un exportador extranjero. El importador llena una solicitud por el importe, términos de pago, naturaleza y cantidad de mercancías, documentación requerida, fecha de vencimiento, etc.. Cuando el banco del importador emite una carta de crédito está concediendo crédito a su cliente, y deberá recibir aprobación para cubrir el riesgo. Después de la aprobación, la carta de crédito se remite al beneficiario (exportador) ya sea en forma directa o a través de un corresponsal extranjero.

Después del embarque de la mercancía, el beneficiario expide una letra de cambio a cargo del banco del importador, por el precio de venta y gastos de embarque y lo presenta a su banco conjuntamente con los documentos de embarque que sean requeridos. Los documentos de embarque habrán de incluir el conocimiento de embarque expedido por la empresa transportadora (documento que representa el título de propiedad sobre la mercancía), una póliza de seguro o certificado, y facturas que demuestran cómo se llegó a la cifra que aparece en la letra de cambio. Si el banco extranjero observa que los términos de la carta de crédito se han sido cubiertos, compra la carta de crédito del exportador.

El banco del extranjero remite la letra de cambio y documentos al banco del importador para su pago, el banco del importador paga la letra de cambio al exportador, luego se procede a cargar la cuenta del importador y se le entregan los documentos.

Si el importador no deseara pagar la cantidad señalada en la letra de una forma inmediata, el banco renegocia la carta de crédito sobre la base de una aceptación. En el caso de una aceptación, el cliente le entrega al banco un documento en el cual promete pagar al banco en un plazo de 30, 60, o 90 días el importe de la carta de crédito (el importe descontado en la aceptación) más el interés. Si la carta de crédito se renegocia de esta manera o si el banco le presta el dinero al importador, los documentos de embarque no se

entregan al cliente. Por el contrario, el importador obtiene un recibo o bono de prenda, cuyo resultado implica que el título de propiedad lo seguirá conservando el banco aceptante.

El pago inmediato al exportador por parte del banco extranjero representa el único caso en que existe una letra a la vista. Si la carta de crédito incluye una letra de cambio a plazo, el banco del importador retiene la letra o la remite al banco corresponsal en el extranjero, hasta su vencimiento, el banco del importador hace entrega de la mercancía a su cliente a cambio de su bono de prenda. Cuando la letra de cambio vence, el banco del importador paga al banco extranjero y cobra el dinero a su cliente.

### **GARANTIAS PARA OTORGAR CREDITO**

La garantía es alguna cosa de valor, fácil de convertirse en dinero, depositado como una fianza con el proveedor para garantizar el pago de una obligación. Un crédito escrito siempre asegura el préstamo, mediante garantía. Si el deudor por cualquier razón no cumple la obligación de un título de crédito garantizado, el proveedor es libre de vender la garantía y cobrarse del producto de la venta.

La garantía a menudo es requerida para asegurar préstamos bancarios comerciales.

Los documentos o títulos que hacen evidente la propiedad de mercancías o productos manufacturados o terminados, son la forma de garantía más frecuente usada para préstamos comerciales.

Los más comunes son: conocimiento de embarque, recibos de almacén, recibo de depósitos, otros tipos de garantía son los bonos y acciones, derechos sobre hipotecas, consignación de cuentas por cobrar.

### **CONOCIMIENTO DE EMBARQUE.**

Cuando los bienes son entregados en a una línea de ferrocarril o cualquier otro transporte para carga, el

transportador entrega un recibo llamado conocimiento de embarque. Indica quién es la persona que envía y a quién han de entregarse los bienes remitidos. Sirve como un recibo de aquellos, como un convenio para entregarlos y como evidencia documentada que confiere a los bienes descritos en el conocimiento de embarque. Este es negociable o la orden cuando se endosa apropiadamente, y da al portador el derecho de tomar posesión de las mercancías. Es además un documento que el banco puede aceptar convenientemente como garantía si el comerciante asienta en el mismo que es fácilmente vendible y que no es perecedero.

#### **RECIBOS DE ALMACEN**

Son los que da un depositario por bienes puestos bajo su custodia. El poseedor de un recibo toma título de propiedad de las mercancías como si éstas hubieran sido enviadas a él mismo.

#### **RECIBOS DE DEPÓSITO**

Los recibos de depósitos son títulos de financiamiento que capacitan al que pide prestado para obtener la posesión de bienes o propiedad por procedimiento o manifestación sin tener su título.

#### **ACCIONES Y BONOS**

Las acciones y bonos son las formas más comunes de garantía para un préstamo bancario, pero no se usan tan extensamente en préstamos comerciales como para préstamos individuales y de inversiones en la actualidad únicamente un porcentaje reducido de préstamos comerciales a corto plazo son garantizados por acciones y bonos. Los banqueros encuentran más práctico el aceptar documentos de propiedad de artículos comerciales como garantía.

#### **DERECHOS SOBRE HIPOTECAS**

Un derecho sobre propiedad perteneciente al prestatario puede ser dado como garantía para un préstamo bancario. Si



el préstamo no es pagado a su vencimiento, el banco puede vender la propiedad.

### **CONSIGNACION DE CUENTAS POR COBRAR**

Una consignación de cuentas por cobrar es la transferencia, por un acreedor de una o mas cuentas por cobrar, a un banco, compañía financiera u otra agencia, como garantía para un préstamo.

### **IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE OTORGAR CREDITO**

Como un ajuste de producción y como un medio de cambio, el crédito juega un papel esencial en nuestra economía, hace más productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos.

Existen dos puntos de vista extremos sobre el crédito: El enfoque optimista dice que se debe ofrecer crédito en una forma selectiva y cuidadosa, como medio de incrementar las ventas y las utilidades, y usar el crédito de manera entusiasta y agresiva, como herramienta de mercadotecnia para formar su negocio. Por el contrario los pesimistas del crédito creen que el extender crédito es como colocar cerraduras y alarmas contra robo en sus instalaciones, pero el hecho es que si una organización no ofrece crédito sus ventas son menores.

El crédito es una forma de inducir al cliente a que compre más o artículos de mayor valor, pero a clientes que compran volúmenes muy pequeños, debemos de hacer un análisis si es conveniente otorgar crédito o no, porque algunos de los costos de la operación son fijos, ya sea por \$50.00 o por \$500.00 y en ocasiones el costo del crédito es casi seguro que borre las utilidades.

Por lo anterior decimos que algunas de las ventajas de otorgar crédito son las siguientes:

- Aumenta el volumen de ventas y por consiguiente la utilidad.
- Eleva el nivel de los negocios y les presta dignidad,

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

- Conveniencia, ya que los instrumentos de crédito los convierten en una gran transferencia de dinero.
- No se maneja dinero en efectivo.

## **POLITICAS DE CREDITO E IMPORTANCIA**

El principal problema para algunas compañías con respecto a sus políticas de crédito es que en realidad no tienen políticas de crédito. Muchos negocios pequeños están ocupados en su crecimiento que permiten que su propio personal de ventas determinen quiénes califican para el crédito, debido al interés de los representantes de ventas por obtener una comisión, pero no puede negarse que un buen vendedor puede obtener información externa.

Por en contrario en una empresa grande se deberá de contar con políticas de crédito bien estructuradas, pues un error representaría una pérdida considerable.

Algunas ventajas de que las políticas consten por escrito son las siguientes:

- Proporciona una fuente escrita para los empleados.
- Es una herramienta de trabajo precisa y elimina la necesidad de contar exclusivamente en la memoria.
- Proporciona una buena base para la revisión o estudio regular de las operaciones de crédito.
- Proporciona una norma de aceptación para el gerente de crédito a aplicar en cualquier caso excepcional.

Las políticas deberán de ser lo suficientemente generales como para que se puedan aplicar a una variedad de situaciones comunes, deberán aplicarse a través de largos periodo de tiempo y deberán precisar o definir, dando una panorámica básica para una compañía. Una política de crédito deberá equilibrar las metas de la compañía de incrementar ventas, utilidades y prestigio con las metas de crédito de proteger a la empresa o activos del negocio, recuperando las cuentas por cobrar y asegurando la utilidad.

Las políticas de crédito deberán incluir directrices específicas respecto a cobranza, pues en un alto porcentaje

de casos la efectividad de la cobranza, dependerá de una buena selección de clientes, para el otorgamiento de crédito.

Las políticas de crédito pueden ser conservadoras o liberales. Si una empresa tiene una política de crédito conservadora, habrá de proceder con mucha cautela en el otorgamiento de crédito, respecto al riesgo que habrá de asumir y en la cantidad que esté dispuesto a aceptar. Una compañía que se caracteriza por ser conservadora en su política de crédito, habrá de realizar una investigación detallada de toda empresa antes de tomar una decisión de crédito. Una compañía que por el contrario sigue una política liberal, será menos escrupulosa en el otorgamiento de crédito, estando más dispuesta a asumir mayor cantidad de riesgo. En las compañías con políticas liberales, se realiza muy poca o ninguna investigación de crédito.

Existen algunas circunstancias que determinan qué tipo de crédito les conviene a las empresas.

Se opta por políticas conservadora cuando se presentan las siguientes condiciones:

- No existe competencia
- La demanda es elevada
- Bajos inventarios

En este caso será conveniente que se investigue detalladamente a los solicitantes.

Por el contrario, las condiciones para optar por política liberal son:

- Competencia férrea
- Demanda baja
- Exceso de inventario, etc.

En este caso, como la demanda es baja y la competencia es mucha, los solicitantes pueden optar por la competencia y por eso la investigación es mínima.

#### FUENTES DE INFORMACION DE CREDITO

El utilizar la información de crédito de diversas fuentes constituye una parte básica y necesaria de toda buena

decisión de crédito, ninguna persona podrá tomar decisiones confiables sin información, generalmente mientras más información se recabe de un cliente, más confiable podrá ser su decisión de crédito.

Los factores importantes para determinar la cantidad de información que se necesita y la cantidad de fuentes que se deben contactar son: cantidad de tiempo disponible, localización, costo y cantidad de riesgo. Si se necesita una decisión rápida, usted tan solo podrá ponerse en contacto con unas cuantas fuentes. Si las fuentes de información respecto a una cuenta particular se encuentran muy alejadas, podrá llegar a la conclusión que no es conveniente ponerse en contacto con ellas. ; entre más se exponga el riesgo , más será el deseo de acudir a muchas fuentes de información. Dado que el recabar información de crédito es costoso, se debe estar seguro que la cuenta es financieramente valiosa en términos de las ventas.

Las principales fuentes de información se dividen en cuatro grupos importantes:

- Agencias de información de crédito
- Intercambio de crédito
- Fuentes tales como vendedores, abogados, contadores, bancos y entrevistas personales.
- Estados financieros.

#### **AGENCIA DE INFORMACION DE CREDITO**

Una compañía que desea información crediticia de un solicitante, que considera que la investigación realizada por ellos mismos, representaría un costo muy elevado, opta por contratar a una agencia de información de crédito.

El monto para comprar un informe de crédito varía mucho y dependerá de la cantidad de información que se desea y del tiempo y esfuerzo que se requiera para obtenerla.

#### **INTERCAMBIO DE CREDITO**

El intercambio de crédito es útil para revisar cuentas, eliminar compradores indeseables y conceder o negar crédito, ayuda para comprobar cuentas, conserva los archivos de crédito activos y al día y dice si el deudor está pagando

puntualmente a algunos proveedores y haciendo esperar a otros.

Los intercambios de crédito son, principalmente, información cambiada por proveedores, ésta información comprende 6 aspectos.

- Periodo y fecha de la última venta
- Crédito reciente más alto. Esta cifra sólo muestra cuánto crédito extendió el proveedor al cliente.
- Cantidad adeudada. Es el saldo actual de la cuenta.
- Cantidad vencida. Esta cifra junto con el método de pago, señala la manera en que el cliente cumple sus obligaciones y también indica su condición presente.
- Condiciones de crédito.
- Método de pago. La casa informa si el cliente paga puntualmente sobre fecha vencida o si es "pago lento".
- Observaciones. Generalmente agregan observaciones de algunas circunstancias que no estén contempladas.

## **VENEDORES**

Una buena parte de la información proporcionada por el vendedor está, en gran parte en la naturaleza de su opinión y debe ser considerada de acuerdo con el conocimiento y características del vendedor. Se debe tener presente que muchos vendedores están propensos a ser demasiado optimistas y esto se refleja en los juicios que emite, de otra manera, muchos vendedores son de juicio agudo por naturaleza, y conociendo su territorio pueden juzgar cuidadosamente una situación.

Los vendedores generalmente se oponen a reunir información de crédito, y los gerentes de ventas a menudo apoyan esta actitud. Estos gerentes sostienen que los vendedores no pueden exponerse a gastar demasiado tiempo en trabajo de crédito, porque su trabajo principal es vender.

Además los vendedores argumentan que las preguntas acerca de Estados Financieros de un cliente hecha a perder una política sobre ventas. Reclaman que aún después de que un cliente coloca un pedido, podría ofenderse por las preguntas del vendedor y cancelar el pedido. En su experiencia preferirían que muchos prospectos sobre requisiciones de información, especialmente de Estados Financieros, provengan directamente del departamento de crédito.

La información que los vendedores pueden proporcionar es:

- Capacidad para los negocios
- Hábitos personales y reputación personal
- Condiciones locales
- Referencias

#### **ABOGADOS**

Si el vendedor está interesado en la propiedad de bienes personales del cliente, un abogado está en buena situación para examinar los registros de propiedad e informes de valores de propiedad y cualquier gravamen o hipoteca sobre ellas.

También puede investigar sobre algunas reclamaciones o litigios contra la organización.

#### **CONTADORES**

Puesto que los Estados Financieros son preparados usualmente por el contador, también ellos podrán dar una opinión general de la situación de la organización, o analizarán los Estados Financieros.

#### **BANCOS**

La siguiente lista muestra aspectos de información que puede ser obtenida del banco de un cliente, con su autorización.

- Antigüedad de la cuenta.
- Situación general de las relaciones con respecto a préstamos y saldos de depósitos.
- Puntualidad del solicitante para satisfacer sus obligaciones en el banco.
- Comentarios sobre el estado financiero.
- Opinión general del banco sobre el solicitante.
- Resumen breve de la historia y antecedentes de la compañía.

## **ENTREVISTA PERSONAL**

A través de entrevistas o citas personales con clientes, el proveedor puede obtener información útil así como fomentar un mejor entendimiento entre la casa vendedora y sus clientes. Una entrevista apropiada conducida, capacita al solicitante para presentar su propio caso más ventajosamente, permite al acreedor hacer observaciones personales e investigar cuidadosamente lo relativo a puntos dudosos y, finalmente establecer una discusión franca y libre que conduzca a un entendimiento mutuo satisfactorio.

## **ESTADOS FINANCIEROS**

Una de las más importantes fuentes de información de crédito son los Estados Financieros del solicitante de crédito. Consiste en una presentación de datos financieros derivados de informes de contabilidad, usualmente en forma de Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias. Ciertos hechos que no están disponibles al proveedor en otras fuentes, pueden obtenerse de Estados Financieros.

En el siguiente capítulo veremos los aspectos principales que se analizan en los Estados Financieros.

## **AGENCIAS DE CREDITO**

Si bien los Estados Financieros del cliente son una excelente fuente de información para el gerente de crédito, recibir esa información es a veces tardado. En consecuencia la empresa puede perder un buen pedido (y posiblemente un cliente) durante el proceso de obtener la mejor información disponible. Esto es especialmente cierto si la entrega rápida de mercancías es muy importante para el cliente. Como la investigación directa es poco práctica, las investigaciones dependen en gran medida de las agencias o bufetes de crédito, para obtener información acerca de sus clientes.

La fuente de información de crédito más conocida y comúnmente usada, es una organización formada con el propósito de proporcionar tanto a sus miembros como a sus suscriptores, la posición crediticia de personas relacionadas con el comercio.

Hay dos tipos de agencias mercantiles, las generales y las especiales. La última se limita a ramas particulares, tales como joyería, sombreros para señoras, textiles, muebles y alfombras. Las agencias generales reportan y analizan el crédito de todos los negocios prácticamente, en cualquier campo.

Dentro de las modalidades en que las agencias de crédito aportan información a sus suscriptores tenemos:

- Libro de referencias
- Informes de crédito por escrito

### **LIBRO DE REFERENCIAS**

Por ejemplo la agencia Dun & Bradstreet, Inc. en su libro de referencias, incluye a más de tres millones de negocios y les envía información 6 veces al año a sus suscriptores. Mediante un sistema de clasificaciones con letras y símbolos les proporciona información acerca de la naturaleza del negocio, la estimación del valor neto de la compañía y su opinión acerca de la reputación como sujeto de crédito.

Las clasificaciones son muy útiles, cuando debe de tomarse una rápida decisión o cuando se aprueba un pedido pequeño. La falta de una clasificación o el cambio descendente en la misma, previene al acreedor para investigar cuidadosamente.

### **INFORMES DE CREDITO POR ESCRITO**

Cuando un suscriptor a esta firma desea información, además de la incluida en el libro de referencias, pide a la agencia un informe detallado. El contrato de los suscriptores cubre un cierto número de investigaciones por año y paga extra por cualquier informe adicional. También suelen contemplar el servicio continuo, pues durante un año después de que el suscriptor solicita la investigación de la cuenta, todos los informes escritos sobre ésta se envían a él.



Existen varios tipos de informes:

### Informes analíticos.

Son usualmente escritos sobre asuntos de empresas con estructura financiera relativamente complicada. Estos informes son editados por un cuerpo de analistas altamente preparados y especializados.

### Informes especiales de información

Son utilizados para satisfacer necesidades especiales de los suscriptores.

### Informes regulares

Son los que se usan más frecuentemente por los acreedores y se utiliza para dar al lector los hechos esenciales. Incluye la siguiente información:

#### A. Datos de crédito e información:

- Clasificación industrial (es el misma clasificación que se usa en el libro de referencias).
- Nombre y dirección completos.
- Año en que empezó el negocio.
- Clasificación crediticia.

#### B. Resumen.

Se usan una o dos oraciones para dar una información precisa del negocio.

#### C. Comercial.

Aquí se encuentra la mayor experiencia de casas que han tenido tratos crediticios con el sujeto. Se incluyen datos como: crédito otorgado, compras realizadas, saldo actual, vencimientos y condiciones de venta.

#### **D. Finanzas.**

Son cifras presentadas por el solicitante preparadas por su contador, generalmente son Estados Financieros condensados. Se incluye una breve narración relativa a la historia financiera y progreso.

#### **E. Operación y localización.**

Esta sección describe qué interesa hacer y cómo. Dice la clase de mercancía o servicios vendidos, fluctuaciones de precio, clases de cliente, condiciones de venta, porcentajes de ventas al contado y a crédito, magnitud del piso, ubicación, aspectos de temperatura y tipo de equipo.

#### **F. Historia.**

Informa de cómo, cuándo y por qué se originaron los negocios, biografía de los propietarios y principales funcionarios, etc.

Generalmente se deberá de ordenar un reporte detallado respecto a información de negocios, bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando la clasificación, según el libro de referencias señala que considera apropiado solicitar mayor información.
- Cuando se trate de cuentas nuevas.
- Respecto a las cuentas lentas.
- Cuando se reciben pedidos por los cuales no se hicieron por agentes de ventas de la compañía y tales clientes son desconocidos.
- Cuando los actuales clientes desean que se les incremente su línea de crédito.
- Cuando se observan cambios en los hábitos de pago.

## **COMITES DE CREDITO**

### **CONCEPTO**

Los comités son reuniones formales cara a cara, de un grupo de personas integrado de un modo más o menos permanente, que se reúne con periodicidad para discutir y resolver problemas de interés común. Sus miembros forman en consecuencia, un grupo de trabajo permanente.

Son comités los consejos de administración o las comisiones especializadas de personal, de créditos, de inversiones, y otras, que operan en las empresas para resolver problemas delicados que requieren de una consideración colectiva.

### **CARACTERISTICAS**

Las características generales de los comités son las siguientes:

- Integración formal.
- Creación de lazos permanentes de unión.
- Reuniones periódicas de trabajo .

### **PROTOCOLO DE COMITE**

Este protocolo se estipula de la siguiente manera:

1. Actividades previas a la reunión.
  - Convocatoria
  - Invitaciones
  - Citatorios
  - Orden del día
  - Preparación y ambientación del local
  - Acopio de documentos y puntos de apoyo
2. Actividades posteriores a la reunión, a cargo del secretario de actas y/o vocal ejecutivo.
  - Formulación y duplicación de minutas y actas
  - Distribución de éstas
  - Protocolización de acuerdos en las mismas
3. Actividades del presidente.
  - Medidor de polémicas, debates, diálogos y discusiones

- Interviene formalmente en la decisión mediante la inducción colegiada a cargo del moderador.

4. Cumplimiento de todos los acuerdos, decisiones y recomendaciones, a cargo de todos los vocales.

- Vigilar que todos los acuerdos se cumplan
- Comprobación de dicho cumplimiento.

## **COMITES DE CREDITO**

Los dos puntos anteriores se refieren a los comités en general, y para hablar de comité de crédito, solo tendremos que hacer la consideración de que el punto a tratar son decisiones relacionadas con créditos.

Las empresas grandes generalmente cuentan con un comité de crédito, pues las decisiones que se deben de tomar son de gran importancia, sobre todo en solicitudes de crédito de elevada cuantía, pues un error en el otorgamiento de éste puede poner en riesgo las Finanzas de la empresa.

En las empresas grandes existe una estructura complicada de cada uno de los departamentos, pues sus necesidades así lo requieren, debido al volumen de operaciones que manejan, y también hay diferentes niveles para la toma de decisiones, se determina un sistema de escalas para el otorgamiento de crédito, es decir, que hay decisiones que no representan riesgo para las empresa, determinados ayudantes son autorizados para aprobar pedidos que mantengan el saldo de clientes dentro de su línea de crédito, habrá también algunas solicitudes de mayor riesgo para la empresa y ésta decisión la deberá de tomar un ejecutivo de mayor rango, etc. Así pues tenemos aquellas decisiones que representan un alto riesgo para la empresa, y que sólo pueden ser tomadas por el comité de crédito.

El comité de crédito se debe de reunir periódicamente, de acuerdo a las necesidades de cada organización, no sólo para aprobar solicitudes de candidatos a clientes, sino para hacer revisiones a las líneas de crédito ya existentes, ya se para aumentarlas, disminuirlas o eliminarlas. También para revisar expedientes de clientes activos, que solicitan una ampliación en su línea de crédito.

Otra de las funciones del comité es el de revisar, por lo menos dos veces al año, las políticas de crédito.

**CAPITULO III**  
**PROCEDIMIENTO PARA OTORGAR**  
**CREDITO**

**El procedimiento que generalmente se utiliza para otorgar crédito es el siguiente:**

- Cuando un agente de ventas trae a su compañía un pedido de un candidato a cliente, debe de traer al mismo tiempo una solicitud de crédito debidamente requisitada.

- Si el volumen de la venta lo amerita , será necesario pedirle al solicitante estados Financieros (Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias). Aunque se debe mencionar que en las empresas grandes es rigurosa la presentación de Estados Financieros.

- Se analizan los Estados Financieros, si se requiere se opta por otras fuentes de información, si el resultado es satisfactorio, se le avisa al solicitante por escrito que su crédito ha sido aceptado y se le hace mención de las condiciones con las que trabajarán. Si el crédito es rechazado, también se le avisa por escrito argumentando el motivo del rechazo.

- se le otorga su límite de crédito.

- Se hacen revisiones constantes para saber cuándo tenemos que aumentar o disminuir su límite de crédito, o bien, cuando suspenderlo.

A continuación se explicará ampliamente este procedimiento.

### **SOLICITUD DE CREDITO**

La solicitud de crédito espera dar al proveedor interesado cierta información básica del negocio.

La solicitud de crédito debe de hacerse por escrito, será muy variada, dependiendo de la información que el proveedor requiera, es decir, del riesgo que desea asumir.

Un ejemplo de solicitud de crédito es el siguiente:

LA ESPERANZA, S.A. DE C.V.  
Canal del peñón 513  
Col. Centro. México, D.F.

**SOLICITUD DE CREDITO.**

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE _____	CREDITO SOLICITADO: _____
DIRECCION _____	CANTIDAD _____
_____	CONDICIONES _____
TELEFONOS _____	DIAS DE REVISION Y PAGO _____
_____	HORARIO _____

**SE AUTORIZA A SOLICITAR REFERENCIAS A:**

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Vo.Bo. CREDITO

FIRMA AUTORIZADA POR EL SOLICITANTE

Toda solicitud de crédito requiere de investigación, y como mencionamos en el capítulo anterior, investigaremos las referencias mediante el intercambio de información con otros proveedores. Para solicitar información a otros proveedores podemos utilizar el siguiente formato.

LA ESPERANZA, S.A. DE C.V.  
Canal del peñón 513  
Col. Centro. México, D.F.

México, D.F. a 18 de noviembre de 1993

IMPORTACIONES AZTECA, S.A. de C.V.  
Rancho San Fernando 359  
Col. los Olivos  
México, D.F.

Departamento de crédito:

Solicitamos informes de la moralidad, solvencia y crédito mercantil, de la firma abajo mencionada, asegurándonos que esta información será confidencial y sin responsabilidad de su parte.

A T E N T A M E N T E

Lic. Armando Gasca Tejeda  
Gerente de crédito

EMPRESA: IMPLEMENTOS INDUSTRIALES, S.A.

DIRECCION: Av. Centeno No. 5  
Col. Bellavista  
Guadalajara, Jal.

CLIENTE DESDE: \_\_\_\_\_ CREDITO MAXIMO: \_\_\_\_\_  
FECHA DE LA ULTIMA VENTA: \_\_\_\_\_  
CANT. ADELGADA: \$ \_\_\_\_\_ CANT. VENCIDA: \$ \_\_\_\_\_  
CONDICIONES DE CREDITO: \_\_\_\_\_  
METODO DE PAGO: \_\_\_\_\_  
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Generalmente la investigación por medio de las referencias que proporciona el solicitante, son subjetivas, pues como le interesa obtener un crédito, dará datos de empresas con las que lleva excelentes relaciones comerciales, sin embargo, en ocasiones el monto de la venta no amerita una investigación más a fondo.

Por el contrario, en otros casos, como el de ventas considerables, ya sea en el interior del país o en el extranjero, se hace necesario una investigación más profunda, por lo cual solicitaremos Estados Financieros o contrataremos a una agencia específica en investigación de crédito. Pero generalmente cuando se hace una transacción en el extranjero, éstas se realizan por medio de una "carta de crédito" (mencionada en el capítulo anterior) y el banco corresponsal en el extranjero se encarga de solicitar información al cliente y hacer el análisis financiero.

#### **ANÁLISIS NO FINANCIERO**

El trabajo principal de un Gerente de Crédito es determinar si un cliente podrá pagar sus cuentas. Cuando selecciona bien a sus clientes, su compañía obtiene ganancias, y se ahorra mucho tiempo y energía. Pero si el Gerente se equivoca al conceder crédito, la compañía pierde.

Existen dos formas de evaluar a un cliente: sobre la base de un análisis no financiero y sobre la base de un análisis financiero. El análisis no financiero es menos costoso que el análisis financiero, pero este último es más preciso.

El análisis no financiero se basa principalmente en historial de pagos, información que se obtiene de otros proveedores, antecedentes, edad del negocio, condiciones de las instalaciones, competencia, etc.

#### **HISTORIAL DE PAGOS**

Probablemente el mejor indicador de la capacidad de pago en el futuro lo constituye un estudio de la capacidad de pago e historial en el pasado. Debemos conseguir información de otros proveedores, algunos proporcionados por el mismo cliente y otros conseguidos por el vendedor. No se debe de

basar únicamente nuestro análisis en la información que nos proporcione el cliente, ya que tratará de escoger los proveedores con los que mejor ha trabajado, pues aunque la compañía esté en problemas, podrá mantener algunas cuentas al corriente, para efectos de señalarlas como referencias. Las cuentas vencidas siempre serán un motivo de preocupación, pero se debe estar consciente que el retraso en pagos puede ser algo temporal y se puede tratar únicamente por falta de entendimiento entre comprador y vendedor, respecto a términos de venta, cantidades embarcadas, problemas de facturación, etc.

### **ANTECEDENTES**

Antes de realizar una evaluación concernientes a los antecedentes del negocio, tendremos que verificar si el negocio realiza actividades bajo otros nombres.

Cualquier antecedente de fracaso en los negocios deberá de ser de particular interés para el Gerente de Crédito. Los fracasos incluyen quiebras, convenios especiales, ampliación de plazos, etc. Esta información también la podemos recopilar directamente con otros proveedores, mediante una entrevista, y ahí mismo podemos aprovechar para solicitar informes acerca de los propietarios tales como carácter, personalidad, etc.

También será necesario investigar si existe algún historial respecto a juicios o demandas en contra del negocio, ya sea de orden civil o penal, así como de sus empleados, funcionarios, productos o servicios.

### **CONDICIONES DE LAS INSTALACIONES**

Esta información la deberá de traer el agente de ventas a la compañía, pues es quien tiene el primer contacto con cliente y podrá informar, en general, como se encuentra las instalaciones. Si son las apropiadas, si están en buenas condiciones, si son agradables, si están deterioradas, etc.

## **COMPETENCIA**

Sin consideración alguna de la competencia, ninguna predicción de éxito del cliente podrá ser precisa.

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero es una forma más precisa que la anterior para predecir la capacidad de pago del cliente, pero requiere de más tiempo que el análisis no financiero, aunque con la llegada de las computadoras, calculadoras programables y computadoras personales, el tiempo utilizado se ha minimizado.

Una de las más importante fuentes de información de crédito son los Estados Financieros del cliente o solicitante de crédito. Consiste en una presentación de datos financieros, derivados de informes de contabilidad, usualmente en forma de Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias. Ciertos hechos que no están disponibles al proveedor en otras fuentes, los puede obtener de los Estados Financieros. El proveedor se interesa en el Balance General del solicitante porque refleja el estado financiero de la compañía en una determinada fecha. Y en el Estado de Pérdidas y Ganancias, porque proyecta la eficiencia de la administración en un periodo dado.

Para poder realizar un análisis financiero, se requiere de los Estados Financieros del cliente, pero debemos de tener cuidado porque no todos son correctos, y para que sean válidos, deberán de ser auditados por un contador público que revise las cifras.

Los aspectos más importantes que debemos de estudiar en un análisis financiero son: capital de trabajo, cuentas por cobrar, inventarios, estructura del pasivo, y como se visualiza y compara la compañías respecto a otras del ramo.

### **Capital de trabajo**

Una compañía deberá de tener suficiente capital de trabajo que sirva como apoyo al volumen de negocios. Deberá de ser suficiente para manejar volumen sin llevar a la compañía a un nivel tal que no pueda pagar a sus proveedores o que no pueda pagar periódicamente la deuda con bancos.

### **Cuentas por cobrar**

Será necesario que se esté al tanto de cualquier acumulación de cuentas por cobrar o que exista alguna tendencia de aumento en el tiempo de cobro de las cuentas. Será necesario efectuar análisis complementario de antigüedad de saldos. Será posible que el saldo de cuentas por cobrar se esté convirtiendo en documentos por cobrar. No será apropiado que exista una gran dependencia con un sólo cliente, o sea que exista concentración de cuentas por cobrar a una compañía.

### **Inventarios**

Cualquier acumulación anormal de inventarios se deberá de investigar. Una tendencia adversa en el grado de rotación de inventarios, podrá ser motivo de preocupación. Las utilidades deberán de provenir de operaciones normales y no de negocios especulativos.

### **Deuda**

Deberá de existir un equilibrio razonable entre el pasivo y el capital contable.

### **Comparación de otras compañías dentro de la misma industria**

Debemos de observar si la compañía está conservando su posición dentro de la industria, en términos de volumen como de margen de utilidad. Investigar si la tendencia de la compañía está acorde con la tendencia de la industria.

Las técnicas usadas en el análisis de Estados Financieros para determinar la fuerza de crédito de un cliente son:

- A. Análisis de razones
- B. Análisis de tendencias
- C. Estado de origen y aplicación de recursos
- D. Análisis de presupuesto

A continuación se explicaran cada uno de los métodos que se utilizan en el análisis de Estados Financieros.

## **A. ANALISIS DE RAZONES**

Antes de que se pueda usar el método de análisis de Estados Financieros en forma efectiva debemos de estar preparados en los siguientes aspectos:

1. Se deben de tener disponibles los Estados Financieros del cliente (de preferencia que estén auditados).

2. Se debe de tener a la mano razones confiables ideales y tradicionales con las cuales hacer una comparación. La razón ideal o tradicional es aquella que se ha formado de Estados Financieros presentados por un gran número de compañías en la misma línea de negocios en tamaño, naturaleza y otros factores que hagan el grupo homogéneo. Esto quiere decir que no todas las empresas tienen las mismas razones ideales, y para un análisis más objetivo debemos de revisar las razones de otras empresas de las mismas características.

A continuación tenemos un cuadro de las razones que emplearemos para analizar Estados financieros de dos Empresas diferentes.

1. Liquidez	{	Indice de solvencia o razón Circulante Prueba del ácido Indice de liquidez
2. Actividad	{	Periodo medio de cobro Periodo medio de pago Rotación de inventarios Rotación de activos totales Indice de utilización Capital Contable Indice de utilización CNT
3. Estabilidad	{	Origen de capital Origen de capital a corto plazo Origen de capital a largo plazo Indice de inversión de capital
4. Rentabilidad	{	Margen de utilidad neta Rendimiento sobre el Capital Contable

Los siguientes Estados Financieros los utilizaremos para explicar las razones anteriores.

**BALANCE GENERAL**

CONCEPTO	IMPUESTOS INDISTINGUIBLES		ARTICULOS DEPOSITIVOS	
	12/30/92	12/30/91	12/30/92	12/30/91
<b>Activos Circulantes</b>				
Efectivo	66,667	117,000	(1,667)	16,667
Inversiones en valores	300,000	267,830	0	0
Cuentas por cobrar	193,333	176,122	230,137	237,433
Estimación ctas. incobrables	(10,000)	(9,000)	(20,000)	(20,333)
Inventarios	110,100	120,667	194,437	183,767
Gastos pagados por adelantado	23,167	23,167	0	0
<b>Suma activos circulantes</b>	<b>683,267</b>	<b>644,684</b>	<b>402,967</b>	<b>417,530</b>
<b>Activos Fijos</b>				
Deudas y acreos	25,000	25,000	4,000	4,000
Equipo	171,900	101,160	60,000	60,000
Veiculos	30,000	20,333	10,333	15,000
Mojeras en terreno y Edificios	116,667	116,667	66,667	66,667
Reserva Depreciación acumulada	(100,667)	(63,010)	(17,333)	(14,333)
Terranos	33,333	33,333	10,000	10,000
<b>Suma de Activos fijos</b>	<b>277,033</b>	<b>200,083</b>	<b>166,667</b>	<b>166,334</b>
<b>Otros activos</b>				
Inversión en subsidiaria	0	0	70,427	79,333
Gastos de organización	13,333	13,333	16,667	16,667
Gastos Amortización	(11,667)	(10,667)	(6,667)	(5,667)
Marcas	0	0	13,333	13,333
Doc. por Cob. a funcionarios	0	0	60,000	57,333
<b>Suma de otros activos</b>	<b>1,666</b>	<b>2,666</b>	<b>173,760</b>	<b>162,999</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>962,766</b>	<b>847,833</b>	<b>723,334</b>	<b>726,867</b>

CONCEPTO	IMPLEMENTOS INDUSTRIALES		SERVICIOS DEPORTIVOS	
	12/30/92	12/30/91	12/30/92	12/30/91
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo Circulante</b>				
Cuentas por Pagar	69,630	43,317	176,667	169,267
Impuestos sobre r��nimo � pagar	19,043	16,000	11,667	15,000
Proveedores de I&M	26,100	14,003	6,200	17,000
Descuentos por Pagar	34,344	32,167	170,000	134,327
Deudas acumuladas por pagar	3,334	3,333	3,334	3,173
Otros pasivos acumulados	0	91,133	3,019	3,333
<b>Sumo de Pasivo Circulante</b>	<b>166,987</b>	<b>190,633</b>	<b>365,707</b>	<b>362,900</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>				
Hipotecas por Pagar	106,779	110,333	93,333	97,667
Deudados por Pagar	113,000	96,000	72,900	36,100
<b>Sumo de pas a largo plazo</b>	<b>219,779</b>	<b>206,333</b>	<b>126,293</b>	<b>93,767</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>386,766</b>	<b>396,966</b>	<b>492,000</b>	<b>456,667</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
Capital Social Conto	100,000	100,000	270,200	267,134
Capital Social Preferente	16,667	16,667	0	0
Superavit Pagado	30,000	30,000	0	0
Utilidades Retenidas	407,733	334,000	9,000	24,000
Reservas de propietarios	0	0	(23,000)	(16,667)
Pago principal de deudo	0	0	(21,666)	(16,667)
<b>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</b>	<b>576,000</b>	<b>501,667</b>	<b>235,334</b>	<b>270,200</b>
<b>PASIVOS MS CAPITAL</b>	<b>92,766</b>	<b>887,633</b>	<b>723,334</b>	<b>726,667</b>

## ESTADO DE RESULTADO

CONCEPTO	EMPRESAS INDUSTRIALES		ACTIVIDADES DEPORTIVAS	
	12/30/92	12/30/91	12/30/92	12/30/91
Ventas Netas	1,070,000	1,004,307	1,000,000	1,540,000
Impuestos				
El costo de ventas	1,023,733	1,003,110	1,134,000	1,232,000
Utilidad Bruta	446,000	431,237	266,000	308,000
Impuestos				
Gastos de operación	330,640	307,237	232,000	264,000
Utilidad neta	136,262	124,000	14,000	44,000
Impuestos				
Reserva para impuestos	46,322	42,160	4,760	14,960
<b>UTILIDAD NETA AJUSTADA</b>	<b>89,940</b>	<b>81,840</b>	<b>9,240</b>	<b>29,040</b>



Para poder explicar claramente cada una de las razones financieras utilizaremos la información de los Estados Financieros anteriores, En especial el de "Implementos Industriales, S.A." en su ejercicio de 1992. Posteriormente, resumiremos todas la razones en un sólo cuadro, de las dos empresas, y comentaremos brevemente los resultados.

## **RAZONES DE LIQUIDEZ**

Las razones de liquidez van a mostrar la capacidad de pago que tiene una empresa a corto plazo.

### **Razón Circulante**

Esta razón considera la suma de los derechos de la empresa a corto plazo y los divide entre la suma de las obligaciones a corto plazo, mide la capacidad que tiene de cubrir los compromisos de pagos cotidianos.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{683,267}{166,587} = 4.10$$

Esto quiere decir que esta empresa posee suficiente activo circulante para cubrir sus pasivos, aproximadamente 4 veces. Aquí debemos de hacer varias consideraciones, porque la naturaleza de cada partida reflejada en la razón circulante, debe ser considerada en conexión con la razón circulante. Por ejemplo, si en el análisis de Estados Financieros comparamos a dos empresas y una de ellas tiene una razón circulante muy alta, y al hacer un estudio de sus cuentas por cobrar encontramos que muestra un gran volumen de cuentas incobrables o un inventario excesivo, entonces esta razón, s6n cuando es mayor, tiene menor peso que la otra.

### **Prueba del Acido**

Esta es otra prueba para determinar la capacidad inmediata del solicitante para cubrir sus obligaciones corrientes, considera a los activos f6cilmente realizables en el corto plazo. Esta raz6n es similar a la circulante, solo que en esta prueba el inventario se excluye puesto que no siempre

son convertibles en dinero sin el riesgo de sufrir una pérdida financiera.

Se obtiene dividiendo la suma del activo circulante menos inventario, entre el pasivo circulante.

$$\text{Prueba de Ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$= \frac{483,267 - 110,100}{146,587} = \frac{373,167}{146,587} = 3.44$$

Nuevamente comprobamos con esta razón que la empresa tiene suficiente activo circulante para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir, que por cada peso que debe tiene 3 pesos para pagar.

#### Prueba rápida

Es una razón que considera la capacidad inmediata que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Esta razón se utiliza para aprovechar oportunidades, como descuentos por pronto pago, compra de mercancía, etc.

Se obtiene dividiendo el saldo existente en las cuentas de Caja, Bancos y Valores realizables (disponibilidades), entre el pasivo circulante.

$$\text{Prueba rápida} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{66,667}{146,587} = 0.40$$

Si en este momento se le exigiera a la empresa cubrir con todas sus obligaciones a corto plazo, tendría solo para cubrir el 40%, dicho de otra forma, por cada peso que debe tiene 40 centavos para pagar.

## RAZONES DE ACTIVIDAD

Este grupo de razones financieras sirve para evaluar el funcionamiento de la empresa respecto a las políticas preestablecidas, en cuanto a su historial y en cuanto al mercado.

### Periodo medio de cobro

Esta razón muestra el tiempo que una empresa tarda en promedio en cobrar sus ventas a crédito. Es útil porque se compara el resultado con la política de cobro existente en la empresa. Este promedio no deberá exceder al plazo neto de vencimiento señalados por los términos de ventas en más de 10 a 15 días.

Esta razón se obtiene dividiendo el saldo de cuentas por cobrar a crédito entre el promedio de las ventas diarias a crédito.

$$\begin{aligned} \text{Periodo de cobro} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar a crédito}}{\text{Promedio de ventas diarias a crédito}} \\ &= \frac{193,333}{(1,690,583 / 360)} = \frac{193,333}{5,252} = 36.81 \text{ Días} \end{aligned}$$

Si el plazo de vencimiento de las ventas de esta empresa fueran de 30 días, sabríamos que tiene una excelente recuperación, pero si el plazo fuera de 15 días no podríamos decir lo mismo, y entonces pensaríamos que hay un gran riesgo de que las cuentas se vuelvan incobrables.

### Periodo medio de pago

Esta razón trata de averiguar cuánto tarda una empresa en pagar a sus proveedores.

Para obtener la razón se divide el saldo promedio de cuentas por pagar a proveedores entre el promedio diario de compras a crédito.

$$\text{Periodo de pagos} = \frac{\text{Saldo de cuentas por pagar a crédito}}{\text{Promedio diario de compras a crédito}}$$

Esta razón no la podemos calcular, sin saber cuanto han comprado a crédito en el año, para poder obtener el promedio diario.

### Rotación de Inventarios

Esta razón se utiliza para conocer si el inventario de la empresa que se investiga es el apropiado. Se obtiene dividiendo el saldo de inventario entre el promedio diario del costo de lo vendido.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Saldo de Inventario}}{\text{Promedio diario del costo de ventas}}$$

$$= \frac{110,100}{(1,423,733 / 360)} = \frac{110,100}{3,955} = 27.84 \text{ Días}$$

Si comparamos la rotación con una empresa de su ramo y encontramos que es lenta, podríamos decir que la mercancía es de baja calidad, que las compras son excesivas o que hubo un aumento de precios durante el año. Por el contrario una rotación rápida podría ser consecuencia de un descenso de los precios durante el ejercicio, de escasez de materiales o de mayores ventas de las previstas.

### Rotación de activo total

Esta razón se obtiene de dividir el Saldo de ventas entre el Activo Total.

$$\text{Rotación activo total} = \frac{\text{Saldo de ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$= \frac{1,890,583}{962,746} = 1.96 \text{ Veces}$$

Mientras mayor sea esta razón, será menor la inversión necesaria para generar ventas. Este ejemplo indica que las ventas representan casi dos veces el activo total.

### Indice de utilización del Capital Contable

Indica el grado en que el volumen de ventas de la compañía se ve soportado por el capital invertido. Una razón sustancialmente superior al promedio indica que la compañía negocia de más o que trata de estirar al máximo el peso invertido a la capacidad máxima. Por el contrario quien negocia de menos tendrá, ya sea grandes reservas de capital o escasas ventas. Si la rotación del capital fuera demasiado rápida, los pasivos habrán de incrementarse en forma excesiva, pero si la rotación fuera demasiado lenta, los fondos se consideran improductivos.

La razón se obtiene dividiendo las ventas netas entre el capital contable.

$$\text{Util. Cap. Cont} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital Contable}} = \frac{1,890,583}{576,400} = 3.28 \text{ Veces}$$

Para saber si esta empresa está negociando excesivamente basta con revisar la razón circulante que nos indica que tiene suficiente para cubrir sus pasivos a corto plazo.

### Indice de utilización de capital neto de trabajo

Si la razón fuera muy elevada existiría una tendencia de parte del negocio, de deber demasiado dinero. La rotación rápida de capital de trabajo requiere de una gran dependencia del crédito concedido por proveedores, bancos y otras personas para proporcionar fondos de operación. Se calcula dividiendo las ventas netas entre capital neto de trabajo.

Indice de utilización de CNT =  $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital Neto Trabajo}}$

$\frac{1,890,583}{516,680} = 3.66 \text{ Veces}$

Como esta organización tiene suficiente capital de trabajo, la rotación es muy lenta.

#### RAZONES DE ESTABILIDAD

Estas razones se encargan de medir el equilibrio que se guarda entre las inversiones de terceros y los propietarios.

#### Origen de Capital

Esta razón mide la proporción de inversión de los propietarios respecto a la inversión de los acreedores dentro del negocio. Si el pasivo total supera al Capital Contable, significa que los proveedores y los bancos han invertido más que el propietario, un elevado nivel de pasivos provoca angustias y peligros que puedan repercutir sobre la propia existencia de la empresa, puesto que el negocio se expone a riesgos inesperados.

Esta razón se obtiene dividiendo el pasivo total entre el capital contable y el resultado se multiplica por 100.

Origen de Capital Contable =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital Contable}} \times 100$

$\frac{386,346}{576,400} \times 100 = 67.03 \%$

El resultado nos dice que las acreedores invierten el 67% de lo que invierten los propietarios. Es decir, que por cada

peso que invierten los propietarios, los acreedores invierten 67 centavos.

### Origen de capital a corto plazo

Generalmente mientras mayor sea el porcentaje, la compañía dependerá más de financiamiento a corto plazo para satisfacer sus requerimientos de capital. Se calcula dividiendo los pasivos a corto plazo entre el capital contable y se multiplica por 100, ya que se expresa como un porcentaje.

$$\begin{aligned} \text{Origen de Capital a corto plazo} &= \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Capital contable}} \times 100 \\ &= \frac{146,587}{576,400} \times 100 = 28.90\% \end{aligned}$$

La empresa depende en casi 29% de financiamiento a corto plazo para satisfacer sus requerimientos de capital, dicho de otra forma por cada peso que invierten los propietarios, los acreedores a corto plazo invierten 28 centavos.

### Origen de Capital a largo plazo

Esta razón es similar a la anterior y se utiliza para conocer en que porcentaje utiliza el financiamiento a largo plazo para satisfacer sus requerimientos de capital. Se obtiene dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable y el resultado se multiplica por 100.

$$\begin{aligned} \text{Origen de capital a largo plazo} &= \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}} \times 100 \\ &= \frac{219,779}{576,400} \times 100 = 38.13\% \end{aligned}$$

Como se observa en las dos razones anteriores es mayor el origen de capital a largo plazo que el origen de capital a corto plazo, y esto es preferible pues la deuda se exige a largo plazo y la empresa no corre mucho riesgo.

### Indice de inversión de capital

Esta razón nos indica la proporción de la inversión hecha por los propietarios que están representada por activo fijo. Esta razón se calcula dividiendo los activos fijos entre el capital contable y el resultado se multiplica por 100.

$$\text{Indice de inversión de capital} = \frac{\text{Activo fijo total}}{\text{Capital contable}} \times 100$$
$$= \frac{277,833}{576,400} \times 100 = 48.20 \%$$

Un porcentaje muy elevado, en comparación al promedio de la industria, señala que una parte del capital se encuentra congelada en maquinaria, y la empresa no se encontrará preparada para hacer frente a los peligros de acontecimientos inesperados que podrá absorber las utilidades conduciendo a tener que efectuar fuertes desembolsos y elevado costo de mantenimiento. Aunque esta razón puede verse distorsionada por un capital contable inadecuado.

### **RAZONES DE RENTABILIDAD**

Miden el rendimiento o porcentaje que las utilidades representan respecto a las inversiones o las ventas. Este grupo de razones es muy importante para los propietarios de la empresa, pues son las razones que miden que tan beneficiosas son sus inversiones para ellos.



### Margen de utilidad neta

Esta razón muestra cuántos centavos deja de utilidad neta cada peso que se vende y se obtiene dividiendo la utilidad neta entre las ventas y multiplicando el resultado por 100.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

$$= \frac{89,920}{1,890,583} \times 100 = 4.76 \%$$

Lo anterior significa que de las ventas que se logran el 4.76% se obtiene de utilidad neta. Esta razón es muy importante porque medimos la rentabilidad del negocio del cliente.

### Rendimiento sobre capital contable

Esta razón muestra el rendimiento que la inversión de los propietarios pueda dar. Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre el capital contable y multiplicando el resultado por 100.

$$\text{Rentabilidad del capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

$$= \frac{89,920}{576,400} \times 100 = 15.6 \%$$

Los accionistas están obteniendo un 15.6% de rendimiento sobre su inversión.

En el siguiente cuadro se resumen las razones estudiadas y encontramos que en todas las razones "artículos deportivos" tuvo las peores razones. Uno de los principales problemas es la escasez de capital de trabajo, dado que el capital de trabajo se considera un factor crucial en el otorgamiento de

crédito, esta empresa dejará de ser considerada como candidato de crédito. Si a lo anterior añadimos un inventario excesivo y de lenta rotación, la gran dependencia en fondos prestados y una recuperación de cuentas por cobrar de 60 días, concluye con una panorámica bastante desfavorable.

Por lo anterior se concluye que a "Implementos industriales" si le otorgamos el crédito, pero a "Artículos deportivos" no le concedemos crédito, excepto en condiciones muy especiales.

RAZONES		IMPLEMENTOS INDUSTRIALES 12/30/92	INDUSTRIALES 12/30/91	ARTICULOS DEPORTIVOS 12/30/92	DEPORTIVOS 12/30/91
Índice de solvencia	0	4.10	3.38	1.11	1.15
Prueba del ácido	0	3.44	2.87	0.57	0.64
Índice de liquidez	0	0.40	0.65	0.00	0.00
Periodo medio de cobro	Días	36.01	43.60	59.10	55.50
Rotación de inventarios	Días	27.04	48.27	61.73	55.70
Rotación de activos totales	Voces	1.96	1.64	1.94	2.12
Índice de utilización del Capital	Voces	3.20	2.90	6.00	3.70
Índice de utilización CMV I	Voces	3.66	3.13	33.71	20.19
Grupos de capital a corto plazo	1	20.90	35.90	135.87	134.34
Grupos de capital a largo plazo	1	30.13	41.15	94.13	34.70
Grupos de capital	1	67.03	77.05	210.00	169.04
Índice de inversión de capital C	1	48.20	48.00	62.06	34.16
Margen de utilidad neta	1	4.76	5.63	0.66	1.09
Rendimiento sobre el capital C.	1	15.60	16.32	3.96	10.75

Antes de decidir si las razones de una empresa son buenas o malas, debemos de hacer la comparación entre varias empresas de sus características, ya que las mejores razones de dos organizaciones con características completamente diferentes podrían variar exageradamente.

## **D. ANALISIS DE TENDENCIAS**

En el análisis de tendencias, generalmente se hacen ciertos cálculos del estado financieros del cliente durante el año corriente y los compara con cálculos similares de años anteriores. Esta comparación da idea de las tendencias de los negocios. Se puede ver si el negocio está prosperando, si permanece estacionario o si sufre pérdidas.

Este análisis de tendencias se puede realizar de dos formas:

- tendencias de razones
- tendencias horizontales.

### **TENDENCIAS DE RAZONES**

En éste análisis se comparan las razones obtenidas año con año y así podremos analizar el progreso de un cliente.

### **TENDENCIAS HORIZONTALES**

Es un estudio de los cambios en cada una de las partidas del estado, pero no muestra la causa de los cambios en la condición del cliente.

## **C. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS**

Debemos conocer la causa de los cambios en las partidas del los Estados Financieros y uno de los más efectivos métodos para saberlo es el Estado de Origen y Aplicación de recursos. Cualquier incremento en una partida puede ser consumado solamente por el descenso de otra y viceversa.

#### **D. ANALISIS DE PRESUPUESTOS**

Los grandes y bien manejados negocios siguen la práctica de preparar presupuestos por escrito para un periodo definido por adelantado, usualmente un año. El presupuestar pretende prever la ventas para el periodo presupuestado, lo que costará hacer ese volumen de ventas, cuánto dinero en efectivo se necesita, cuánto se gastará en anuncios, etc.

#### **CREDITO ACEPTADO**

Si después de hacer nuestras investigaciones y realizar un análisis detallado de los Estados Financieros del cliente, concluimos que el cliente es sujeto de crédito, tenemos que comunicárselo por escrito y aclarando desde el principio las condiciones en que se han de regir.

Enseguida tenemos un ejemplo de una carta que podríamos enviar a un cliente comunicándole que su crédito ha sido aceptado.

**LA ESPERANZA, S.A. DE C.V.**  
**Canal del peñon 513**  
**Col.Centro. México, D.F.**

**México, D.F. a 18 de noviembre de 1993**

**Implementos Industriales, S.A. de C.V.**

**Ixtapan del oro 298**

**Col. La Romana**

**Tlalnepantla, Edo. Mex.**

**CP .54030**

**Sr. Enrique González Buzmán:**

Tenemos el agrado de otorgarle nuestro crédito de conformidad con su solicitud del 12 de marzo, bajo nuestras condiciones más favorables: 2% a 10 días o 30 días neto. Su pedido se envió hoy por correo aéreo.

Nos interesa que usted sepa de la calidad, entrega y precios de éste primer pedido.

La información que hemos recibido es completamente digna de usted, personalmente y como hombre de negocios, y en mucho estimamos que nos haya escogido para proveerlo de cercanía. En cuanto se familiarize usted con nuestra existencia y servicios, se dará cuenta de que puede depender de nosotros.

Apreciamos su negocio y haremos todo lo posible por asegurar que este pedido sea sólo el primero de muchos otros pedidos.

**A T E N T A M E N T E**

**Sr. Jorge Villalobos**  
**Gerente de crédito**

## LIMITE DE CREDITO

Una vez que el crédito ha sido aceptado y que se le comunicó al cliente, se procede a determinar el límite de crédito. El límite de crédito representa la cantidad máxima de crédito que un proveedor le habrá de otorgar a un cliente en forma automática, o también es la máxima deuda que el cliente puede adquirir y pagar puntualmente.

El propósito de establecer límites de crédito es evitar la revisión del archivo de un cliente cada vez que se recibe un pedido.

Existen varios factores que influyen en la cantidad de crédito que se debe conceder a un cliente, algunos de estos factores consideran la situación del proveedor y otros tienen que ver con la compañía del cliente.

Los factores que involucran al proveedor son:

- Margen de utilidad.
- Tamaño de la compañía
- Cantidad de competencia
- Grado de eficiencia de sus esfuerzos de cobros
- Políticas de ventas

Si el margen de utilidad de la compañía del proveedor es elevado, podrá soportar un mayor riesgo y el límite de crédito será elevado. Por otra parte, si el margen es bajo sus límites de crédito deberán ser menores.

Si la compañía es grande y bien financiada, se puede soportar mayor riesgo y límites de crédito mayores.

Si los competidores están concediendo límites de crédito elevados a sus clientes, el proveedor deberá, hasta cierto grado, mantenerse en la competencia.

Si el grado de eficiencia para cobrar cuentas vencidas es elevado, se podrán arriesgar límites de crédito elevados.

Los factores concernientes al cliente que influyen en la cantidad de crédito serán:

- Situaciones financieras
- Necesidad de inventarios

Es por esto que algunos de los métodos que se deben de elegir para establecer límites de crédito, incluyen el

**Análisis de Estados Financieros, evaluación por parte de agencias de crédito, bancos y otras.**

**existen varias ventajas para la utilización de límites de crédito:**

**1. Se aceleran los cobros y se reducen los costos al aprovechar mejor el tiempo del personal quien investiga cuentas más complejas.**

**2. Muchas ordenes se podrán aprobar de manera automática.**

**3. Se liberarán los administradores de decisiones de crédito cotidianas, para fijar su atención a casos más difíciles.**

**4. Se prohíben embarques cuyo valor excede el límite, obligando al cliente que pague primero o que solicite un aumento en su línea de crédito.**

**Algunas desventajas son:**

**1. Se puede exceder o quedar corto en el límite.**

**2. El cliente se puede ofender.**

**Las ordenes que exceden al límite de crédito no se deberán rechazar automáticamente. El departamento de crédito deberá de investigar si la situación económica del cliente amerita un límite mayor o si la venta debe efectuarse sobre términos especiales.**

**Un buen gerente de crédito comprende que un límite de crédito no es inflexible, pero será sujeto a revisiones constantes, porque el crédito depende de variaciones imprevistas como competencia, ciclos de mercado, condiciones del negocio, y en algunas ocasiones tenemos que aumentar el límite, en otras reducirlo o hasta suspenderlo.**

#### **CUANDO SE DEBE SUSPENDER EL CREDITO**

**El crédito se debe suspender cuando el comportamiento del cliente no ha sido el esperado y ha ocasionado demasiados problemas el manejo de su cuenta, aún cuando la información financiera que nos proporciona el cliente periódicamente es**

buena y los retrasos de pagos se han ocasionado por la negligencia de su personal, pero antes de tomar una decisión tan importante, debemos de tener una conversación con el cliente y explicarle la situación y si aún después de esto el cliente no ha mejorado se procede a suspender el crédito.

El crédito también se debe suspender cuando el cliente obra de mala fe, por ejemplo, cuando nos da cheques con una cuenta que acaba de cancelar, solo para ganar tiempo.

también podemos suspender el crédito cuando existe riesgo de que la cuenta pueda pasar al renglón de incobrables.

Cuando los retrasos en los pagos del cliente son cotidianos, o si al pedir sus Estados Financieros periódicos encontramos algún riesgo, o cuando el mismo vendedor al hacer la visita a su cliente se dio cuenta de que existe algún riesgo.



**CAPITULO IV**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA**  
**COBRANZA**

## CONCEPTOS DE COBRANZA

Toda cobranza debe reunir los siguientes requisitos: debe de ser adecuada, oportuna y completa.

### ADECUADA

Para poder realizar una buena cobranza debemos considerar que cada cliente es diferente a otro, y por eso el trato para cada uno de ellos debe de ser diferente.

La firmeza en la cobranza debe de ser la misma, pero el modo y el estilo debe de estar de acuerdo al tipo de cliente que se trate.

### OPORTUNA

Es normal que tanto las personas físicas como las morales tengan pasivos contraídos con más de una empresa y por eso, en algún momento sus compromisos pueden rebasar su capacidad de pago. De ahí que es necesario que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados, pues si se realizan después, se pueden agotar los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos.

### COMPLETA

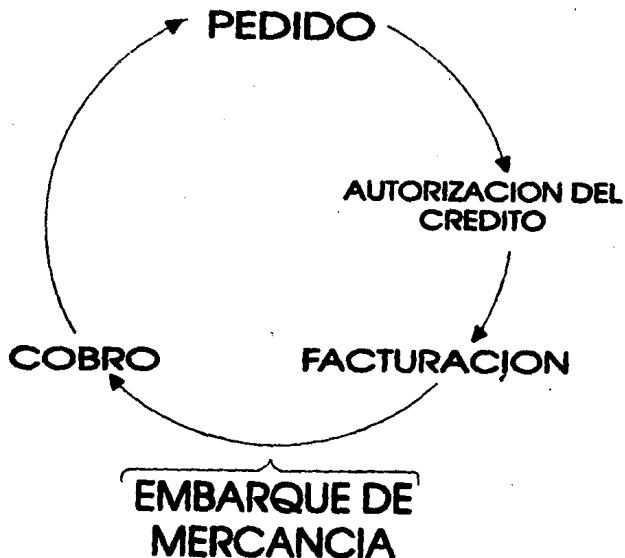
Es importante efectuar la cobranza completa y si existen algunas diferencias, se aclaran rápidamente y que no permitamos que estas partidas se hagan viejas, pues lo único que se logra es que se olviden y se vean sujetos a un ajuste o a su cancelación.

Uno de los aspectos a considerar es que, tanto las cuentas grandes como las pequeñas pueden llegar a ser incobrables o convertirse en saldos muy antiguos.

La responsabilidad del departamento de Crédito y Cobranza, es recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que sus situación financiera sufra riesgos por no hacer una cobranza completa.

## OBJETIVOS DE LA COBRANZA

El objetivo de la cobranza es cerrar el ciclo de la venta, el cual se expresa de la siguiente manera:



Cerrar el ciclo de venta por cerrarlo no es objetivo único de la cobranza, ya que podríamos realizar una cobranza siendo agresivos y amenazadores con los clientes y lo único que conseguiríamos es perder al cliente. La cobranza debe ser hecha de tal manera que el cliente se sienta estimulado y por tanto contento.

En algunas empresas todavía se tiene la vieja idea, de que el departamento de crédito y cobranza y el departamento de venta, siempre están en conflicto, pues mientras el departamento de ventas intenta traer pedidos a la empresa, el departamento de cobranza hace lo posible por rechazarlos. Pero esto no necesariamente debe de suceder así, pues ambos departamentos se deben de apoyar mutuamente. Los logros que puede hacer el departamento de crédito y cobranza en este campo son: por una parte, capacitar al vendedor para que traiga pedidos con todos los requisitos cubiertos para no ser rechazados, y por otra parte, lograr que cuando un cliente liquide su cuenta se sienta tan satisfecho por el trato recibido, que sea motivado para continuar con la relación comercial.

Un buen ejecutivo de cobranza debe de captar toda actitud del cliente y tener tacto para manejar la situación, es decir, debe de saber cuándo ejercer presión y cuándo ser flexible. En una simple conversación telefónica nos damos cuenta cuando el cliente está sintiendo, cuando tiene problemas financieros o si está próximo a cerrar, es por esto que siempre debemos de estar en contacto con los clientes.

Si la cobranza se realiza con un sentido profesional, aún cuando los clientes son malos, se puede lograr una mayoría notable en sus pagos y por consiguiente no habrá motivo para negarle una venta.

Conociendo las razones por las que un cliente no paga su cuenta, podremos hacer consideración y atacar directamente el problema.

Las principales razones por las que un cliente se retrasa en sus pagos son:

- Porque no tiene dinero.
- Por que no le cumplen los tratos hechos por la empresa.
- Por utilizar el dinero ajeno para financiarse más de la cuenta.
- Por virtud de que devolvió mercancía y no se le ha acreditado a su cuenta corriente.
- Por no respetarse las exigencias de los clientes en lo que se refiere a documentación requerida para su pago.
- Por malos tratos del Departamento de Crédito y Cobranza.
- Por haberse otorgado por el departamento de ventas, un plazo de pago bajo condiciones especiales, sin informar a crédito y cobranzas.

## **FACTORES QUE AFECTAN A LA COBRANZA**

Todos los factores tanto internos como externos, que afectan a la cobranza deben de tenerse presentes para, si bien no justificar la situación, si al menos explicarla y además de adoptar las medidas adecuadas para subsanar los problemas, con la anticipación debida, y no se coloque a la empresa en una situación financiera difícil.

Los factores internos se refiere a todo aquello que tiene origen internamente en la empresa y que se refleja en una cobranza lenta, pérdida de algunas cuentas, o bien, tener que acudir a procedimientos legales de cobro que podrían ser injustos.

Dentro de los factores internos que afectan a la cobranza están los siguientes:

- Promesas indebida no cumplidas por parte de los vendedores.
- Mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal del departamento de crédito y cobranzas.
- Por no haber prestado el servicio o por que éste no fue satisfactorio para el cliente.
- Arreglos efectuados por los clientes con el departamento de crédito y cobranzas a los que no se dio cumplimiento.

Los factores externos pueden ser de una manera general o particular. En el primer caso se refiere a aquellos que afectan a todos los negocios y en el segundo afectan a un ramo especial de las empresas.

Los factores externos pueden referirse a los siguientes:

- Una situación económica mala en el país.
- Pérdidas sufridas por fenómenos meteorológicos.
- Conflictos laborales en determinada empresa o ramo industrial.

## **BASES PARA UNA BUENA COBRANZA**

Las bases para una buena cobranza se fincan principalmente en los siguientes puntos:

- Una investigación de crédito bien hecha.
- Cumplimiento de los tratos de venta y posventa.
- Cobrar cobrando.

### **UNA INVESTIGACION DE CREDITO BIEN HECHA**

Como ya se ha mencionado anteriormente, una buena relación empieza por una buena investigación de crédito, y si la investigación de crédito fue deficiente es muy probable que la cobranza se dificulte, aunque no siempre ocurre así, por que en un mínimo porcentaje, aún cuando la investigación de crédito y su resultados fue buena, sucede que la cobranza se dificulte. Pero sin duda alguna con una buena investigación de crédito la probabilidad de fracaso disminuye considerablemente.

Es muy importante el cumplimiento fiel y exacto de las políticas de la empresa en esta materia, para evitar en lo posible las desviaciones.

### **CUMPLIMIENTO DE TRATOS DE VENTA**

Es muy probable que si una operación de venta no se cumplió o las condiciones de venta no se respetaron, el cliente va a concretar su disgusto en un retraso en sus pagos, o también, si hay algún punto no muy claro, los clientes suelen suspender el pago hasta recibir la visita del representante de ventas.

### **COBRAR COBRANDO**

Cuando la labor de cobranza es profesional y se trata de mejorar día con día, en cierto momento la cobranza llega sola, pero esto no sucede por mucho tiempo y puede propiciar que los clientes se vuelvan mañosos y con el pretexto de que nadie les cobra, no realizan sus pagos a tiempo. Siempre debemos de estar al pendiente de la cobranza

porque en cualquier descuido la recuperación puede ser muy lenta.

No cobrar o no hacerlo a tiempo tiene las siguientes consecuencias:

- Las posibilidades de que las cuentas se vuelvan incobrables o se recuperen lentamente.
- Se pierde respeto de los clientes, que al no haber labor de cobranza piensan que los plazos son muy elásticos.
- Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos pedidos.
- Se dificulta el manejo interno del departamento pues quedan cuentas sin saldarse incrementándose su número.
- Cuando la recuperación de las cuentas no se efectúa a tiempo, la empresa tiene que pagar intereses a los bancos y el dinero por cobrar pierde capacidad de compra debido a la inflación. Además los clientes no han de pagar los intereses moratorios, si el atraso en la cuenta no es imputable a ellos.

#### **FACTORES QUE AYUDAN A MANTENER UNA CARTERA AL DIA**

Mantener una cartera al día es evitarle a la empresa solicitar préstamos bancarios y se disminuye el riesgo de que las cuentas se vuelvan incobrables.

Algunos de los instrumentos o herramientas para mantener una cartera al día:

- Días de venta en cartera
- Análisis de antigüedad de saldos
- Descuentos por pronto pago
- Envío de estados de cuenta
- Detener embarques
- Cancelaciones del crédito

A continuación se explican brevemente los puntos anteriores.

## **DIAS DE VENTA EN CARTERA**

Debemos de revisar periodicamente los días en cartera, se aconseja que los periodos de revisión sean mensual, para poder tomar una medida correctiva oportuna.

La formula utilizada es la misma del capitulo anterior, solo que aquí realizaremos cálculo mensual.

$$\text{Días venta en cartera} = \frac{\text{Cuentas x Cobrar a crédito del mes}}{\text{Promedio de ventas diarias}}$$

$$\text{Promedio de ventas} = \frac{\text{Ventas netas del mes}}{30}$$

Es indispensable que en la suma de cuentas por cobrar, sólo se encuentren aquellas que se refieren al mismo plazo de cobro. Si las políticas de crédito de una empresa es de 30 días, no deberán incluirse las cuentas que tienen un plazo mayor de 30 días y de igual forma en el renglón de ventas no deberán incluirse más que las ventas a crédito.

Después de obtener el resultado se debe de comparar con la política de venta y si es muy amplio el periodo de cobro respecto a la política de ventas, se tendrá que hacer las correcciones pertinentes.

## **ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

El análisis de antigüedad de saldos es una magnífica herramienta para controlar las cuentas y documentos por cobrar, pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad.

El análisis de antigüedad de saldos puede prepararse considerando intervalos de tiempo de 15, 30 o 60 días considerando la política de ventas.

En este análisis podemos ver rápidamente la situación de todos los clientes y la antigüedad de las facturas pendientes de cobro. Con el uso de las computadoras, este



reporte se imprime mensualmente después de alimentar los datos, en unos cuantos minutos y tenemos tiempo de analizar la mayoría de las cuentas.

Este es un ejemplo de Estado de antigüedad de saldos:

94/01/31

Fact	Fecha.	Monto	----- saldos vencidos de -----			
	Vencia	x vencer	Vencido	1 a 30	31 a 60	Más d 60
=====						
DFA023	Adhesivos Remesa					
-5240	28/01/94	515				
	28/02/94					
	<b>Total cliente</b>	<b>515</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Monto total</b>	<b>515</b>				
-----						
DFO19	Comercial Carretera					
-5335	31/01/94	1,519				
	02/03/94					
	<b>Total cliente</b>	<b>1,529</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Monto total</b>	<b>1,519</b>				
-----						
DFO49	Ferre Oriente					
-3832	15/10/93		2,650			2,650
	15/11/93					
-3945	30/10/93		3,450		3,450	
	30/11/93					
-4280	15/11/93		1,250		1,250	
	15/12/93					
-5334	31/01/94	8,590				
	31/02/94					
	<b>Total cliente</b>	<b>8,590</b>	<b>7,350</b>	<b>0</b>	<b>4,700</b>	<b>2,650</b>
	<b>Monto total</b>	<b>15,940</b>				
=====						
	<b>Total cliente</b>	<b>10,624</b>	<b>7,350</b>	<b>0</b>	<b>4,700</b>	<b>2,650</b>
	<b>Monto total</b>	<b>17,974</b>				
=====						

Este estado nos da la ventaja de saber que importe esta vencido y a cuántos días y cómo se integra cada columna. En el estado de antigüedad de saldos están desglosadas todas las facturas pendientes de pago, agrupadas por cada cliente. Con esta información podemos tomar las decisiones oportunas, pues mientras los saldos no vencidos son cobrados normalmente, podemos ocupar el tiempo en hacer gestiones en los saldos muy atrasados y así evitar que se vuelvan incobrables.

#### **DESCUENTOS POR PRONTO PAGO**

Ofrecer descuentos por pronto pago, es sin duda, una manera atractiva de lograr una rápida recuperación de la cartera. Este recurso se utiliza como medio para reunir un monto de efectivo determinado y solventar un compromiso urgente o bien para esperar una oportunidad que le produzca a la empresa muy buenos resultados financieros. Este descuento necesita ser atractivo y mayor que la tasa de interés bancario.

#### **ENVIO DE ESTADOS DE CUENTA**

El envío de estados de cuenta al cliente es una buena práctica, siempre y cuando no lo envíen sistemáticamente y con alguna anotación y firma del gerente de crédito y cobranza para darle un cariz de personalizado.

#### **DETENER ENBARQUES**

Cuando un cliente se atrasa en sus pagos, el mejor método para hacer que cumpla con las condiciones del crédito es, detenerle el envío de mercancías, mientras el gerente de crédito y cobranzas lleva a cabo una completa investigación del caso. Como resultado de ella, podría decidir suspenderle todos los embarques hasta que su cuenta esté al día.

La suspensión de embarques es muy efectiva cuando el proveedor tiene una posición privilegiada en el mercado, pero si no es así la medida no podría resultar tan efectiva, porque el cliente tendría la oportunidad de comprar con otro abastecedor. Por eso en el caso de tomar el acuerdo de suspender el embarque, no se debe de comunicar la medida con

anticipación ya que pondría en guardia al deudor. Para una empresa no es fácil conseguir lo que necesita en las condiciones de que venía gozando con el proveedor.

Desde luego que el actuar de esta manera debe de ser muy bien meditada por ser extrema, ya que se trata de una medida drástica y por lo mismo nada grata a un cliente.

### **CANCELACION DE CREDITO**

Una norma que debería de estar vigente en todas las empresas es que ante un deudor moroso, lo mejor es cancelarle el crédito. Se piensa que actuar tan drásticamente llevaría a los negocios a no vender, pero es completamente falso.

Si un cliente por sistema da cheques postfechados y resultan rechazados por el banco por insuficiencia de fondos, y para ser canjeado por efectivo, resulta una tarea titánica, no vale la pena continuar teniéndolo en cartera; lo mejor es cobrar y cancelarle el crédito.

Sería conveniente seleccionar bien los clientes, sobre todo en estos momentos en que la economía del país no permite augurar el hecho de que todo el tiempo marchen bien las cosas. La incertidumbre es y será lo común hoy en día y por algún tiempo más. Por este motivo no resulta prudente poner en juego la estabilidad financiera de una empresa, corriendo mayores riesgos que aquellos que ésta pueda soportar.

### **POLITICAS DE COBRANZA**

En capítulos anteriores ya mencionamos que las políticas son guías de acción y si se formulan políticas de crédito, también se deben de formular políticas de cobranza, pues es indispensable saber como debemos de proceder en situaciones cotidianas.

Algunos de los puntos importantes que se deben de incluir en las políticas son los siguientes:

- Si la empresa aceptará de sus clientes pagos parciales.
- Qué requisitos deberán de cubrir los cheques.
- Los días en que harán los depósitos, dependiendo de los

días buenos de cobranza.

- Si al documentarse una operación, ya sea con letras de cambio o pagarés, se habrá de conservar la factura como garantía colateral hasta el pago total.
- En qué circunstancias, con qué requisitos, y a que plazo máximo se redocumentarán las operaciones.
- Deben de señalarse los pasos a seguir para recuperar las cuentas y documentos por cobrar.
- si al presentar a revisión se entregará el original de la factura o bien una copia con la leyenda "copia simple sin valor comercial", y sólo hasta el pago total se entregará el documento.
- si los cobradores deberán de entregar su trabajo el mismo día o a una hora determinada.
- Deberán de estipularse las condiciones, requisitos y pasos a seguir, en el caso de los deudores morosos, así como el camino a adoptar por si la cobranza tuviera que hacerse por vía legal.
- En qué tiempo se deberá turnar una cuenta o documento al abogado.
- Deberá señalarse qué intervención tendrá el departamento de ventas, en caso de cuentas de difícil cobro.
- Todo lo relativo a los descuentos, bonificaciones y rebajas cuyos lineamientos deberán de quedar claramente establecidos.
- La periodicidad en que deberán de formularse el análisis de antigüedad de saldos y la determinación de la rotación de cuentas y documentos por cobrar.
- Se deberá de fijar la tasa de interés normal y la correspondiente a la moratoria, revisándose periódicamente
- Los informes que deberá de elaborar el departamento, su destino y periodicidad.

## **FACTORAJE**

### **CONCEPTO**

Es la operación de compra de cartera vigente, para financiar el Capital de Trabajo de las empresas, o bien es la conversión de las cuentas por cobrar no vencidas en efectivo.

El procedimiento que generalmente se sigue es: Las Empresas que tiene problemas de liquidez, venden sus documentos por cobrar a una Institución Financiera, pagándole a ésta una

comisión que se denomina interés y recibiendo efectivo a cambio.

El factoraje tiene dos grandes divisiones el nacional y el internacional, en el siguiente cuadro se observa los tipos de factoraje.



#### **FACTORAJE NACIONAL**

Dentro de los tipos de factoraje, predominan en factoraje con recurso y el factoraje sin recurso.

#### **Factoraje con recurso**

En el factoraje con recurso, la empresa que lo solicita comparte el riesgo de los documentos vendidos con la empresa de factoraje. Es decir, si al vencimiento del documento el cliente no pagó, la empresa del Factoraje, le cobra a la empresa que le vendió el documento por cobrar. En este caso la empresa que vendió da un porcentaje por anticipado a la empresa y el resto al vencimiento del documento por cobrar, tomando una comisión del mismo. en este tipo de factoraje la Institución Financiera, tiene la facultad de exigir el pago de la empresa cedente, por una eventual falta del pago por parte de sus clientes.

La formalización de las operaciones se plasman en un contrato normativo, en el cual se especifican todos los derechos y obligaciones de ambas partes. También se firma un

pagaré a la vista por el importe total de las operaciones a realizar como una garantía adicional y ligado al contrato.

Este contrato se ratifica ante Corredor Público, quien se encarga de notificar al cliente para que esté enterado y proceda a pagar directamente a la Empresa de factoraje.

#### Ejemplo:

La compañía "El Estudiante" realiza una venta a crédito con su cliente "la Azteca", el día 19 de octubre, por un monto total de \$5,000.00, el plazo que se le otorga a este cliente es de 60 días.

El 20 de Octubre, la compañía "El Estudiante", lleva el documento a una empresa de factoraje, donde le ofrecen el 70% por anticipado y el resto al vencimiento, cobrándole un interés de 35% anual. Se puede decir que "El Estudiante" recibirá de la empresa de factoraje el 20 de octubre \$3,500.00 y el 20 de diciembre \$1,299.24, que se obtiene de la siguiente manera:

Anticipo el 20 de octubre		\$ 3,500.00
Valor al vencimiento	\$ 1,500.00	
Interés sobre el anticipo a la fecha de vencimiento		
	0.35	
\$ 3,500.00 X ----- X 59 días	\$ 200.76	\$ 1,299.24
	360	-----
Valor total recibido		\$ 4,799.24
		*****

#### Factoraje con recurso y depositario

Se define igual que el anterior pero en lugar de que la Empresa Financiera, cobre y administre la cartera cedida, se nombra por parte del cedente uno o varios depositarios de la misma, y por lo tanto la Empresa cedente se encargará de hacer la gestión de cobranza, por los que sólo se entregará

a la empresa de Factoraje una relación de los documentos que se venden, indicando:

- Librador
- Importe del documento y número en su caso
- Fecha de vencimiento
- Nombre las personas que fungirán como depositarios

### Factoraje sin recurso

En este caso la compañía que cede los documentos por cobrar, no se compromete al pago de estos por parte de los clientes, es decir, no se hace responsable ni tiene ninguna obligación de pagarlos en caso de que venzan y no hayan sido cobrados. Este tipo de factoraje sólo es aceptado en empresas prestigiadas y con bajo nivel de cuentas de cobro dudoso. En este tipo de operación casi siempre se recibe el 100% del documento por cobrar, menos la comisión, todo por anticipado.

#### Ejemplo:

Utilizando los datos anteriores, con la diferencia de que el factoraje empleado en este ejemplo es sin recurso, es decir, que se paga el 100% menos la comisión del 35% anual.

Valor documentado		\$ 5,000.00
Comisión		
	0.35	
\$ 5,000.00 X $\frac{\quad}{360}$ X 360		\$ 284.81
Valor total recibido		\$ 4,713.19
		*****

Como se observa el interés que nos cobra la empresa de factoraje es menor en el primer caso, al igual que el riesgo que corre, y el segundo caso sólo es aceptado para las empresas prestigiadas.

## **DOCUMENTACION REQUERIDA**

Para ambos casos se hace un estudio financiero y legal para determinar el riesgo de operación. Para ello se requiere de la siguiente documentación:

1. Estudio financiero del ejercicio anterior
2. Estados Financieros dictaminados
3. Escrituras:
  - Constitutivas
  - La última que contenga cualquier modificación a la anterior.
  - Las que contengan los nombramientos de apoderados, para suscribir títulos de crédito y acto de dominio para el factoraje con recurso.
4. En caso de tener créditos hipotecarios, refaccionarios o de habilitación o avío, copia del contrato celebrado con el acreditante.
5. En caso de existir obligado solidario:
  - Persona física: Relación de bienes inmuebles, acompañada de la escritura de propiedad, con datos de inscripción al registro público, de ser posible, avaldo o en su defecto, señalar valor aproximado del inmueble.
  - Persona moral: La documentación señalada en el punto 4, dentro del objeto social, y deberá tener el de otorgar avales y garantizar obligaciones de terceros. Los apoderados deberán tener facultades para celebrar actos de administración y suscripción de títulos de crédito

## **FACTORAJE DE EXPORTACION**

El objeto principal es apoyar a los exportadores en sus ventas al extranjero, y esta herramienta permite incrementar y fomentar sus exportaciones, generalmente se realiza el mismo procedimiento que en el factoraje nacional, la diferencia radica en tiempo y la distancia empleados.



## **VENTAJAS DE UTILIZAR FACTORAJE**

- Optimiza el flujo de efectivo
- permite una mejor planeación de la tesorería, programando de una forma más eficiente, las compras y pagos de las mismas.
- Es útil para hacer frente a imprevistos, compras de ocasión o egresos extraordinarios.  
No se crea un pasivo, porque existe la venta de un activo circulante.
- logra una estructura financiera más sólida y una mejor rotación de sus activos monetarios.

## **CONDUCTOS PARA LA COBRANZA**

La cobranza se hace mediante los siguientes conductos:

- A través de cobradores
- Por medio de abogados
- A través de vendedores
- Utilizando bancos
- A través de agencias de cobro
- Cartas de cobranza
- Teléfono y telegramas
- Visitas personales de funcionarios de la empresa.

### **A TRAVÉS DE COBRADORES**

La cobranza a través de este conducto, se puede decir que es la más perfecta, pues quien la realiza debe de estar capacitado para llevar acabo esta tarea.

El cobrador es una persona clave dentro de las empresas, ya que por sus manos pasan la mayor parte de los recursos financieros. Casi un 90% de la cobranza local la logran los cobradores y el resto lo tienen que hacer los demás elementos del departamento, incluyendo a su titular, así que se recomienda que haya un debido interés en mejorar su calidad y preparación.

Tenemos que evitar al máximo que el cobrador sea un simple recogedor de cheques y de abonos, disminuyendo su labor de

cobro, simplemente se presenta con el cliente, pregunta si hay pago, si lo hay firma de recibido, pero de lo contrario, se retira y va a visitar a otro deudor. Esta actividad no es de un cobrador profesional.

Si en las empresas hubiera el interés de tener cobradores profesionales, el trabajo del departamento de crédito y cobranza se haría más llevadero y habría tiempo para desarrollar otras labores que permitieran un mejor control de las cuentas de la empresa. Al no ser así, cuando en la empresa hay carencia de capital de trabajo se moviliza a todo el mundo para conseguir el que hace falta, violando el programa de trabajo. Esto sucede por que al no haber labor de cobro por quien debe de hacerlo (cobrador) la cuentas y documentos por cobrar se atrasan dando origen a que nunca se satisfagan las necesidades financieras de la empresa porque siempre está el trabajo acumulado.

#### **POR MEDIO DE ABOGADOS**

Excepto que el monto de la cuenta o el documento sea elevado o que la empresa cuente con su propio Departamento Legal, la cobranza a través de los abogados es un fracaso, porque resulta sumamente lenta. Por eso algunas empresas optan por llegar a arreglos amistosos con los clientes antes de poner un asunto en manos de un abogado. Amenazar por amenazar sin cumplir con lo dicho, sólo provoca que el cliente se burle de la empresa y particularmente del cobrador.

#### **A TRAVES DE VENEDORES**

Normalmente en las empresas no se permite que el vendedor cobre, porque dicen que el trabajo del vendedor es vender, sin embargo, ocasionalmente se hace necesario que el vendedor participe en ésta tarea, sobre todo en los casos de clientes morosos. Esto sirve como experiencia porque en las visitas sucesivas a éste cliente, el vendedor tendrá cuidado de levantar un pedido, ya que por alcanzar una cuota, los vendedores venden sin tomar en cuentas las implicaciones que pudiera haber en la cobranza y una solución a éste problemas sería dividir la comisión sobre la venta en dos partes: una de ellas por la venta y otra por la cobranza, y de ésta manera se interesa en las dos actividades. Una desventaja que se acarrea con esto es que el vendedor puede descuidar la cobranza o la venta.

## **UTILIZANDO BANCOS**

En realidad los bancos no realizan una labor de cobranza, únicamente se limitan a avisar al deudor que pase a la institución a pagar un documento, dándole unos días para ello. En caso de que el deudor no pague, el banco le regresa el documento a su cliente.

## **A TRAVES DE AGENCIAS DE COBRO**

A las Agencias de cobros suelen remitirse cuentas de muy difícil cobro después que las empresas han agotado todos sus recursos persuasivos para lograr recuperarlas. Generalmente son cuentas de clientes que las empresas están dispuestas a perder. Si la agencia tampoco ha logrado la recuperación de las cuentas, el siguiente paso es el abogado.

## **CARTAS DE COBRANZA**

Para que una carta se tome con la seriedad necesaria, será necesario que no sean reimpresas o cartas machote, pues normalmente no dan resultado, no se debe abusar de su uso, porque llega un momento que el cliente ya no las lee. Siempre deben de ser amable, aunque el deudor esté muy atrasado.

- No debe de contener elementos amenazadores a menos que se vayan a cumplir de inmediato.
- Deben siempre dejarse abiertos los puertos para una comunicación con los clientes.

## **POR MEDIO DE TELEFONO Y TELEGRAMAS**

El teléfono resulta un valioso auxiliar en las labores de cobranza, además de que es muy barato. De hecho, es tan importante y productivo que deberían existir en las empresas uno o más teléfonos directos, o más líneas del conmutador disponibles para esta tarea.

Cobrar por teléfono requiere del cuidado de detalles especiales, pues no es lo mismo recibir una llamada ofreciendo un producto en venta a lo cual puede negarse el

que la recibe, que recibir otra en la que se reclama el pago de una cuenta atrasada. La primera es normalmente muy grata, pero a segunda es muy desagradable y obliga a los deudores a ocultarse.

#### VISITAS PERSONALES DE FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA

Visita del vendedor que atiende un cliente: Cuando por alguna circunstancia la intervención del vendedor que atendió a un cliente que resultó moroso pudiera acarrear resultados favorables en la cobranza, es deseable su participación. Sin embargo el departamento de crédito y cobranza no debe de fincar muchas esperanzas en su gestión de cobro, debido a que no suelen mostrar mucho interés en esta actividad, y por eso, frecuentemente atrasan la visita del deudor lo más que pueden .

Visita del funcionario de crédito y cobranza: otra manera de lograr la recuperación de la cartera es que el funcionario del departamento visite al deudor moroso.

#### IMPORTANCIA DEL COBRADOR Y SU MOTIVACION

El cobrador es muy importante en cualquier empresa , porque por él pasa la mayor parte del dinero que fluye dentro de la empresa, y si en determinado momento el no pone de todo su empeño , la recuperación se vuelve cada vez más lenta. Pero no todos pensamos así y por eso los cobradores están tan mal pagados, pero un buen gerente de crédito y cobranzas tendrá que motivarlos y darse cuenta del papel tan importante que juegan, pues a través de ellos se cierra el ciclo de la venta.

En la mayor parte de las empresas al cobrador no se le da la categoría que merece, su sueldo esta dentro de los más bajos de la empresa, además de que no se les proporciona ningún vehículo para trabajar, y el cobrador tiene que poner el suyo al servicio de la empresa sin recibir compensación por ello. En cambio los vendedores gozan de toda clase de privilegios, hasta se les proporcionan automóviles. También no se les permite tomar vacaciones porque se derrumba la cobranza, pues el cobrador suele granjearse la buena

voluntad de numerosos clientes, y si acude otro en su lugar es muy probable que no le paguen. Es decir que las vacaciones que puede tomarse el Gerente General, no es posible que las tome el cobrador.

Siendo los cobradores el brazo derecho de los gerentes de crédito y cobranza, debe ser tarea prioritaria lograr su motivación y superación. Y esto puede lograrse mediante:

### **SEMINARIOS DE CAPACITACION**

Nunca deben verse los seminarios como un gasto, sino como una inversión. Existe el criterio de que si envían a los cobradores a los seminarios de capacitación, se corre el riesgo de que abandonen su empleo y se vayan después a otra empresa; esto no habría de suceder si al superarse el cobrador, recibe como contraprestación una mejor retribución y trato. En todas las empresas les conviene tener buenos cobradores debido a que resulta más económico pagarles bien y estimularlos mejor, a tener que pagar altos intereses a los bancos y el dinero pierda capacidad de compra a causa de la inflación.

### **LECTURA DE LIBROS**

Es conveniente recomendarles algunas lecturas relacionadas con su trabajo, comentarlas con ellos y hacerles sentir que ellos son muy importantes dentro de la organización.

El cobrador debe de ser motivado, es decir, alentado, especialmente cuando por alguna circunstancia se encontrara deprimido. Es muy importante felicitarlo por los éxitos logrados. Pocos cobradores pueden decir que reciben esta clase de estímulos, ya que es frecuente la queja en ellos, de que se les llama fuertemente la atención cuando cometen un error pero pocas veces o ninguna se les reconoce el mérito por haber logrado la cobranza de una cuenta difícil. Las llamadas de atención deben de ser en privado y utilizando un lenguaje que no lastime al cobrador y es conveniente que se le de la oportunidad de manifestar su punto de vista frente a un suceso desagradable o bien a un error cometido por él.

El gerente de crédito y cobranzas debe procurar que sus subalternos estén cada día mejor pagados.

## **CASTIGO DE LAS CUENTAS MALAS**

Para considerar una cuenta como incobrable, primero tenemos que hacer un expediente muy detallado de la cuenta y las gestiones realizadas. Este expediente debe de contener los siguientes elementos:

- La solicitud de crédito y el pedido
- Copia de las cartas de cobranza o bien los telegramas enviados, siempre debemos de procurar que sean enviados con acuse de recibo o correspondencia certificada.
- Informes del cobrador en sus diversas visitas, si es el caso.
- Informe de la labor que realizó el departamento de ventas en la cobranza de la cuenta.
- Historial de la labor realizada por el Abogado, copias autorizadas de la demanda y todos los trámites realizados para la recuperación de la cuenta.

Con cierta frecuencia se considera que, llevar a los gastos cuentas y documentos por cobrar por ser incobrables, no representa algo grave para las empresas pues existe una recuperación vía los impuestos. Esta apreciación resulta improcedente, debido a que no hay una recuperación total, ni de las mismas, ni de las erogaciones que se efectuaron.

**CAPITULO V**  
**PROCEDIMIENTO DE COBRANZA**

## PROCEDIMIENTO GENERAL DE COBRO

Cada gerente de crédito y cobranza debe de desarrollar su propio sistemas para cobrar cuentas vencidas, un punto elemental, es contar con un sistemas de información y de contabilidad que infaliblemente revelen cuentas vencidas.

Todo procedimiento consta de las siguientes tres etapas:

- Recordatorio
- Insistencia
- Acción drástica

### RECORDATORIO

Se trata de que le recordemos al cliente cordialmente que su cuenta está vencida. Este primer recordatorio debe de ser moderado y puede ser a través de tarjetas impresas, cartas, estados de cuenta, facturas por duplicado, etc.; y si esta etapa fracasa en producir el pago de la cuenta, la actividad de la cobranza pasa a la siguiente etapa.

### RECORDATORIO

Este procedimiento busca un programa de acciones sucesivas para aplicarse en intervalos regulares. Las técnicas de persecución pueden ser cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegramas, visitas personales, etc.

### ETAPA DRÁSTICA

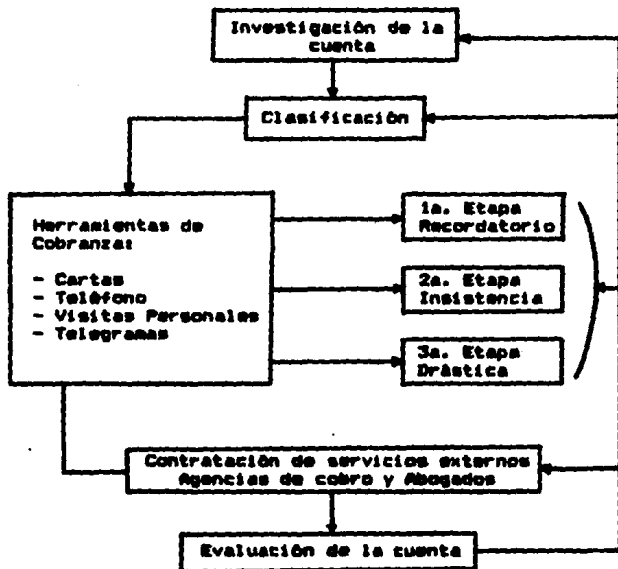
Si los recordatorios y la insistencia fracasan en la cobranza de una cuenta vencida y no pagada, el gerente debe de recurrir a la acción drástica y le quedan solo dos requisitos: cobrar mediante letras de cambio, o bien, a través de una agencia o un abogado.

Lo principal es localizar las cuentas vencidas conocer los motivos por los que no se han liquidado (mencionados en el capítulo anterior), después se procede hacer una



clasificación de la cuenta para saber qué tenemos que hacer y qué herramientas emplear, si no funcionan ni los recordatorios ni la insistencia tendremos que contratar a un abogado o una agencia de cobro para la recuperación de esa cuenta.

El siguiente diagrama muestra en forma clara el procedimiento general de cobranza.



## **COBRANZA LOCAL**

Al hablar de cobranza local nos referimos a la que se realiza en el mismo Estado o Ciudad donde se encuentra la empresa, ésta suele ser más ágil, pues el cliente está más cerca de nosotros y podemos tomar cualquier acción en un corto tiempo, incluyendo una visita personal.

Para empezar se deben de conocer muy bien las políticas tanto de crédito como de cobranza, para tener una guía de acción sobre la cual trabajar.

Un punto indispensable, para cualquiera que sea el tipo de cobranza, es que las facturas cubran todos los requisitos solicitados por el cliente, porque de lo contrario habrá retrasos en la cobranza.

Los pasos a seguir en la cobranza local son los siguientes:

- Un reparto a tiempo y completo.
- Recepción y revisión de todos los documentos entregados por reparto.
- Ordenar todo los documentos, para tomarlos a revisión, según los días respectivos.
- Presentarse a cobrar los contrarrecibos al término del plazo.
- Cuando el cliente no paga, utilizaremos algunas herramientas de la etapa de insistencia.
- Si aún no recibimos el pago, tendremos que empezar con el procedimiento judicial.

En seguida explicaremos cada uno de los puntos anteriores:

### **UN REPORTE A TIEMPO Y COMPLETO**

Normalmente se cree que la cobranza empieza desde que tomamos a revisión las facturas, pero eso es mentira, en realidad empieza desde el momento de facturar, pues si la factura no está correcta, el cliente no tomará a revisión hasta que la factura sea corregida o reemplazada; después sabemos que el cliente que obtiene un buen servicio por la entrega de su mercancía, responde de igual manera al momento de realizar su pago, pero de lo contrario lo primero que responderá al cobrarle su cuenta será: " Son muy puntuales para cobrar y mi mercancía me la entregaron con mucho retraso ".

## **RECEPCION Y REVISION DE DOCUMENTOS**

Normalmente la sección de reparto entrega una relación detallada de su reparto, con algunos comentarios de los clientes o especificando si hay algunas devoluciones, y es necesario una relación directa con ellos, para que conozcamos las impresiones de los clientes y tener un punto a nuestro favor.

Al recibir la ruta de reparto, tenemos que revisar bien que los documentos tengan todos los requisitos como fecha, firma y nombre de la persona que recibió la mercancía. Y es importante que firmemos de recibido y especifiquemos los comprobantes que faltan de entregar.

## **ORDENAR DOCUMENTOS**

Una vez revisada la documentación, procedemos a archivar estos documentos en un lugar específico, normalmente se aconseja en una caja fuerte, pues en caso de extraviar esta documentación, sería sumamente difícil el cobro de una cuenta.

El siguiente paso es archivar todas las facturas por días, dependiendo del día en que tome a revisión o si directamente recibiremos el pago.

Para conocer los días de revisión y pago de cualquier cliente, solo basta con revisar el archivo en la computadora, pues desde que se aceptó su crédito se captura toda la información.

## **COBRO DE DOCUMENTOS**

Una vez que se tomó a revisión y que ya pasó el plazo otorgado al cliente, el siguiente paso es presentarse a cobrar los contrarrecibos.

Es muy normal que un cliente ocasionalmente en la primer visita del cobrador no pague su cuenta y lo único que queda es esperar a la siguiente semana, aunque no debe pasar desapercibido este detalle, pues tendremos que hacerle una llamada muy amable al cliente, sólo para conocer los motivos, porque si pasamos por alto esto, el cliente se puede volver más feroz, pues no hay nadie que le diga nada.

## **ETAPA DE INSISTENCIA**

Como ya mencionamos anteriormente, se debe contar con un sistema de información infalible, de acuerdo a las necesidades de cada organización; porque si manejamos un volumen de clientes muy grande, se nos pueden olvidar algunas cuentas.

Quando ya tenemos localizadas las cuentas atrasadas, tenemos que insistir en la cobranza de éstas y lo realizaremos a través de cartas, llamadas telefónicas y vistas personales.

Si el cobrador ya se presentó dos veces a cobrar la cuenta y no ha obtenido respuesta, lo primero es mandar una carta al cliente y si continuamos en la misma situación, tendremos que recurrir al teléfono, que resulta ser muy eficaz, pues es el primer contacto del ejecutivo del departamento de crédito y cobranza con el cliente, y muchas veces es algo que no se espera, en la primer llamada sabremos cual es el motivo real por el que el cliente no liquida su cuenta y continuaremos la insistencia por teléfono, pero si no es suficiente tendremos que hacerle una visita al cliente. En esta visita se intercambian diferentes puntos de vista y se define la condición real de cliente. En un porcentaje importante se logran resolver los casos y los siguiente es modificar las condiciones de venta para este cliente, pero en el caso contrario ya tendremos que tomar la decisión, si esperar al cliente o empezar el procedimiento judicial.

## **PROCEDIMIENTO JUDICIAL DE COBRO**

Esta es una decisión que se debe de tomar después de estudiar muy bien el caso, pues sabemos de antemano que los clientes a los que se les cobra de esta manera, pierden toda relación con la empresa que los demandó.

Es muy importante saber de qué cliente estamos hablando, pues si durante 10 años tuvo un comportamiento intachable, sería injusto emplear este tipo de cobranza con él. Pero si es un cliente que toda la vida se ha comportado de esta forma, no tiene caso seguir teniéndolo en nuestra cartera.

En un tema posterior mencionaremos exactamente cómo se realiza un procedimiento judicial.

## **COBRANZA FORÁNEA**

Al decir cobranza foránea en este capítulo nos referimos a toda aquella cobranza que está fuera de plaza, pero dentro del mismo país.

Casi todos los pasos para la cobranza local, se repite en la cobranza foránea, sólo que la forma de realizarlos varía, debido a la dificultad de la distancia.

El procedimiento para la cobranza foránea es el siguiente:

- Un reparto a tiempo.
- Recepción y revisión de todos los documentos entregados por reparto.
- Archivar documentación.
- Enviar recordatorio de pago
- Etapa de insistencia.
- Procedimiento judicial de cobro.

En seguida explicaremos cada uno de los pasos anteriores:

### **UN REPARTO A TIEMPO**

Como mencionamos en la cobranza local es indispensable la oportunidad en el reparto, y cumplir los plazos que le damos al cliente para entregarle o embarcarle su mercancía, según sea el caso; porque cuando las zonas están muy cerca de los almacenes de la organización, es más conveniente entregarle la mercancía directamente, pero en el otro caso, en que la zona está muy alejada, será preferible enviarla por algún transporte que trabaje en esa zona, pero sin olvidar que la mayor parte de los clientes ya tienen un transporte específico, ya sea por servicio o por economía, por lo cual trataremos de enviarle la mercancía al cliente por el transporte que él mismo sugiera, pues si no lo hacemos puede ser un punto de disgusto del cliente y así retrasa el pago.

### **REVISIÓN Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS**

Tenemos que revisar que todos los documentos requeridos para la cobranza estén completos. Generalmente la factura original no se envía junto con la mercancía, sino hasta el momento en que se recibe el pago, pues es una buena forma de

inducir el pago, pues para su contabilidad necesitan el comprobante original y si les enviamos la factura original, puede demorarse en el pago.

#### **ARCHIVAR DOCUMENTACION**

El departamento de cobranza siempre debe de tener todas las copias originales de las facturas correspondientes a cobranza. Es indispensable contar con esta copia, porque se necesita para aclaraciones con el cliente, revisar si se aplicó sus descuentos debidamente, etc., además para respaldar cada uno de los pagos.

Se aconseja engrapar a nuestra copia de factura el talón de embarque y la factura original, pues así sabremos que cuando una copia de factura esté sola, indica que aún no se ha entregado la mercancía, o si ya se entregó y recibimos el pago, inmediatamente encobretamos su factura original para que se envíe por correo o a vuelta de viajero.

Todos estos documentos se pueden archivar de acuerdo a la necesidad de cada organización, puede ser por zonas, por claves de clientes, por vencimientos, etc.. Se puede archivar de cualquier manera, pero tratando que esté de acuerdo al orden que aparece en un reporte de antigüedad de saldos y que en cualquier momento sepamos exactamente en dónde encontrar un comprobante.

#### **ENVIAR RECORDATORIOS DE PAGO**

Tenemos que tener nuestra información al día porque este tipo de cobranza suele ser más lenta que la cobranza local, en primer lugar porque la mercancía tarda de 4 a 10 días en llegar a su destino y la correspondencia tarda aproximadamente una semana.

En la cobranza foránea es una muy buena herramienta enviar por sistema recordatorios impresos, estos se deben de realizar de acuerdo a las necesidades de cada empresa y de acuerdo al ramo de clientes de que se trate.

4En el siguiente párrafo se ilustran tres recordatorios que se recomienda enviar y que deben de estar de acuerdo con las condiciones de venta de la empresa, es decir, que si el plazo que se otorga es de 30 días y tenemos un descuento por

pronto pago a los 10 días, la periodicidad con la que se deben de enviar los recordatorios es la siguientes:

**Primer Recordatorio.** Se envía 10 días después del embarque de la mercancía.

**Segundo Recordatorio.** Se envía 30 días después del embarque de la mercancía.

**Tercer Recordatorio.** Se envía una semana después del segundo recordatorio. Y en cada uno de los casos se debe anexar una copia de la factura y del talón de embarque.

#### PRIMER RECORDATORIO

##### AVISO

LA ESPERANZA, SA DE CV  
Canal del peñón 513  
Col. centro  
México, D.F.

Le recordamos que tienen el derecho al 6% de descuento en el pago de esta factura si nos gira a los 10 días siguientes a la recepción de la mercancía.

Gracias  
Depto. Cobranza

#### SEGUNDO RECORDATORIO

##### RECORDATORIO

LA ESPERANZA, SA DE CV  
Canal del peñón 513  
Col. centro  
México, D.F.

Si por alguna razón no aprovechó su descuento por pronto pago de la factura anexa. Le pedimos nos envíe su pago por el importe total a los 30 días de haber recibido su mercancía.

Gracias  
Depto. Cobranza

### TERCER RECORDATORIO

#### **ADEUDO VENCIDO**

**LA ESPERANZA, SA DE CV**  
Canal del peñón 513  
Col. centro  
México, D.F.

Nuestros registros muestran que la factura anexa no ha sido liquidada. Le pedimos envíe su cheque a la brevedad posible. Conserve su crédito y ayúdenos a servirle mejor.

Gracias  
Depto. Cobranza

#### **ETAPA DE INSISTENCIA**

Esta etapa se inicia cuando, a pesar de los recordatorios, no hemos recibido el pago de una cuenta.

También podemos utilizar las mismas herramientas que en la cobranza local: cartas, llamadas telefónicas, telegramas o una visita personal, cuando la distancia no sea mucha, o se podría suplir esta visita, por la que hacen los vendedores periódicamente y para que esta visita funcione, debemos de concientizar al vendedor de lo importante que es recuperar esa cuenta y que hasta se le podría descontar un porcentaje de la factura de sus próximos pagos de comisiones.

Las cartas en esta etapa, no deben de ser simples machotes, pues cada caso que se presenta es diferente, sino que debe de ser forzosamente personalizada, para que pueda ser eficaz. Y si después de esta carta el cliente no reacciona, iniciaremos las llamadas telefónicas, que como ya se mencionó es una herramienta muy barata y eficaz. Pero si a pesar de todo lo anterior el cliente no liquidó su cuenta continuaremos con el procedimiento judicial.

#### **COBRANZA INTERNACIONAL**

Los productos se venden a mercados extranjeros ya sea por medios directos o indirectos. La mayor parte de fabricantes



con grandes mercados, prefieren desarrollar su propia división de exportación. A esto se le denomina mercado directo. Otros negocios más pequeños venden sus productos en el extranjero, a través de una agencia de exportación (agente de exportación o comisionista). A este se le denomina método indirecto. Existen dos grandes limitantes respecto al comercio internacional, pero es obvio, que la empresa que exporta ya está conciente de esto. Estas dos limitantes son: La conversión de la moneda y el tiempo y distancia.

Cuando se trata de comercio interior no existe problemas con la moneda, pues todos realizan sus operaciones en pesos. Pero en el extranjero existen más de 40 sistemas monetarios y todas tienen diferentes paridades. La moneda que se utiliza mundialmente para hacer transacciones es el dólar y existe muchos problemas para las empresas hacer transacciones en el exterior, sobre todo cuando su moneda sufre constantes devaluaciones frente al dolar.

En cuanto a la distancia podemos decir que la mayor parte de las transacciones de crédito en comercio internacional involucran grandes distancias, lo que significa que el proveedor tendrá que financiar la mercancía en cuanto se transporte, por periodos de tiempo entre 30 y 90 días después de que la mercancía se encuentre en el puerto extranjero. Dado que el inventario que se encuentre en tránsito o que se encuentre en los puertos y que no se haya pagado no genera dinero, el exportador tendrá que considerar mayores costos de inventarios y periodos de cobranza más prolongados en contraste con las operaciones nacionales. Generalmente el exportador tendrá que utilizar el financiamiento bancario para poder promover el flujo de efectivo durante el periodo intermedio entre el embarque de los artículos y el pago por parte del comprador.

El porcentaje de cuentas malas en el comercio internacional generalmente es inferior a la pérdida experimentada de transacciones de crédito nacionales. Los embarques internacionales de bienes contienen una gran variedad de medidas de seguridad dentro de las propias transacciones: seguros, artículos que se pagan al momento de ser entregados, arreglos financieros sofisticados (giros y cartas de crédito).

En el crédito comercial internacional, las prácticas son generalmente muy conservadoras, pero debido a las grandes distancias y las grandes cantidades de artículos involucrados, inclusive los pequeños errores podrian ser muy

costosos. En el comercio internacional, generalmente el gerente de crédito muestra un interés en las condiciones económicas del país importador.

El patrón de ventas típico respecto a ventas al extranjero consiste en utilizar cartas de crédito con letras de cambio a la vista, después pueden existir cartas de crédito con financiamiento y posteriormente, si la compañía que importa fuera lo suficientemente fuerte y tuviera excelente capacidad de pago, se podría pensar en el otorgamiento de crédito o cuenta abierta.

La transacción mediante una carta de crédito contempla tanto la letra de cambio a la vista (el comprador le paga a su banco antes de que reciba la mercancía) y la letra de cambio a cierto tiempo vista (el comprador pagará el dinero dentro de un periodo específico posterior a la recepción de los artículos).

La transacción de cartas de crédito sigue los siguientes pasos, mencionando sólo como ejemplo que la empresa exportadora es La Esperanza, S.A. de C.V. y su banco se llamaría Banco Mexicano; como empresa importadora: Cables y Equipos, S.A. de C.V.

1. La Esperanza entrega el título de propiedad de artículos embarcados (asegurados con un conocimiento de embarque) a su banco (Banco Mexicano) y remite los artículos a un agente de carga para que lo embarque a un país extranjero.

2. Banco Mexicano remite la documentación que asegura la propiedad de los bienes a su banco corresponsal en el extranjero y el agente de carga entrega los bienes al agente aduanal del puerto fronterizo.

3. La compañía compradora, Cables y Equipos, entrega su dinero al banco corresponsal y éste le entrega su conocimiento de embarque. Si utilizara una carta de crédito complementada con una letra de cambio a cierto tiempo vista, Cables y Equipos entrega al banco la promesa de pago y el banco le hace entrega del título de propiedad. Cables y Equipos deberá de pagar su adeudo dentro de 30 a 90 días dependiendo del plazo indicado en la letra de cambio. Si la carta de crédito va acompañada de una letra de cambio a la vista, que el comprador le entrega al vendedor, el dinero se remitirá de inmediato a México. Conforme una letra a cierto tiempo vista o plazo, el dinero se remite cuando se pague.

4. El importador, Cables y Equipos, va al puerto de entrada, entrega al transportador de carga, el conocimiento de embarque y el agente de carga le proporciona a Cables y Equipos los bienes.

5. El Banco Mexicano le paga al exportador, La Esperanza, la cantidad que se le adeuda. Tratándose de una letra de cambio a cierta fecha o plazo, el Banco Mexicano, podrá expedir a favor de La Esperanza una aceptación bancaria que vencerá cuando la letra de cambio a plazos supuestamente se deba de pagar. La Esperanza podrá descontar (convertir en efectivo por menos del valor nominal) esta aceptación si necesita el dinero antes de que Cables y Equipos pague al banco corresponsal.

El proceso de una cuenta abierta es diferente, se asemeja a una cuenta abierta nacional, pero se requiere de mayor tiempo de embarque. La Esperanza envía artículos a un agente de carga y remite por correo el título (conocimiento de embarque) a Cables y Equipos. Los agentes de carga entregan los artículos en el puerto de entrada y Cables y Equipos les lleva el título y recibe los artículos. Treinta días más tarde, o los que señalen los términos, Cables y Equipos remite el dinero adeudado a La Esperanza en México.

Las grandes distancias que existen entre el cliente y el exportador, las diferentes leyes y costumbres y las diferentes dificultades para poder obtener información de crédito adecuada sobre países lejanos constituyen razones por las que un exportador decida utilizar cartas de crédito.

Básicamente los mismos principios que se aplican a la cobranza nacional, se aplican a las transacciones de crédito extranjeras en cuanto a la evaluación del riesgo y cartas que se remiten para efectos de cobro y procedimientos involucrados. La diferencia primordial en la cobranza en el extranjero de cuentas malas, se llega a complicar por los problemas normales del comercio internacional y, concretamente, la distancia, los idiomas y las leyes aplicables. Además las empresas exportadoras turnan sus cuentas atrasadas a agencias de cobro. Las agencias de cobros en el extranjero tienen la facilidad de visitar al cliente y escribirle, pueden proceder a la reventa de bienes en disputa, etc.

## **PROCEDIMIENTO JUDICIAL DE COBRO**

Después de utilizar todas las recursos posibles y no se obtuvo un resultado positivo, después de estudiar al cliente, se llegó a la conclusión de que es preferible borrarlo de la cartera de cliente, el siguiente paso es empezar con el procedimiento judicial de cobro.

Para el cobro de una cuenta por la vía legal existen dos caminos:

- El juicio ejecutivo mercantil
- El juicio ordinario mercantil

El primero se refiere a cheques, letras de cambio y pagarés, su duración es más breve que el segundo. El juicio ordinario mercantil se refiere a cobro de facturas, notas de remisión, contrarrecibos, etc.. Y este proceso es más lento porque proporciona un mayor número de recursos de defensa por parte del deudor demandado.

Cabe señalar que si el abogado por parte del demandante lo considera factible, puede llevarlo por vía penal con el propósito de presionar al deudor y recuperar la cuenta en un plazo menor.

Cuando la empresa ya sabe, que tiene que empezar con los trámites judiciales de cobro, lo primero es consultar a un abogado, suponiendo que la empresa no contara con su propio departamento legal.

El primer paso que sigue para iniciar una acción legal es el siguiente:

El abogado o la empresa misma, puede enviar tres recordatorios judiciales por medio de telegramas con una diferencia de 5 días o una semana. Es conveniente que se envíen urgentes y con acuse de recibo par tener una prueba de los avisos. Los textos pueden ser de la siguiente manera:

**Primer recordatorio:** Iniciamos procedimiento judicial adeudo \$ 5,000.00 más gastos y costas.

**Segundo recordatorio:** Continuamos procedimiento judicial adeudo \$ 5,000.00 más gastos y costas.

**Tercer recordatorio:** Próximos a proceder, adeudo \$ 5,000.00 más gastos y costas.

Estos telegramas deberán de ir firmados por el despacho jurídico, porque en el momento de mandar este tipo de recordatorios, es imprescindible que la empresa ya no tenga ningún contacto con el deudor.

Los pasos siguientes a los telegramas son:

- Presentación de la demanda y su contestación.
- Sentencia del juez.
- El embargo
- El remate y adjudicación
- Apelación
- Juicio de amparo.

### **PRESENTACION DE LA DEMANDA Y SU CONTESTACION**

El escrito de la demanda es de gran importancia, ya que basándose en el, se habrá de desarrollar el juicio, debe de ser completamente claro y que incluya todos los detalles importantes. Y el juez tiene que determinar si procede o no, pues no basta que alguien presente alguna demanda para que se de inicio a una controversia legal, pues daría motivo a una situación anárquica. Si es procedente tiene que ser notificada al deudor, conocido con el nombre de demandado, para que conteste, ya sea aceptándola, rechazando parte de ella o definitivamente negando todos los hechos.

Es frecuente que los deudores demandados, al verse presionados, terminan por arreglarse con la parte actora o bien proceden a liquidar el total de su adeudo. Cuando se recurre a ésta medida, la mayoría de los juicios concluyen con sólo la presentación de la demanda y la notificación de la misma.

Las pruebas presentadas por parte del demandante deben ser contundentes en cada caso, y es preciso que el juez se convenza de que la verdad está de su lado. Por eso es conveniente y aconsejable que antes de llegar a iniciar un juicio se vea lo factible que es el fallo en favor de quien demanda y que el abogado que maneja el proceso sea lo suficientemente competente como para llevar a feliz término el asunto, pues hay casos que se pierden, a pesar de que quien demanda tienen la razón, ya que el demandado cuenta con un defensor más veraz ante el juez.

Las pruebas pueden ser de la siguientes naturaleza:

**Confesional.** Es un encuentro verbal entre demandante y demandado .

**Documental.** Conocido también con el nombre de instrumental, consiste en todos aquellos documentos , contratos, cartas, facturas, contrarrecibos, notas de remisión, acuse de recibo, recibo, etc., en los que de manera evidente se puede hacer constar la existencia de ciertas actividades y cómo fueron los hechos.

**Pericial.** Se llama así porque intervienen peritos que dictaminan sobre ciertas cuestiones especializadas, en las que se hace necesaria la opinión de técnicos expertos en la materia.

**Inspección judicial.** Esta prueba consiste en que el juez da prueba personalmente a ciertos hechos y situaciones relacionadas con el juicio.

**Testimonial.** Es la que se produce con la declaración de personas ajenas al asunto, pero que conocen de él.

## **SENTENCIA DEL JUEZ**

Una vez que fue presentada la demanda, contestada por el demandado y presentadas las pruebas, el juez emite una sentencia, es decir, una resolución, ya sea favorable al demandante o al demandado , dándose el caso de que condene a ambas partes porque considera que hay parte de razón en ambos lados. Se incluye en la sentencia el señalamiento de que, en el plazo estipulado, no se cumple en todos sus términos el contenido de la sentencia, se aplicarán los medios de apremio que el juez dictamine.

## **EL EMBARGO**

Como siguiente paso, si en la sentencia se condenó al deudor y éste no cumple lo señalado con ella , queda proceder al embargo siempre que el juicio se hubiera referido a aspectos meramente económicos. El embargo consiste en quitarle al demandado bienes suficientes para indemnizar al demandante

de los daños y perjuicios reclamados en el escrito de la demanda.

### **EL REMATE Y ADJUDICACION**

Para que el demandante pueda entrar en posesión de los bienes embargados o bien le sea cubierta la cantidad reclamada, después del embargo procede el remate de los bienes que fueren objetivo del mismo. Estos bienes tiene que ser valuados y ser objeto de subasta pública, la cual es anunciada en los periódicos de mayor circulación del lugar donde se llevará acabo.

En caso de que no hubiera postores , se adjudican los bienes al demandante obligándose al demandado a expedir la factura correspondiente, pero de no ser así, es el juez el que habrá de expedir el documento con el cual el demandante comprobará la propiedad de los bienes embargados.

### **LA APELACION**

Una vez que el juez dictó la sentencia, el demandado puede apelar en un término de 5 días mediante una segunda instancia ante el Tribunal Colegiado de Circuito, a fin de que el caso sea revisado. Desde luego que este paso no implica repetir todo el juicio, sino que los Magistrados revisan los que ya esta hecho en éste, no habiendo la presentación de nuevas pruebas.

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

### **JUICIO DE AMPARO**

Una vez conocida la sentencia, la parte afectada tiene 15 días para recurrir a la Suprema Corte de Justicia por la vía de amparo para que el procedimiento y la sentencias anteriores sean revisadas y se resuelva definitivamente el caso.

## **LA SUSPENSIÓN DE PAGOS Y LA QUIEBRA**

La suspensión de pagos, se presenta cuando una empresa no se encuentra en condiciones de cumplir con la liquidación de sus pasivos a su vencimiento y no se dislumbran posibilidades a corto plazo.

La suspensión de los pagos solamente puede ser solicitada por el representante legal de la sociedad y tiene como propósito obtener de sus acreedores una mora en sus pagos.

La administración de los bienes quedan en las mismas manos pero es nombrado un síndico cuya función es vigilar la marcha de la empresa.

Frecuentemente, la suspensión de los pagos es un paso previo a la quiebra.

Quiebra. Puede ser declarada en estado de quiebra aquella empresa que hubiera suspendido el pago de sus compromisos.

Existe esta suspensión en los siguientes casos.

- Cuando existe un incumplimiento en los pagos de sus compromisos vencidos.
- Cuando no hay bienes contra los cuales pudieran efectuar embargo.
- Cuando el representante legal o dueño de la empresa se oculta, o bien ya ni hay persona alguna que esté al frente del negocio.
- Cuando el local del negocio permanece cerrado.

La quiebra puede ser solicitada por el propio juez, el Ministerio Público, por alguno o varios de los acreedores. La quiebra de los negocios es algo que casi no interesa al acreedor por el proceso de la misma, es prolongado y al final de cuentas lo que se llega a recuperar, si es que esto sucede, resulta siempre una cantidad mínima. Por otra parte el tiempo que se dedica para vigilar el desarrollo de los acontecimientos, así como el costo que representa la intervención de los abogados desahiente. De ahí que sólo en casos extremos se llega a solicitar la quiebra del deudor, así como para fines de comprobar la deducción de la cuenta por cobrar ante el Fisco Federal.



**CAPITULO VI**  
**EL PRESUPUESTO DE COBRANZA**

## CONCEPTO DE PRESUPUESTO

### ETIMOLOGIA

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: pre que significa antes de o delante de, y

	<u>latín</u>	<u>español</u>
suponer	Facio	Hacer
supuesto	Fictus	Hecho
hecho	Factum	Formado

Por lo tanto presupuesto significa "antes de los hecho".

### CONCEPTOS

En términos generales la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es:

"La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios". (10)

Y como herramienta de administración el Presupuesto se puede conceptuar como:

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado". (11)

### BASE PARA EL PRESUPUESTO DE COBRANZA

El presupuesto de cobranza es muy importante, pues proporciona los medios para poder llevar a acabo las operaciones de la empresa. Y está basado en el presupuesto de ventas.

Antiguamente la ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad de los vendedores, pero en la actualidad, con

motivo de las técnicas científicas aplicadas a la administración, como es la mercadotecnia, ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con más precisión en los resultados, tan es así que para poder determinar el Presupuesto de Ventas, se ha encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científicas y por las situaciones generales y particulares que ayudan a la predeterminación de las mismas.

La base del Presupuesto de Cobranza es el Presupuesto de Ventas y una vez que contamos con él, realizaremos estudios de años anteriores, para revisar el comportamiento de la cobranza, donde se pueden determinar puntos muy importantes como:

- En cuánto tiempo se recupera la venta de un mes
- Qué porcentaje de los cliente aprovechan su descuento por pronto pago.
- En qué meses la cobranza es muy lenta, a pesar de que la venta sea muy alta.
- En qué medida o porcentaje se ha eficientado la cobranza año con año.
- Qué porcentaje de las ventas se realiza al contado mensualmente, etc.

Todos estos aspectos son importantes para la elaboración del Presupuesto de Cobranza pues serán la base para los cálculos. Pero no debemos de olvidar la situación económica del país y su proyección al futuro, pues sucede que en tiempos de crisis económica, la recuperación suele ser más lenta. Aunque año con año debemos de esforzarnos por mejorar la recuperación de la cartera (sin olvidar la objetividad), pues aún en tiempos de crisis, si nuestro trabajo lo realizamos profesionalmente, podemos lograr la recuperación Presupuestada, obviamente con el máximo de esfuerzo de todo el departamento de crédito y cobranza.

A continuación explicaremos cómo se elabora un presupuesto de cobranza, empleando los siguientes datos:

Esta empresa se dedica a la distribución y fabricación de productos de ferreterías, su venta la realiza a ferreteros mayoristas y tiendas de autoservicio en todo el país.

Los plazos máximos de ventas para ferreterías son de 15 días y para las cadenas de autoservicio son de 90 días, que lógicamente ya está considerado el plazo en el precio y se les vende a precio alzado. Pero para este tipo de cobranza se cuenta con una línea de factoraje, pues si en determinado momento requerimos de efectivo, en lugar de recurrir a préstamos bancarios podemos recurrir a factoraje, pues el interés suele ser menor a los préstamos directos bancarios.

#### Datos de ferreterías:

La recuperación total de la venta de un mes se realiza en 4 meses, aunque el último mes es un porcentaje mínimo y es en donde se encuentran los clientes muy morosos.

El 18% de las ventas aproximadamente, se recuperan en el mismo mes, este porcentaje se conforma de las facturas vencidas entregadas a principio de mes y ventas que se realizaron al contado, porque a pesar de que todos tienen crédito de 15 días, prefieren aprovechar sus descuentos por compra de contado que son el 6% y el 2%.

La historia de la cobranza nos dice que al mes siguiente de la venta (2o. mes) se recupera el 58%. El tercer mes se recupera el 13%. En el cuarto mes el 8% y los siguientes tres meses se recupera un 1% en cada mes.

En Diciembre la cobranza en ferreterías es muy lenta, pero se recupera en Enero del siguiente año.

Al finalizar el periodo anterior se determinó por medio del control presupuestal: primero que el Presupuesto de ventas si se cumplió en un 99% y segundo que el presupuesto de cobranza se superó en un 2% y partiendo de esta mejoría se optó por optimizar los índices de recuperación de la cartera de la siguiente manera:

Mismo mes	20%
Segundo mes	60%
Tercer mes	18%
Cuarto mes	2%

Las ventas resultantes del Presupuesto de Ventas son las siguientes:

Mes	Ferraterías ( Sin I.V.A. )	Autoservicios ( Sin I.V.A )	Total ( Sin I.V.A. )
Enero	550	95	645
Febrero	450	83	533
Marzo	475	90	565
Abril	450	85	535
Mayo	450	84	534
Junio	450	85	535
Julio	449	83	532
Agosto	445	92	537
Septiembre	430	88	518
Octubre	490	89	579
Noviembre	400	70	470
Diciembre	282	45	327
<b>Suma</b>	<b>5,361</b>	<b>989</b>	<b>6,350</b>

En seguida veremos el Presupuesto de Cobranza ya estructurado. Partimos de las ventas, aumentándoles el I.V.A. , porque aunque éste impuesto no juega para las ventas, para cobranza sí, pues nosotros cobraremos el importe total de la factura incluyendo I.V.A.

En cuanto al renglón de descuentos, sólo se aplicaron a la cobranza de ferraterías, porque autoservicio no se hace ningún descuento por pronto pago, pues siempre paga a los 90 días o hasta una o dos semanas más.

Estos descuentos se están considerando sólo para la cobranza recibida en ferraterías del mismo mes y del mes anterior, porque hay que recordar que en la cobranza foránea son más prolongados los periodos, pues aunque un cliente envía su cheque a los 8 días de recibida su mercancía, tal vez nosotros recibamos el cheque a los 30 días de enviada la mercancía.

Lo primero que debemos de hacer es separar las facturas que tienen diferentes tipos de vencimiento y hacer el

Presupuesto por separado. En la parte de arriba se anotan los índices de recuperación, para que en la segunda sección del cuadro se calculen automáticamente.

**EMPRESA J, S.A. DE C.V.**

**PRESUPUESTO DE CARRERA 1974**

**AUTOSERVICIO (Plazo de 90 días)**

MES	FACT	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SEP-73	2	2												2
OCT-73	9	0	2											10
NOV-73	75	70	0	2										100
DIC-73	40	0	90	0	2									100
ENE-74	105	0	0	90	0	2								100
FEB-74	91		0		90	0	2							100
MAR-74	99			0		90	0	2						100
ABR-74	94				0		90	0	2					100
MAY-74	92					0		90	0	2				100
JUN-74	94						0		90	0	2			100
JUL-74	91							0		90	0	2		100
AGO-74	101								0		90	0	2	100
SEP-74	97									0		90	0	90
OCT-74	90										0		90	90
NOV-74	77											0		0
DIC-74	50												0	0

suma 1,231.0

MES	FACT	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SEP-73	2	2												2
OCT-73	9	7	2											9
NOV-73	75	60	6	4										75
DIC-73	40	0	43	4	1									60
ENE-74	105	0	0	94	0	2								105
FEB-74	91		0		02	7	2							91
MAR-74	99			0		09	0	2						99
ABR-74	94				0		04	7	2					94
MAY-74	92					0		03	7	2				92
JUN-74	94						0		04	7	2			94
JUL-74	91							0		02	7	2		91
AGO-74	104								0		02	0	2	104
SEP-74	97									0		07	0	95
OCT-74	90										0		00	80
NOV-74	77											0		0
DIC-74	50												0	0

SUMA AUTOS

77 51 99 91 90 94 93 92 91 100 97 90 1,004

**EMPRESA I, S.A. DE C.V.**

**FINANZAS DE COMERCIO 1974**

**FINANZAS (Plazo de 12 días)**

MES	FACT	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
OCT-73	10													2
NOV-73	220	2												22
DIC-73	250	60	2											62
ENE-74	600	20	60	2										100
FEB-74	475		20	60	2									100
MAR-74	325			20	60	2								100
ABR-74	475				20	60	2							100
MAY-74	475					20	60	2						100
JUN-74	475						20	60	2					100
JUL-74	316							20	60	2				100
AGO-74	312								20	60	2			100
SEP-74	475									20	60	2		100
OCT-74	339										60	60	2	12
NOV-74	440											20	25	45
DIC-74	310												12	12

4,382.1

MES	FACT	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
OCT-73	10	10												10
NOV-73	220	212	0											220
DIC-73	250	197	52	4										250
ENE-74	600	121	363	109										600
FEB-74	475		99	277	89	10								475
MAR-74	325			100	316	94	10							325
ABR-74	475				99	277	89	10						475
MAY-74	475					99	277	89	10					475
JUN-74	475						99	277	89	10				475
JUL-74	316							100	310	95	10			316
AGO-74	312								102	307	92	10		312
SEP-74	475									95	284	85	9	475
OCT-74	339										300	323	97	339
NOV-74	440											80	110	440
DIC-74	310												37	37

MON PERPET	340	322	316	310	300	296	297	211	304	294	247	254		3,006
T. DIFERENCIAL	77	51	99	91	90	94	93	93	91	100	97	90		1,004

TOTAL	617	573	616	600	590	589	592	604	590	594	604	302		6,910
DEBEVEDER	(109)	(200)	(204)	(223)	(204)	(200)	(204)	(223)	(204)	(200)	(223)	(19)		(179)

PERPETUO	590	540	572	500	574	585	580	579	572	571	579	343		6,666
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--	-------

SALDO EN CANTON	713	725	732	715	704	704	719	727	702	704	630	666		
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--	--

## CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal se refiere a las comparaciones constantes que realizamos de los datos presupuestados y los datos obtenidos. En el caso de la cobranza, revisan periódicamente el presupuesto de cobranza, ya sea semanal, mensual, bimestral, etc., y lo cobrado realmente. Esto es una buena base para la toma de decisiones, pues podemos tomar acciones correctivas en el momento oportuno.

En el Presupuesto de Cobranza anterior, para realizar un control presupuestal de la cobranza, sólo podemos aumentar tres líneas, una que sea de "presupuesto acumulado", otra que sea "cobranza real acumulada" y un tercer renglón que marque la diferencia ya sea sobre el presupuesto (+) o bajo el presupuesto (-).

O si queremos realizar un una revisión semanal podemos hacer lo siguiente:

Cobranza del 10. al 10 de Enero	155.00	
Días hábiles transcurridos	6	
Días hábiles del mes	21	
Cobranza real proyectada		542.50
Presupuesto de Cobranza Enero		598.00
Diferencia		( 55.5)
		*****

Se obtiene de dividir lo cobrado hasta el momento entre los días hábiles transcurridos, para saber el promedio de cobranza diario y después multiplicamos este promedio por los días hábiles del mes y obtenemos la cobranza real proyectada, entonces ya la podemos comparar contra el presupuesto y observamos que si la cobranza sigue el mismo ritmo que hasta ahora, el presupuesto no será cubierto por \$55.00.



**CAPITULO VII**

**LA COBRANZA Y EL PRESUPUESTO  
DE EFECTIVO**

## **CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

"Representa la estimación anticipada de los ingresos y egresos de efectivo, que se obtendrán o pagarán durante cierto periodo de tiempo futuro. Como consecuencia de esta proyección, se conocerán las existencias de efectivo con las que podrá contarse periódicamente durante el lapso de tiempo presupuestado". (12)

### **OBJETIVOS**

1. Estimar anticipadamente los ingresos, egresos y saldo de efectivo.

2. Determinar si los saldos presupuestados concuerdan con las necesidades requeridas por el programa de operación.

a. Si las existencias de efectivo son superiores a éstos requerimientos, se presenta la posibilidad de realizar inversiones temporales que evitan la presencia de fondos ociosos que pueden producir un interés; tal vez se llegue a la conveniencia de llegar a efectuar inversiones permanentes con mira a la futura ampliación de las operaciones, o por último, un reembolso de capital.

b. Si los saldos son insuficientes, es preciso determinar dos factores, el importe periódico de los déficits y los meses en que se presenten. Este conocimiento permite decidir con oportunidad lo que haya que hacer.

Si los faltantes de efectivo son persistentes en todos los meses, con la anticipación necesaria, para evitar situaciones comprometedoras, se decidirá:

- Si es necesario reducir el programa de operaciones.
- Si es conveniente y factible la contratación de un crédito a largo plazo.
- Si es posible obtener un aumento de capital.

Si los déficits se presentan sólo en algunos meses, podemos considerar la posibilidad de solicitar un préstamo a corto plazo, y se podrá determinar la forma de pago.

Por lo expuesto se comprende la importancia del Presupuesto de Efectivo, ya que éste logra la coordinación de todos los presupuestos de operación, traducidos en su demanda de efectivo, asegurando la marcha fluida del negocio, evitando

situaciones financieras embarazosas, peligrosas y costosas; y salvaguardando el buen crédito de la empresa.

Todas las empresas deben de ser dirigidas con un criterio financiero, pero sin pretender que haya un olvido en del elemento humano, pues es primordial en las empresas.

Son numerosos los negocios que fracasan por no aplicar este criterio, especialmente las pequeñas y medianas empresas.

El problema financiero absorbe una buena parte del tiempo de los ejecutivos de alto nivel debido al frecuente desorden con que son manejados en esta área. Al no haber planeación financiera, se toman decisiones que involucran la inversión de fuertes sumas de dinero, sin saber si será posible que la empresa lo soporte. Sin embargo, todos los problemas se quieren resolver a base de crédito de los bancos, pero estos no siempre están en condiciones de otorgarlos por la misma situación de la empresa o por las condiciones del mercado.

El Presupuesto de Efectivo es una herramienta que permite conocer el estado que guardará una empresa en materia financiera, en el plazo en que es elaborado.

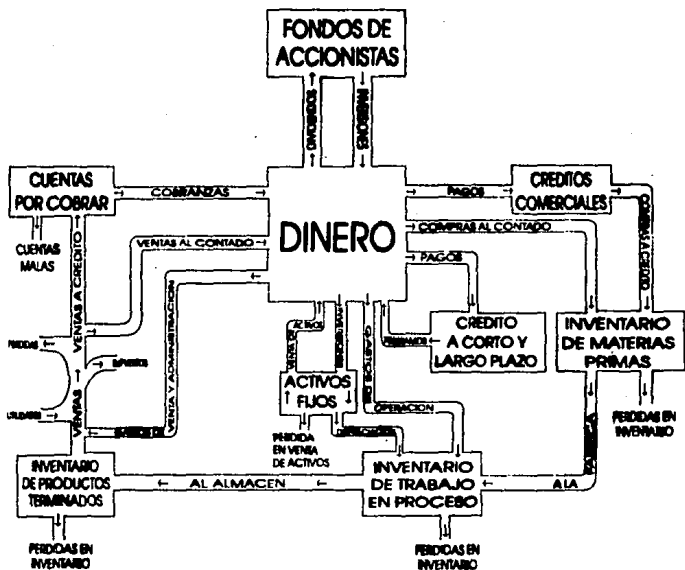
Comprende, por un lado, el total de los ingresos estimados en un periodo predeterminado, y por otro, los egresos totales conocidos. El problema radica en conocer cuáles serán los ingresos, esta información se obtiene directamente del Presupuesto de Cobranza, que cada año que pasa suele ser más aproximado a la cobranza real.

Con el presupuesto de efectivo se puede saber si habrá un sobrante o faltante de capital de trabajo en un periodo determinado, siendo posible atacar el problema anticipadamente, y no tener que esperar a que el problema vaya creciendo, y después tratar de resolverlo.

Podemos ver como la cobranza es muy importante en cualquier organización, pues a través de ésta se cierra el ciclo de ventas y si no se logra cerrarlo tendríamos muchos problemas, pues las ventas son la parte elemental de las empresas.

Una vez que se logra la venta, el resto es trabajo del departamento de Crédito y Cobranza porque está en sus manos una importante labor, ya se debe de obtener el efectivo para desarrollar todas las operaciones de la empresa.

En el siguiente cuadro, veremos en forma general cómo una empresa gira alrededor de los ingresos:



Como observamos en el cuadro, sólo podemos obtener efectivo de cinco principales fuentes:

- Ventas al contado
- Cobranza
- Venta de activos
- Inversión de los accionistas
- Préstamos

En el caso de ventas de activo fijo, hay una entrada, pero también existe una salida, porque al vender activos seguramente es por que se van a reponer por otro más moderno. Para que haya inversiones de accionistas, primero tuvo que haber un reparto de dividendos. Y aunque en el momento obtengamos dinero por un préstamo bancario, lo tenemos que pagar, ya sea a corto, mediano o largo plazo. De hecho, todas las operaciones se basan en el dinero que se obtiene de la cobranza tanto de las ventas a contado, como de las ventas a crédito.

A continuación realizaremos el flujo de efectivo basándonos en el Presupuesto de Cobranza anterior.

**EMPRESA Z, S.A. DE C.V.**

**Presupuesto de Efectivo 1994**

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>Saldo Inicial</b>	235	137	31	20	9	60	136	192	100	40	37	(33)
<b>Entradas:</b>												
Cobranza a clientes	390	345	392	300	370	345	340	379	372	371	379	363
Otras entradas	0	0	0	0	25	0	0	12	0	5	0	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>633</b>	<b>684</b>	<b>623</b>	<b>600</b>	<b>640</b>	<b>625</b>	<b>724</b>	<b>783</b>	<b>787</b>	<b>616</b>	<b>616</b>	<b>290</b>
<b>Salidas:</b>												
Materias primas	230	200	230	250	100	130	199	239	330	230	230	75
Costo de obra directa	210	210	190	190	190	190	190	180	190	190	230	190
Costo de fabricación	43	40	35	65	43	42	49	30	39	40	52	30
Costos de Venta	40	46	30	33	30	42	49	42	05	40	49	05
Costos de Administración	40	40	43	40	40	40	40	39	60	40	40	70
Intereses pagados	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Inversión	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros préstamos	100	0	0	0	0	0	0	115	0	0	0	0
Otras	0	24	0	0	24	0	0	25	0	0	25	0
<b>Total Egresos</b>	<b>716</b>	<b>653</b>	<b>603</b>	<b>591</b>	<b>540</b>	<b>649</b>	<b>532</b>	<b>683</b>	<b>717</b>	<b>579</b>	<b>669</b>	<b>621</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>139</b>	<b>31</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>60</b>	<b>136</b>	<b>192</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>(33)</b>	<b>(138)</b>

Podemos observar en el Presupuesto que en los meses de noviembre y diciembre nuestro saldo final es negativo, lo cual implica que debemos de tomar una decisión anticipadamente, podemos solicitar un préstamo a corto plazo o hacer un plan para eficientar la cobranza. Otra opción puede ser tratar de obtener los mejores costos de mercancías o solicitar un plazo mayor de pago a los proveedores en ese periodo, pues la cobranza en Enero suele ser mayor. Pero también podemos, de común acuerdo con la Gerencia de Ventas, elaborar un plan de ofertas simples o combinadas u otros incentivos orientados a las ventas de contado.

**CAPITULO VIII**  
**INFORMES QUE SE DEBEN DE**  
**PRESENTAR**

## INFORMES

Dado que el departamento de Crédito y Cobranza forma parte de una organización, debe de producir una serie de informes que permitan poner de manifiesto la marcha del mismo, así como para complementar 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.

Si no se elaboran informes no existirá medio alguno para saber en dónde nos encontramos, en dónde estuvimos y hacia dónde nos dirigimos. No podemos saber si la cobranza mejoró o empeoró, ni cuáles pueden ser las razones.

No existe un patrón fijo de conducta en las empresas en relación al número y detalle de los informes que deben producirse, ya que son diferentes las necesidades de cada empresa, sin embargo podemos señalar los siguientes aspectos que deben de contener un informe, o por lo menos los más comunes:

- Análisis de antigüedad de saldos.
- Rotación de la cartera o días de venta en cartera.
- Cuentas de cobro difícil.
- Juicios en trámite.
- Casos de deudores que han caído en suspensión de pagos o quiebra.
- Pérdidas por cuentas malas.
- Rechazos de créditos.
- Comentarios.

Todos los puntos anteriores ya han sido comentado anteriormente, y es el momento de concretar en un informe, todos los aspectos estudiados. Este informe debe ser muy breve, pero al mismo tiempo incluir todos aspectos necesarios en la toma de decisiones.

El método más común es realizar hojas de cálculo para cada uno de los puntos a estudiados y un pequeño comentario.

En las siguientes páginas se mostrará un informe bien estructurado; en el cual vamos a trabajar con el Presupuesto de Cobranza ya realizado. Y nuestro informe se hará al cierre de febrero con la siguiente información adicional:



. El saldo de cartera al 31 de enero es de	\$ 699.00
. La venta de Febrero fue de	\$ 586.00
. La cobranza fue de (depósitos)	\$ 595.00
. Los descuentos de cobranza fueron de	\$ 26.00

**EMPRESA Z, S.A. DE C.V.**

**INFORME MENSUAL DE COBRANZA AL 28 DE FEBRERO DE 1994**

**C O N T E N I D O**

\*\*\*\*\*

1. CONTROL PRESUPUESTAL
2. EFICIENCIA DE COBRANZA
3. ANTIGUEDAD DE SALDOS.
4. SALDO EN CARTERA POR PERIODOS
5. RELACIONES DE COBRANZA
6. CONCILIACION CON CONTABILIDAD

**EL PRESENTE INFORME MUESTRA LA SITUACION ACTUAL DE LA  
CARTERA DE CLIENTES Y LABOR DE COBRANZA AL CIERRE DE  
FEBRERO DE 1994. LAS CIFRAS PRESENTADAS SON EN MILES.**

# 1. CONTROL PRESUPUESTAL

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PRESUPUESTO	998	545	572	588	574	565	568	579	572	571	579	543
CORRIENTA REAL	645	555										
DIFERENCIA MENOS	7	10										
PORCENTAJE %	1	2										
PRESUPUESTO ACUM	998	1,543	1,735	2,315	2,889	3,454	4,022	4,601	5,173	5,744	6,323	6,866
CORR. REAL ACUM	645	1,160										
DIFERENCIA ACUM	7	17										
PORCENTAJE %	1	1										

## 2. EFICIENCIA DE COBRANZA :

COMO SE PUEDE VER EN EL CUADRO SIGUIENTE, EL PORCENTAJE DE LA CARTERA RECUPERADA ES DE 64 % Y EL PORCENTAJE POR RECUPERAR ES DE 36%.

MES	FACTURACION	COBRANZA	SALDO POR RECUPERAR	% RECUPERADO	% POR RECUPERAR
NOV-93	400	390	2	100 %	0 %
DIC-93	207	270	11	96 %	4 %
ENE-94	705	465	220	67 %	31 %
FEB-94	506	115	471	20 %	80 %
TOTAL	1,900	1,276	704	64 %	36 %

TAMBIEN OBTUVIMOS LOS DIAS DE RECUPERACION DE LA CARTERA. CONSIDERANDO LOS SALDOS DESDE NOVIEMBRE LOS DIAS DE RECUPERACION DE LA CARTERA SON 42, PERO SI CONSIDERAMOS SOLO FEBRERO LOS DIAS DE RECUPERACION SON 36, AUNQUE LA RECUPERACION APARENTA SER MUY LENTA, TENEMOS QUE CONSIDERAR QUE A LOS CLIENTES FORANEOS TENEMOS QUE AGREGARLES 2 SEMANAS, POR EL TIEMPO QUE SE TARDA EN LLEGAR LA MERCANCIA Y EL TIEMPO EN QUE TARDA EN LLEGARNOS SU PAGO.

**3. ANTIGÜEDAD DE SALDOS:**

**LA SITUACION GENERAL DE LA CARTERA AL MES DE FEBRERO ES:**

CARTERA POR VENCER	531	75 %
CARTERA VENCIDA	173	25 %
CARTERA TOTAL	704	100 %

**LA CARTERA VENCIDA SE INTEGRA COMO SIGUE:**

DE 1 A 15 DIAS	45	6 %
DE 16 A 30 DIAS	55	8 %
DE 31 A 45 DIAS	60	9 %
MAS DE 45 DIAS	13	2 %
	173	25 %

#### 4. SALDO EN CARTERA POR PERIODO DE FACTURACION:

PERIODO	SALDO AUTOSERVICIO	SALDO FERRETERIAS	SALDO TOTAL	%	SALDO TOTAL ACUM	% ACUM
NOV-75	2	0	2	0 %	2	0 %
DIC-75	3	4	11	2 %	13	2 %
ENE-76	108	115	220	31 %	233	33 %
FEB-76	96	375	471	67 %	704	100 %
	209	494	704	100 %		

#### AUTOSEVICIO:

EN LA COLUMNA DE AUTOSEVICIO ENCONTRAMOS UN SALDO VENCIDO DE \$ 7.00, QUE CORRESPONDE A 5 FACTURAS DE ALMACENES AURRERA, NISHAS QUE YA ESTAN EN ACLARACION Y PARA EL 11 DE MARZO OBTENEMOS LA RESPUESTA.

#### FERRETERIAS:

EL SALDO VENCIDO DE FERRETERIAS DE DICIEMBRE, CORRESPONDE A 2 CLIENTES:

PROTECCION CAMPESINA      4.00  
DEBARRILLO INDUSTRIAL    2.00

EL PRIMER CLIENTE NOS EXPIDIO UN CHEQUE CON LA CUENTA CANCELADA Y EL BANCO NO LO ACEPTO, YA HABLAMOS CON EL Y QUEDO DE REPONERNO EL CHEQUE EL 6 DE MARZO DEL PRESENTE; DE NO LOGRAR LA REPOSICION EMPEZAREMOS CON EL PROCEDIMIENTO JUDICIAL.

EL SEGUNDO NOS DIO CHEQUE POSFECHADO PARA LA PRIMER SEMANA DE MARZO.

Y LAS DEMAS CUENTAS QUE YA ESTAN VENCIDAS DE ENERO, YA EMPEZAMOS CON LA FASE DE INSISTENCIA.

### 5. RELACIONES DE COBRANZA:

RELACION No.	FECHA	COBRANZA	DEPOSITO	DESCUENTO	DIF. PRECIO Y DEVOLUC.
1	10-FEB-94	170	164	10	0
2	13-FEB-94	130	123	3	4
3	18-FEB-94	162	156	4	2
4	28-FEB-94	115	112	3	0
		<u>581</u>	<u>559</u>	<u>20</u>	<u>6</u>
PERCENTAJE 1				3	1

TENEMOS EL 3% DESCUENTOS POR PRONTO PAGO QUE INCLUYE LA PROMOCION DE REFACCIONES QUE SE REALIZO EN FEBRERO DEL PRESENTE. Y HAY SOLO 1% POR DEVOLUCIONES Y DIFERENCIAS DE PRECIO. YA SE HIZO LA REVISION Y TODO ESTA DENTRO DE LAS POLITICAS.



**6. CONCILIACION DE CARTERA CLIENTES-CONTABILIDAD:**

EL SALDO DE LA CARTERA TOTAL SE OSTUVO DE LA SIGUIENTE MANERA:

SALDO INICIAL		699
MAS FACTURACION DE FEB		506
		<u>1,205</u>
MINUS DEPOSITOS DE FEB	333	
MINUS RECIBIENTOS Y DEV	26	
MINUS CANCELACION DE FEB	0	501
		<u>704</u>
SALDO EN CARTERA NORMAL		704
MAS CHEQUES DEVUELTOS		2
		<u>706</u>
SALDO EN CARTERA AL 29 FEB		706
SALDO EN CONTABILIDAD AL 29 FEB		706
		<u>0</u>
DIFERENCIA POR CONCILIAR		<u>0</u>

LOS CHEQUE DEVUELTOS YA FUERON RECUPERADOS, PERO SE DEPOSITAN HASTA LA PRIMER SEMANA DE MARZO.

## CONCLUSIONES

1. Otorgar crédito es benéfico para las organizaciones, pues hace más productivo el capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor, es decir, que incrementa las ventas y por consiguiente las utilidades.

2. Para otorgar crédito es necesario una investigación tan completa como el pedido lo requiera y la podemos hacer por medio de intercambio de crédito, a través de bancos, abogados, vendedores, mediante el análisis de Estados Financieros, o bien, contratando los servicios de una agencia de investigación de crédito. Mientras mayor sea el riesgo, más completa debe ser la investigación de crédito.

3. Toda organización debe de contar con políticas escritas, tanto de crédito como de cobranza, pues éstas representan una guía de acción para el personal del área de ventas y el departamento de crédito y cobranza. Las políticas deben de revisarse constantemente para evitar que se vuelvan obsoletas.

4. La formación de un comité de crédito, evita que la toma de decisiones se concentren en una sola persona, y que el margen de error disminuya, pues "dos cabezas piensan más que una".

5. El otorgar límites de crédito, acelera la cobranza, porque cuando los pedidos exceden el límite, el cliente se verá obligado a liquidar sus facturas más atrasadas. Pero también se debe estar conciente que algunos clientes requieren de aumento en su línea de crédito y algunos otros la cancelación del mismo.

6. Debe existir una total coordinación entre el área de ventas y el área de crédito y cobranza, ya que si el vendedor establece correctamente las condiciones de venta, la cobranza será más eficiente, y si el departamento de cobranza cumple su objetivo de una manera profesional, el cliente quedará muy satisfecho y tendrá a la empresa presente para su próxima requisición.

7. Es indispensable contar con el personal capacitado en el área de crédito y cobranza para lograr el principal objetivo: cobrar oportunamente sin perder al cliente.

8. es muy útil contar con una línea de factoraje porque podemos hacer frente a imprevistos y compras de ocasión. Y se logra una estructura financiera más sólida.

9. Los cobradores son un punto clave en la organización y por eso debemos motivarlos y remunerarlos de una manera justa.

10. Cada empresa debe tener su propio procedimiento de cobranza que vaya de acuerdo al tamaño y complejidad de sus operaciones, pues en cada giro los clientes reaccionan de manera diferente.

11. El procedimiento judicial de cobranza sólo se empleará como último recurso. Tenemos que hacer un análisis completo para determinar si la cobranza se puede realizar mediante arreglos amistosos o si estamos dispuestos a perder al cliente.

12. Es necesario que todas las empresas elaboren un presupuesto de cobranza, pues así sabrán cuánto se va a cobrar cada mes y hacer el flujo de efectivo, y en caso de necesitar dinero en el futuro, planear la forma de obtenerlo, ya sea por medio de factoraje, préstamos bancarios, o algún tipo de estrategia de ventas encaminada a las ventas de contado.

También nos sirve para evitar que las cuentas se vuelvan viejas, de cobro dudoso o incobrables.

13. El control presupuestal se debe de hacer constantemente, de ser posible diario, para hacer las acciones correctivas de manera oportuna.

14. Los informes deben de ser muy claros y breves, sin dejar pasar los puntos de mayor importancia, tanto para quien lo elabora como para quien va dirigido.

Generalmente las personas a quienes va dirigido el informe, disponen de muy poco tiempo, por lo cual debe de estar realizado inteligentemente para que no sea tedioso y resulte interesante.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Agustín Reyes Ponce, **Administración de Empresas** (1a. parte). Página 16.
- (2) Idem Referencia 1, página 16.
- (3) Idem Referencia 1, página 16.
- (4) Idem Referencia 1, página 16.
- (5) Idem Referencia 1, página 16.
- (6) Idem Referencia 1, página 16.
- (7) Idem Referencia 1, página 16.
- (8) Richard P. Ettinger y David E. Galileo, **Crédito y cobranzas**. Página 26.
- (9) Idem Referencia 8, página 26.
- (10) Cristóbal del Rfo González. **El presupuesto** Página 7.
- (11) Idem Referencia 10, Página 7.
- (12) Carlos Morales Felgueres **Presupuesto y control en las Empresas**. Página 7.

## BIBLIOGRAFIA

1. Hayes, Stephan  
Credito y Cobranzas  
Primera Edición  
Editorial E.C.A.S.A.
2. P. Etinger, Richard y E. Golieb, David  
Credito y Cobranzas  
Quinta Edición  
Editorial C.E.C.S.A.
3. Molina Aznar, Victor E.  
Dinámica del Credito y la Cobranza  
Tomo I y II  
Primera Edición  
Editorial E.C.A.S.A.
4. W. Seder, John  
Credito y Cobranzas  
Primera Edición  
Editorial C.E.C.S.A.
5. Villegas H., Eduardo  
La Información Financiera en la Administración  
Tercera Edición  
Editorial PAC.
6. Morales Felgueres, Carlos  
Presupuesto y Control en las Empresas  
Segunda Edición  
Editorial E.C.A.S.A.
7. Harold Koontz, Caryl O'Donnell  
Cursos de Administración Moderna  
Un análisis de las funciones de la administración  
Quinta Edición  
Editorial Mc. Graw Hill.

8. William K. Newman, Charles E. Sumner  
La Dinámica Administrativa, Conceptos, Fundamentos y Aplicaciones Prácticas  
Primera edición  
Editorial Diana.
9. V.W. Allen Sweemy, Robert Rachlin  
Manual de Presupuestos  
Primera Edición  
Editorial Mc. Graw Hill.
10. Reginald L. Jones, H. George Tretin  
Preparación de Presupuesto  
Primera Edición.  
Editorial C.E.C.S.A.
11. Reyes Ponce, Agustín  
Administración de empresas  
Tomo I y II  
Primera Edición  
Editorial LIMUSA.
12. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito  
39a. Edición  
Editorial PURRUA.
13. Gómez Morfin, Joaquín  
La Administración Moderna y los Sistemas de Información  
Editorial Diana.
14. H. Kreppe, Clifton y Macht, Richard  
Administración Financiera de los Negocios  
Primera Edición  
Editorial Banca y Comercio.
15. Del Rio González, Cristóbal  
El Presupuesto  
Segunda Edición  
Editorial E.C.A.S.A.

16. **Manch Balindo y Garcia Martinez**  
**Fundamentos de administración**  
**Tercera Edición**  
**Editorial Trillas.**