

72
2y



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**LA ADMINISTRACION FINANCIERA DE LAS
CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS PARA BEBE**

T E S I S

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

P R E S E N T A :

MARIA LUISA GUADALUPE VAZQUEZ GALINDO

ASESOR: L.C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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
AVANZADA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIO



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: 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:

"LA ADMINISTRACION FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS PARA BEBE"

que presenta LA pasante: MARIA LUISA GUADALUPE VAZQUEZ GALINDO
con número de cuentas: 7430794-6 para obtener el TITULO de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 22 de MAYO de 1996

PRESIDENTE	<u>L.A. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ</u>	
VOCAL	<u>L.C. PEDRO CHECA CHAVEZ</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA</u>	

A mi Madre, que con su apoyo y esfuerzo, hizo posible que llegara a la meta fijada.

A mis hijas, que han sido un estímulo para seguir adelante.

A Humberto Ruíz, quién me apoyó e impulso en los momentos más difíciles, para poder lograr mi objetivo.

A la U.N.A.M, por haberme brindado sus aulas para adquirir los conocimientos necesarios, para concluir mi carrera

I N D I C E

CAPITULO 1. GENERALIDADES.	1
INTRODUCCION.	1
1.1 Origen del crédito.	2
1.2 Concepto.	2
1.3 Cobranza.	2
CAPITULO 2. EVALUACION DEL CREDITO Y DE LA COBRANZA.	4
2.1 Solicitud de crédito.	4
2.1.1 Formato.	6
2.1.2 La investigación.	8
2.1.3 Límites de crédito.	9
2.2 Políticas de crédito.	10
2.3 Tipos de crédito.	11
2.4 Análisis de riesgos.	12
2.4.1 Analisis de estados Financieros.	15
2.4.2 Analisis de Cuentas riesgosas.	18
2.5 Planeación de la cobranza.	18
2.5.1 Autorización de pedidos.	20
2.5.2 Presupuesto de cobranza.	20
2.5.3 Estadísticas.	21
2.6 Factoraje.	22
2.6.1 Concepto.	22
2.6.2 Casas de Factoraje.	22
2.6.3 Funcionamiento.	23
2.7 Títulos de Crédito.	25
2.7.1 Clasificación y legislación.	25
2.7.2 Trámite Legal.	28
CAPITULO 3. ORGANIZACION.	29
3.1 Carta de Organización.	30
3.2 Autoridad y Responsabilidad.	33

3.3	Interrelación con otros departamentos.	33
CAPITULO 4.	CONTROL Y MEDICION DE RESULTADOS.	35
4.1	Control de la cobranza.	35
4.2	Flujo de Información.	38
4.3	Indices de Cobranza.	40
4.3.1	Rotación de Cuentas por Cobrar.	40
4.3.2	Plazo Promedio de Recuperación.	40
4.4	Medidas Correctivas.	41
4.5	Registros Contables.	42
4.6	Automatización de Registros.	43
4.7	Repercusiones Fiscales.	45
CAPITULO 5.	CASO PRACTICO.	47
-	CONCLUSIONES.	70
-	BIBLIOGRAFIA.	72

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

Dada la importancia del crédito en las empresas, es necesario tener una visión mas adecuada acerca de la administración financiera de las cuentas por cobrar, ya que estas representan una de las principales fuentes de ingresos.

Como consecuencia debe contemplar todos los procesos administrativos, revisarlos y hacer los cambios necesarios o adecuaciones pertinentes, llevando a cabo en primera instancia una auditoría administrativa que indique como, cuando y donde hacerlos, continuando con las medidas que prevean cualquier situación que ponga en peligro la recuperación de la cartera.

La investigación, el uso de seguros de crédito, las políticas de autorización de pedidos, la provisión para cuentas incobrables, la intervención jurídica, la evaluación y costo de todas las opciones, son los elementos necesarios, para la toma de decisiones.

La organización del departamento, niveles de autoridad responsabilidad, interrelación con otros departamentos y el flujo de información, dará la pauta para saber como encaminar la resolución de los problemas adecuadamente, evitando pasos innecesarios que implicarían mas tiempo.

La integración de los métodos y procedimientos que será el manual que debe contener paso por paso el seguimiento de la organización e información, incluyendo el elemento humano, que llevará a cabo todos estos procedimientos, para cumplir con los objetivos planeados.

La medición y control de resultados de lo planeado, reportes e informes a la administración, los registros contables por tratarse

de tan importante rubro dentro del balance gral., así como las repercusiones fiscales y legales que indican los derechos y obligaciones de la empresa en relación con sus clientes.

CAPITULO 1

GENERALIDADES.

1.1 ORIGEN DEL CREDITO.

El crédito surgió paralelamente al comercio, es decir, es casi tan antiguo como la civilización, el comercio se inicio como un intercambio de especie por especie, y hasta la aparición de la moneda, se dieron los primeros pasos hacia las operaciones crediticias.

En la antigua Roma, se dice que empezó a utilizarse el crédito, hacían préstamos a plazos, cobrando un interés por el crédito entre el 40% y el 75% que en realidad no resultaba tan elevado, como podría parecer en la actualidad, ya que era muy grande el riesgo, surgió entonces la necesidad de garantizar el pago, apareciendo los pagares, que tuvieron que legalizarse ante un notario. Existieron leyes que castigaban, el incumplimiento del deudor con sanciones, penas corporales, confiscación de bienes, pena de muerte, y la venta del deudor en calidad de esclavo, si el deudor fallecía, su familia heredaba la deuda (esposa e hijos).

Para evitar el riesgo de transportar dinero en efectivo, los Romanos y los Griegos, utilizaban la Letra de Crédito, que podían hacer efectiva en otra plaza con un corresponsal del banquero en donde habían hecho su depósito.

Los banqueros surgieron después de los prestamistas, se encargaban del mercado de metales preciosos, otorgaban el servicio de pagar deudas locales de sus clientes, cuando estos se encontraban en el extranjero, así como de cobrar créditos de sus clientes, si estos se encontraban fuera de su plaza.

En el siglo XII, se desarrollaron los bancos, con las características conocidas hasta la actualidad.

Las importaciones y exportaciones en el comercio dieron lugar a una sociedad entre un comisionista, que proporcionaba los fondos

para la transportación marítima de mercancía que un comerciante le proporcionaba y tenía que viajar con esa mercancía para encargarse personalmente de venderla, siendo esta una sociedad mercantil, si esta mercancía naufragaba, el comerciante o deudor se deslindaba de toda responsabilidad, en cuanto al pago del crédito recibido.

Los Aztecas, tuvieron un gran desarrollo al final del siglo XV, sus actividades de comercio se realizaban además de trueques, con instrumentos de cambio que sin ser acuñadas, su finalidad era la misma, las monedas utilizadas fueron; Cacao, pero diferente al del uso normal, piezas de cobre, telas de algodón, destinadas únicamente a la adquisición de mercancías, que se les nombraba jatoquachtli. También penalizaban el incumplimiento de un crédito con la cárcel y la esclavitud.

1.2 CONCEPTO.

Crédito.- Otorgamiento de un bien en dinero o especie, con la promesa de pago a un tiempo determinado, que se basa en la confianza, pudiendo existir como adición un interés pactado previamente.

1.3 COBRANZA.

Definición.-Es el arte de aplicar las técnicas adecuadas para recuperar los créditos otorgados a los clientes, de tal suerte que el cliente este convencido de que le conviene conservar su crédito, tener amplias recomendaciones de sus proveedores, y que represente un cliente deseable para cualquier empresa.

Surge como complemento del crédito, ya que es una medida correctiva, que nos indica el comportamiento real del cliente, dando los lineamientos para decidir si se continua otorgando el crédito, o bien si se debe modificar.

La cobranza debe ser esencialmente un sistema administrativo, que tenga como objetivo recuperar el importe de las ventas a crédito, de la manera mas rapida, adecuada y oportuna, asi como de conservar al cliente.

La efectividad de la cobranza, depende de la estrategia que se

utilice para lograrla, teniendo que utilizar diferentes argumentos por cada cliente, pero es muy común lograr resultados haciendo sentir al cliente, que es muy importante su cooperación, además de contar con mayor consideración y atención.

CAPITULO 2

EVALUACION DEL CREDITO Y COBRANZA.

2.1 SOLICITUD DE CREDITO.

2.1.1 FORMATO.

Una solicitud de crédito debe informar de todos los datos necesarios para tener un panorama completo de la situación del solicitante del crédito.

En virtud de la importancia de este documento informativo, se debe tener cuidado de diseñar un formato adecuado que contenga toda la información necesaria, para realizar la investigación y agilizar el trámite, tratando de invertir el menor tiempo posible, mas no por eso, hacer una investigación carente de información adecuada para emitir un criterio de aceptación o rechazo.

El formato debe ser funcional, sin ser muy extenso, pero sí, claro y conciso en los datos que se le piden al cliente, para no dar lugar a interpretaciones equivocadas o confusiones.

También debe incluirse en la solicitud de crédito, las condiciones bajo las cuales trabaja la empresa con sus clientes, al final de la leyenda, el solicitante deberá firmar de conformidad con lo cual esta aceptando las condiciones y comprometiendose a ellas.

Al recibir una solicitud de crédito, se debe establecer el tiempo límite para la resolución del crédito, lo aconsejable es de 8 a 10 días, ya que un plazo mayor entorpecería la labor de ventas y retrasaría las entregas en el caso de que un pedido resulte autorizado.

Cuando una solicitud, sea rechazada por el depto. de

crédito y cobranzas, éste deberá informar de inmediato al depto. de ventas, para que se lo comunique al solicitante, indicándole de una manera sutil que por el momento se le venderá de contado y que se estará estudiando su solicitud, para que en lo futuro pueda extendersele el crédito solicitado.

SOLICITUD DE:

- () Apertura de Crédito
- () Ampliación de Crédito
- () Cambio de propietario
- () Cambio de Razón Social
- () Cambio de domicilio

FECHA _____

NO. CTA. _____

AGENTE _____

CREDITO SOLICITADO \$ _____

DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre _____

Razón social _____

Domicilio _____

Colonia _____ Población _____

Giro _____ Local- () Propio () Rentado

Tel: _____

Datos para la cobranza:

Días de revisión _____ Horario _____

Días de cobro _____ Horario _____

REFERENCIAS COMERCIALES

1. Nombre _____ Tel _____

Dirección _____

INVESTIGACION:

Monto del crédito otorgado _____

Condiciones _____ Antigüedad _____

Observaciones _____

Informó: _____

2. Nombre _____ Tel _____

Dirección _____

INVESTIGACION:

Monto del crédito otorgado _____

Condiciones _____ Antigüedad _____

Observaciones _____

3. Nombre _____ Tel _____
Dirección _____

INVESTIGACION:

Monto del crédito otorgado _____

Condiciones _____ Antigüedad _____

Observaciones _____

Informó: _____

REFERENCIAS BANCARIAS

	Banco	No. cta.	Sucursal	Teléfono
1)	_____*	_____*	_____*	_____*
2)	_____*	_____*	_____*	_____*

RESULTADO.

CONCLUSIONES _____

CREDITO AUTORIZADO _____ CONDICIONES _____

CLAVE DEL AGENTE: _____

AUTORIZA: _____

FECHA _____

2.1.2 LA INVESTIGACION.

Una vez que se tiene la información requerida en la solicitud de crédito, se verifican los datos personales o propios del negocio, proporcionados por el solicitante, que es la primera parte del formato, enseguida se verifican y solicitan las referencias comerciales, bancarias o intercambio de información de crédito, si se cuenta con este servicio.

a) Las referencias comerciales:

Son las que el cliente proporciona y que se toman como base, para verificar su comportamiento crediticio con otros proveedores, pero con la desventaja de que cabe la posibilidad de que el solicitante, solo proporcione datos de proveedores que hayan tenido buena experiencia con el, y omitir las referencias en contra.

Otro problema existente es la poca disposición que el proveedor entrevistado, tenga de proporcionar la información requerida por el investigador, por diferentes causas que pueden ser que se soliciten referencias a empresas pertenecientes a asociaciones de crédito a las cuales solo se puede tener acceso si la empresa que solicita, pertenece a dichas asociaciones, de lo contrario no se le proporciona ninguna información al respecto, aunque también puede ser por políticas de la empresa de no proporcionar referencias.

La investigación requiere como referencias comerciales obtener información acerca de; crédito máximo otorgado, deuda actual, puntualidad, tiempo de retrasos y motivos de los mismos, volumen de compra, tipo de mercancía que desplaza, instalaciones, mobiliario, local rentado y equipo.

b) Las referencias bancarias:

Son las que se obtienen de instituciones de crédito y que son de gran utilidad, ya que por el prestigio de ellas proporcionan datos mas confiables del comportamiento de su cliente,

datos como son promedios de saldos diarios que reflejan como se administra el dinero, así como el volumen de cheques devueltos.

En algunas ocasiones resulta tardado y problemático el obtener esta información presentando la solicitud de referencias directamente al banco, por lo que se puede optar por tratar de acceder a la información utilizando las buenas relaciones que se tengan con los ejecutivos o empleados del banco con el que se trabaje, pidiéndoles que soliciten referencias a otras instituciones bancarias, siendo más factible que entre ellos se den información verídica y confiable.

c) Intercambio de información crediticia:

Se obtiene a través de asociaciones en las cuales los interesados en ser socios, tiene la obligación de aportar información crediticia de los clientes que manejan, pero estrictamente confidencial, con los datos que cada socio aporta, se va incrementando el archivo de consultas, el cual todos los socios tienen el compromiso de actualizar, y el derecho de consultar cuando lo requieran.

2.1.3 Límites de crédito.

Para establecer límites de crédito deben examinarse minuciosamente todas las opciones, basándose en las alternativas y métodos que pueden ser aplicados para este fin, por ejemplo:

- Un análisis de estados financieros.
- Consultando los índices que reportan las agencias de crédito, y clasificarlos dándoles cierto rango de aceptación.
- Información de otros proveedores en cuanto a los límites de crédito y tomándolos como base para clasificarlos ya sea más alto, más bajo o promediarlos.

2.2 POLITICAS DE CREDITO.

Son cursos de acción encaminados a lograr objetivos comunes dentro de una organización, es decir, son normas que deben seguirse para llegar a una meta predeterminada.

En este caso es el establecimiento de normas que prevalecerán para lograr la mayor eficacia en el otorgamiento del crédito al solicitante mas adecuado, así como el logro de la cobranza en el tiempo estipulado para este fin, disminuyendo los riesgos.

Las políticas de crédito deben difundirse a través de comunicación escrita, ya que utilizarla verbalmente se prestaría a confusiones o ambigüedades, y el receptor de dicha comunicación la interpretaría a su conveniencia, de manera contraria si las políticas son escritas queda plasmado el verdadero sentido que se le quiera dar al contenido, ya que quien las elabore deberá pensarlo con mayor detenimiento y con un adecuado criterio de selección, así como las modificaciones que se requiera hacer al contenido del texto también se deben meditar.

Para establecer las políticas de crédito deben fijarse primero los objetivos del departamento de crédito y cobranzas, ya que se debe conjuntar con los departamentos relacionados, para llegar a un objetivo común, analizando las condiciones bajo las cuales se van a aplicar.

Las políticas de crédito deben tomar en cuenta la afectación que pudieran tener con otros departamentos como son:

- Ventas.
- Finanzas.
- Almacén.

El siguiente paso es como llevarlas a cabo:

- Se delegan responsabilidades y funciones al personal de crédito
- Se fijan objetivos a corto plazo partiendo de los problemas mas urgentes para darles soluciones inmediatas.
- Se establecen los procedimientos a seguir para lograrlo, así como el control de los mismos.
- Formar conciencia en el personal que lo llevará a cabo, en la

importancia y trascendencia del cumplimiento.

La manera mas eficaz para esto, seria comunicar por escrito a cada uno de los implicados sus funciones detalladamente, no dejando ambigüedades en el texto.

El criterio a tomar para fijar las políticas va en función del tipo de mercado y condiciones de la empresa, y podra ser flexible si:

- La empresa tiene mucha competencia.
- Tiene sobreinversión en sus inventarios.
- Las necesidades de efectivo siempre son urgentes debido a la exigibilidad del pago de pasivos a corto plazo.
- Si hay un decremento en los precios del producto en el mercado.
- Existe una utilidad excesiva.
- Que sean artículos de temporada.

Ya establecida la política de crédito se debe desarrollar un procedimiento que indique la forma mas adecuada, útil y efectiva para llegar al objetivo evitando desperdicio de tiempo, esfuerzo y productividad.

Una vez establecido el flujo de operación se le debe dar seguimiento a las funciones concernientes a los departamentos afectados para lograr su cumplimiento mediante el manual de procedimientos elaborado, en el que se indican los formatos usados y su distribución.

2.3 TIPOS DE CREDITO.

- Crédito hipotecario. - Cuando se garantiza el pago de una deuda con bienes inmuebles o maquinaria instalada.
- Crédito Quirografario. - Cuando se garantiza el cumplimiento de la obligación con la firma del deudor, según se consideren sus cualidades.

- Crédito prendario. - Cuando se garantiza el cumplimiento con títulos de crédito endosados o con un bien mueble.

- Crédito documentado. - Es la garantía del cumplimiento de la obligación con títulos de crédito a favor del otorgante (pagares o letras de cambio).

2.4 ANALISIS DE RIESGOS.

Según las políticas adoptadas por la empresa, si se desea incrementar el volumen de cuentas por cobrar, se podrá analizar tomando en cuenta las cantidades equivalentes en proporción al aumento de estas ventas; por ejemplo si se analiza un probable aumento de ventas a crédito de \$ 1,000,000, previendo un 3% de este aumento para cuentas incobrables y los costos variables serían el 60% del incremento de estas ventas, los gastos fijos normales de operación son de \$ 400,000, por lo tanto los gastos fijos por cobranza implican un aumento, que en este caso se fijaran en \$ 200,000, el análisis sera así:

Costo 60% Margen 40%

Utilidad marginal es el resultado de multiplicar el margen de utilidad del incremento por el total del incremento.

Perdida marginal se obtiene con la multiplicación del porcentaje para cuentas incobrables y el total del incremento deseado, mas los gastos fijos que corresponderían a dicho incremento.

U.M. = $0.40 \times 1,000,000$		\$400,000
P.M. = VARIABLES		
$0.03 \times 1,000,000$	\$ 30,000	
FIJOS	200,000	\$230,000
Utilidad Neta Marginal		\$170,000

Esto nos indica que este incremento en las ventas daría una utilidad de \$170,000 libres de gastos. Entonces el punto de equilibrio de las cuentas por cobrar quedaría de la siguiente manera: $Pe = F/Vp$ donde :

Pe = Punto de Equilibrio

F = Gastos Fijos

Vp = Margen en proporción de los costos variables y las ventas

Sustituyendo :

$$Pe = (\$400,000 + \$200,000)/0.40 = \$1,500,000$$

Con esto se sabrá que las ventas mayores de \$1,500,000 producen utilidades, por lo consiguiente están por encima del punto de equilibrio y sí es aceptable tomar el riesgo.

Si se desea saber si es aceptable considerar una utilidad neta marginal del 10% adicional:

$$\$1,000,000 \times 10\% = \$100,000$$

De las ventas normales, se restan el costo y gastos fijos marginales, así como la utilidad mínima marginal, lo que dará como resultado el grado de aceptación de los costos variables, que cotejado con las ventas es del 10%

Ventas		1,000,000
-Costo 60%	600,000	
-Gts. fijos marginales	200,000	
-Utilidad mínima marginal	100,000	900,000
Tolerancia 10%		<u>\$ 100,000</u>

2.4.1 ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.

Este método de análisis lo podrá llevar a cabo el ejecutivo de crédito, si cuenta con clientes que sean empresas industriales o comerciales, solicitandoles proporcionen sus estados financieros, de uno o varios períodos, según el criterio que se adopte, si se solicitan de 3 o mas períodos, se analizan los hechos históricos del cliente, con proyección al futuro, ya que en realidad lo mas importante para un gerente de crédito, es el comportamiento futuro del solicitante del crédito, entonces aplicará los índices o razones financieras para tal efecto.

Los índices son elementos matemáticos, utilizados para evaluar estados financieros y formarse un criterio acerca de la capacidad de un solicitante de crédito.

Para realizar un análisis financiero en cuestiones de crédito se escogerán un grupo básico de razones financieras, que indiquen la solvencia, estabilidad, reeditabilidad.

Los índices mas utilizados para este fin son los siguientes:

SOLVENCIA = Act. Circ/Pas. Circ

Se basa en el razonamiento de que el pasivo circulante es el resultado del financiamiento del activo, o bien la capacidad que tiene una empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo y soportar las posibles disminuciones que pueda sufrir el activo circulante, sin verse afectado en gran medida.

Este índice, para ser aceptado, debe tener una proporción de 2 a 1, entre mas alto, deberá ser mas aceptable.

CAPITAL DE TRABAJO = Act Circ - Pas Circ

Es el valor de la inversión de los socios en los costos de operación de la empresa, por lo que en base a este índice se determina la proporción del capital de trabajo en relación al activo circulante.

Capital de trabajo/activo circulante.

El porcentaje que se obtenga, debe fluctuar entre el 51% y el 100%, ya que un porcentaje menor indicaría que la empresa esta en manos de los acreedores.

LIQUIDEZ = Act Circ - Inventarios / Pas circ.

Este índice muestra la probabilidad de que la empresa pague sus deudas aún si dejara de vender en este momento, ya que al activo circulante se le disminuye el importe de los inventarios, dejando únicamente el circulante de inmediata realización, su aceptación debe ser de superior a 2. Esta razón, por lo exigente que es, se le denomina Prueba de Acido.

CAPITAL CIRCULANTE = Act Circ. / Vtas. Anuales

Indica la cantidad necesaria que el cliente debe invertir en su operación por cada peso vendido, debiendo ser este índice menor a 1, lo que mostraría una buena administración financiera, de lo contrario muestra deficiencia.

FINANCIAMIENTO = Ctas x Pag corto plazo / Clientes.

Indica el porcentaje que existe entre las cuentas por cobrar y el financiamiento obtenido de los acreedores, este porcentaje debe ser menor al 50%.

ROTACION DE VTAS = Vtas. Tot. / Clientes.

Indica la cantidad que el cliente puede vender por cada peso que otorga de crédito, este índice deberá ser superior a 1.

De lo anterior se observa que los índices dan posiciones favorables y desfavorables para el cliente, por lo que se deberán dar valores a los resultados obtenidos en base a ponderaciones que indicarán el criterio que puede tomarse en cuanto a una decisión.

Existen infinidad de razones financieras, para analizar la posición de los clientes, esto es como un traje a la medida que debe elaborarse según el tipo de empresa que se este analizando, se

toman y quitan datos, y hasta se proponen nuevos índices que den una mejor información para tomar las decisiones mas adecuadas.

Una vez seleccionado el instrumento de análisis que se habrá de tomar y hacer la evaluación correspondiente, se requiere establecer el límite de crédito que se habrá de otorgar al cliente.

Este se debe hacer en base al capital contable del cliente y deberá sufrir modificaciones a favor o en contra, según el comportamiento del mismo, entonces se tiene que vigilar y disminuirse en el caso de que el cliente se haya atrasado en sus pagos, o si se sabe de un déficit en sus finanzas, cheques devueltos, varias visitas del cobrador, etc.

Para establecer una cantidad específica de crédito a otorgar a un cliente, se deben considerar los ingresos y gastos fijos que le afectan, traduciendo los en porcentajes.

Tomando en consideración que los gastos fijos corresponden a un 30%, se decidirá si un cliente que rebasa este porcentaje, podrá ser sujeto de crédito, clasificandolo como cliente de alto riesgo.

También se debe decidir si se carga a los clientes los gastos ocasionados por frecuentes visitas de cobradores, sueldos, gastos administrativos, etc, como intereses por los conceptos mencionados, agregándolos al saldo insoluto, el calculo se haría de la siguiente manera:

Gastos anuales de c y c/Vtas anuales a crédito

Tomando un ejemplo : $1,452,300/16,800,000 = .0864$

Suponiendo un interés bancario del 24%, el calculo seria así:

Gastos del depto 0.0864

Intereses % 0.2400

Monto del interés $0.3640 \times 100 = 36.40\%$

2.4.2 ANALISIS DE CUENTAS RIESGOSAS.

En el establecimiento y revisión de una línea de crédito, se deben considerar los diferentes tipos de riesgos que se corren como son:

- a) Riesgo técnico.- Basandose en los Estados Financieros.
- b) Riesgo cubierto.- En base a garantías con bienes inmuebles.
- c) Riesgo medio.- En base a la información de agencias investigadoras.
- d) Riesgo puro.- El que se corre con la obtención de simples referencias comerciales y personales. Cada uno de estos riesgos se pueden medir asignándoles porcentajes según la importancia que a cada uno se le de se elabora una tabla de consulta, que indique en que posición esta cada cliente, para tomar las desiciones pertinentes al respecto.

2.5 PLANEACION DE LA COBRANZA.

En los negocios, cuando no existen políticas de cobranza, esta se debilita y resulta deficiente, el primer problema a solucionar, fue el otorgamiento de crédito, entonces el siguiente problema a resolver es como se ha de lograr la recuperación oportuna, para lo cual se debe hacer una planeación adecuada con visión netamente financiera, que prevea punto por punto, la alternativa mas adecuada y al menor costo. Por lo tanto, se han de seguir métodos y procedimientos encaminados al logro de estos objetivos, debe existir un manual de procedimientos de cobranza, que nos indique el curso de acción a seguir, para lograr adecuada y oportunamente, esta recuperación, atraves de diseño de reportes y relaciones para controlar el flujo de información que surja de este proceso, estudiar, probar, modificar, hasta crear el modelo idóneo, acorde al tipo de empresa de que se trate, ya que en la labor de cobranza, no es posible seguir patrones específicos

respecto a como debe administrarse la cobranza, cada empresa, cada cliente deben ser tratados de manera diferente y de acuerdo al criterio del ejecutivo de cobranza, según su campo de acción, conocimientos y experiencias.

Esta labor debe empezar desde el momento de autorizar un pedido, observando las diferentes alternativas y elegir la mas adecuada, según el cliente del que se trate.

Normalmente el ejecutivo de crédito, también se encarga de la cobranza, esto es una desición acertada, ya que si es la misma persona la que otorga el crédito y observa como es que se esta recuperando, tomará con mas interés la labor de cobranza, debido a que se convierte en el elemento ideal de mediación para la recuperación, puesto que se entera de todo los detalles acerca del cliente, desde su solicitud, hasta la realización del cobro.

Por otra parte se debe visualizar la cobranza futura, a atraves de presupuestos, que indicarán la probable recepción de ingresos a futuro y así mismo informar estos datos a la Administración de la Empresa, para que en conjunto con los demás presupuestos, se integren como parte de los criterios para la toma de desiciones.

También se puede tener un gran apoyo en las estadísticas obtenidas de la recopilación de datos con las experiencias que dan los hechos ocurridos sobre la marcha, analizar la frecuencia con la que ocurren, calcular índices de repetición, clasificar los datos y el resultado, llevara a detectar los puntos que requieren mayor atención o refuerzo dentro de la labor de cobranza, por ejemplo; las causas mas frecuentes de devoluciones, descuentos y bonificaciones, las quejas de clientes respecto al servicio de embarques, atención de su agente, etc.

Los resultados de este estudio se codifican, grafican y utilizan como herramientas para formarse un criterio acerca de las medidas correctivas, al respecto de los problemas de cobranza.

2.5.1. AUTORIZACION DE PEDIDOS

Para este fin, se habrán de tomar en cuenta todos los datos que se tienen de los clientes, así como las experiencias con ellos, los vencimientos, condiciones de pago, plazos y el cumplimiento de estos, y tomando en cuenta las políticas adoptadas para la autorización, se decide si se aceptan o no.

Estos pedidos, habrán de firmarse, si es que se aceptan, de lo contrario, deberá reportarse inmediatamente al personal de ventas para que intervenga en cuanto a las razones del rechazo de ese pedido y haga las gestiones correspondientes, para evitar que se cancele.

En ocasiones, es necesario detener pedidos para presionar un pago atrasado, o bien según el cliente del que se trate, se le informa que su pedido se surtirá, y que se espera su pago inmediato.

Las solicitudes de crédito deben recibirse adjuntas al pedido de un cliente nuevo y deberá tener toda la información necesaria, para llevar a cabo la labor de investigación, de lo contrario se habrán de rechazar, ya que no es labor de crédito y cobranzas, perseguir al personal de ventas para que entregue su información completa, porque repercutiría en pérdida de tiempo en labores no concernientes al objetivo de las funciones de cobranzas.

2.5.2. PRESUPUESTO DE COBRANZA

Los presupuestos son en toda empresa, técnicas financieras para tener una visión futura de resultados de las operaciones por realizar, a través de métodos y procedimientos de un proceso de planeación de lo que se desea realizar, fijar objetivos, ejecutar lo planeado con todos los elementos previstos con que se cuenta y finalmente controlar el cumplimiento de los objetivos planeados, auxiliándose de la intervención del personal con niveles jerárquicos intermedios y supervisores, que a su vez encaminen y motiven a su personal al cumplimiento del objetivo común de la

empresa.

Al verificar el cumplimiento de los objetivos plasmado en el presupuesto, se analizan desviaciones y se corrigen, hasta minimizarlas.

Dentro del presupuesto de operación de una empresa se encuentra contemplado el mas importante que es el de ingresos propios del giro del negocio, por lo que corresponde al gerente de crédito y cobranza , realizar el presupuesto correspondiente a la cobranza, basandose en el presupuesto de ventas, tomando en consideración las políticas de la empresa y sus plazos de pago.

Para esto se clasifican las ventas presupuestadas, según los plazos otorgados, asignandoles porcentajes, se vacían estos datos en un cuadro que contenga toda la información necesaria y se calculan las cantidades mensuales, hasta llegar a los 12 meses, en referencia a un presupuesto anual, al final de la columna presupuestada de ventas se obtendrá lo que se espera vender anualmente y cada columna mensual indicara los importes que se pretende cobrar.

2.5.3 ESTADISTICAS

Son métodos de codificación de hechos ocurridos a los que se les asignan valores, con el fin de utilizarlos como indicadores, del comportamiento de algún suceso a estudiar, para formarse un criterio acerca de la frecuencia con la que ocurren hechos determinados y plasmar mas claramente su comportamiento y tendencias, realizando las correcciones que amerite el caso.

En el caso de la cobranza , las estadísticas son utilizadas para ponderar cifras que resulten mas significativas, que cualquier otro valor en dinero o especie, como ejemplo se pueden citar los registros de cobranza lograda en determinado período, si es por temporada, las causas del atraso en la cobranza, como pueden ser devoluciones, motivos de las devoluciones, desviación de presupuestos y todos los datos que se deseen estudiar, graficando estos datos y teniendo una idea mas significativa en la resolución

de problemas.

2.6 FACTORAJE.

2.6.1 Concepto.

Factor: proviene del latin facio, hacer, por lo que se entiende por Factor, el que hace.

Es el convenio que celebra una institución, llamada Factor, con una empresa a la cual le compra sus cuentas por cobrar a corto plazo, incluyendo los riesgos de cobranza.

Es la cesión y transmisión de créditos que realiza una empresa, que con motivo de las operaciones realizadas para cumplir con sus objetivos, dan lugar a obtener cuentas por cobrar a cargo de sus clientes, cuya fecha de pago es diferida y con el fin de obtener ingresos a corto plazo, se entregan a una institución de factoraje o Factor.

Financiamiento ofrecido a las empresas, a través de un anticipo del importe de los derechos que tiene sobre sus cuentas por cobrar como resultado de su actividad empresarial.

2.6.2 CASAS DE FACTORAJE.

Son instituciones de crédito que se dedican a la compra de cuentas por cobrar, dando el servicio a sus clientes de obtener ingresos inmediatos, es decir dan financiamiento a las empresas a través de los créditos que obtienen de su actividad comercial.

La casa de factoraje es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas, mediante escritura pública, con fé de notario público e inscrita en el registro

público de comercio, autorizada para operar como empresa de factoraje financiero, regida por la ley de organizaciones y actividades auxiliares de crédito.

2.6.3 FUNCIONAMIENTO.

En México las técnicas utilizadas para las operaciones de factoraje son:

1) **Factoraje sin recurso o Factoraje puro.**

Esta modalidad se refiere a que el factor cuando adquiere las cuentas por cobrar de sus clientes, asume el riesgo de no lograr el cobro.

2) **Factoraje con recurso o Pignoración de cuentas por cobrar.**

Esta técnica consiste en que el Factor adquiere las cuentas por cobrar, con responsabilidad para el cliente, de tal suerte que si no se logra el cobro, el cliente deberá reponer los documentos cedidos por otros nuevos, no vencidos, debiendo pagar por ello una penalización, o bien cobrarle intereses moratorios de acuerdo a las tasas bancarias, sobre el importe entregado, según los términos del art.45 B de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.

Estas dos modalidades de técnicas de factoraje, tienen en común el hecho de que el Factor otorga financiamiento por dos terceras partes del importe de los créditos que le cede el cliente, después de haberse aplicado el descuento de la comisión y una tercera parte la retiene hasta el vencimiento de los documentos, a esta retención se le denomina Aforo.

En relación al **Aforo**, el Factor requiere garantizar su recuperación, por lo que en caso de que el cliente tenga algun adeudo con el, podrá disponer hasta del importe total del Aforo como pago de las cantidades adeudadas.

Se llama **Cedente** o cliente a la empresa que vende sus

cuentas por cobrar a la institución de factoraje.

Se le llama **Factor**, a la institución de factoraje que compra las cuentas por cobrar, entregando al cedente el importe del anticipo de las dos terceras partes de inmediato, deduciendo su comisión.

El cliente debe proporcionar la documentación requerida por la casa de factoraje para que esta revise el análisis económico-financiero correspondiente, así como de las operaciones que dan origen a los créditos a su favor.

Una vez aprobada la línea de factoraje, se celebra un contrato en el que se estipulan las cláusulas a las que deben someterse las partes involucradas, los términos que se utilizan para este tipo de contratos son los siguientes:

a) Línea de factoraje.- Es el valor nominal de los créditos cedidos que el factor esta dispuesto a adquirir del cliente.

b) Precio base ajustado. - Es el anticipo que el factor entrega al cliente, menos la tasa de descuento.

c) Tasa de descuento.- Es el descuento sobre el valor nominal del anticipo pactado.

Los créditos cedidos no deben estar vencidos y deben documentarse en facturas o títulos de crédito que avalen su existencia deben originarse por bienes o servicios, por personas físicas o morales que realicen actividades empresariales.

Si las cuentas por cobrar cedidas son títulos de crédito, deben llevar el endoso del apoderado que representa al cliente.

Es obligación del cedente, avisar por escrito a su deudor de la transmisión de los créditos que fueron originados por el y que se otorgaron al factor mediante una notificación.

También debe pactarse la tasa que se aplicará como comisión del Factor, que se determina a la tasa del mercado; tasa líder, esta será la que resulte mayor entre el CPP y el promedio ponderado de CETES a 28 días.

El CPP lo publica mensualmente el Banco de Mexico los

días 15 en le diario oficial.

Los CETES se subastan cada semana (los miercoles) y se define una de cuatro tasas obtenidas en esta subasta.

2.7 TITULOS DE CREDITO.

La ley de títulos y operaciones de crédito (título 1o. Art. 5o. ed. 1992), define que los títulos de crédito son los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna.

Los Títulos de Crédito son documentos que se distinguen por representar derechos y obligaciones que en otro tipo de documento no existen.

2.7.1 CLASIFICACION Y LEGISLACION.

a) Títulos al Portador. - Son documentos que se expiden sin determinar a alguna persona o bien con la cláusula " Al Portador " , quién lo posea tiene derecho a exigir su pago.

b) Títulos a la Orden. - Son los que se emiten a favor de persona determinada a quién se transmite sus derechos.

c) Títulos Nominativos. - Su emisión es a favor de alguien que es el beneficiario y se transmite por endoso, pero tiene que llevar un registro del emisor en el cual se vayan relacionando los endosos, si no tuvieran relación estos endosos, resultaría ilegítimo el derecho sobre este título.

Los títulos nominativos mas conocidos son:

1) LETRA DE CAMBIO. - Título de crédito que representa la orden del girador al girado, de pagar la cantidad indicada al vencimiento.

Su cobro puede ser; A la Vista, a Cierta Tiempo de la Vista, a Cierta Tiempo de la Fecha o Día Fijo, este último es el

mas usual ya que se refiere a una fecha especifica de pago.

Si se presentára al cobro y no fuese pagada, se podrá protestar, entendiendose como **protesto** el acto jurídico en el cual se hace constar legalmente ante el notario público o corredor, que la letra fue presentada al cobro en su oportunidad y no fue pagada, esto deberá hacerse dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la letra y ésta quedará en poder del notario o corredor durante el día en que se protestó y el siguiente día a disposición del girado que podrá presentarse a pagar el importe de la letra así como de los intereses moratorios.

Se entiende como **Girador** el que suscribe el título y como **Girado** al que recibe la orden de pagar la letra.

Los requisitos de la letra de cambio son:

- a) La mención de ser letra de cambio.
- b) Lugar y fecha en donde se suscribe.
- c) La orden al Girado de pagar cierta cantidad de dinero.
- d) Lugar y fecha de pago.
- e) Nombre del Girado.
- f) Firma del Girado.

2) **PAGARE.-** Es un título de crédito que contiene literalmente la promesa de pago del suscriptor, de una suma determinada de dinero al beneficiario a la fecha de vencimiento.

La diferencia con la letra de cambio es que el pagaré es un promesa de pago y la letra de cambio es una orden de pago, los requisitos legales de su formulacion son:

- a) La inscripción de ser pagaré.
- b) Deben ser nominativos.
- c) Indicar el lugar y fecha de pago.
- d) Nombre del beneficiario a quien se ha de hacer el pago.
- e) Fecha y lugar de expedición.

f) Firma del que suscribe.

El pagaré se puede avalar, endosar y protesta así como la letra de cambio en el es permitido integrar intereses moratorios.

3) CHEQUE.- Es un título de crédito, que es expedido a cargo de una institución bancaria (**librado**) en el cual se le da la orden al librado de pagar la cantidad que el cheque indique, el **librador** es quien expide el cheque y que esta autorizado por la institución bancaria para expedir cheques a su cargo ya que le proporcionan los formatos para expedirlos.

Los requisitos del cheque son :

- a) La mención de ser cheque.
- b) Fecha y lugar de expedición.
- c) En el formato ya esta impresa la orden de pago.
- d) Nombre de la Institución Bancaria o Librado.
- e) Lugar de Pago Impreso en el Cheque.
- f) Firma del Librador que es quien da la orden de pago al

Librado.

Un cheque puede suscribirse al portador o nominativo, el nominativo se puede girar a favor del mismo librador o del librado, este último no es negociable y tambien se puede girar a favor de un tercero.

Un título de crédito, puede tener tambien como garantía un aval, el Aval es el reponsable solidario del avalado en el sentido que garantiza el total de la deuda si es que no se especifica lo contrario, ya que puede garantizar solamente una parte del total del importe adeudado.

El aval tiene la misma responsabilidad y se puede tomar la misma acción en contra de el que de el avalado, si el aval paga la deuda de su avalado entonces tiene todo el derecho de proceder en contra de el.

2.7.2. Trámite Legal.

Cuando ya se agotaron todos los recursos para lograr la recuperación de una cuenta vencida, se procede a solicitar la intervención del departamento legal o despacho jurídico e iniciar el trámite de la demanda, para lo cual el abogado prepara el escrito correspondiente para iniciar la demanda por incumplimiento del pago.

Como lo indica el código de Comercio, se presenta un escrito en el que el abogado inicia la demanda con los Medios Preparatorios y el Ejecutivo Mercantil, en el que solicita al Juez o Autoridad competente, inicie la demanda.

CAPITULO 3

ORGANIZACION

Es la estructura que indica las funciones y jerarquías, que conjuntamente con los medios y elementos con los que cuenta la empresa, encaminan los esfuerzos para el logro de los objetivos planeados, indicando los niveles de autoridad y responsabilidad de cada area.

Como lo indica Agustín Ponce en su libro * Administracion de Empresas, Teoría y Practica *, los sistemas de organizacion se clasifican en:

- a) Lineal o Militar
- b) Funcional
- c) Lineal y Staff

a) **Lineal.**- Se caracteriza por la autoridad y responsabilidad, transmitidas atraves de una sola linea y muy definida.

Es recomendable para empresas pequeñas o familiares ya que es muy claro y no hay confusión de respongabilidad y mando, pero en caso de crecimiento de la empresa, impide que se desarrolle.

b) **Funcional.**- Su característica es que los elementos de cada departamento reporten solo una determinada parte de su trabajo a un jefe y otra o varias fases de el a otro u otros mas y a cada uno con funciones diferentes, con lo que se puede obtener especialización en el trabajo y contar con asesoría en diferentes aspectos de su trabajo, pero el inconveniente es que por esta razón, existan fugas de responsabilidad.

c) **Lineal y Staff.**

Es una conjunción de las dos anteriores, que toma de la Lineal, la marcada transmisión de autoridad y responsabilidad, y

de la Funcional, contar con asesoría, sin tener que reportar a los asesores como jefes, solo como consultores, y así reportar a un solo jefe.

3.1 Carta de Organización.

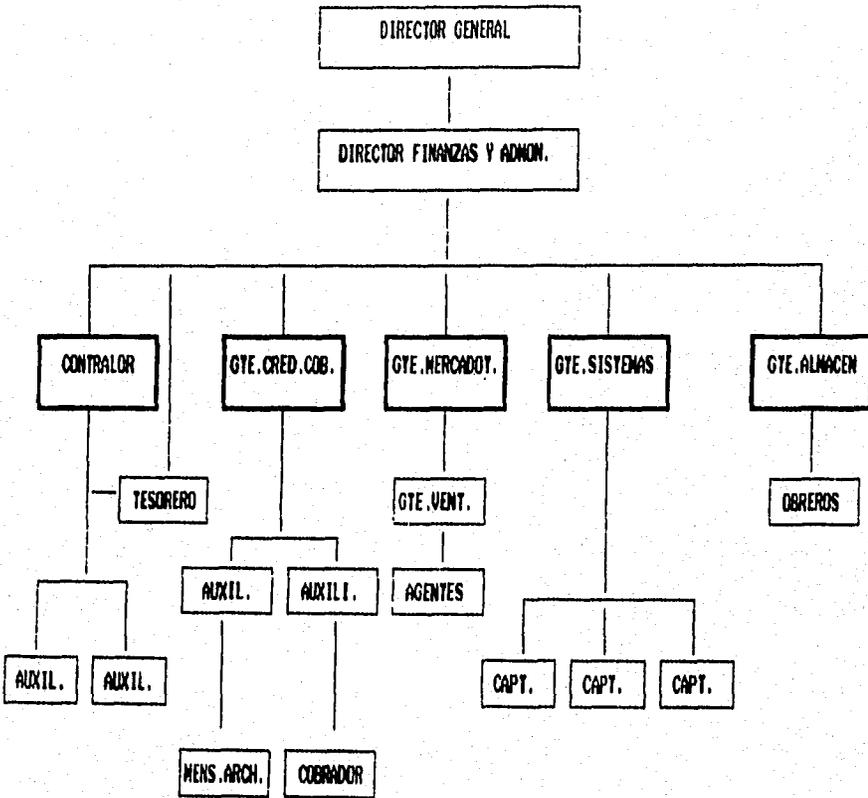
Agustín Reyes Ponce, en su libro "Administración de Empresas, Teoría y Práctica", señala que los modelos de organigrama son:

- a) Verticales.
- b) Horizontales.
- c) Circulares.
- d) Escalares.

El más usual es el vertical, por representar más claramente los niveles jerárquicos.

Un organigrama se puede definir como el esquema de las integración de una empresa, en el que se plasman las funciones de cada puesto.

En este caso, se tratará del departamento de crédito y cobranzas, mostrando el organigrama gral. de la cia. MEXEX, S.A. DE C.V., enfocando al depto. estudiado.



El anterior es un organigrama « Lineal », en el cual la autoridad y responsabilidad se transmiten muy definidamente, y que resulta adecuado para el tipo de empresa de la cual se trata, pero que esta creciendo y sufriendo modificaciones, que la llevaran a tener que adecuar y hacer cada vez mas compleja la estructura del organigrama, y dado el momento cambiar el modelo de organización.

Para llevar a cabo la administración de funciones específicas de acuerdo con los objetivos, se hace necesario e imprescindible, el uso de un manual de organización adecuado, que contemple todos los aspectos internos y externos que intervengan en el funcionamiento de la empresa.

Dicho manual debe contener en sí varios apartados que contengan muy definidamente las políticas, procedimientos y programas, propuestos y aceptados para que se den a conocer, por escrito y se cumplan las disposiciones que en ellos se indica.

El manual de organización consta de El organigrama general de la cia. y un conjunto de manuales, cada uno con diferentes temas y que al conjuntarse forman las normas y cursos de acción que han de seguirse, para cumplir con los objetivos generales de la empresa y que en ellos se estipulan:

1) Manual de Políticas.

En el se definen los objetivos y los medios para llegar a ellos a través de las políticas, con lo que se persigue lograr una mayor eficiencia en las operaciones de la compañía, este sería el primer apartado.

2) Manual de Procedimientos.

En el se indica la manera de llevar a cabo las actividades, como y quién las cumplirá, así como plasmarlas por escrito en reportes informativos, confiables y accesibles para quién los requiera consultar. Este manual es susceptible a cambios, ya que si las actividades en el detalladas no resultan funcionales, debe buscarse un cambio o adecuación para corregir la falla.

Para la elaboración de este tipo de manual se requiere

estudiar a fondo todas y cada una de las funciones de cada puesto, así como las necesidades de la empresa.

3.2 Autoridad y Responsabilidad

Las líneas de autoridad ejercida deben definirse muy claramente, ya que de otra manera, causan confusiones y fugas de responsabilidad, debe evitarse la duplicidad de mando que se puede dar en una organización que opere con un organigrama Funcional, en el que existen dos jefes para el mismo departamento, pero con funciones diferentes, por lo que es recomendable que para un departamento se tenga un solo jefe y si se requiere de una asesoría extra, pedir la intervención de un Staff, cuya función sea de asesorar y sugerir únicamente, teniendo así una línea directa y definida de Autoridad y Responsabilidad.

c) Mnual de descripción de puestos.

En el se indican los nombres de cada puesto, funciones básicas, dependencia jerárquica y relaciones departamentales, métodos para calificar los méritos, requisitos de contratación, sirven de parámetro para decidir sobre sueldos y salarios, etc, tomando en cuenta que esto es en función al puesto y no a la persona que lo desempeña.

3.3 Interrelación con Otros departamentos.

La relación existente entre el departamento de Crédito y Cobranzas y los demás departamentos de una empresa, es de vital importancia ya que forman parte de un mecanismo, en el cual todos los elementos deben coordinarse para hacer que este mecanismo funcione, si una de las piezas de ese mecanismo falla, daña todo el sistema en general, impidiendo que funcione adecuadamente.

En el caso específico de Crédito y Cobranzas, otorgar crédito a clientes solventes y cobrar, depende del flujo de información y

la comunicación entre los departamentos afectados , se pueden dar como ejemplos, los embarques no recibidos o faltantes de mercancía, esto sería un problema a solucionar con el Almacén, los descuentos no especificados claramente, que dan lugar a confusiones, listas de precios manejadas extemporaneamente, solicitudes de crédito incompletas, esto corresponde canalizarlo através del departamento de Ventas, con Tesorería, la información que requiere respecto al pronóstico de cobranza, para presupuestar los egresos, con Contabilidad conciliaciones de cuentas de clientes, con el saldo de clientes en el mayor, proporcionar los comprobantes de ingresos por cobros, notas de cargo y crédito, etc.

En diferentes magnitudes cada departamento se relaciona entre sí, por lo tanto la información y comunicación adecuada y oportuna, evitará los motivos de la falta de cumplimiento en los pagos por parte del cliente.

CAPITULO 4

CONTROL Y MEDICION DE RESULTADOS.

4.1 Control de la Cobranza.

Para tener una información adecuada, veráz y oportuna acerca del historial del cliente, se requiere de un registro minucioso y exacto de las cuentas pendientes, para lo cual es necesaria la elaboración de formatos específicos y adecuados al tipo de administración que se maneje, en los cuales se incluya toda la información necesaria, en el caso específico de los reportes de cobranza, deben contener toda la información acerca de los documentos cobrables que se le entregan al cobrador, agente de ventas o cualquier persona que este autorizada para realizar cobros por cuenta de la compañía, los pagos, descuentos, devoluciones, referencias de cheques, motivos de falta de pago, etc.

Estos reportes deben tener fecha, especificar el día de la semana en que se elabora, folio consecutivo, firma y nombre de quién recibe documentos para cobro, firma de caja por los cobros recibidos, deben sumarse las columnas de lo cobrado y cotejarlas con la suma de los cheques físicamente y efectivo, en caso de haberlo, y firma del responsable de la cartera de haber recibido los documentos que no se cobraron, así como la información correspondiente, para gestionar el cobro nuevamente.

En función a la política adoptada por cada empresa, se puede optar por encargar la custodia de los documentos y facturas originales al cajero, para que como medida de control, se evite que crédito y cobranzas las maneje directamente, sino canalizandolas através de caja, que expedirá un recibo por lo cobrado, con una copia para crédito, esta puede ser una medida de control para

prevenir que el mismo encargado de cobranzas sea quien reciba pagos y lleve los controles de clientes.

Otra medida de control y la mas importante para el ejecutivo de cobranzas es la revisión periódica del listado de antigüedad de saldos, ya que con el se detectan las cuentas que marquen vencimientos riesgosos, y vigilarlas tomando de inmediato las medidas correctivas necesarias, este listado es una relación que indica los saldos por cliente, de los créditos pendientes distribuidas en columnas por vencimientos a 30,60,90 dias o mas, así como las cuentas por vencer; su saldo global es el total de la cartera por cobrar.

La información que recibe y proporciona el depto. debe darse através de los canales de comunicación adecuados para que fluyan oportunamente a todos los usuarios de esta.

Cuando la cobranza se hace difícil, es el momento de poner en práctica las medidas necesarias para agilizarla; en primera instancia los recordatorios de cobranza, escoger el tipo de carta que se le enviará al cliente, se sugiere como primer paso enviar un estado de cuenta, con la leyenda de recordatorio de pago, pero con amabilidad, si no se obtiene respuesta se enviará un recordatorio amable pero un poco mas enérgico aumentando gradualmente el tono de la carta de cobranza, dejando un intervalo de tiempo entre los recordatorios de 8 días, si aún así no se obtiene respuesta, es recomendable la llamada telefónica con tono amable, después de 3 llamadas y no obtener respuesta, se le informará através de telegrama que es el último aviso antes de pedir la intervención del abogado.

Los formatos de la carta no deberán ser igual para todos los clientes, ya que cada cliente es diferente y según la experiencia que de él se tenga será el tono en el cual se le envíen las cartas de cobranza.

Por otra parte uno de los medios mas factibles para realizar la cobranza, es através de cobradores. El personal que desempeñe esta función debe ser cuidadosamente seleccionado, con buena presencia, ya que ellos llevan la imagen de la empresa, trato amable pero enérgico cuando se requiera, por lo cual se debe tener mucho cuidado en la contratación de este tipo de personal, ya que normalmente se tiene la idea de que su función es solo para recoger cheques y en realidad no debe ser así, es el hecho de concientizarlos de que son gestores de cobranza y que su labor es de gran importancia al no quedar conformes con una simple negativa del cliente, es el averiguar las razones de la falta de pago y llevar la información con relación al problema.

Como no es fácil tener un estricto control de los cobradores debido a que su trabajo es en la calle, se puede manejar através de incentivos o comisiones por cobranza, de esta manera aumentará su interés por efectuar los cobros asignados.

Asi mismo el cobrador puede ser una fuente de información para la empresa al tener contacto directo con el cliente y recibir todas las quejas y explicaciones por las que se ocasione la falta de pago, con esta información se pueden hacer codificaciones, tales que permitan conocer las causas mas frecuentes plasmándolas en una estadística mensual, asignarles porcentajes que indicarán las deficiencias mas comunes y corregirlas de tal manera que se reduzcan al máximo.

El siguiente es el modelo de codificación de datos proporcionados por los clientes en cuanto a motivos de incumplimiento en el pago, quejas y sugerencias:

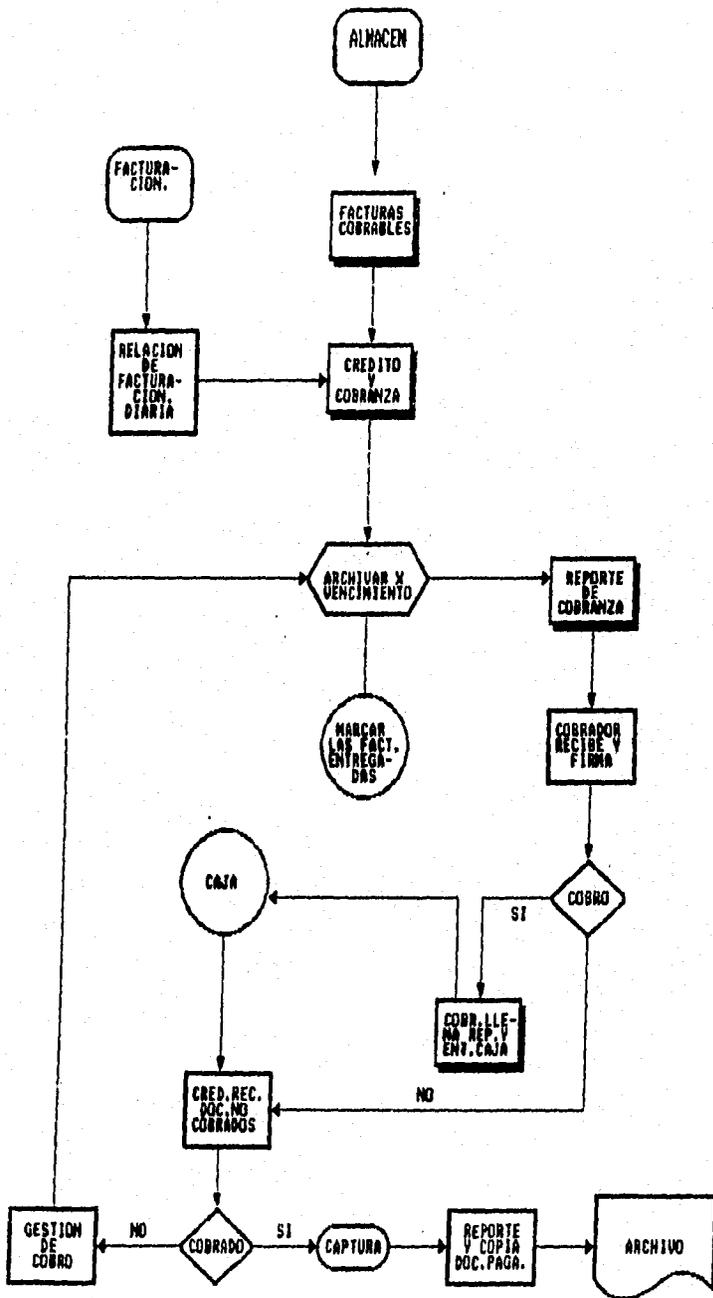
CAUSAS	OCURRENCIA	PORCENTAJE
Devol. de merc.	5	8.9
Embarques extemp.	10	17.9
Error en facturación	3	5.3
Solicitan al agente	15	26.8
Dif. en precio	15	26.8
Embarques incompletos	8	14.3
TOTAL	56	100%

Para obtener los datos de esta tabla se elabora un formato sencillo, en el cual se le solicita al cliente que escriba sus comentarios y sugerencias en cuanto al servicio que le ofrece la empresa, para que una vez que lo haya llenado, lo firme y devuelva.

4.2 Flujo de información.

La información proveniente de la cobranza y sus gestiones debe tener una secuencia en relación al seguimiento de documentos con el fin de hacerla llegar veráz y oportunamente al receptor adecuado, de una manera clara y concisa, para que cada departamento usuario pueda accederla en el momento en que la necesite.

A continuación se muestra un modelo de flujo de información y seguimiento de documentos de cobranza, en el cual se puede apreciar mas claramente el recorrido de dicha información.



4.3 Indices de Cobranza.

La eficiencia de la cobranza necesita evaluarse en datos representativos que permitan conocer si existen deficiencias para corregirlas de inmediato, para lo cual se utilizan indices que midan dicha eficiencia, através del cálculo del período de cobro expresado en días.

4.3.1. Rotación de cuentas por cobrar.

Indice:

$$\text{r.c.c.} = \frac{\text{vtas. netas a crédito}}{\text{prom. cxc + doctos. descontados}}$$

En este índice se analizan únicamente las ventas a crédito, disminuyendo los descuentos por rebajas, devoluciones, bonificaciones y al compararlo con el saldo promedio mensual de cuentas por cobrar, indica el número de veces que se desplazan las cuentas por cobrar através de las ventas.

Al comparar estos datos con los de otros periodos, se sabe si la eficiencia ha sido buena, cada vez que el desplazamiento aumente, mejor será la política de cobro aplicada.

4.3.2. Plazo Promedio de recuperación.

Este indicador da como resultado el plazo en el cual se estan recuperando las cuentas por cobrar:

$$\text{p.p.r.} = \frac{360}{\text{Rotacion de c x c}}$$

Si este plazo es igual a los establecidos para cobranza, representa una buena política administrativa de cobro, si por el

contrario resulta mayor, se debe atender inmediatamente ese grave problema en la administración.

Otra manera de obtener el plazo promedio de cobro es mediante los siguientes índices:

1) Promedio diario de ventas.

$$\text{p.d.v.} = \frac{\text{ventas anuales a crédito}}{365 \text{ días}}$$

Las ventas pueden ser anuales, semestrales, mensuales, etc. y en base a este dato se divide entre los días del periodo analizado, por ejemplo si son ventas mensuales, se divide entre 30 días.

2) Periodo de Cobro.

$$\text{p.c.} = \frac{\text{Sdo. de c x c}}{\text{Prom. diario vtas. a crédito}}$$

Con los datos obtenidos de esta información, se hacen estudios comparativos de los períodos subsecuentes.

4.4 Medidas correctivas.

Cuando al analizar los índices de eficiencia en la cobranza se detectan irregularidades, se requiere investigar las razones inmediatamente, se comienza por revisar:

-Si las políticas de crédito se llevan a cabo como se establecieron, si requieren modificaciones, cambios o renovaciones.

-Sí los medios de cobranza son los adecuados, sí se estan utilizando debidamente.

-Sí existen problemas de embarques.

-Sí la fuerza de ventas los atiende adecuadamente.

-Sí el producto o servicio que se esta brindando cumple con los requisitos de calidad.

-Sí los precios que se dan al cliente son competitivos.

Con la información obtenida de este análisis y una vez detectada la falla, se informa al departamento o departamentos que están ocasionando el problema, dando sugerencias para que se corrijan y vigilar si se llevan a cabo.

4.5 Registros Contables.

Las cuentas de clientes se registran en una cuenta de mayor que pertenece al activo circulante, se carga de las cuentas expedidas por la compañía a cargo de clientes y se abona de los cobros realizados, su saldo representa el importe de las cuentas por cobrar.

El registro de las cuentas de cada cliente, se lleva en auxiliares, que se controlan en crédito y cobranzas, en los que se detallan los movimientos realizados.

A cada cierre mensual se deben conciliar los saldos de los auxiliares, con el saldo del mayor en contabilidad.

Los documentos involucrados con las cuentas de clientes son los siguientes:

a) Factura.- Es un documento que acredita la propiedad de un bien, expedido por la empresa vendedora, que se entrega al comprador cuando ha cumplido con el pago correspondiente.

b) Nota de cargo.- Es un documento expedido por la empresa

vendedora a cargo del cliente por conceptos distintos a su giro, como pueden ser; intereses de financiamiento o moratorios, comisiones bancarias o cargos por daños a terceros en caso de cheques devueltos, etc.

c) Nota de crédito.- Documento que se expide a favor del cliente, por conceptos como descuentos, devoluciones, bonificaciones, diferencias en precios, etc. y disminuyen el saldo de la cuenta de clientes.

d) Nota de devolución.- Documento expedido a favor del cliente, por concepto de entradas de mercancía provenientes de devoluciones, que disminuyen el saldo de la cuenta de clientes.

4.6 Automatización de Registros.

En el mundo de los negocios, al necesitar información, se requiere tenerla accesiblemente disponible, por lo que los equipos de cómputo, se han ido integrando cada vez mas, ya que através de ellos se obtiene la información requerida y actualizada en el momento en que se necesite, sin necesidad de consultar archivos enormes y de difícil acceso, solo oprimiendo algunas teclas.

El departamento de Informática representa un punto de apoyo muy importante, por lo que deben conjuntarse esfuerzos entre éste y el de crédito y cobranzas, diseñando y probando programas adecuados al tipo de información requerida.

El procesamiento de datos agiliza el flujo de información ordenando los datos de tal manera que se evite la pérdida de tiempo, esto no sin conservar información en documentos manuales que sirvan de apoyo en algunos casos.

Un equipo de cómputo es un sistema electrónico con memoria o unidad central de procesamiento, en la cual se puede registrar información guardandola en cintas magnéticas o discos, además puede

almacenar programas y lenguajes que pueden accesarse en el momento en que se requieran.

También tiene una sección de control de procesamiento de datos en la cual se almacena la información. La memoria le da instrucciones de transferencia de datos, operaciones matemáticas y lógicas, y ejecución.

Por último existe otra sección en la cual se establece el contacto entre el usuario y el computador, insumo/producto.

La unidad de medida usada para medir la capacidad de memoria de una computadora es Kb, que representa un Numero romano que vale 1024, entonces al referirse, por ejemplo a, 16 Kb de memoria, se dice que tiene 16000 bytes, cada byte tiene capacidad de 8 espacios de información, la mínima dimensión que una memoria puede entender se denomina palabra.

Una microcomputadora se maneja desde 8 espacios, si se habla de una de las computadoras mas grandes actualmente, tiene capacidad hasta de 64 espacios.

Así que para saber el tamaño de la capacidad de memoria de una computadora, se debe saber cuantos espacios contiene una palabra promedio.

Es sabida la gran utilidad que representan para un negocio pequeño y mediano las microcomputadoras, que a diferencia de las grandes, son mucho menos costosas y con la evolución tan acelerada que han tenido, cada vez resultan mas atractivas en cuanto a costo y servicio, resultando muy necesarias para el departamento de crédito y cobranzas.

Hablando de la utilidad que representan, en especial enfocandose a clientes, los informes mas utiles son los siguientes:

-Reporte de antigüedad de saldos.

- Estados de cuenta por cliente.
- Recordatorios automáticos de cobro.
- Reportes de cobranza.
- Pronóstico de cobranza.
- Resumen mensual de movimientos.

Según las necesidades de información, se diseñan o se hacen innovaciones a los programas existentes, utilizandolos y adecuandolos a las necesidades de la empresa.

4.7 Repercusiones Fiscales.

Las disposiciones fiscales publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 20 de Diciembre de 1991, indicaron que hubo una modificación en el artículo 29 y 29 A, en el cual se establece que todos los contribuyentes, se obligan a expedir sus comprobantes impresos por establecimientos autorizados, entrando en vigor esta disposición a partir del 1o. de julio de 1992.

En marzo del mismo año, se publican los requisitos mínimos de dichos comprobantes.

- 1.- Deben estar impresos por un Centro de Verificación de emisión de comprobantes.
- 2.- Contener impreso el Nombre, Denominación o Razón Social, Domicilio Fiscal y Clave del RFC de quién lo expida.
- 3.- Número de folio.
- 4.- Lugar y fecha de expedición
- 5.- Clave del RFC de la persona a favor de quien se expida.
- 6.- Cantidad y clase de mercancía o descripción del servicio que ampara.
- 7.- Valor unitario en número, e importe total en número y letra, así como los impuestos trasladados.
- 8.- Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana

por la cual se realizó la importación (solo en caso de que la importación sea de mercancía que se enajena).

Además la regla 23 de la resolución Miscelánea, indica que debe tener los datos siguientes:

9.- Cédula del RFC reproducida en 2.75 cm X 5 cm.

10.- La leyenda *La reproducción no autorizada de este comprobante, constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales*.

11.- Los datos de identificación del impresor, número de autorización y pie de imprenta.

12.- Los documentos sobrantes que no se utilicen a partir del 1o. de noviembre, que fue la nueva prórroga, podrán ser destruidos conservando unicamente el último documento utilizado y el posterior cancelarlo.

Los comprobantes que deben llevar estos requisitos son:

- a) Facturas
- b) Notas de crédito
- c) Notas de cargo
- d) Recibos de Honorarios
- e) Recibos de arrendamiento.
- f) En general cualquier documento que permita la deducción o el acreditamiento para efectos fiscales.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO.

Empresa.- MEXEX S.A. DE C.V.

El giro de esta empresa es la importación de artículos para bebé, como son carreolas, andaderas, columpios, vajillas para papilla, tazas entrenadoras, artículos de seguridad para evitar que los bebés tengan accidentes, etc.

A continuación se muestran los estados financieros de dos periodos diferentes, sobre los cuales se hará un análisis de algunas razones financieras que muestren la efectividad en la administración, principalmente en la cartera de clientes.

BALANCE GENERAL

(miles de pesos)

31 DIC 91

30 NOV 92

A C T I V O**CIRCULANTE**

CAJA Y BANCOS	60,376	238,911
CUENTAS POR COBRAR	1,968,120	3,414,499
DEUDORES DIVERSOS	275,118	319,373
ANTIC. A PROVEED	6,565	14,052
INVENTARIOS	1,882,961	1,922,558
	-----	-----
TOTAL CIRCULANTE	4,193,140	5,909,393

FIJO

EQUIPO DE EXHIBICION	18,120	22,691
MOB. Y EQ. DE OFNA	73,672	100,137
EQUIPO DE COMPUTO	38,227	47,027
EQUIPO DE TRANSPORTE	328,758	396,547
	-----	-----
TOTAL FIJO	458,777	566,402

DIFERIDO

GASTOS DIFERIDOS	88,723	133,228
OTROS ACTIVOS	21,742	29,219
	-----	-----
TOTAL DIFERIDO	110,465	162,447

TOTAL ACTIVO	4,762,382	6,638,242
---------------------	------------------	------------------

	31 DIC 91	30 NOV 92
P A S I V O		
<u>CIRCULANTE</u>		
PROVEEDORES	1,747,365	2,771,356
CRED. BANC. LGO. PZO.	1,290,000	2,575,000
ACREEDORES DIVERSOS	19,617	26,609
CONTRIBUCIONES POR PAGAR	234,087	360,940
INTERESES POR PAGAR	20,890	8,031
	-----	-----
TOTAL PAS. CIRC.	3,311,959	5,741,936
<u>FIJO</u>		
CRED. BANC. LGO. PZO.	247,576	69,118
	-----	-----
TOTAL PASIVO	3,559,535	5,818,054
 C A P I T A L		
CAPITAL SOCIAL	500,000	500,000
RESERVAS	7	7
RESULTADO EJER. ANT	(31,123)	702,842
RESULTADO DEL EJERCICIO	733,965	(375,657)
	-----	-----
TOTAL CAPITAL	1,202,849	827,192
 TOTAL PASIVO Y CAPITAL	 4,762,384	 6,638,246

ESTADO DE RESULTADOS
(miles de pesos)

	31 DIC 91	30 NOV 92
VENTAS	12,553,080	17,363,353
-DEVOL. S/VTAS.	373,340	818,913
-REB. Y BONIF. S/VTAS.	1,382,074	2,211,423
	-----	-----
VENTAS NETAS	10,795,655	14,609,019
-COSTO DE VENTAS	8,836,783	10,508,167
	-----	-----
UTILIDAD BRUTA	1,958,883	4,100,852
-GASTOS DE VTA.	1,165,632	2,083,897
-GASTOS DE ADMON.	948,143	1,523,091
-GASTOS FINANCIEROS	658,237	968,436
	-----	-----
	2,772,012	4,575,424
+OTROS INGRESOS	79,164	98,915
	-----	-----
UTILIDAD O PERDIDA NETA	733,965	(375,657)

A N A L I S I S

INDICE	1991	1992
Solvencia:		
Act. cir/Pas. Circ.	1.26	1.02
Act. Disp/Pas Circ.	0.69	0.60
Estabilidad		
Pas. Circ/Cap.Cont.	2.75	6.94
Pas. Fijo/Cap.Cont.	0.20	0.08
Act. Fijo/Cap.Cont.	0.38	0.68
Rotación ctas. por cob.		
Vtas.Net.a cred/Prom. c x c	5.48	4.27
Periodo de recuperación		
360/rot.ctas. por cob.	65.69 días	77.28 días
Vtas.netas/cap. cont.	8.97	7.06

De lo anterior se deduce que la empresa tiene solvencia, ya que cuenta con recursos propios para responder a sus deudas, indicando también que el dinero no se tiene ocioso.

Por lo que respecta a su estabilidad, se puede observar que por cada peso que se tiene de capital propio de la empresa, tiene una deuda a corto plazo de 2.75, y esto significa que corre el peligro de depender demasiado de los acreedores.

En relación a la inversión en activo fijo resulta ser poca, aunque esto se justifica, por el giro de la empresa.

Su cartera de clientes, indica una buena rotación de las cuentas por cobrar, pero debido a que la rotación ha disminuido en el último periodo, se deben de revisar las políticas de cobro. Así mismo, el plazo promedio de recuperación indica que se tiene una desviación que se incrementó en el último periodo, tomando en cuenta que sus plazos de venta son de 60 días.

El indicador de las ventas muestra que éstas son muy satisfactorias.

Se deben evitar las deudas grandes, que pudieran hacer caer a la empresa en una crisis financiera.

A continuación se establece un manual de organización del depto de Crédito y Cob. que contiene:

MANUAL DE OBJETIVOS Y POLITICAS.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

MANUAL DE OBJETIVOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COB.

Objetivo.- Recuperar oportunamente los créditos otorgados a clientes, con el fin de reinvertir, sin costos adicionales de financiamiento.

Políticas de Crédito:

1. No se aceptarán solicitudes de crédito con datos incompletos.
2. No se dará crédito, sin previa investigación.
3. No excederá de 10 días una investigación de crédito.
4. Se establecerán límites de crédito, para todas las solicitudes aceptadas, que se incrementarán en base a su comportamiento.
5. Se cobrará un porcentaje pactado previamente, con el cliente, para el cobro de intereses moratorios, que se llevará a cabo dando como periodo de gracia al cliente, un máximo de 8 días después de vencido su plazo de pago, a los clientes locales y de 15 días a los clientes foraneos.
6. Exceptuando las cadenas de tiendas, los clientes deberán firmar pagarés por las facturas a crédito que se elaboren a su cargo.
7. Las cadenas de Tiendas se tratarán en base a los convenios especiales, que la empresa realice.
8. No se aceptan pedidos cuyo importe sea menor a N\$ 500.00
9. Los pedidos de las cadenas de tiendas que su volúmen de compra y dentro de su ramo tienen prestigio, disponibilidad y capacidad de pago tienen autorización

automática.

10. Los pedidos de el resto de los clientes, si deben llevar la autorización del Gte. de Créd. y Cob o del Gte. Gral.

Políticas de Cobranza:

1. Toda la documentación cobrable, debe permanecer en las oficinas de la empresa, custodiada por el depto. de cobranzas.
2. No puede salir de la empresa, ningún documento cobrable (factura, contrarrecibo, pagaré, etc.), que antes no se justifique a través de un reporte de cobranza, un vale de documentación o un recibo de pago.
3. Las facturas y documentos por cobrar que no contengan firma y/o sello de recibido, no pueden formar parte de la cartera, por lo que Almacén debe entregarlas con todos los requisitos completos a Crédito.
4. 8 días después del vencimiento de un documento se cobrarán intereses moratorios a partir de la fecha de vencimiento.
5. Los clientes foraneos cuentan con 15 días más a partir de la fecha de embarque y según sus condiciones de pago para hacerlos llegar al vencimiento.
6. No se autorizarán nuevos pedidos sobre cuentas vencidas.
7. La documentación cobrable que por alguna razón hubiera salido de la compañía a través de un vale se debe tener de regreso máximo al cuarto día, de lo contrario se tomará por cobrada y se cobrará a la persona que firmó el vale.
8. No se aceptarán devoluciones despues de 90 días.
9. No se aceptarán reclamaciones de descuentos no aplicados en factura despues de 15 días.
10. Un descuento o bonificación especial solo podrá ser autorizada por el Gerente de Ventas o el

director de la empresa.

11. No se harán ventas al menudeo.
12. Las ventas al personal de la empresa se descontarán por nómina en 2 quincenas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CREDITO Y COBRANZA.

1. Los pedidos foleados en número consecutivo relacionados con un formato que se lleva en consecutivo en el cual hay 2 columnas en las que se firma de recibido cada pedido y la hora en que estos se reciben.
2. Los pedidos si se trata de autorización automática o no se entregan al departamento de facturación en sistemas quien firmará de recibido en la columna correspondiente de las misma relación de pedidos, anotando también la hora de recibido. Los que tienen problemas de pago se devuelven al departamento de ventas sin haber firmado la relación y el pedido.
3. Cuando se trata de un pedido en el cual se solicite apertura de crédito, éste debe llevar anexa la solicitud de crédito respectiva, estos pedidos no se pasan a facturación mientras se realiza la investigación de referencias.
4. Cada solicitud de crédito que se recibe en crédito y cobranzas queda registrada en una hoja de control en la cual se anota; nombre del solicitante, fecha de recepción de la solicitud, fecha de autorización o rechazo, una columna para que sistemas firme de recibido y dé la alta del nuevo cliente.
5. Con el crédito autorizado se pasa el pedido para que sea facturado, al departamento de sistemas y una vez dado de alta se devuelve al departamento de crédito y cobranzas la solicitud ya con el número de cliente que le corresponde y se archiva en un expediente por cliente.
6. Las facturas elaboradas se entregan al almacén para que programe sus rutas de envío de mercancía y al entregar a los clientes deben recavar la firma y sello de mercancía recibida,

para lo cual el jefe de almacen elabora un reporte de rutas de embarque en el que se anota el nombre del cliente, destino, número de factura, importe y observaciones, nombre del chofer y firma.

7. Con las facturas ya firmadas y selladas por los clientes; almacen separa las de mercancía no entregada y en observaciones indica brevemente el motivo, las entrega a crédito con las facturas para que las reciba en ese mismo formato.

8. Las facturas en crédito y cobranzas se separan por cliente y por vencimiento y se archivan en su expediente de facturas originales para que se programen a su revisión, vencimiento o aceptación de pagares.
9. Las copias de las facturas se archivan por cliente en orden alfabético y cada vez que son pagadas se extraen de ese expediente para ponerles el sello y fecha de pago, archivandolas en un expediente, tambien por cliente, de facturas pagadas.
10. Diariamente por la mañana se elabora un reporte de cobranza que contiene los siguientes datos:
 - Folio.
 - Fecha.
 - Día de la Semana.
 - Clave del cliente.
 - Nombre del Cliente.
 - Numero de factura o Documento.
 - Importe por cobrar.
 - Devoluciones.
 - Descuentos.
 - Numero de Cheque.
 - Banco.
 - Observaciones.
 - Firma y nombre del Cobrador.
 - Firma y nombre del Tesorero.
 - Firma de Crédito y Cobranzas.

Este reporte se lleva en número consecutivo y su llenado es en 2 etapas.

La primera es con los datos de lo que se va a cobrar y de lo cual el cobrador firma de recibido, haciendose responsable de toda la documentación en el escrita.

La segunda etapa es al regreso del cobrador, llena el reporte

con los datos de la cobranza lograda, así como los motivos de falta de pago, el comentario de revisión y número de contrarecibo en su caso.

Por los cheques recibidos deberá indicar en observaciones además de número y nombre de banco la cantidad total por cada cheque lo cual entregará a caja, que le firmará de recibido. Entrega a crédito la documentación no cobrada y cuadrando las columnas de: COBRADO + DEVOLUCIONES + DESCUENTOS + DOCUMENTOS NO COBRADOS = IMPORTE POR COBRAR (1ra Etapa).

El gte. de Crédito y Cob., sella firma de recibido los documentos no cobrados.

11. Este reporte se entrega al auxiliar de cartera, para que continúe con el siguiente paso, que es dar de baja, la cobranza lograda, extrae las copias de facturas que en el se indique que han pagado, además debe cotejarse con las fichas de deposito originales, selladas por el banco, que tesorería debe entregar a crédito, para que las cuadre con el reporte y si faltara algún depósito exigirlo de inmediato.
12. Una vez cuadrado el reporte de cobranza, se captura en el sistema de cómputo, después se emite un reporte de captura, se checa y si hay errores se corrigen, al finalizar todo esto se sella el reporte con la leyenda de procesado.
13. Por las diferencias en pago por conceptos como:
 - * mercancía facturada y no entregada
 - * rechazo de mercancía
 - * devoluciones
 - * fletes
 - * descuentos y bonificaciones
 - * etc.se harán las notas de crédito que no se hayan hecho en el momento hasta el momento del pago. Si el cliente se descuenta alguna devolución que aún no llegara al almacén, se le entera por escrito para que la recoja.
Los clientes foraneos normalmente, dan aviso de devoluciones que envían dando el número de guía con el que enviaron, fecha transporte, de esta información se entrega copia al almacén para que firme de enterado y de instrucciones de recojer la devolución, debiendo estar al pendiente de que se recoja, ya que afecta la antigüedad de los saldos de la cartera, además de verificar que en realidad el cliente ya no tiene adeudo.
14. Las facturas que tienen diferencia, se separan

en orden, para que al recibir las notas de entrada de mercancía o comprobantes de descuentos, se elaboren las notas de crédito correspondientes y que se vayan depurado las cuentas.

13. Por las cantidades en efectivo que se reciben, crédito elabora un recibo, en el que se anotan los datos del pago;
- número de cliente
 - nombre
 - número de factura
 - importe por cada una
 - total cobrado
 - fecha, sello y firma de crédito.

RECIBO NO. _____

BUENO POR _____

RECIBIMOS DE: _____

LA CANTIDAD DE: (_____) , POR CONCEPTO
DE PAGO DE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

México, D.F. _____ de _____ de _____.

RECIBIO CAJA

SELLO Y FIRMA

14. Enseguida se elabora una ficha de depósito por cada recibo, anotandole en la parte superior, el número de recibo, se entrega al cajero y él firmará el recibo, conservando la ficha de depósito, que posteriormente devolverá a crédito con el sello del banco.
El recibo se elabora en original y dos copias, original para el cliente, copia azul para contabilidad, copia rosa para crédito.
15. La copia rosa se archiva en consecutivo, se capturan los datos que en él se indiquen, así mismo se extraen las copias de las facturas pagadas.
También se hace un recibo, por cheques si el cliente acude a pagar a la empresa y la factura se paga parcialmente o se le la hubiera llevado el cobrador o agente, por lo que no se tenga a la mano para entregarla al cliente en ese momento, o por depósitos que fueran por diferentes conceptos ajenos a crédito y cobranza.
16. Si el cliente acepta firmar pagarés, en el reporte se indica que facturas se incluyen se folea en consecutivo y se captura la sustitución de facturas por letras.
17. A contabilidad se le dan copias de cada reporte de cobranza, adjuntas a las fichas de depósito, conservando foto copias de las mismas anexas a su respectivo reporte.
18. Las facturas pagadas y reportes se entregan al archivista para que las ordene por cliente y archive, los reportes de cobranza se ordenan en número consecutivo y archive por legajos mensuales.
19. Por lo que respecta a las cadenas de tiendas como es Grupo Aurrera, se manejan de una manera especial ya que sus condiciones se basan en pagarés que se descuentan en casas de factoraje financiero, dichos pagarés comprenden el pago de las facturas, con cierto porcentaje de aforo normalmente un 30% que queda en garantía por posibles devoluciones, las cuales

pagarán al vencimiento.

Con la casa de factoraje se descuentan los documentos y se paga por ese descuento un % de comisión.

20. Por el movimiento anterior Grupo Aurrera entrega desgloses de sus pagos, en los que indica las facturas que se están pagando, las cuales llevan los descuentos por los conceptos que ellos indican en su desglose, para lo cual se elabora un reporte especial para esa cadena, que se deberá cuadrar con la ficha de depósito más la comisión de factoraje, en el se indica la cantidad pagada por cada factura, dejando una

columna especialmente para devoluciones, bonificaciones, descuentos y el saldo se indica programando en el mismo reporte la fecha de vencimiento, cuando se trate de la retención por aforo, que se desglosan, ya no por número de factura sino por número de folio de entrada que Aurrera da al recibir mercancía, este pago es en cheque con lo que se elabora el reporte, también se cuadra con el importe de la ficha de depósito.

21. Por las devoluciones y descuentos, se elaboran las notas de crédito correspondientes a los pagos, y se da el seguimiento a las devoluciones que todavía esten pendientes de recibir en almacén ya que hasta que se tengan concluye la labor de cobranza.
22. Este reporte también se captura en el sistema de cómputo, las copias de facturas adjuntas a su folio de entrada se extraen de la cartera pendiente y se archivan junto con el reporte.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES.

Se concluye que el problema ante el cual se enfrenta la citada compañía para optimizar la administración financiera de las cuentas por cobrar, se tiene que atacar, desde el inicio de una operación que de origen al crédito, es decir, desde los métodos que se utilicen para la aceptación de un cliente nuevo.

Elaborando un manual de organización que contenga las normas mediante las cuales se regirán todos y cada uno de los movimientos que afecten y den lugar a operaciones dentro de la empresa y vigilando estrictamente su observancia.

Planeando la cobranza de tal manera que exista un índice muy reducido de cartera vencida, utilizando para ello, los métodos y estrategias propias y siempre actualizarlos.

El financiamiento que se utiliza con un costo extra, en el caso del Factoraje financiero, planearlo de tal manera que al sumarse con otros gastos de venta y cobranza, no repercutan en los márgenes de ganancia que se tengan destinados para una nueva inversión en inventarios.

El conocimiento de las leyes bajo las cuales se rigen las actividades de comercio, dan la pauta para protegerse por incumplimientos por parte de los deudores, así como de los documentos legales que se manejan y su trascendencia legal, para que en el momento de tener la necesidad de tramitar una demanda en contra de un deudor, no se tenga que recurrir sin hacer todo lo posible por cobrar por la vía extrajudicial.

Al conocer el organigrama general de la cía. se saben las líneas de autoridad y responsabilidad, por lo tanto alguna gestión

o información necesaria, va dirigida a la persona y puesto correcto, sin tener que pasar por diferentes departamentos que no estén involucrados en el problema.

La medición de los resultados obtenidos es de suma importancia, ya que indica el grado de efectividad con la cual se están cumpliendo los objetivos, utilizando índices que muestren el grado de eficiencia en la cobranza, los plazos promedios, que los clientes se toman, que permite estudiar las causas y aplicar las medidas correctivas.

También es de suma importancia conocer en materia contable los registros que afectan a ese departamento, para que se lleve siempre una simetría en las conciliaciones mensuales de saldos de la cuenta colectiva con el saldo global contable.

Además un aspecto muy importante y de actualidad es el conocer en materia fiscal las disposiciones vigentes en cuanto a requisitos de facturación y de documentos cobrables, que puedan repercutir en los cobros.

El análisis financiero respecto a la cartera se debe hacer cada fin de mes , para estar midiendo constantemente las deficiencias y corregirlas de inmediato.

Por lo tanto se concluye que principalmente se reestructuren las políticas de crédito y cobranzas, para que disminuya el plazo que se toman los clientes en pagar.

BIBLIOGRAFIA .

-ELEMENTOS DE ADMINISTRACION DE CREDITO Y COBRANZAS.

Emilio Villaseñor Fuente.

Editorial Trillas, 1991.

-CREDITO Y COBRANZAS GUIA PRACTICA.

Stephen Hayes.

Editorial ecasa, 1992.

-ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

C.P. Cesar Calvo Langarica.

Editorial Pac, 1984.

-ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA.

Agustín Reyes Ponce.

Editorial Limusa, 1975.

-LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO.

Editorial Porrúa, 1992.

-CONTABILIDAD GENERAL.

Maximino Anzures.

Editorial Porrúa, 1977.

-CREDITO Y COBRANZAS.

John W. Seder.

Editorial Cecsca, 1991.

-ADMINISTRACION DE LA COBRANZA.

Agustín Montaña.

Editorial Trillas, 1987.

-CODIGO DE COMERCIO.

Editorial Porrúa, 1992.

-REVISTA CONSULTORIO FISCAL.

Editorial Policromía Impresora, S.A. de C.V.

Octubre 1992.

-REVISTA PRONTUARIO DE ACTUALIZACION FISCAL.

Editorial Ecasa, Octubre 1992.

-EL FACTORAJE.

Cultura bancaria y financiera

Banca Cremi 1991.