



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

100

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

JUN 25 1997

UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
CIENCIAS PROFESIONALES  
01154197

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DEL CREDITO Y COBRANZA  
EN LA MENSAJERIA ACELERADA  
DEL SERVICIO MEXPOST

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA :

HORACIO L. PERALTA SALAZAR

ASESOR DEL SEMINARIO:

LIC. SERGIO FLORES DE GORTARI



MEXICO D.F.

1997

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.

**AGRADEZCO SINCERAMENTE :**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

POR BRINDARME LA OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR UNA CARRERA PROFESIONAL Y ALCANZAR UNO DE MIS OBJETIVOS MAS IMPORTANTES.

**A LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

POR OFRECER LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS DURANTE MI FORMACIÓN PROFESIONAL.

**AL LICENCIADO SERGIO FLORES DE GORTARI**

POR SUS CONOCIMIENTOS, ESTÍMULOS Y EXPERIENCIAS PERSONALES TRANSMITIDAS DURANTE EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACIÓN. POR QUE CON EL APOYO OFRECIDO, SE LOGRO UNO DE MIS OBJETIVOS MAS IMPORTANTES, POR LO CUAL TENGO QUE ESTAR MUY AGRADECIDO POR SU GRAN AYUDA Y SU GUÍA EN EL PERIODO DE ASESORAMIENTO.

**A MIS PAPAS**

POR AYUDARME A LOGRAR UNA DE MIS METAS MAS IMPORTANTES Y POR SIEMPRE CREER EN MI EN TODO MOMENTO, YA QUE FUE SUFICIENTE SENTIR SU CONFIANZA, PARA PODER CONTINUAR AL FRENTE Y LLEGAR HASTA EL FINAL DE UNA FORMA SATISFACTORIA.

**A MIS HERMANOS**

POR SER MIS MEJORES AMIGOS Y POR APOYARME CON SUS BUENOS CONSEJOS Y MUESTRA DE CARÍÑO SINCERO, QUE ME SIRVIÓ COMO UN IMPULSO EXTRA PARA SEGUIR ADELANTE Y LOGRAR ALCANZAR LO QUE TENIA EN MENTE.

### **AL LICENCIADO BENJAMIN ESQUIVEL REYES**

POR HABERME APOYADO EN EL MOMENTO MAS IMPORTANTE DE MI INVESTIGACIÓN, OFRECIENDO SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS PERSONALES, DANDO MUESTRA DE UN VERDADERO SENTIDO INCONDICIONAL DE AMISTAD, QUE PARA MI FUE DE GRAN AYUDA POR QUE ME SIRVIÓ PARA DARMME MAS CONFIANZA EN LA PARTE FINAL DE MI TRABAJO.

### **A MEXPOST**

POR LAS FACILIDADES OTORGADAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, DE IGUAL FORMA UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL AL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COBRANZA, ASÍ COMO A MIS COMPAÑEROS QUE PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DE ESTA TESIS, YA QUE FUERON PARTE IMPORTANTE PARA LA CULMINACIÓN DEL TRABAJO.

### **A MAYRA**

POR LA MUESTRA DE AMOR SINCERO E INCONDICIONAL QUE ME HA OFRECIDO Y POR SER EL AMIGO QUE SIEMPRE ME COMPRENDE, LO QUE FINALMENTE ES LA BASE DEL ENTENDIMIENTO EXISTENTE.

**A TODOS USTEDES GRACIAS...**

## **DEDICATORIA**

ESTE TRABAJO LO DEDICO A TI MAMA, POR SER LA PERSONA QUE ME HA GUIADO TODA LA VIDA Y POR ESTAR AL PENDIENTE DE MI EN TODO MOMENTO, YA QUE SIEMPRE HEMOS IDO DE LA MANO JUNTOS, POR ELLO TE BRINDO ESTE ESFUERZO YA QUE AMBOS LO LOGRAMOS A BASE DE BUENA AMISTAD, AMOR Y COMPRENSIÓN.

**ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO Y COBRANZA EN LA MENSAJERÍA  
ACELERADA DEL SERVICIO MEXPOST**

**ÍNDICE GENERAL**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
A. Planteamiento del problema .....	3
B. Hipótesis.....	3
C. Objetivos.....	4
D. Método científico.....	4
E. Marco teórico y conceptual.....	8
<b>CAPITULO 1.- ASPECTOS GENERALES DEL CRÉDITO Y COBRANZA....</b>	<b>15</b>
1.1 Qué es crédito.....	15
1.2 Qué es cobranza.....	16
1.3 Objetivos y características de la cobranza.....	17
1.4 Bases para realizar la cobranza y factores que la afectan.....	20
1.5 Sistema de crédito y cobranza.....	21
1.5.1 Captación de usuarios.....	21
1.5.2 Lineamientos para otorgamiento de crédito.....	22
1.5.3 Tiempos y condiciones de pago.....	23
1.5.4 Medios para realizar la recuperación de créditos.....	25
1.6 Ventajas y desventajas de ofrecer crédito.....	26
1.7 Economía crediticia.....	26
<b>CAPITULO 2.- MODELO PARA LA REALIZACIÓN DE LA COBRANZA....</b>	<b>28</b>
2.1 Preparación de la cobranza.....	28
2.2 Conductos para realizar la cobranza.....	29
2.2.1 Por medio de cobradores.....	30
2.2.2 Cartas de cobranza.....	30
2.2.3 Vía telefónica.....	31
2.2.4 Visitas personales de funcionarios de la empresa.....	31
2.2.5 Agencias de cobranza.....	32
2.2.6 Por medio de abogados.....	32
2.2.7 Cuentas por cobrar.....	33
2.3 Formato de relación de cobranza.....	38
2.4 Entrega y recepción de la cobranza.....	39
2.5 Directorio de clientes, personas físicas y morales.....	39

2.6 Seguridad dentro de la cobranza.....	40
2.6.1 Asaltos.....	40
2.6.2 Accidentes.....	41
2.6.3 Afianzamiento a cobradores.....	41
<b>CAPITULO 3.- INFORMES REALIZADOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS.....</b>	<b>42</b>
3.1 Informe diario de cobranza.....	42
3.2 Análisis de antigüedad de saldos.....	43
3.3 Separación de cuentas de cobro difícil.....	43
3.4 Deudores que caen en suspensión de pagos y quiebras.....	44
3.5 Destino de los informes de crédito y cobranza.....	45
<b>CAPITULO 4.- SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA DENTRO DE LA MENSAJERÍA ACELERADA MEXPOST.....</b>	<b>46</b>
4.1 Antecedentes de MEXPOST.....	46
4.2 Organigrama.....	48
4.3 Departamento de Comercialización como encargado del otorgamiento de crédito.....	49
4.4 Departamento de Facturación y Cobranza como encargado de recuperación de créditos.....	53
4.5 Procedimientos empleados para recuperación de créditos.....	54
<b>CAPITULO 5.- EVALUACIÓN COMPARATIVA.....</b>	<b>57</b>
5.1 Evaluación comparativa.....	57
5.2 Conclusiones y recomendaciones.....	59
<b>II.- ANEXOS.....</b>	<b>62</b>
<b>III.- BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCIÓN

A medida en que el mundo va cambiando en cuestión de ideologías, costumbres, forma de vida de las personas, etc. también surgen cambios y evoluciones importantes en las economías de los países, básicamente en los modelos y sistemas de trabajo que permiten hacer más rápidos y sencillos los procesos productivos de las entidades económicamente activas.

Todo sistema productivo sin duda alguna busca beneficiar la producción de las empresas y sus trabajadores tratando de conjuntarlos y hacerlos uno solo para lograr la fuerza necesaria de impulso que logre la máxima eficiencia del sistema establecido, para alcanzar los objetivos institucionales planeados.

En nuestra investigación social se busca como primera instancia la maximización del sistema de crédito y cobranza de la Mensajería Acelerada MEXPOST, mediante una buena administración del mismo, buscando con ello el incremento en el número de clientes del servicio, tratando al final de la investigación de comprobar nuestra hipótesis y así obtener un resultado importante.

Para eficientar un sistema de crédito y cobranza analizamos y mencionamos distintos métodos comúnmente empleados por áreas de cobranza, los cuales darán un panorama más amplio de lo que tiene y de lo que carece MEXPOST en cuestión de métodos efectivos de cobro.

El crédito y la cobranza en conjunto es una práctica contemporánea adoptada por un sin número de empresas desde pequeñas hasta grandes corporativos, quienes se encargarán de adaptarlos de acuerdo a sus necesidades. A través del tiempo el crédito y la cobranza se ha manejado de forma independiente uno del otro, de lo que cabe destacar que el crédito es una de las disciplinas más antiguas practicada desde épocas remotas, teniendo origen cuando se dio el trueque entre los primitivos, lo que se tiene registrado como las primeras prácticas comerciales.

En cuestión de información no existen teorías o antecedentes que enmarquen al crédito y cobranza en forma conjunta de lo cual se tiene como conclusión que es una actividad o disciplina actual que sin duda alguna buscará trascender debido a su gran importancia con la que cuenta.

Para comprender lo que es el crédito y cobranza primeramente se optó por analizar cada disciplina por separado logrando con esto conocer antecedentes importantes, que sirven como base para el inicio de la investigación. En los aspectos generales del crédito y cobranza, que es la parte que marca el comienzo del tema, se manejan elementos importantes con los que se analizan cuestiones relevantes; como las ventajas y desventajas al ofrecer crédito a los usuarios de servicios, el panorama general de lo que es una economía crediticia en momentos de crisis, que bien son factores determinantes que ayudan en gran medida al enriquecimiento de información dirigida hacia el crédito y cobranza.

Para realizar labores de cobranza es necesario tener bien detallados los procedimientos y medios adecuados que se utilizan para llevar a cabo los cobros de cuentas, manejando métodos sencillos y de fácil aplicación que permitan tener contacto directo con los clientes para lograr de la mejor manera la recuperación del crédito otorgado en el menor tiempo posible. Para esto se optó por métodos comunes y efectivos como son la gestión por parte de cobradores, cartas de cobranza, gestiones telefónicas, en casos extremos visitas personales de funcionarios de la empresa acreedora, agencias de cobranza especializadas y abogados realizando cobros vía legal. Todos estos medios siempre enfocados para la obtención de buenos resultados en la recuperación de cuentas y créditos hacia los usuarios.

Dentro de toda empresa que otorga créditos, es necesaria la emisión de información relacionada con la recuperación de créditos, misma que será generada por el departamento de crédito y cobranza, quien proporcionará dicha información a las áreas interesadas, para que esta sirva como base para la toma de decisiones.

La información consta de informes diarios de cobranza realizada, análisis en la antigüedad de los saldos de cada cliente, relación de la separación de cuentas de cobro difícil y relación de deudores que caen en suspensión de pagos y quiebra de sus empresas; información realizada periódicamente o a determinado momento que se requiera según las necesidades de cada empresa.

Para culminar la investigación se tomó como último punto el sistema de crédito y cobranza que maneja la Mensajería Acelerada MEXPOST, en el que se da a conocer la estructura orgánica que tiene, para posteriormente comenzar a manejar los departamentos de importancia, en este caso son Comercialización, Facturación y Cobranza que son los departamentos de interés por ser directamente los encargados del otorgamiento de crédito y cobro de los mismos.



### **C. OBJETIVOS**

- Mostrar los diversos conductos mas efectivos y comunes que existen para realizar la labor de cobranza de adeudos, dentro de cualquier tipo de organización.
- Definir los elementos que se requieren para el buen funcionamiento del departamento de crédito y cobranza en la Mensajería Acelerada MEXPOST.
- Comparar el sistema de crédito y cobranza existente en el servicio de Mensajería Acelerada MEXPOST con los procedimientos que se utilizarán en la investigación.
- Probar o por lo contrario, desaprobar la hipótesis planteada.

### **D. MÉTODO CIENTÍFICO**

Para efectos de nuestra investigación hacemos referencia del método que se utilizará y a las técnicas seleccionadas para la obtención de la información, que permitirán alcanzar los objetivos y prueba de hipótesis.

El método científico es, en términos generales, un método racional e inteligente de resolver incógnitas o problemas de manera que se entienda su naturaleza, sus probables causas, su crecimiento esencial y, con base en los conocimientos más apropiados, se trate de relacionar una causa con uno o varios efectos. El método científico es para aplicarse no solo en la ciencia sino en cada actividad cotidiana en donde se procede a reflexionar sobre la naturaleza de un fenómeno, sobre las causas que en su aparición y sobre la manera más adecuada para resolver un problema inherente al fenómeno. En pocas palabras el método científico consiste en observar un fenómeno interesante y explicar lo observado.

### **FASES QUE CONFORMAN EL MÉTODO CIENTÍFICO**

#### **1.- Formulación del problema**

Consiste en la identificación de un problema que requiera solución o de una pregunta que necesite contestación.

#### **2.- Formulación de hipótesis**

Es la proposición de una solución al problema con carácter transitorio, conjetura o posibilidad basada en datos confiables aprobados, reconocidos y publicados.

#### **3.- Investigación**

Es la búsqueda de datos pertinentes que sirven para resolver el problema o aceptar la hipótesis ya sea por experimentos de laboratorio, investigaciones de gabinete, revisión de archivos

o expedientes, de colecciones de datos, en grupos, publicaciones, entrevistas personales con expertos, etc.

4.- Análisis e interpretación de datos

Se puede emplear cálculos estadísticos que serán de ayuda para conocer el significado real de los datos obtenidos.

5.- Redacción de conclusiones

6.- Proceso de verificación

Los datos obtenidos deberán ser suficientes para proceder a aceptar o rebatir lo originalmente formulado, el resultado puede abrir el camino a nuevas posibilidades, nuevas ideas y nuevas hipótesis.

## **ANÁLISIS Y SÍNTESIS**

"Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes.

La síntesis significa reconstruir, volver a integrar las partes del todo; pero esta operación implica una superación respecto de la operación analítica, ya que no representa solo la reconstrucción mecánica del todo, pues esto no permitiría avanzar en el conocimiento; implica llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad. No hay síntesis sin análisis ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis.

La síntesis va de lo abstracto a lo concreto, o sea, al reconstruir el todo en sus aspectos y relaciones esenciales permite una mayor comprensión de los elementos constituyentes, cuando se dice que va de lo abstracto a lo concreto quiere significarse que los elementos aislados se reúnen y se obtiene un todo concreto real o un todo concreto de pensamiento (una hipótesis o ley)

## **INDUCCIÓN Y DEDUCCIÓN**

La inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones

o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planeamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de lo que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir, generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento de no quedarnos con los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías).

La deducción es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductio que significa descender.

Este proceso deductivo tiene que tomar en cuenta la forma como define los conceptos (los elementos y relaciones que comprende) y se realiza en varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos. Este procedimiento es necesario para poder comprobar las hipótesis con base en el material empírico obtenido a través de la práctica científica.<sup>1</sup>

## **TÉCNICAS SELECCIONADAS PARA LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Con relación al planteamiento del problema, la hipótesis y los objetivos del estudio, se considera conveniente el uso de las siguientes técnicas.

### **- Investigación documental**

"La investigación documental puede ser realizada independientemente o como parte de la investigación de campo, busca conocer las contribuciones culturales o científicas del pasado. Tiene como objetivo encontrar respuestas a los problemas formulados y el recurso es la consulta de documentos bibliográficos."<sup>2</sup>

### **- Observación ordinaria y participante**

"Mirar es una cualidad innata de la generalidad de los individuos, no así el observar con un fin determinado, que requiere de un esquema de trabajo para captar las manifestaciones y aspectos más trascendentes y significativos de la vida familiar y comunal. Solamente es capaz de hacer esto quien conozca las cánones de la investigación científica.

Este tipo de observación recibe el nombre de ordinaria por que el investigador se encuentra fuera del grupo que observa, es decir, no participa en los sucesos de la vida del grupo estudiado.

---

<sup>1</sup> ROJAS Soriano, Raúl. "El proceso de la investigación científica" Ed. Trillas, México 1995. p 78 - 83, 86 - 87

<sup>2</sup> LUÍZ Cervó, Amado "Metodología Científica" Ed. Mc Graw Hill México 1996 p. 44,54.

La observación también puede efectuarse dentro del grupo, como parte del mismo. En este caso el investigador se somete a las reglas formuladas e informales del grupo social; participa en los distintos actos y manifestaciones de su vida; tiene acceso a sitios de reunión exclusivos del núcleo, etc. Por estas características se denomina observación participante.

- Entrevista estructurada y dirigida

La entrevista estructurada a informantes clave permite al igual que la observación, obtener información para estructurar un marco teórico y conceptual congruente con la realidad que se estudia.

Esta técnica se aplica a informantes clave, llamados así porque se encuentran en una posición (económica, social o cultural) dentro de su comunidad que les permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta,<sup>3</sup> toda vez que también pueda ser muy importante su experiencia específica sobre el particular.

Las técnicas de investigación citadas han sido seleccionadas para la obtención de información referente a la Administración del Crédito y Cobranza dentro del sistema de Mensajería Acelerada MEXPOST.

La investigación documental es básica para la realización de cualquier investigación social porque de ello depende los hechos históricos que se han suscitado, es una ayuda para documentar temas desarrollados por especialistas en la materia.

La observación ordinaria es importante ya que permite captar el desarrollo de las operaciones del sistema a investigar, así como a los trabajadores quienes las realizan. La participante ayuda a investigar al mismo sistema y grupo, permitiendo adentrarse y ser parte de él.

Para llegar a obtener información más profunda acerca de la investigación, es de gran ayuda la aplicación de entrevistas selectivas o estructuradas, hacia informantes claves dentro de la organización ya que sus aportaciones serán en gran medida un punto importante para la comprensión de las operaciones.

---

<sup>3</sup> ROJAS Soriano, Raul. Guía para realizar investigaciones sociales Ed. Plaza y Valdes México 1995. p 143-144, 150-151.

## **E. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

Con la aparición del hombre sobre la tierra se comienza a dar una evolución progresiva a través del tiempo en el modo de sobrevivencia, costumbres, creencias, etc., lo cual lleva al nacimiento del comercio y a la creación de formas y medios para la adquisición de productos básicos que eran para el consumo familiar y sustento de un grupo determinado. Para cubrir las necesidades de cada demandante o grupo de personas se han creado desde la antigüedad diferentes tipos de sistemas de crédito, que permitían la obtención de mercancías para su consumo con una promesa futura de pago, como existe en la actualidad pero con distintas formas de cobro; en la época primitiva llevaban a cabo esta actividad mediante el trueque como vía de adquisición y liquidación de productos.

En la época feudal también se otorgaban préstamos a los habitantes, pero los cobros podrían consistir tanto en trabajos esclavizados, como de pena de muerte para la liquidación de las deudas contraídas.

Dentro del tema de crédito y cobranza, anteriormente y aún en la actualidad no existen teorías que abarquen estas disciplinas, únicamente definiciones generales las cuales se encuentran de forma individual y separadas unas de las otras, no manejadas como un conjunto o afinidad como correspondería por la estrecha relación existente entre las dos actividades. La estructura de la Administración del Crédito y Cobranza, recoge las aportaciones de ambas.

### **I.- ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO Y COBRANZA**

El tema del crédito parte de prácticas comerciales recogidas en instituciones de Derecho Mercantil y Bancario, que forman prácticamente la doctrina sobre el particular.

Existe literatura sobre el crédito, pero por lo general referida siempre a especies concretas y no se ha abordado en un aspecto de crédito - cobranza en la mensajería. Por lo tanto optamos por hacer una indagación histórica sobre los orígenes y evolución de las operaciones crediticias.

### **DEFINICIÓN GENERAL DEL CRÉDITO Y COBRANZA**

"La palabra crédito se deriva del latín *créditum*, que significa confianza y *crédere* que es consentimiento o aprobación de lo que un tercero ha sugerido o propuesto.

Etimológicamente y comúnmente, crédito se define como confianza, ya que la palabra CREDO, tiene raíces latinas que se dividen en dos palabras CRAD que en el sanscrito significa confianza y DO que es colocar".<sup>4</sup>

<sup>4</sup> PALACIOS ROSA, Javier. El departamento de crédito y cobranza en la industria farmacéutica Tesis UNAM, p. 9

## **ORIGEN Y EVOLUCIÓN**

Existen diferentes versiones sobre el origen del crédito, sin embargo expertos en esta materia señalan que data desde épocas muy remotas, y por diversos estudios e investigaciones se llegó a la conclusión que su inicio fue precisamente cuando se estableció el comercio.

Este hecho se basa en las experiencias y conocimientos que dejaron los comerciantes de la antigüedad a través del intercambio comercial que realizaban, esta actividad fue determinante en la economía de los pueblos e influyó en la humanidad.

Las garantías exigidas en esos tiempos eran distintas a las actuales, los deudores eran esclavizados y obligados a trabajar para cumplir con las deudas contraídas. Si por alguna circunstancia el deudor enfermaba o moría, el castigo lo tenía que cumplir la esposa o familiares. Un hecho impactante en esa época, eran los castigos corporales o pena de muerte que aplicaban a los deudores que no cumplían con sus compromisos dentro del plazo pactado y las ejecuciones se hacían públicas para ejemplo del pueblo.

La evolución del crédito a través del tiempo ha sido importante, ya que ha sido utilizado como instrumento de progreso, pero su creación fue una tarea difícil por los obstáculos que se presentaron y para salvarlos, fue necesario tratarlos y someterlos a grandes discusiones académicas, comerciales, legales y administrativas, para evitar climas de desconfianza y conflictos en las operaciones comerciales realizadas o por realizar.

## **COBRANZA**

Es la acción y efecto de cobro, entendiéndose como la percepción por uno de la cantidad que otro le debe. A la recuperación de pagos por parte de una persona, se le denomina cobranza.

La cobranza es originada por el otorgamiento de un crédito el cual está definido en el artículo 291 de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito y dicha función es de mucha importancia en la organización, porque favorece su liquidez y el movimiento de circulante.

En términos generales la oportuna recuperación de los créditos no debiera representar problemas para las empresas ya que cuando una persona física o moral obtiene a crédito un servicio también adquiere y acepta el compromiso de liquidar su importe dentro del término convenido.

## II.- INVESTIGACIONES REALIZADAS EN CUANTO A CRÉDITO Y COBRANZA

El crédito y cobranza como acciones correlativas, es tema de difícil investigación ya que es poca la información acerca de cobranza. En cambio el crédito, es un tema muy amplio y bastante abordado por muchos autores, quienes entre muchos aspectos explican los tipos de crédito, ventajas y desventajas de extender crédito, definiciones generales y características. Nuestra investigación social en este caso es la administración del sistema de crédito y cobranza en la Mensajería Acelerada de MEXPOST.

Retomada la idea general de distintos autores en sus ediciones de crédito y cobranza, al igual que los pensamientos y experiencias personales en la vida laboral, se plantean definiciones y características generales al respecto, con un criterio propio, tratando con ello de dar entrada a nuestra investigación.

El crédito se ha convertido en una actividad normal dentro del comercio, desde la misma aparición del hombre sobre la tierra dentro de sus diferentes modalidades, ya que facilita las transacciones comerciales y con ello provoca un mayor auge en las actividades económicas de un pueblo, ciudad ó país, consecuentemente otorga un beneficio a su población.

Generalmente el crédito otorga la facilidad de obtener un bien o servicio vía promesa de pago o liquidación a determinada fecha, básicamente se apoya en la confianza o solvencia económica que presente la persona o entidad que lo solicita.

Para llevar a cabo la recuperación de los créditos otorgados, es importante tener en mente procedimientos efectivos en cuanto a cobranza, ya que juega un papel importante para la vida y el éxito de cualquier negocio que realiza sus ventas de esta forma. En el Departamento de Crédito y Cobranza el gerente de crédito debe desarrollar un sistema para el cobro de cuentas sin que estas representen mayor problema para su recuperación, ya que en la mayoría de los casos la cobranza lenta viene a afectar el volumen de ventas realizadas si no se recuperan conforme al plazo pactado.

Una fuente de información importante a la cual se recurrió para continuar recabando datos e informes acerca del tema de crédito y cobranza, son las publicaciones de la Revista Expansión, en la cual se encontró información especializada de cobranza en la edición del mes de febrero de 1996.

## CUENTAS POR COBRAR ADIÓS A LA CARTERA VENCIDA

Pedro Reyes de Guzmán, miembro de la Asociación Ejecutiva de Crédito, consultor independiente y asesor corporativo de crédito y cobranzas de Kimberly-Clark de México, afirma que toda empresa que realiza ventas a crédito puede sanear sus cuentas, ya que para lograrlo existen herramientas de cobranza hasta ahora subutilizadas o ignoradas. Algunas de ellas son la negociación, la psicología de la cobranza, la información casi absoluta sobre el deudor, la preparación del cobrador y los controles de cartera.

La vacuna o la mejor medida contra la insolvencia de pagos es la prevención, si el análisis para conceder los créditos está bien hecho, la insolvencia se elimina desde el principio, es seguro que la persona física o moral pagará.

En general el crédito es un riesgo por eso debe buscarse reducirlo a su máxima expresión y la prevención en su máxima expresión siendo esto precisamente un análisis. Para otorgar un crédito se debe analizar perfil, capacidad de pago, así como las características cuantitativas y cualitativas del cliente.

Un expediente completo de análisis crediticio debe constar de solicitud de crédito, acta de constitución de la empresa, investigación de referencias en cámaras, asociaciones, proveedores y banca<sup>5</sup>.

Redondeado el tema se llega a la conclusión siguiente:

La administración de crédito y cobranza es la coordinación de los recursos técnicos crediticios otorgados mediante la confianza depositada en un cliente y la recuperación de capitales aplicada al mismo.

Esta es la finalidad que se persigue con la administración del sistema de crédito y cobranza, el logro de objetivos institucionales, así como el incremento en el número de clientes del servicio de Mensajería Acelerada MEXPOST.

---

<sup>5</sup> ESTRADA, Ivette. Cuentas por cobrar. Expansión febrero 1996. p. 48,49.

### **III .- COMERCIALIZACIÓN Y COBRANZA MEXPOST ( CRÉDITO Y COBRANZA )**

La finalidad de nuestra investigación es conocer en primera instancia el sistema de crédito y cobranza que opera en la mensajería acelerada MEXPOST, para posteriormente identificar que problemas lleva consigo y buscar soluciones inteligentes que permitan una buena administración del sistema. Por lo que se utiliza un informante clave quien da un amplio panorama de la forma de operación en conjunto, de las áreas de comercialización y cobranza de MEXPOST.

#### **COORDINADOR ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA**

El departamento de comercialización se encarga de gestionar la contratación de clientes por contrato de servicio a través de sus promotores de ventas quienes tienen el contacto directo con los posibles clientes, dándoles a conocer las características del servicio así como las condiciones y beneficios que obtendrán del crédito, así mismo solicitarán y recabarán la documentación preestablecida para su investigación y análisis.

Una vez recabada la información se llevará a cabo las funciones de investigación y análisis de la información proporcionada por el posible cliente y los resultados obtenidos se reflejarán en la aceptación o negación del crédito.

Ya que se determinó que el candidato si es sujeto de crédito, el área de comercialización procede a la firma del contrato y a proporcionarle al cliente el material necesario para la utilización del servicio (guías de depósito) e informa a las áreas de operación, facturación y cobranza a nivel nacional sobre la apertura del nuevo contrato.

Para los casos de cancelación, rescisión o terminación de contratos, el área de comercialización también tiene la obligación de notificarlo y circular la información a nivel nacional.

Para efectos de recuperación de crédito se hará mediante la emisión de una factura mensual única . Para clientes que realizan envíos interestatales la facturación mensual será por cada entidad donde reciba el servicio. Estas facturas serán presentadas al cliente dentro de los cinco días hábiles posteriores a su emisión por los gestores de cobranza respectivos, ( actualmente se cuenta con seis rutas para la central II y existen tres centros operativos, los que para efectos de cobranza, se consideran como una ruta por cada centro operativo ) se entrega la factura al cliente quien la toma a revisión extendiendo un contrarrecibo por el importe de cada factura . En el caso de liquidarla dentro de los primeros cinco días hábiles siguientes a su presentación será acreedor a un descuento del 5% por pronto pago.

El control de la información se realiza mediante un sistema de computo que registra los movimientos desde la apertura de los contratos, asignación de rutas de cobro y modificaciones ( RFC, domicilio, razón social , etc. ) así mismo registra las guías de depósito, que son los documentos de respaldo sobre la prestación del servicio y la base para la emisión de la factura

respectiva, la cual queda registrada y una vez que es cobrada, el personal de cobranza captura los pagos para que así quede saldada la cuenta.

## **DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA PARA APERTURA DE CRÉDITO**

### **SECTOR PRIVADO**

- Copia de acta constitutiva ( personas morales ) o acta de nacimiento de personas físicas.
- Poder notarial del representante legal.
- Copia de identificación oficial del representante legal.
- Copia de estados financieros de los últimos dos años ( personas morales ).
- Copia de las dos últimas declaraciones anuales ( personas físicas ).
- Copia del Registro Federal de Contribuyentes.
- Alta ante la SHCP.
- Tres referencias comerciales.
- Tres referencias bancarias.

### **SECTOR PÚBLICO**

- Copia del poder notarial del apoderado legal.
- Copia de identificación oficial del apoderado.
- Copia del Registro Federal de Contribuyentes.

### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Para complemento a la investigación se hace el empleo de observación directa al sistema de mensajería MEXPOST, logrando de esta forma recabar información verídica de las operaciones mismas que se llevan a cabo en la institución.

En MEXPOST se maneja un sistema de crédito y cobranza de una forma muy sencilla, el cual permite la captación de un gran número de clientes, a quienes se les realiza la cobranza dentro de un tiempo establecido.

Los encargados de otorgar crédito bajo contrato de servicio, es el departamento de comercialización que a través de sus promotores de ventas, ejecutan la labor de selección a quien cubre los requisitos establecidos por la mensajería.

En la Gerencia de Administración y Finanzas se lleva a cabo la facturación y cobranza respectiva de los clientes ya antes seleccionados.

La generación de facturas se realiza a través de un sistema de cómputo, que permite emitir grandes volúmenes de facturas al mes para que se sometan a cobro, para ello la cobranza cuenta con seis rutas, estructuradas de una forma que permite abarcar a todos los clientes de la central II, existentes dentro del área metropolitana.

El proceso de cobranza es realizado mediante visitas personales por los gestores de cobranza y los pagos son recibidos en cheque que serán para depósito a la cuenta de MEXPOST.

## CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DEL CRÉDITO Y COBRANZA

Dentro de las organizaciones privadas y públicas de cualquier giro comercial que se dediquen a las ventas o comercialización de productos y servicios, es de gran importancia que tengan contemplado lo que es en conjunto el crédito y la cobranza, para que estas disciplinas sean manejadas y llevadas de la forma más conveniente.

La interacción entre el crédito y la cobranza es un punto importante, el cual debe ser siempre evaluado por parte de la dirección o encargados de la administración de las empresas, por el hecho de ser labores de dependencia mutua, por lo que es necesario que exista una excelente conjunción entre ambos para que se logren los objetivos institucionales y se exploten al máximo para que se den resultados positivos al implementar sistemas de crédito y cobranza.

### 1.1 QUE ES CRÉDITO

Como se indico con anterioridad, la palabra crédito se deriva del latin *créditum*, que significa confianza y *crédere* que es consentimiento o aprobación de lo que un tercero ha sugerido o propuesto.

Etimológica y comúnmente, crédito se define como confianza, ya que la palabra *CREDO*, tiene sus raíces en latin que se divide en dos palabras, *CRAD* que en el sánscrito significa confianza y *DO* que es colocar.<sup>6</sup>

El crédito es el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro, es un derecho presente a pago futuro.

"Crédito es la confianza dada o recibida a cambio de un valor. El crédito coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de pago al vendedor. La palabra "crédito" significa una transacción a crédito, crédito establecido o un instrumento de crédito. El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción. Da flexibilidad a la oferta y la demanda, hace más productivo al capital, acelera la producción y la distribución, aumenta el volumen de los negocios, facilita la transferencia de dinero y sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios.

El monto de crédito en uso depende de la probabilidad de su liquidación cuando se vence, y de la necesidad de un medio de cambio. El crédito juega un papel importante en el ciclo de los negocios.<sup>7</sup>

---

6. PALACIOS Roa, Javier. op. cit. idem

7. Ettinger, Richard P. "Crédito y cobranzas". Ed. CECNSA, México 1990, p. 35.

## ORIGEN Y EVOLUCIÓN

El origen del crédito data de épocas muy remotas, y por diversos estudios e investigaciones se llega a la conclusión que su inicio fue cuando se establece la necesidad del comercio entre los grupos existentes. Esta actividad se basa en las experiencias y conocimientos que dejaron los comerciantes de la antigüedad a través del intercambio comercial que realizaban, es por esta causa que influyó en el crecimiento de la economía de los pueblos.

El desarrollo económico que alcanzó necesita de patrones de operación que sirvieron de base para las transacciones, por esta causa se implementó el uso de la especie o moneda para facilitar las compras, las ventas y los préstamos para la producción.

Las garantías exigidas en esos tiempos eran diferentes a las actuales, en ocasiones el deudor era esclavizado y obligado a trabajar para cumplir con la deuda contraída, en caso de muerte, el castigo lo tenían que cumplir los familiares. En esa época los castigos eran corporales o de pena de muerte para que así se cubriera la deuda.

La evolución del crédito ha sido considerable, ya que ha sido utilizado como instrumento de progreso, para una mejor operación se ha necesitado someter a revisiones y adecuaciones tanto académicas, comerciales, legales, así como administrativas para evitar climas de desconfianza y conflictos en su utilización.

## EL CRÉDITO EN MÉXICO

Considerando la opinión general de expertos en la materia, se cree que "el uso del crédito en México tiene su origen entre los Aztecas, quienes durante su reinado dejaron evidencias sobre verdaderas operaciones de compra-venta en las que utilizaban como factor de cambio el crédito, bajo las normas o reglas establecidas en su legislación, señalando penas para los deudores morosos, como la esclavitud o la cárcel.

Dentro de las transacciones comerciales que se realizaban de trueque o de compra-venta, empleaban distintos tipos de moneda, como el cacao, telas de algodón o piezas de metal, siendo las de cobre las más comunes".<sup>8</sup>

### 1.2 QUE ES COBRANZA

Para cualquier empresa que se dedica a la prestación u otorgamiento de créditos, es esencial contar con un sistema de cobro que reembolse a la entidad de una manera ágil y eficaz lo prestado, además de otorgarle ciertas utilidades.

<sup>8</sup> PALACIOS Roa, Javier. Idem p. 12

La cobranza es originada por el otorgamiento de un crédito el cual está definido en el artículo 291 de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito: "El acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que él mismo haga uso del crédito concedido en la forma, en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

A la recuperación de ese pago se le denomina cobranza, la cual se define como la acción y el efecto de cobrar, entendiéndose ésta como percibir una cantidad que otro le debe.

Dentro de una organización o entidad la función de cobranza es muy importante, ya que las utilidades que obtiene se derivan de la venta de bienes o servicios, pero para conseguir estas utilidades hay que efectuar una acción recíproca, que es la de prestar un servicio y recibir un pago en cierto plazo fijado.

En teoría, la oportuna recuperación de los créditos no deberían representar problema alguno, ya que cuando una persona física o moral obtiene un crédito un servicio, adquiere y acepta el compromiso de liquidar su importe dentro del término convenido.

Sin embargo, la realidad es diferente, muchos de los deudores utilizan todos los medios a su alcance, algunos aceptables y otros definitivamente arbitrarios para diferir el mayor tiempo posible en el momento de realizar sus pagos.

La función de cobranza consistirá en hacer la programación de cobros de acuerdo a las fechas de vencimiento de facturas o documentos, así como la recuperación total de los créditos concedidos.

### **1.3 OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA COBRANZA**

Los objetivos de la cobranza son:

- La recuperación completa y oportuna de los créditos concedidos.
- Abatimiento de las cuentas vencidas.
- Evitar la cobranza lenta y atrasada, pues el atraso o sobregiro en el crédito, impiden nuevas transacciones con estos clientes, por temor a que la deuda continúe subiendo.

Cada día se hace más crítico alcanzar los objetivos mencionados, en algunos casos por falta de recursos y otros debido a que los objetivos de la empresa carecen de la preparación y profesionalismo necesarios dentro del área de cobranzas.

#### Principales características de la cobranza:

- Debe ser ADECUADA
- Debe ser OPORTUNA
- Debe ser COMPLETA

- **ADECUADA.**- La mayor parte de las empresas tienen clientes de diversa naturaleza, por lo que no es posible establecer un sistema único que produzca resultados satisfactorios para todos los casos. Mientras mayor sea el conocimiento de los clientes, mayor será la probabilidad de que se utilice el procedimiento adecuado que permita alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante tener siempre presente al planear una estrategia de cobranza, la importancia del cliente total, en su localidad, en su ramo, etc., así como la importancia que para la empresa tiene el adeudo que pretende cobrar, y esto podrá orientarla respecto al medio que debe utilizar y la intensidad del mismo.

El camino que se utilice para recuperar un considerable adeudo que por alguna causa se interesa obtener en una fecha precisa, aún a costa de la inversión directa del tiempo de algún ejecutivo del Departamento de Cobranza, deberá ser diferente del que se siga para obtener el pago de alguna factura de menor cuantía de un importante cliente, ya que es probable que no haya sido liquidada a su vencimiento por algún problema administrativo que puede ser solucionado con un contacto directo entre el encargado de la cuenta y el Departamento de Pagos al Cliente. A su vez ambos caminos diferirán del que se utilizará para recuperar algún importe del que se tenga serias sospechas de poder perder.

- **OPORTUNA.**- Al hablar de esta característica se deseó incluir todas las actividades que el Departamento de Cobranza debe realizar para facilitar al cliente, el cumplimiento de su compromiso y llegar a exhortarlo a que lo haga.

Aquí podríamos englobar desde el correcto y apropiado envío de estados de cuenta hasta el recordatorio personal, pasando por una amplia gama en la cual queda incluida la visita de los cobradores y/o representantes, así como la correspondencia que produce el Departamento de Cobranza.

Lamentablemente no son pocos los casos en lo que es el propio acreedor el que coadyuva al incumplimiento del cliente por diversas causas, entre las cuales se puede mencionar:

- Demora en los embarques y/o la facturación.
- Errores en precios y/o descuentos.
- Errores en los registros respecto al domicilio de algún cliente.

- Exceso y lentitud de trámites internos que provocan que la factura no sea presentada oportunamente a revisión, cuanto éste es el sistema acostumbrado.
- Falta de los requisitos que el cliente exige para liquidar sus facturas.
- Estados de cuenta difíciles de interpretar.
- Personal inadecuado en número y/o capacidad en el Departamento de Cobranza, o bien, que carezca de los apropiados recursos materiales para cumplir sus funciones. Es conveniente no olvidar la importancia de la motivación que tenga el personal en el Departamento de Cobranza.
- Insuficiencia en la información interna que dificulte el detectar adeudos vencidos.

En síntesis, se puede asegurar que el atraso que un cliente presente obedece a causas ajenas a la empresa y que se esté seguro de haber realizado en el momento preciso la labor que le corresponde, para que la falta de ésta no sea el argumento que utilice el cliente para demorar su pago, teniendo presente, además de lo que ya se ha apuntado, que la dificultad para cobrar algún adeudo crece, cuando excede de cierto límite, en proporción de su antigüedad.

- **COMPLETA.**- Se debe pugnar por obtener el importe total de las facturas a excepción del descuento por pronto pago en su caso, combatiendo la existencia de diferencias que normalmente son pequeñas en relación al adeudo original, pero que en conjunto pueden provocar un impacto digno de considerar en los resultados.

Estas diferencias pueden estar originadas por diversos conceptos, entre los que se encuentran:

- Extemporaneidad en el pago que trae como consecuencia la no aceptación del descuento correspondiente.

- Errores o malos entendidos respecto a precios y/o descuentos normales y promocionales.

De llegar a presentarse algún caso de este tipo, es conveniente tratar de solucionarlo a la brevedad posible, pues de lo contrario, especialmente con clientes con los que se celebran frecuentes operaciones, pudiera ser muy difícil, costoso e impráctico el tratar de resolver diferencias atrasadas.

En resumen, se puede afirmar que la cobranza es básicamente un problema de relaciones humanas, motivo por el cual no es posible establecer reglas fijas para alcanzar el éxito.

Se ha hablado ya, de la importancia que tiene el recuperar el importe de las ventas en el lapso planeado pero no se debe olvidar que en un momento dado puede ser tan importante o quizás más el conservar relaciones armoniosas con un cliente, que el obtener el pago de un adeudo en ese preciso momento a cambio de lesionar o incluso llegar a romper las relaciones comerciales.

## **1.4 BASES PARA REALIZAR LA COBRANZA Y FACTORES QUE LA AFECTAN**

Generalmente quienes se dedican a vender a crédito necesitan tener en mente factores importantes, como bases para una buena cobranza, las cuales permitan un buen entendimiento entre empresa-cliente, para que esto no afecte el préstamo y el cobro respectivo.

Las bases se fincan en tres puntos fundamentales:

- Una investigación de crédito bien realizada, hacia el cliente.
- Cumplimiento de los acuerdos en la venta y posventa por parte de la empresa.
- Oportuna realización de la cobranza.

Cuando se lleva a cabo la labor de cobranza por parte del departamento encargado, se puede llegar a un grave problema si anteriormente el cliente no fue seleccionado de acuerdo a su capacidad de pago o solvencia económica, porque evidentemente se reflejará una mala investigación por parte de quien otorga el crédito, lo cual tendrá como resultado que la cobranza se dificulte por tener un vicio de origen.

Por este motivo es muy importante el cumplimiento fiel y exacto de las políticas establecidas por parte de la empresa en esta materia, ya que a pesar de que el departamento de Crédito y Cobranza se apega a estas reglas generales, las cosas no siempre salen como se esperan debido a posibles errores de operación por parte de los recursos humanos que intervienen en la labor y el no aplicarlos correctamente conlleva a un mayor riesgo.

Un factor determinante para que la labor de cobranza se lleve de una buena forma, es el cumplimiento hacia el cliente; prestando el servicio en los términos establecidos generando conformidad por parte del consumidor final. Esto sirve para que la empresa se sienta comprometida con quien requiere de sus servicios, y éstos se den de la forma más adecuada, porque de no ser así, un disgusto del cliente se puede turnar en una mora en los pagos, lo cual acarrea una pérdida en tiempo para la realización del cobro, y en caso extremo hasta pérdida del cliente.

Existen factores internos y externos que llegan a afectar a la cobranza de una empresa, por lo que deben tenerse presentes.

Los factores internos se refieren a todo aquello que tiene origen dentro de la empresa y que se refleja en una cobranza lenta, pérdida de cuentas o procedimientos legales de cobro que pueden ser injustos; lo cual generaría la pérdida definitiva del cliente.

## **FACTORES INTERNOS**

- Promesas no cumplidas por vendedores
- Mal trato por parte del cobrador o personal del Departamento hacia el cliente.
- Servicio no satisfactorio para el cliente.

## **FACTORES EXTERNOS**

- Situación económica del país.
- Pérdidas producidas por siniestros.

## **1.5 SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA**

### **1.5.1 CAPITACIÓN DE USUARIOS**

La primera fuente de información de crédito del consumidor es, por supuesto, la solicitud individual que verifica para obtener ese crédito. Cada solicitante para crédito de consumidor--sea para una cuenta corriente, una compra a plazos o préstamos en efectivo --espera dar al acreedor interesado cierta información básica acerca de sí mismo, de su trabajo, sus relaciones sociales (referencias) y su experiencia pasada o antecedentes de crédito. Otorgarlo, sería un asunto extremadamente simple si el acreedor pudiera siempre depender de la veracidad íntegra de esta información dada por el cliente y no resultaría mucho problema determinar si esta completa--(raramente desea un solicitante a crédito excluir voluntariamente información acerca de sí mismo).

### **SOLICITUD DE CRÉDITO**

La solicitud de crédito al consumidor puede hacerse en una entrevista personal, por correo, o por teléfono, de acuerdo con las políticas .

Cualesquiera fueren los medios usados, el solicitante es requerido para dar mayor información básica para capacitar al acreedor y determinar si valdría la pena mayor información. Las solicitudes son desaprobadas a menudo basándose en la información que contienen.

**LA ENTREVISTA PERSONAL.** "El más común y por antiguo el método más satisfactorio para aceptar una solicitud de crédito, es una entrevista personal con el propio solicitante. Casi siempre se requiere una entrevista cuando éste desea crédito renovado, una cuenta a plazo o un préstamo. El gerente de crédito es una pequeña organización, entrevista a todos personalmente, pero en una gran firma delega su responsabilidad a sus ayudantes o entrevistadores adiestrados.

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

Detalles imposibles de deducir en una solicitud escrita pueden ser revelados en una entrevista personal<sup>9</sup>.

## **1.5.2 LINEAMIENTOS PARA OTORGAMIENTO DE CRÉDITO**

Las empresas que manejan otorgamiento de crédito para incrementar sus ventas y prestación de servicios, necesitan contar con sistemas de crédito y cobranza efectivos que permitan captar el mayor número de clientes al igual que el ingreso que de ellos se derive, mediante la recuperación de los créditos otorgados a través de procedimientos de cobranza.

De esta forma se manejan lineamientos específicos con los cuales deben cumplir el usuario o cliente, para que pueda disponer de algún crédito .

**1. OTORGAMIENTO DE CRÉDITO** . Se otorga crédito a todas aquellas personas físicas o morales que se encuentren legalmente establecidas de acuerdo con las leyes mercantiles mexicanas y que tengan solvencia moral y económica aceptable.

**2. FIJACIÓN DE LIMITE DE CRÉDITO** . El crédito es fijado por analistas de crédito, quienes se encargarán de investigar si el solicitante cuenta con la capacidad económica y moral para la utilización de un crédito.

Para que la investigación tenga credibilidad generalmente se solicita la siguiente documentación :

### **PERSONAS FÍSICAS**

- Dos últimas declaraciones anuales
- Registro Federal de Contribuyentes
- Alta ante la SHCP.
- Referencias personales
- Referencias bancarias

---

<sup>9</sup> ETTINGER, Richard P. op. cit. p. 125-126.

## PERSONAS MORALES

- Acta constitutiva de la empresa
- Estados financieros de los últimos dos años
- Alta ante la SHCP.
- Registro Federal de Contribuyentes
- Referencias bancarias

En base a esta información, es a lo que se apegará para el otorgamiento de un crédito: siempre corroborando que la documentación y datos proporcionados sean verdaderos.

Para complementar la información, es factible revisar el crédito que tiene el cliente con otros proveedores del mismo ramo, tratando como límite inicial la cantidad máxima proporcionada por éstos siempre y cuando el importe del pedido no rebase ese límite

**3. AMPLIACIÓN DE CRÉDITO** . El crédito podrá ser ampliado a todos los clientes que durante un tiempo razonable hubieran efectuado sus pagos puntualmente, aceptando plazos y condiciones de antemano establecidas.

**4. REDUCCIÓN DE CRÉDITO** . Este se efectuará cuando un cliente no cumpla con las condiciones establecidas por el acreedor y normalmente se atrase en sus pagos, de esta forma se reducirá hasta que normalice su situación. Estas reducciones generalmente son determinadas por el jefe de crédito y cobranza.

**5. SUSPENSIÓN DE CRÉDITO** . Este es suspendido a los clientes que no cumplen con las condiciones establecidas. Generalmente aplica a los que tengan atrasos de mas de 120 días en sus pagos y a los que tengan registrado en su auxiliar mas de cinco devoluciones de cheques.

### 1.5.3 TIEMPOS Y CONDICIONES DE PAGO

Las condiciones de pago varían de acuerdo con las diferentes ramas de negocios a las de un ramo particular y en las industrias donde la costumbre ha establecido condiciones tipo. En realidad, varían en algunas ocasiones dentro de la misma compañía; condiciones diferentes pueden ser concebidas a distintas clases de clientes.

Ninguna regla controla el tiempo por el cual se otorga el crédito: esta depende de condiciones corrientes.

Como regla general, puede decirse que tres aspectos importantes influyen sobre las condiciones de crédito : el producto, las circunstancias del comprador y las del vendedor.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE PAGO**

Las condiciones de pago regularmente usadas en el medio mercantil se pueden clasificar de esta manera :

- a).- Pagos por adelantado
- b).- Pagos al contado
- c).- Pagos por pedidos individuales
- d).- Pagos por pedidos globales
- e).- Pago a plazos

### **PAGOS POR ADELANTADO**

Los pagos por adelantado son :

- a).- Pago en efectivo antes de la entrega
- b).- Pago al entregar

### **PAGOS AL CONTADO**

En las transacciones de compra-venta al mayoreo, o entre comerciantes, se acostumbra convenir en dos términos de pagos a contado.

a).- Contado riguroso. Es cuando se ha convenido que el comprador haga el pago precisamente al recibir la mercancía.

Generalmente en estas condiciones el vendedor concede un descuento (por pago de contado) que se calcula sobre el importe total de la factura.

b).- Contado comercial. En el medio mercantil existe un término de pago al que curiosamente se le ha dado el nombre de contado comercial.

Dentro de esta forma de pago el vendedor concede al comprador un plazo de 30 días para poder pagar.

El vendedor en tales circunstancias, puede ofrecer un descuento por pronto pago, si el comprador no usa íntegramente los 30 días contenidos, o si paga dentro del término.

### **CONDICIONES EN PEDIDOS INDIVIDUALES**

Tales condiciones serían los períodos de crédito y de descuento. Comúnmente son hechas por compradores que requieren envíos solamente una o dos veces al mes.

Si el término para pagar es de 30 días sin descuento se expresa así : 30 días netos.

Si le hace un descuento que fuera del 3% se expresaría de ésta forma : 3/10, 30 días neto, lo que significa que un descuento del 3% es deducido si se hace el pago dentro de 10 días después de la fecha del contrato; de otra manera el pago total de la cuenta se vence 30 días después de la fecha.

## CONDICIONES EN PEDIDOS GLOBALES

Como su nombre lo indica, el pedido global permite al comprador pagar por más de un pedido a un tiempo. El descuento es deducido sobre todos los pedidos para un período global para el pago. Comúnmente, el pago es requerido después de fin de mes para entregas durante el mismo.

Estas condiciones originadas con comerciantes muy activos que hacen compras casi a diario durante el mes, encontraron el inconveniente de hacer pagos casi diariamente, por lo cual, fue necesario tener la ventaja de los descuentos por pago en efectivo.

Los comerciantes mas fuertes empezaron a pedir a los establecimientos que les permitieran pagar todas sus cuentas una vez al mes, con un descuento regular. Por conservar la reputación y los negocios de tales cuentas activas, los vendedores empezaron a aceptar estos requisitos. Ahora es comun en muchos ramos que un vendedor permita a los clientes pagar al décimo día del mes todas las cuentas del mes anterior y deducir el descuento.

## PAGO A PLAZOS

Cuando el término de pago se excede en 30 días del contado comercial, se dice que la transacción de compra-venta se hizo a crédito o a plazos, y puede convenirse que el precio se pague íntegro al concluir el lapso convenido, o bien en entregas sucesivas o escalonadas. Estas entregas sucesivas pueden ser cada semana, cada quincena o cada mes, dependiendo de como se haya estipulado con el cliente".<sup>10</sup>

### 1.5.4 MEDIOS PARA REALIZAR LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS

En la mayoría de las empresas o instituciones que otorgan créditos, utilizan este tipo de métodos por ser los mas directos para la realización de la cobranza.

- Cobradores
- Cartas de cobranza
- Visitas personales de funcionarios de la empresa
- Agencias de cobranza
- Abogado

---

10. CREDITO Y COBRANZA. Colegio Nacional de Educacion Profesional Técnica, México 1991. p. 26-31.

## **1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE OFRECER CRÉDITO**

Para una empresa que vende productos o presta servicios es de gran utilidad extender crédito a sus consumidores, ya que de esta forma se estimula para que gasten más dinero y aumenten las ventas totales, así como el incremento en las utilidades mismas de la empresa.

El otorgar crédito a un cliente le cuesta dinero a la empresa, pero la ventaja es que dicho costo agregado se le carga a quien compra o adquiere un servicio con este tipo de plan. Esta forma es muy sencilla de aceptar por parte del cliente, ya que está dispuesto a pagar una cantidad extra por la utilización del crédito sin ninguna discusión sobre el precio.

Cuando una empresa decide otorgar crédito, de alguna forma expresa amistad y confianza depositada en los clientes que utilizan este servicio, además de hacer más agradable hacia el consumidor la utilización del producto o servicio que presta la empresa para que se sienta motivado y responda de buena voluntad.

Se puede lograr que el cliente utilice de forma más constante los servicios de la empresa y se deje de preocupar un poco por el precio, al igual que puede ayudar a captar un sin número de clientes nuevos por buena recomendación hecha a favor de la empresa.

Las desventajas de ofrecer crédito son la probabilidad de pérdidas, ya que no se espera en su totalidad la respuesta de todos los clientes al momento de cobro, por existir diversos factores económicos que evitan la solvencia por parte de los deudores. Una segunda desventaja principal de extender crédito es que aumentan las necesidades de capital de trabajo para la empresa.

Uno de los problemas más graves que sufren las empresas que otorgan crédito y se enfrentan a diario, es cuando los clientes dejan de pagar, sea por el motivo o razón que sea; la empresa se tiene que valer de métodos para tratar de cobrar de la manera que más le convenga; ya sea mediante notificaciones, llamadas telefónicas o en casos extremos con abogados.

La utilización de estos métodos representan gastos extras para la empresa, ya que no pueden dejar de perder éstas cuentas tan fácilmente, porque se puede sufrir un grave problema de descapitalización, generado por el aumento de varias cuentas en estas circunstancias.

## **1.7 ECONOMÍA CREDITICIA**

El crédito se ha convertido en un factor fundamental dentro de la economía de cualquier país, ya que permite el desarrollo tanto de personas, empresas y gobiernos: por servir como fuente

de financiamiento para la adquisición y compra de artículos, bienes y en algunos casos de propiedades. Este factor ayuda al crecimiento de los países, porque fortalece las relaciones de compra-venta de productos y servicios, que son los que generan ingresos y fuentes de empleo para los habitantes de dichos territorios.

Dentro de una sociedad económicamente activa se ha desarrollado en gran medida la utilización de créditos para adquisición de bienes o servicios, extendiéndose en forma casi casual, en muchas ocasiones casi de manera automática y sin un pensamiento consciente por parte de vendedores y consumidores, que viven este fenómeno de forma rutinaria.

En el supuesto de que todos dejarán de extender crédito por alguna causa, la economía crediticia que vive un país se vería en serios problemas al igual que experimentaría un colapso total e inmediato, ya que la población de consumidores de todos los giros y ramos se verían afectados en su financiamiento para adquirir productos que cubran sus necesidades y esto tendría como resultado final, que las fábricas cerraran e interrumpieran sus actividades de transformación.

Existiría un pánico generalizado en todos los bancos, ya que son los primeramente afectados porque viven del otorgamiento de créditos y los intereses que de ellos se generan. Los locales comerciales se irían prácticamente a la quiebra ya que no podrían realizar sus labores de ventas y comercialización. De esta forma muy probablemente la mitad de la fuerza de trabajo se quedaría sin empleo en un tiempo muy corto, debido a la baja sensible en las ventas.

Prácticamente se regresaría en un tiempo muy corto a la economía primitiva del trueque.

## **CAPITULO 2. MODELO PARA LA REALIZACIÓN DE LA COBRANZA**

Para llevar a cabo la gestión de cuentas a clientes es necesario tener en mente los procedimientos y medios adecuados con los que se contarán para realizar esta labor. Muchas empresas que se dedican al cobro de cuentas a deudores, utilizan métodos sencillos de cobranza los cuales permiten entrar en contacto directo con los clientes para así tratar de recuperar el préstamo o préstamos otorgados a la brevedad posible.

El medio más común para realizar las gestiones de cobranza, es por parte de Cobradores, quienes se encargan directamente de visitar el domicilio particular o fiscal de las personas a las cuales se les ha otorgado un crédito.

En la actualidad se cuenta con distintos métodos para realizar labores de cobranza, que han arrojado grandes resultados, muchos de ellos son métodos sencillos, rutinarios para quienes los llevan a cabo, pero efectivos para la recuperación de los créditos que finalmente es el objetivo a seguir.

Es importante combinar en proporciones adecuadas la tenacidad y espíritu agresivo, con la cortesía y atención al cliente.

### **2.1 PREPARACIÓN DE LA COBRANZA**

La preparación de la cobranza siempre se lleva a cabo dentro del mismo departamento, por personal del área que se encarga en muchos de los casos en ordenarlo por rutas, delegaciones o zonas ya antes planeadas para una localización más fácil de los clientes. Esta labor se ejecuta un día antes o a primera hora del día para que se encuentre lista, indudablemente es más recomendable la primera opción, porque se puede dedicar más tiempo a su elaboración, evitando que por prisas no se realicen bien las labores como son: la integración de contrarrecibos, documentos, oficios, notas y facturas.

Para que dicha preparación se efectúe de manera adecuada, es conveniente realizar llamadas telefónicas a fin de obtener información que permita agilizar las labores de cobranza, por ejemplo:

- Para retención de algún cheque que será recogido después del horario establecido en caja.
- Para saber si el pago se efectuará en el día programado.
- Para llevar información extra que requiere el cliente, acerca de su servicio.

**La cobranza del día deberá llevar para que se realice de forma efectiva:**

- Documentos para firma de aceptación.
- Contrarrecibos.
- Facturas a revisión.
- Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.
- Notas de crédito.
- Otros.

También el Departamento de Crédito y Cobranza deberá de identificar y hacer anotaciones específicas que ayuden a realizar de forma más sencilla la labor de cobro :

- Revisión de antecedentes anotados por el cobrador en las relaciones de cobranza, acerca de situaciones especiales de los clientes.
- Revisión de ordenes recientes para checar que no haya acuerdos o tratados especiales; para que así el cobrador tenga más datos acerca de los clientes.
- Verificación de posibles documentos pendientes de ser firmados o cheques devueltos por insuficiencia de fondos, para que los lleve el cobrador y sean requisitados y cobrados.
- Preparación de instrucciones especiales para el cobrador, en los casos de cobranzas urgentes, documentos que necesiten presentarse para su firma a determinada hora, etc.
- Marcar las facturas devueltas por errores o por estar mal elaboradas, para corregirlas y posteriormente enviarlas.
- Consultas hechas a los análisis de antigüedad de saldos, para que el cobrador lleve información e instrucciones completas.
- Indicaciones de horarios, días de pago de clientes nuevos o cambio de los mismos.

## **2.2 CONDUCTOS PARA REALIZAR LA COBRANZA**

Para llegar a realizar la cobranza dentro de una organización, se deben explotar al máximo todos los recursos posibles con los que se cuenten, lo cual permitirá que nuestro sistema de cobro opere de la forma más adecuada e incremente las utilidades propias de la empresa.

La labor de cobranza consiste en obtener la máxima recuperación de adeudos a favor en forma oportuna, derivadas de las ventas a crédito, reduciendo al mínimo posible el riesgo, procurando siempre que la imagen y prestigio de la empresa ante el cliente no se vea afectada.

**El cobro de adeudos se puede recuperar por diversos conductos:**

- Por cobradores.
- Cartas de cobranza.
- Vía telefónica.
- Visitas personales de funcionarios de la empresa.
- Agencias de cobro.
- Por abogados.

### **2.2.1 POR MEDIO DE COBRADORES**

La ventaja que existe al utilizar cobradores es precisamente por su especialidad, se encuentran familiarizados con los trámites que deben efectuarse. Generalmente el cobrador es una persona clave dentro de un sistema de cobranzas, ya que es la vía directa para la recuperación de un crédito, al igual que la imagen misma del servicio que presta la empresa; por él pasan la mayor parte de los recursos financieros con los que opera la entidad, y sin embargo su trabajo no suele ser reconocido.

Para cualquier Departamento de Crédito y Cobranza, es de gran importancia la implantación de algún sistema de incentivos, el cual motive al cobrador a efectuar de forma oportuna los trámites y presentación de documentación a cobro; de esta forma ayudará a la recuperación más pronta de las cuentas y a la eficiencia del sistema.

### **2.2.2 CARTAS DE COBRANZA**

Al paso del tiempo este tipo de técnica se ha convertido en un método muy efectivo para cobro de cuentas vencidas ya que la carta personal es directa, recibe atención, y aclara en forma inequívoca la seriedad del asunto. Se pueden redactar acorde a la personalidad del acreedor y del cliente, y a la urgencia de la demanda. Se tiene contemplado que esta técnica de cobro será la de mayor importancia y la más comúnmente utilizada.

La mayoría de las empresas que prestan a crédito, utilizan este tipo de cartas para realizar sus cobros pendientes de pago.

El objetivo principal de las cartas de cobro, es recibir la respuesta de los clientes mediante la bonificación de sus adeudos, sin disgustarlos y llegar a conflictos extras que afecten la relación, en ciertos casos puede ser necesario llegar a esta afectación, dependiendo la resistencia puesta por el deudor.

Las cartas de cobranza deben reunir los siguientes requisitos:

- Es necesario que no sean cartas preimpresas en las que solamente se escriba el nombre y la cantidad que debe el cliente.
- No abusar de su uso ya que la clientela termina por perderles el miedo
- Deben tener una entrada amable y cordial a pesar de que el deudor se encuentre muy atrasado en sus pagos.
- No deberá contener elementos amenazadores a menos que se vayan a cumplir de forma inmediata.
- Debe existir la oportunidad para una comunicación con el cliente.

### **2.2.3 VÍA TELEFÓNICA**

La comunicación telefónica es el mejor acercamiento directo y de mayor rapidez para conversar con una persona, por esta causa resulta ser un valioso auxiliar en las labores de cobranza. Es una técnica muy empleada dentro de los departamentos de cobranza, ya que permite mediante un teléfono a los clientes, ponerse de acuerdo en cuanto a su deuda y en algunos casos fijar el día y los horarios para la realización de los pagos.

La cobranza por teléfono requiere del cuidado de detalles especiales, porque no es lo mismo recibir una llamada ofreciendo un producto en labor de venta, que recibir llamada en la cual se reclama el pago de un bien o servicio que se utilizó, por lo que en muchas ocasiones ésta labor obliga a los deudores irresponsables a negarse y ocultarse, lo cual hace más difícil la cobranza de una cuenta vencida.

El mantener incomunicado al Departamento de Crédito y Cobranza, trae como consecuencia el retraso de cuentas y documentos por cobrar, que tal vez no representarían ninguna dificultad para su recuperación, debido a que la mayoría de los clientes generalmente responden a sus adeudos contraídos.

### **2.2.4 VISITA PERSONAL DE FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA**

Las visitas por parte de funcionarios de Crédito y Cobranza de la empresa, son muy utilizadas en la actualidad, ya que permiten un acercamiento directo entre el acreditante y el deudor, de lo cual se puede dar un arreglo para saldar la cuenta pendiente, buscando el mejor beneficio para las dos partes. Generalmente dichos funcionarios presentan ante el deudor, información referente al crédito utilizado, como estados de cuenta, facturas en remisión, saldos anteriores, etc., que permitan la plena identificación por parte del cliente y así decida tomar una solución conjunta con el funcionario para pagar el adeudo.

En la mayoría de las situaciones en que se incurre a visitas personales de funcionarios de Departamentos de Crédito y Cobranza de una empresa que vende a crédito o presta servicio, cuando visitan a los deudores ellos generalmente aceptan su deuda y se encuentran en la mejor

disposición de negociación, para aplazar su deuda a pagos establecidos por ambas partes, pero en la práctica muchos de los clientes son puntuales al realizar sus primeros pagos, para posteriormente volver a caer en insolvencia económica, ya que sus utilidades las destinan para su inversión y dejan de realizar los pagos que anteriormente habían pactado.

Cuando se llega a este caso, lo más conveniente por realizar, es enviar estas cuentas de cobro difícil a las agencias de cobro para que se encarguen de realizar la cobranza.

### **2.2.5 AGENCIAS DE COBRANZAS**

Las agencias de cobranzas son especialistas en el cobro de cuentas pendientes, generalmente son negocios privados y operados para fines de lucro. Para realizar la cobranza, las agencias establecen un porcentaje que se le cargará al dueño de las cuentas, generalmente lo cargan a la cantidad que puedan cobrar; cuando no recuperan nada no se llevará a cabo el cargo. La ganancia para la agencia de cobro será entre un 25 o 30% sobre la cantidad adeudada y en algunos casos, hasta un 50% en cuentas pequeñas y de cobro especialmente difícil.

Este servicio de cobranzas hace varios esfuerzos para recuperar los adeudos que le son turnados, pero en determinado momento pueden decidir abandonar el asunto por no contar con la respuesta de los deudores, por lo cual tendrá que notificar que han agotado todos sus métodos para que el dueño de las cuentas quede en libertad de elegir otro método de cobranza.

Los métodos que utilizan las agencias son los mismos que emplea un departamento propio de cobranzas: utilizan cartas, llamadas telefónicas, visitas personales de cobradores que en teoría son personal más capacitado para realizar esta labor, porque están más experimentados y trabajan tiempo completo en los asuntos.

La mayor parte de los asuntos turnados a las agencias, son de clientes que las empresas están dispuestas a perder, son cobros difíciles de los cuales se han agotado todos los recursos con los que cuentan los Departamentos de Cobranza. Si la agencia no obtiene buenos resultados de sus gestiones realizadas, lo más conveniente es turnar las cuentas a un abogado.

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

La cobranza realizada por abogados se lleva mediante la vía legal, teniendo como resultado en algunas ocasiones, el pago parcial de las deudas y en otros la negativa total de pago.

Este tipo de cobro es efectivo cuando se practica sobre cuentas pequeñas, porque muchos clientes se intimidan por cartas u otra comunicación de un abogado, ya que se manejan demandas judiciales y embargos si no se cubren los montos adeudados. Por lo cual las empresas deciden saldar sus cuentas y no verse en problemas legales que a la larga pueden dañar su imagen.

La cobranza a través de abogados es en general un fracaso ya que resulta bastante lenta, en muchas ocasiones se prestan los abogados a servir al deudor y no al cliente. Por este motivo muchas empresas tratan de evitar este tipo de cobranzas, porque son bastante costosas y pueden poner en juicio el servicio que presta la empresa, por lo cual prefieren llegar a arreglos amistosos con los clientes antes que pasar por este método.

Para tener una cobranza efectiva por medio de un abogado, es recomendable que antes de amenazar al cliente, se elabore la demanda para proceder en caso de negativa durante las 48 horas de plazo. Si no existiera respuesta de pago, entonces se deberá presentar la demanda y proceder al embargo si esto fuera redituable en cuestión de gastos.

## **2.2.7 CUENTAS POR COBRAR**

Todos los métodos de cobranza bien ejecutados y supervisados, traen consigo buenos resultados y en términos generales son buenos para quienes los adoptan, ya que de una forma sencilla se pueden lograr cobranzas sin alto grado de dificultad. Pero en la actualidad esto no es suficiente, muchas empresas caen en suspensión de pagos por el hecho de no ser solventes económicamente o mejor dicho, por no estar aptos para contar con crédito a pagar a un corto plazo. Este problema se genera debido a fallas en el análisis financiero aplicado a estas empresas, que no cuentan con recursos propios para saldar préstamos concedidos. Las investigaciones a las cuales se deben someter quienes solicitan crédito, deben ser procedimientos imparciales en los que se refleje si existe solvencia económica, lo que finalmente será el factor que decida el otorgamiento del crédito.

Para evitar problemas de suspensión de pagos, especialistas en cobranzas aseguran que las empresas no solo pueden curarse de la cartera vencida, sino vacunarse contra ella.

Esta información recabada de un memo ejecutivo de la revista Expansión del mes de febrero de 1996 en el artículo "Adiós a la cartera vencida":

### **ADIÓS A LA CARTERA VENCIDA**

"Aún en medio de la debacle económica, especialistas en cobranzas aseguran que no sólo las empresas pueden curarse de la cartera vencida, sino vacunarse contra ella.

No es sorpresa. Dejar de tener deudores es uno de los deseos de las empresas para año nuevo, más aún, si traen a cuestas la crisis del año viejo. Lo realmente extraño es que esto pueda convertirse en realidad. Según Pedro Reyes de Guzmán, miembro de la Asociación Ejecutiva de Crédito, consultor independiente y asesor corporativo de crédito y cobranzas de Kimberly Clark de

México, contra lo que enseña la vida cotidiana, decir adiós a la cartera vencida si es posible "porque los pretextos para no pagar no existen. Debemos recuperar nuestro dinero a tiempo, sano y completo".

El especialista dice que para lograrlo existen muchas herramientas de cobranza hasta ahora subutilizadas o ignoradas. Algunas de ellas son la negociación, la psicología de la cobranza, la información casi absoluta sobre el deudor, la preparación del cobrador y los controles de cartera.

Especialmente en tiempo de crisis, no existe una "receta" única para eliminar la cartera vencida de una compañía. Sin embargo, como regla general, debe partirse de la negociación. Durante la primera conversación debe aplicarse el principio de observación. Un buen cobrador tiene carácter y un tono adecuado de voz. Viste adecuada y formalmente aunque no de manera ostentosa, dice Rosa María Moreno Velasco, directora general de Servicios Legales y Crediticios Multicobranzas, dedicada a la recuperación de cartera vencida.

La importancia de que se tenga cobradores aptos durante una negociación es tal, que las empresas deben buscar como prepararlos, a pesar de que no exista una escuela de cobradores en México, señala Moreno, quien también es instructora del Centro Nacional de Productividad y expositora de Management Center de México A.C. Además "la inversión es recuperable al corto plazo".

La capacitación de los gestores de cobranza "que no deben confundirse con los recogecheques", aclara Reyes- deberá incluir un conocimiento general de la compañía que representan. Igualmente, los métodos para recolectar el mayor número de datos posibles sobre el deudor: fecha de vencimiento de su deuda, avales y otras garantías, entre otros. Esta información es la que permitirá rebatir todos los argumentos para la insolvencia.

La vacuna. La mejor medida es la prevención. Si el análisis para conceder los créditos está bien hecho, la insolvencia se elimina desde el principio. "Así -precisa Reyes- es seguro que la persona física o moral pagará.

En general, el crédito es un riesgo. Por eso debe buscarse reducirlo a su mínima expresión y la prevención, en su máxima expresión, es precisamente un análisis "como Dios manda". Teresa Guerrero, catedrática del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y Julieta Guiza, directora del Programa de Contaduría Pública de esta institución, coinciden en que para otorgar un crédito se debe analizar perfil, capacidad de pago, así como las características cuantitativas y cualitativas del cliente. Esto -dice Guiza- implica no limitarse a observar los índices financieros de una empresa. "La prueba del ácido es un indicador, pero no deben desdenarse en una solicitud las posibilidades de exportación o nuevos proyectos de inversión. Es decir, evaluar el potencial".

Un expediente completo de análisis crediticio debe constar de solicitud de crédito, acta de constitución de la empresa, investigación de referencias en cámaras, asociaciones, proveedores y banca, agrega Guerrero. De acuerdo con la contadora pública, especializada en el área internacional, para hacer más simple el estudio, se puede realizar vía módem con el sistema semicreb, creado por el Banco de México, absolutamente confiable y gratuito.

El reporte de visita también es muy importante para otorgar el crédito y vacunarse contra la insolvencia de forma total. Guiza recalca que "es diferente la realidad palpable a la plasmada en papel". Para Guerrero la visita debe contener la información sobre el mercado de la compañía, clientes, proveedores, política de precios, concesiones, marcas y la cultura corporativa de la compañía. No deben descartarse datos adicionales como quiénes son los competidores, planes, misión y objetivos.

Reyes señala la importancia de elegir el área adecuada para realizar el análisis de crédito y subraya que para realizarlo, los departamentos de crédito y ventas no pueden ser uno solo. "Puede y debe existir comunicación entre ambas áreas, pero nunca deben ser un mismo departamento, porque debido al afán de incrementar las ventas, paralelamente asciende la cartera vencida". Las especialistas del ITAM añaden que así como es riesgoso otorgar un crédito en papel, también lo es la decisión y criterios para darlo sean impersonales. Por eso sugieren que sea un comité de crédito el que decida sobre esto.

El antidoto. Para Guerrero existen diferentes tipos de deudores: los buenos clientes que pagan en los plazos preestablecidos y con los montos fijados; quienes pagan poco a poco pero de manera constante; quienes lo hacen a mayores intervalos, y quienes se estancaron en sus pagos (son los que no quieren y/o no pueden pagar).

Si el deudor no quiere pagar, pero los títulos de propiedad y demás información en la cartera indica que sí puede hacerlo, es necesario evaluar si interesa conservarlo como cliente -a veces es el principal- o si, aun dado el caso, la compañía puede diversificar su mercado y acudir a los departamentos extrajudiciales y judiciales para cobrar. Si no puede pagar es necesario verificar si cuenta con flujo de efectivo para reestructurar sus pagos, en los que incluso se negocien intereses moratorios.

"Sólo cuando no existen ingresos ni propiedades con las que se pueda cobrar, puede olvidarse de recuperar su cartera", dice Jaime Nebot Rosello, licenciado en derecho por la UNAM y con especialidad en Técnicas y Análisis de Crédito del Tec de Monterrey. Nebot, expositor de Management Center de México, considera también fundamental, como las especialistas del ITAM, que en cualquier línea de crédito se conozcan los estados financieros y la liquidez de la empresa. Sin embargo, agrega que para recuperar la cartera, se requiere que en el expediente de crédito existan comprobantes de adeudo y antecedentes de propiedad del deudor, así como el aval o deudor solidario. "Con esto, las posibilidades de recuperar clientes y cartera se amplían a 80% por lo menos". Esta cifra es la que toma Guiza como porcentaje de situaciones controlables en un crédito, "porque el otro 20% son contingencias como devaluación, políticas fiscales y otras".

**Hay muchas empresas enfermas de cartera vencida. Sin embargo, existen varias medicinas como para dejar al enfermo con un padecimiento crónico que puede provocar la muerte.**

#### **10 MEDICAMENTOS PARA LA CURA**

Estos son 10 tips formulados por las catedráticas Julieta Guiza y Teresa Guerrero, del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), para lograr una cobranza efectiva:

##### **1.- Capacitar al cobrador para alentar el pago**

Es una inversión que logrará "ejercer presión sin agresión", porque si insulta, denigra a la compañía que representa... Son más convincentes los argumentos sólidos y la firmeza. La experiencia comprueba que nada se logra con "gritos y sombreroazos". Por eso el don de gentes en el jefe de cobranzas es muy importante.

##### **2.- Motivar al equipo de cobranza**

Esto puede lograrse al enfatizar la gran importancia que tienen sus integrantes y mejorar sus comisiones.

##### **3.- Llevar un estricto control de vencimientos de cartera.**

La automatización es esencial para esto, porque registra montos y fechas de vencimiento.

##### **4.- Dar la misma importancia a todas las carteras.**

Aunque siempre exigen mayor firmeza las de mayor monto y antigüedad, no se deben olvidar los adeudos recientes. La cartera envejece y la lucha contra el tiempo es esencial. Por eso deben vigilarse los vencimientos diarios.

##### **5.- Pagar a los vendedores hasta cobrar.**

Esta es una medida un poco injusta, pero permite tener analistas de crédito confiables.

##### **6.- Persistir y persistir.**

Pocas empresas logran cobrar a la primera vez.

##### **7.- Involucrar mandos medios y altos en las cobranzas.**

A veces es milagrosa una llamada del director general de la compañía acreedora a su homólogo de la empresa deudora.

8.- Dejar hablar al cliente.

Posiblemente sea el quien proponga una adecuada reestructuración a su adeudo.

9.- Reconocer que "algo es algo".

Es conveniente aceptar pagos parciales a cuenta del adeudo total, claro, sin cometer el error de intercambiarlos por el contra recibo de la deuda total.

10.- Analizar la posibilidad de que una agencia externa lleve el departamento de crédito.

Su contratación no sólo puede ahorrar gastos internos, sino aumentar la eficiencia administrativa, gracias al personal especializado.

Este es un diseño que generalmente se utiliza dentro de un departamento de cobranza, para elaborar la relación de cobranza diaria. En este formato se relacionará a los clientes que se van a visitar durante el día, se formula en original y copia distribuyéndose la primera para el cobrador y la siguiente para el archivo del Departamento de Crédito y Cobranza.

Este tipo de formatos de relación de cobranzas se puede diseñar de acuerdo a las necesidades de cada empresa, finalmente lo que importa es el buen uso de éste formato y que se lleve correctamente a cabo el llenado del mismo para que este cumpla su objetivo".<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> ENTRADA, Ivette, op. cit. idem.

**MEXPOST**SISTEMA NACIONAL DE COBRANZA DE CREDITOS Y PAGOSSECRETARÍA DE ECONOMÍA

Relacion de cobranza correspondiente al dia \_\_de\_\_ de 19\_\_

Cobrador \_\_\_\_\_

Razon social	Factura	Importe	A revision	Cobradas	Observaciones
Entrego			Recibi de conformidad		
Firma del gerente de credito y cobranza			Firma del cobrador		

## **2.4 ENTREGA Y RECEPCIÓN DE LA COBRANZA**

Para llevar a cabo de forma adecuada la entrega de cobranza, se deberá seguir la relación antes formulada con original y copia, firmada por quien la hace y quien recibe, procurando por parte del cobrador revisar las facturas, recibos y documentos entregados de algún posible error, que pueda afectar tanto a él como a la cobranza diaria.

La entrega de cobranza generalmente va enrutada por un orden lógico de direcciones de clientes, esto sirve para que el cobrador realice la labor con más facilidad y le rinda el día al máximo, para que cubra el mayor número posible de clientes.

Para llevar a cabo la labor de recepción de cobranza, el encargado del departamento deberá remitirse a cotejar la cobranza efectuada, contra la relación del día correspondiente donde checará:

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

Además el Departamento de Crédito y Cobranza deberá estar al tanto, en las notas extras o situaciones que tenga el cobrador.

- Deberá tomar nota de las observaciones hechas por el cobrador en la relación.
- Atender reclamaciones de clientes.
- Tomar nota y proceder de inmediato en asuntos que ameriten llamadas telefónicas, cartas o visitas personales.
- Ver que se realicen movimientos en las cuentas corrientes para la disminución de saldos, si así fuese el caso.

## **2.5 DIRECTORIO DE CLIENTES, PERSONAS FÍSICAS Y MORALES.**

En todo Departamento de Crédito y Cobranzas es importante contar con un directorio al día, de todos los clientes a los que se les presta servicio; su finalidad será la fácil identificación de la empresa y localización del cliente.

## **PERSONAS FÍSICAS**

- Nombre completo del deudor.
- Dirección completa; en caso de ser necesario indicar alguna referencia para su pronta localización.
- Teléfono particular y/o trabajo.
- Domicilio del lugar de empleo.
- Puesto que ocupa.
- Nombre del jefe inmediato.

## **PERSONAS MORALES**

- Razón social.
- Dirección completa.
- Teléfono particular.
- Nombre de la persona que se encarga de realizar los pagos de la empresa.
- Puesto y nombre de las personas de nivel superior, así como su número telefónico.
- Horario de trabajo de la empresa.
- Días y horarios para efectuar pagos y revisiones.
- Políticas de la empresa para la realización de sus pagos.

## **2.6 SEGURIDAD DENTRO DE LA COBRANZA**

El tomar precauciones es actividad cotidiana dentro de cualquier negocio, porque un suceso inesperado puede acarrear muchos problemas, tanto a los recursos humanos que participan en la empresa como a la misma entidad que puede sufrir una situación económica complicada.

Para este tipo de imprevistos, el Departamento de Crédito y Cobranza debe contar con respaldos de información de todas las cuentas que manejan para cualquier situación que quede pendiente.

### **2.6.1 ASALTOS**

Como medida de seguridad para evitar posibles asaltos, es recomendable para los cobradores tener en cuenta las siguientes medidas:

- Evitar encontrarse solos en lugares apartados.
- Romper la rutina diaria de cobro, modificando periódicamente el enrutamiento.
- No comentar con nadie asuntos relacionados con la cobranza.

- Disimular dentro de sus portafolios el efectivo, cheques y documentos de valor, a fin de evitar que al abrirlo se vea fácilmente el contenido
- Exigir el pago en cheque para abono en cuenta de la empresa; como una política.

### **2.6.2. ACCIDENTES**

Para actuar de la manera más adecuada en el momento en el cual suceden imprevistos, será necesario adoptar las siguientes medidas:

- Avisar de inmediato cuando es un extravío de documentación; telefónicamente a la empresa y al Gerente de Crédito y Cobranza.
- Tomar nota de toda la información que pudieran recabar de las personas que presenciaron el accidente; empleados de algún negocio, clientela que se encontrara en el momento, etc.
- Sellar previamente los cheques recibidos con la leyenda "No negociable". Esto generalmente se podrá exigir al cliente como una política interna y vendrá de esta forma desde la chequera expedida por el banco.

### **2.6.3 AFIANZAMIENTO A COBRADORES**

Como medida de protección a los intereses de la empresa, es recomendable que los cobradores y todas las personas que manejen valores de la empresa se encuentren afianzados, para seguridad en caso de imprevistos o abusos de confianza. De esta forma la compañía afianzadora se encargará de cubrir lo correspondiente a la pérdida y localización de las personas que actuaron de mala fe para proceder en su contra.

### **CAPITULO 3. INFORMES REALIZADOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS**

Dentro de cualquier entidad económica, es necesario que cada área o departamento emita periódicamente información acerca de lo que se realiza o sucede en su interior. De esto no queda exento el Departamento de Crédito y Cobranza, ya que debe emitir mensualmente o a determinado tiempo según las necesidades de la empresa, información de los ingresos obtenidos por concepto de cobro de adeudos a clientes, al igual de los créditos otorgados durante el mismo periodo.

Esta información generalmente es tomada y revisada por la dirección general y las gerencias, ya que en los niveles más altos de las empresas es donde se toman decisiones importantes, siempre soportado por cifras relevantes y oportunas.

#### **3.1 INFORME DIARIO DE COBRANZA**

Este informe se realiza a diario en las áreas de crédito y cobranza, ya que permite llevar el control del ingreso, por concepto de cobro de cuentas de los clientes que tienen en cartera. Esto funciona para ir saldando a diario las cuentas que se van pagando, al igual que ayuda a disminuir los montos de las deudas que todavía quedan pendientes, para así tratar de mantener las cuentas al día.

En el cuerpo del informe también se debe registrar las facturas que ingresan a revisión, de lo cual se deriva un control, en cuanto al número de las mismas que se encuentran en poder del deudor y de las fechas de pago en las que se deberán recoger para que se ingresen al Departamento de Crédito y Cobranza.

El informe diario de cobranza está representado por el conjunto de efectivo recuperado por la empresa, mediante sus distintas técnicas y métodos de cobro. Cada empresa utiliza los medios que más le convengan o con los que tiene a la mano para llevar a cabo esta labor.

La mayor parte de las empresas llevan a cabo su labor de cobro por medio de cobradores, quienes directamente trabajan con los informes generándolos a diario, en ocasiones por zonas, delegaciones o simplemente por rutas de cobro. En casos extremos también son utilizados por abogados y por agencias de cobro que se encargan de realizar el trabajo.

Con esta información también se puede elaborar un estado comparativo, en relación al año o años anteriores para saber que tendencia tiene la cobranza a través del tiempo y analizar si es conveniente seguir con métodos de cobranza por medio de cobradores, cartas, telefonemas, etc., o si se necesita intensificar esta labor para obtener mayores ingresos y recuperación de cuentas.

### **3.2 ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

El análisis de antigüedad de saldos, es una herramienta muy efectiva para el control de las cuentas y documentos por cobrar ya que facilita y pone al descubierto la situación de la cartera con gran claridad.

Inspeccionar la antigüedad de los saldos que se tienen de los clientes es importante porque ayuda a que no se vayan deteniendo los deudores en sus pagos, porque la finalidad es mostrar el tiempo que tienen las cuentas más atrasadas, para tratar que sean saldadas por el cliente deudor y a futuro no afecten al sistema de cobranza.

El análisis de antigüedad de saldos puede elaborarse semanalmente, quincenalmente, mensualmente o con otra periodicidad más amplia, esto en función de las necesidades inmediatas del Departamento de Crédito y Cobranza. Desde luego que entre más frecuente sea su preparación o realización en periodos cortos, será de mayor utilidad para la empresa y el propio departamento, ya que se podrán tomar decisiones importantes en el momento que se requieran.

### **3.3 SEPARACIÓN DE CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL**

En cualquier sistema de crédito y cobranzas por muy estructurado y supervisado que se encuentre, siempre se suscitarán una serie de problemas con clientes, ya sean usuarios nuevos o empresas consolidadas como buenos pagadores, ya que en la actualidad el futuro de las empresas es impredecible por la economía inestable que existe en el país, de lo cual deriva problemas financieros que repercuten en las utilidades y ganancias por concepto de ventas y prestación de servicios. Estos factores son los más comunes para que una empresa se convierta en un cliente de cobro difícil, por lo que se necesitará tomar extremas precauciones por parte del Departamento de Crédito y Cobranza.

Para llevar a cabo un buen control, referente a las cuentas que han caído en situación de cobro difícil, es muy común que mensualmente se elaboren informes acerca de las cuentas que han pasado a ser de la categoría denominada como cobranza difícil, especificando de forma detallada datos importantes como son:

- Razón social o nombre del deudor.
- Número de factura que se adeuda.
- Importe a pagar.
- Antecedentes existentes.

Este tipo de informes sirven, para llevar un registro de lo que sucede con los clientes que caen en problemas de cobro, al igual que se utiliza para comenzar a tomar medidas que se consideren pertinentes, de acuerdo a las circunstancias que presenta cada deudor.

Dentro de los Departamentos de Crédito y Cobranza de cualquier giro comercial, es importante tener identificados a los clientes que presentan este tipo de problemas, ya que en muchas ocasiones estos conflictos se pueden solucionar, platicando las situaciones por las cuales pasan los clientes y buscar dar solución con algún método que se encuentre al alcance de la empresa acreedora. Siempre ofreciendo de esta forma alternativas, para una respuesta del deudor que generará una cobranza en una cuenta. Por este motivo es importante realizar informes de cuentas de cobro difícil para así mantener separados a clientes con problemas, de otras cuentas que son constantes en sus pagos.

### **3.4 DEUDORES QUE CAEN EN SUSPENSIÓN DE PAGOS Y QUIEBRAS**

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

"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 vislumbran posibilidades de ser pagado a corto plazo.

La suspensión de 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".<sup>12</sup>

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

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

#### **LA QUIEBRA**

"Puede ser declarada en estado de quiebra, aquella empresa que hubiera suspendido el pago de sus compromisos. Existe esta situación en los siguientes casos:

---

<sup>12</sup> MOLINA Aznar, Victor. "La dinámica del crédito y cobranza", Tomo II. Ed. ECASA México 1980 p 117.

- Cuando existe un incumplimiento en el pago de sus compromisos vencidos.
- Cuando no hay bienes o no existen suficientes contra los cuales pudiera trabarse embargo.
- Cuando el representante legal o dueño de la empresa se oculta, o bien ya no 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, porque el proceso de la misma es muy 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, desalienta. De ahí que solo en casos extremos se llega a solicitar la quiebra de un deudor, para fines de comprobar la deducción de la cuenta por cobrar ante el fisco federal.<sup>13</sup>

### 3.5 DESTINO DE LOS INFORMES DE CRÉDITO Y COBRANZA

El Departamento de Crédito y Cobranza emite estos informes, para que sean utilizados por los niveles y departamentos que conforman la organización que tengan relación directa y requieran de dicha información, entre estos se encuentran los siguientes:

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

Para que los informes dirigidos a estos niveles tengan éxito, será de gran importancia que se tomen en cuenta y así ayuden a solucionar problemas que a cada uno le correspondan dentro de su área. Ya que es muy común que en las empresas cada departamento se comporte hermético hacia los demás, no importando los problemas que susciten. De lo cual se deduce que la información realizada por el Departamento de Crédito y Cobranza es de importancia para todos los niveles de una empresa, porque en cierto momento puede llegar a afectar a todos. De ahí es la necesidad e interés en los informes realizados, que tendrán que ser elaborados de la mejor manera que proporcionen los datos de una forma sencilla y clara para quien consulte la información.

---

<sup>13</sup> Idem. p. 123.

## **CAPITULO 4. SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA DENTRO DE LA MENSAJERÍA ACELERADA MEXPOST**

La Mensajería Acelerada se ha convertido en estas dos últimas décadas en un servicio importante para las empresas tanto nacionales como internacionales, al igual que para personas físicas que requieren de este servicio. Antes se podía pensar que este tipo de mensajería era una moda o lujo que muchos adoptaban; pero en la actualidad es una actividad importantísima para la vida económica de muchas personas y entidades productivas, porque muchos de ellos basan sus ventas de productos o servicios a través de la entrega de las mensajerías aceleradas, entendiendo de esto como el medio más rápido para hacer llegar al consumidor sus productos y así lograr realizar una venta segura.

También muchas empresas requieren de los servicios de mensajería cuando necesitan comprar materiales o productos que forman parte de su materia prima, por lo que surge la necesidad de optar por este tipo de servicio, que en muchas ocasiones es el medio más económico para realizar envíos de un determinado lugar a otro.

Cabe señalar que en la actualidad esta actividad es muy competida a nivel mundial, ya que existe un sin número de mensajerías aceleradas que cuentan con conexiones a todo el mundo. Dentro de la República Mexicana podemos destacar a la Mensajería Acelerada MEXPOST como la más importante ya que depende del Servicio Postal Mexicano que es subsidiado por el gobierno de México.

### **4.1 ANTECEDENTES DE MEXPOST**

MEXPOST surge como alternativa que el Servicio Postal Mexicano crea para satisfacer la demanda de correo rápido de grandes usuarios, como son sectores industrial y de servicios, adoptando en sus inicios el nombre de SERCA (1989). Dada la celeridad de crecimiento y la importancia que empieza a tomar el servicio de mensajería rápida, a nivel nacional e internacional, se decide seguir avanzando en el mejoramiento de la calidad, acrecentando la cobertura y competitividad de los servicios de correo y mensajería.

Durante la etapa de arranque MEXPOST (1989) ha utilizado parte de la infraestructura de SEPOMEX para la prestación de sus servicios, por lo que existe cierta dependencia en materia de control presupuestal, operación, administración, etc.

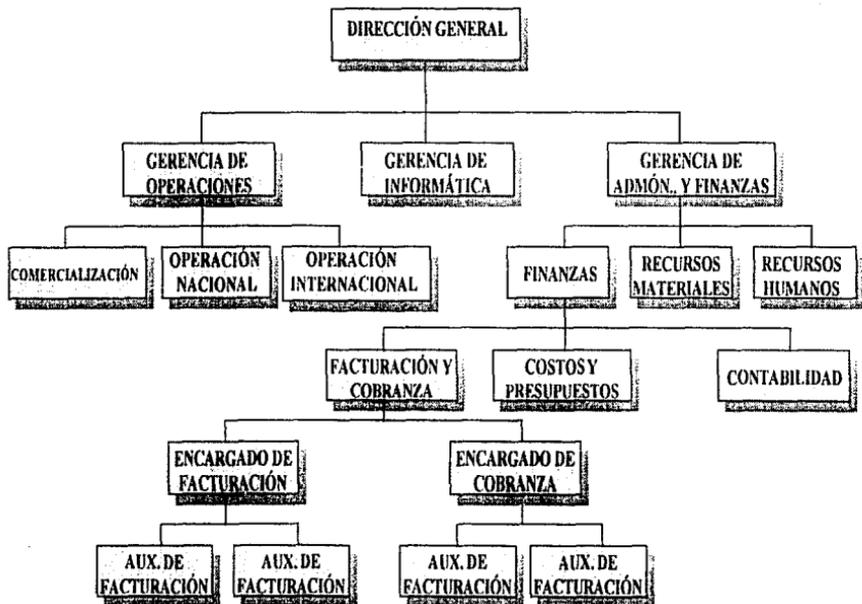
Orgánicamente MEXPOST depende de SEPOMEX, específicamente de la dirección comercial del organismo, en donde se ha propuesto hacer de MEXPOST un servicio de gestión independiente, competitivo y sobre todo rentable.

En la actualidad MEXPOST se constituye como el servicio de mensajería acelerada nacional e internacional, el cual es parte de una organización mundial denominada Express Mail Service (EMS), estructurada con base a un convenio con más de 160 países de todo el orbe.

Por sus características en el manejo de envíos con tiempos mínimos de entrega, se ha ido constituyendo en su operación en forma independiente del correo tradicional, sin embargo continúa ampliamente apoyada por el Servicio Postal Mexicano, por lo que tiene la posibilidad de ofrecer el servicio de mensajería acelerada con la mayor cobertura nacional e internacional. Esto hace de MEXPOST la única mensajería nacional capaz de ofrecer este servicio.

Para el manejo de mensajería y paquetería a nivel local, nacional e internacional, se llevará a cabo de sus oficinas centrales en México, D.F., a sus destinatarios en los 31 estados de la República Mexicana, o bien, a nivel internacional.

#### 4.2 ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE MENSAJERÍA ACCELERADA MEXPOST



### **4.3 DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN COMO ENCARGADO DEL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.**

#### **ANTECEDENTES**

Al iniciar operaciones MEXPOST no contaba con personal propio de ventas, por lo que la promotoría y captación de clientes bajo el sistema de contrato, se llevó a cabo por parte del área de ventas del Servicio Postal Mexicano. Los formatos que se usaron para dicho fin eran simples y los requisitos solicitados para cerrar el contrato eran sencillos.

En el transcurso del tiempo los formatos utilizados y los requisitos solicitados han evolucionado, a fin de obtener un mejor control en la formalización de contratos y a la vez tener mayor soporte legal, con base en los requisitos exigidos.

En tal virtud, a la fecha se utiliza un formato que contiene las mínimas características de control y de amarre para la formalización de un contrato, además de los documentos adicionales que se entregan al usuario, que forman parte de una exposición correcta y completa de los beneficios y condiciones del Servicio antes de la firma de un contrato.

#### **OPERACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN**

En la actualidad el Departamento de Comercialización, es el encargado de la captación de clientes para el servicio de Mensajería Acelerada MEXPOST; realiza la labor de contratación de usuarios bajo contrato de servicio a través de promotores de ventas, quienes tienen el contacto

directo con el mercado potencial. Su labor consiste en dar a conocer el servicio, características propias, beneficios a obtener con la contratación, así como las condiciones respectivas; ya que MEXPOST no cuenta con publicidad exterior que se encargue de mencionar los atributos propios del servicio. Es de esta manera que su única alternativa que utiliza para darse a conocer es a través de los promotores, quienes realizan su labor vía telemarketing, visitas personales a empresas y recomendación por parte de clientes que cuentan con el servicio. De esta forma el Departamento de Comercialización es muy importante dentro de la empresa, ya que por sus manos pasa toda la cartera de clientes con la que opera el servicio de mensajería, lo cual es fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

El Departamento de Comercialización cuando acepta otorgar crédito a un cliente, ya sea persona física o moral, realiza una serie de trámites y procedimientos para la celebración de contratos, los cuales son requisitos fundamentales a seguir para la prestación del servicio de mensajería.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA CELEBRACIÓN DE CONTRATOS A NIVEL NACIONAL**

### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar Políticas Comerciales Específicas con alcance nacional, en la celebración de contratos con los usuarios MEXPOST, que permita establecer y mantener idóneos parámetros de control administrativo en los registros, además de un seguimiento de las cuentas MEXPOST.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Estandarizar los formatos de contratación a nivel nacional, en el manejo único y exclusivo de un solo formato.
- 2.- Difundir a todas las Coordinaciones Estatales del interior del país, las Políticas Comerciales que se deben observar y aplicar, en el seguimiento y control de la cartera activa y en los registros de nuevos contratos.
- 3.- Establecer un programa permanente, en el que se depure trimestralmente la cartera de cada Coordinación Estatal y a nivel Central, de forma obligatoria y permanente.
- 4.- Supervisar el cabal cumplimiento y seguimiento de las políticas comerciales del procedimiento nacional.

### **POLÍTICAS COMERCIALES**

Se firmará contrato con todas aquellas personas físicas o morales, que se comprometan a depositar un mínimo de 50 envíos mensuales a nivel metropolitano y de 20 envíos mensuales para el interior del país.

Para tal efecto, el usuario de MEXPOST deberá apegarse a los siguientes lineamientos:

A) DIMENSIONES.- Se aceptará correspondencia y paquetería con un peso máximo de 25 kilogramos, cuyas dimensiones de largo, alto y profundidad no sumen más de 1.80 metros, siendo la mayor entre ellas de 0.90 metros.

B) RESTRICCIONES.- Por la seguridad del Servicio y de acuerdo a los lineamientos de la UPU\*, IATA\*\* y con base a los términos que rige la "LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN, el Organismo EMS/MEXPOST/SEPOMEX no transporta EXPLOSIVOS, LÍQUIDOS, CORROSIVOS, SUBSTANCIAS INFECCIOSAS, RADIOACTIVAS, MAGNÉTICAS, FLAMABLES, PERECEDEROS, GAS COMPRIMIDOS, CRISTALERÍA, PERÓXIDO ORGÁNICO, FRÁGILES, NI VALORES DE NINGÚN TIPO O CUALQUIER OTRO MATERIAL QUE PONGA EN PELIGRO TRANSPORTES, LA INTEGRIDAD FÍSICA DE EMPLEADOS Y TERCEROS.

Se brindará el servicio a nivel local, nacional e internacional, en donde exista cobertura y de acuerdo a los tiempos de entrega vigentes establecidos por MEXPOST.

El cliente podrá asegurar opcionalmente sus envíos, con un cargo adicional al valor del importe declarado por el usuario (Este cargo estará sujeto al porcentaje vigente, que en la actualidad es del 1%).

Los descuentos autorizados por MEXPOST son los siguientes:

De 051 a 100 envíos 5%  
De 101 a 150 envíos 10%  
De 151 a 200 envíos 15%  
De 201 en adelante 20%

---

\* Unión Postal Universal.  
\*\* Asociación Internacional de Transportadores Aéreos

## **REQUISITOS PARA LA CELEBRACIÓN DE UN CONTRATO**

Antes de firmar el contrato el usuario deberá presentar y cumplir los siguientes requisitos:

### **A) SECTOR PRIVADO**

- Copia de Acta Constitutiva (personas morales) o Acta de Nacimiento de personas física.
- Poder notarial del representante legal.
- Copia de identificación oficial del representante legal.
- Copia de Estados Financieros de los últimos 2 años (personas morales).
- Copia de las 2 últimas declaraciones anuales (personas físicas).
- Copia del Registro Federal de Contribuyentes.
- Alta ante la S.H.C.P.
- Tres referencias Comerciales.
- Tres referencias Bancarias.

### **B) SECTOR PÚBLICO**

- Copia del poder notarial del Apoderado Legal.
- Copia de identificación oficial del Apoderado Legal.
- Copia del Registro Federal de Contribuyente.

No se deberá firmar un contrato, cuando se excluya cualquiera de los requisitos antes señalados para cada Sector.

## **REQUISITOS INTERNOS PARA LA CELEBRACIÓN DE UN CONTRATO**

Prevía firma del contrato, el promotor de nuestro Servicio deberá entregar al cliente MEXPOST la siguiente documentación:

- Original de la Carta-Convenio (Anexo I).
- Coberturas y tiempos de entrega reales vigentes a nivel nacional e internacional.
- Características Generales del Servicio.
- Procedimiento de Facturación y Cobranza.
- Metodología para el Seguro Opcional (Anexo II).
- Tarifas vigentes (nacional e internacional).

Para constatar este hecho, el cliente MEXPOST firmará el formato Carta-Acuse, que comprobará el haber recibido la información completa del Servicio (Anexo III). Adicionalmente el usuario MEXPOST, deberá firmar la DECLARATORIA DE CONTENIDOS (Anexo IV).

Estos formatos en original, invariablemente se hallarán anexos a la Carta-Convenio y/o contrato que se firme con el usuario MEXPOST y formará parte integral del expediente respectivo.

Uno de los dos originales de la carta-convenio y/o contrato que firme el cliente será para él y el otro, para resguardo. Por ningún motivo se deberán firmar contratos en fotocopias; aunque las firmas sean originales, los formatos en cuestión deberán firmarse en papel membretado original.

No obstante la firma del promotor MEXPOST o su similar, tratándose de Coordinaciones Estatales, en dichos formatos deberá aparecer SIN EXCEPCIÓN la firma del jefe inmediato o del Coordinador MEXPOST correspondiente, como validación en el cumplimiento cabal del presente procedimiento. (Una vez que el nuevo Contrato Clausulado entre en vigor, éste podrá ser firmado por las Gerencias Estatales de SEPOMEX o por nuestro Apoderado Legal).

#### **4.4 DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS COMO ENCARGADO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS.**

En la Gerencia de Administración y Finanzas, se lleva a cabo la labor de facturación y cobranza a través del Departamento con la misma denominación, quien se encarga de recuperar los créditos otorgados por el Departamento de Comercialización, a los clientes ya antes seleccionados.

El control de la información referente a los clientes que se les presta servicio, se mantiene mediante un sistema de cómputo que registra los movimientos, desde la apertura de contratos, asignación de rutas de cobro y modificaciones que se susciten (RFC, domicilios, razones sociales, etc.), así mismo realiza el registro de guías de depósito, que son el documento respaldo sobre la prestación del servicio y la base para la emisión de la factura respectiva, la cual queda registrada y una vez cobrada, el departamento efectúa la captura de los pagos para que queden saldados.

La generación de facturas es realizada a través del mismo sistema, el cual emite grandes volúmenes de facturación al mes, haciendo mención que esta actividad es respaldada con la información contenida en las guías de depósito y en algunos casos, por datos directos que se ponen en el encabezado y cuerpo de las facturas, para así someterlas a labor de cobro.

Para llevar a cabo la cobranza, se cuenta con rutas estructuradas que permitan abarcar a todos los clientes para que se les realice la gestión de cobro, para así cumplir el ciclo de otorgamiento de crédito y cobro de cuentas adeudadas, lo cual traerá consigo la utilidad respectiva para la empresa.

## **PROCEDIMIENTO PRELIMINAR DE FACTURACIÓN Y COBRANZA**

Dentro de los procedimientos de facturación y cobranza, se manejan tarifas sujetas a lineamientos urgentes en materia de precios y tarifas del sector público federal, ya que MEXPOST es una dirección especializada del Servicio Postal Mexicano.

El Departamento de Crédito y Cobranza al final de cada mes, remitirá al cliente la factura global con el costo total de los servicios otorgados y descuento aplicable al servicio brindado.

Para clientes puntuales en sus pagos, MEXPOST otorga un 5% de descuento adicional por pronto pago, si el cliente liquida el importe de las facturas dentro de los 5 días hábiles siguientes a la presentación de la misma. En caso de suscitarse errores en la elaboración de las facturas en cuanto a importes, el cliente tendrá la oportunidad de comunicarlo por escrito en un plazo no mayor a 5 días hábiles. De lo contrario, se entenderá por aceptada y deberá ser liquidada conforme a lo asentado en la misma, en caso de que resulte procedente la reclamación, se extenderá nota de crédito correspondiente, misma que se aplicará en la facturación posterior.

Al momento de realizar los pagos con cheques, se solicita a los clientes realizarlos con cheques certificados o de caja, ya que si llegaran a ser rechazados, se hará un cargo del 20% por cheque devuelto, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 193 de la "Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito".

En términos generales, el Departamento de Facturación y Cobranza tiene como objetivo primordial, incrementar la productividad en sus procesos, así como fortalecer el control interno, organizando y sistematizando los procesos existentes, actualizando la facturación y acelerando la cobranza, a fin de recuperar de la forma más rápida la inversión que se tiene en cuentas por cobrar, así como definir los mecanismos formales de coordinación administrativa y operativa que existen entre las áreas de MEXPOST.

### **4.5 PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS**

Para llevar a cabo la recuperación de créditos de los clientes del servicio MEXPOST, se emplean procedimientos sencillos, los cuales son llevados a cabo por el Departamento de Facturación y Cobranzas. La cobranza de forma ordinaria es llevada a cabo por Gestores de Cobranza, quienes se encargarán de presentar ante los clientes del servicio su facturación emitida durante el mes, en la cual se marcará los envíos realizados a través de la mensajería, al igual que los montos a liquidar.

El trabajo realizado por los gestores de cobranza, consiste en someter a revisión del cliente las facturas que amparan el servicio proporcionado por MEXPOST, de lo cual el usuario deberá extender un contrarrecibo por el importe adeudado, que se deberá cubrir a la brevedad posible, teniendo como beneficio adicional un descuento del 5% por pronto pago, en caso de liquidar durante los primeros 5 días hábiles a la presentación para revisión de la factura.

Cuando las empresas que utilizan los servicios de mensajería comienzan a tener problemas en la realización de sus pagos, se utiliza el cobro vía oficinas y cartas de cobranza, en las cuales se invita de la mejor manera a los clientes a que realicen sus pagos puntualmente, como lo pactaron al momento de firmar el contrato de servicio. Al igual se recomienda al cliente, a que se acerque a la empresa (MEXPOST), en caso de tener dudas en cuanto a saldos, tarifas en envíos, estados de cuentas, etc.

En casos extremos, se lleva a cabo el cobro de cuentas por parte del personal del departamento, a través de visitas personales a las empresas, con ésto se busca llegar a acuerdos que convengan a las dos partes afectadas, ya que generalmente cuando surgen casos de este tipo, se debe a problemas como negativa total de pago de los clientes por mal servicio, o en muchas ocasiones por insolvencia de pago; por este motivo es necesaria la intervención de personal capacitado el cual atiende problemas complejos y busque soluciones conjuntas con el deudor.

Para la organización de la cobranza dentro del Distrito Federal y Municipios aledaños, se estructuraron 6 rutas de cobro que abarcan distintas zonas en las que se ubican las instalaciones de los usuarios del servicio. Estas rutas comprenden las siguientes delegaciones:

- Cuauhtémoc.
- Miguel Hidalgo.
- Venustiano Carranza.
- Gustavo A. Madero.
- Iztapalapa.
- Iztacalco.
- Cuajimalpa.
- Tláhuac.

Y los municipios de:

- Netzahualcoyotl.
- Ecatepec.
- Naucalpan.
- Texcoco.

Cabe destacar que la mayor parte de la cartera de clientes, se encuentra en las zonas céntricas del Distrito Federal y zona norte, donde se concentra el mayor número de industrias.

Para el resto de las delegaciones que conforman al Distrito, existen 3 centros operativos, los cuales se encargan de facturar y realizar la gestión de cuentas de forma independiente. Por lo que son consideradas como rutas de cobranza los centros operativos Naucalpan, Nápoles y Huipulco.

## CAPITULO 5. EVALUACIÓN COMPARATIVA

### 5.1 EVALUACIÓN COMPARATIVA

#### SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA MEXPOST

##### I. CARACTERÍSTICAS GENERALES

- Amplio número de clientes morosos.
- Conocimiento medio de usuarios del servicio
- Respuesta inmediata de crédito.
- Mayor captación de usuarios, a comparación de los ingresos que se derivan de de ellos
- Control medio de los créditos otorgados.
- Amplio margen de tiempo en recuperación de adeudos.
- Amplio número de cartera vencida.
- Manejo de saldos en algunas cuentas.
- Manejo en gestiones de cobranza.
- Trabajo independiente de Comercialización, Facturación y Cobranza en sus respectivos departamentos

##### II. MEDIOS ESTRATÉGICOS

- Clientes desconocidos
- Captación de usuarios mediante llamadas telefónicas y visitas personales.
- Planteamiento de condiciones de pago.
- Emisión de facturación mensual para su cobro
- Utilización de métodos sencillos de cobranza:
  - a) Cobradores.
  - b) Oficios
  - c) Jurídico del Servicio Postal Mexicano.

#### SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA DOCUMENTAL

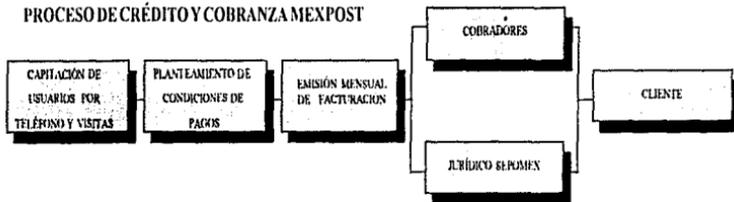
##### I. CARACTERÍSTICAS GENERALES

- Reducción de clientes morosos.
- Amplio conocimiento de usuarios del servicio.
- Mayor respuesta de crédito hacia los clientes.
- Mayor captación de usuarios e ingresos del servicio.
- Manejo más amplio en créditos otorgados
- Menor tiempo en recuperación de adeudos con los clientes.
- Reducción en cartera vencida
- Manejo de todos los saldos de las cuentas
- Manejo más amplio en gestiones de cobranza
- Trabajo conjunto de Crédito y Cobranza como un mismo departamento

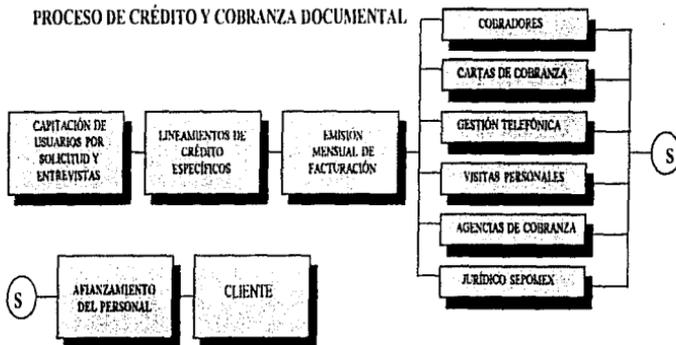
##### II. MEDIOS ESTRATÉGICOS

- Prospección y clientes identificados en forma selectiva.
- Captación de usuarios mediante solicitud de crédito.
- Entrevistas personales con clientes para conocer su personalidad.
- Control directo en lineamientos de crédito.
- Condiciones específicas de pagos para los adeudos contraídos.
- Emisión de facturación mensual para su cobro
- Diversificación de conductos para la realización de la cobranza:
  - a) Cobradores
  - b) Cartas de cobranza
  - c) Via telefónica.
  - d) Visitas personales de funcionarios de la empresa
  - e) Agencias de cobranza especializada
  - f) Abogados (Jurídico del Servicio Postal Mexicano)
- Seguridad en las labores de cobranza a través de afianzamiento.

## PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA MEXPOST



## PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA DOCUMENTAL



Evidentemente en esta comparativa de ambos sistemas de crédito y cobranza, tanto el documental como el existente en MEXPOST, se puede observar que a la organización investigada le hace mucha falta la creación de un departamento de crédito y cobranza, que opere de forma conjunta y atienda problemas con los usuarios del servicio, para así evitar abrir contratos con clientes morosos que no cuentan con el perfil crediticio y económico necesario, para ofrecerles un crédito.

Para que un sistema opere de una forma adecuada, se tendrán que fijar lineamientos específicos, de tal manera que se dé la selección de los candidatos ideales a quienes se les otorgará crédito, respaldado por su documentación que deberá mostrar, su constitución o establecimiento legal de ingresos a un determinado periodo.

De igual forma, se necesitará el implemento de medios más efectivos que sirvan de apoyo para realizar la cobranza, ya que un sistema de crédito y cobranza es un círculo que se debe cerrar para que se cumpla el objetivo deseado.

En términos generales, estos deben ser los puntos que MEXPOST tendrá que modificar para que pueda operar de una forma satisfactoria, que permita obtener mayores ingresos por el servicio de Mensajería Acelerada.

## **5.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La realización de ventas a crédito, actividad también conocida como venta con una promesa de pago a futuro, siempre ha sido una forma vanguardista de hacer llegar productos y servicios a los consumidores, con la intención de obtener una venta segura que genere ingresos para las empresas dedicadas a la comercialización.

Partiendo de esta premisa, es de suma importancia la creación de sistemas de crédito que sirvan como enlace para la máxima captación de clientes, pero siempre respaldados por métodos efectivos de cobranza; por lo que se llega a la conclusión que el crédito y cobranza, es una práctica que siempre debe estar conjuntada entre sí, por ser dependiente una de la otra, para la buen ejecución de sus procedimientos y logro de objetivos.

Para obtener el mayor beneficio de esta practica, es importante la creación de un sistema o modelo de crédito y cobranza, que permita tener perfectamente identificados los métodos y procedimientos que se llevarán a cabo para la recuperación de créditos a través de la cobranza. Este deberá ser administrado de la forma más conveniente para la empresa, que en este caso es MEXPOST, ya que está dirigido para el servicio de Mensajería Acelerada; permitiendo incrementar el volumen de usuarios e ingresos por el mismo concepto.

## HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

De acuerdo a la hipótesis que plantea: "mientras la administración del sistema de crédito y cobranza sea más eficiente y eficaz, mayor será el incremento en el número de clientes del servicio de Mensajería Acelerada MEXPOST", se puede afirmar que la implementación de un sistema de crédito y cobranza sencillo, pero que a la vez abarque los puntos de importancia, como son la adecuada selección de los clientes así como los medios para lograr la recuperación de créditos; lograrán el incremento de más y mejores clientes al servicio, lo que traerá consigo mayores utilidades que ayudarán al crecimiento de la organización, realización laboral por parte de quienes trabajan en la empresa y mejor prestación de servicios en mensajería a crédito hacia los clientes.

Mediante una buena administración de elementos que hacen más efectivos los procedimientos de crédito y cobranza, la Mensajería Acelerada MEXPOST crecerá organizacionalmente, por contar con buenos sistemas de captación de clientes para otorgamiento de créditos, que tendrán un sólido respaldo por parte de diversos medios o conductos para la realización de la cobranza.

Siendo ésta la mejor forma para alcanzar resultados positivos en la investigación del tema, se obtiene la comprobación teórica de la hipótesis planteada al comienzo de la investigación, puesto que como no se ha aplicado en la realidad el sistema propuesto, no se puede comprobar el incremento de la eficiencia y eficacia, que hace suponer el estudio.

## RECOMENDACIONES

La administración del sistema de crédito y cobranza es necesaria, y su implantación servirá para el buen desempeño de un departamento funcional. Por lo que es recomendable que MEXPOST y su organización, lo adopte para la mejor realización de las labores de Mensajería Acelerada. Aunque se cuente con procedimientos de crédito y cobranza, se necesitan crear alternativas más agresivas para que efficienten la labor y se llegue al logro de los objetivos.

Dentro de MEXPOST será importante la creación de un departamento de crédito y cobranza, porque el problema principal que existe, es la separación de los departamentos de comercialización, facturación y cobranza, lo cual no permite que se lleve a cabo de forma eficiente las labores correspondientes; precisamente por no ser un mismo departamento que pueda tener en un determinado momento, el otorgamiento de crédito y su seguimiento de cobranza.

Debido al gran número de clientes que requieren de servicios de Mensajería Acelerada, al igual del mismo número con el cual cuenta MEXPOST, es necesario emplear métodos más efectivos tanto de selección de clientes como de procedimientos de cobranza, por ser éstos los más recomendables para poder ser una empresa competitiva en el ramo.

Con la realización de esta investigación, se aportan algunos procedimientos y medios importantes para llevar a cabo la cobranza de cualquier empresa que ofrece créditos a usuarios de un servicio. Se trata de métodos muy recomendables, de fácil implementación, que sin duda alguna traerán consigo resultados favorables debido a la sencilla realización de sus labores específicas.

Cabe destacar que para un sistema de crédito y cobranza opere de una mejor forma, será necesario que cuente con personal debidamente seleccionado y capacitado para llevar a cabo las labores específicas que se requieran, por ser esta una área donde existe manejo de dinero y documentos cobrables, donde necesariamente se debe contar con personal profesional y de suma confianza para la empresa.

En cuanto a los consumidores de los servicios de Mensajería Acelerada, es importante tenerlos siempre presentes, para ofrecerles el mejor servicio y así lograr satisfacer sus necesidades, que finalmente es lo que busca un cliente de una empresa prestadora de servicios, al igual de las condiciones que se le brindan de pago y lineamientos establecidos. Por esta causa, es necesario contar con una buena administración del sistema de crédito y cobranza, junto con sus procedimientos ya antes planteados, para así ofrecer al mercado el mejor servicio de la multicitada Mensajería Acelerada.

II.- ANEXOS



CARTA - CONVENIO



I DE 5 ...

NO. DE CUENTA:  
R.F.C.:

CONFIRMAMOS NUESTRO DESEO DE SER ATENDIDOS POR SU MENSAJERÍA EMS/MEXPOST/SEPOMEX Y FORMALIZAMOS NUESTRA SOLICITUD DE SERVICIO NACIONAL E INTERNACIONAL DE RECOLECCIÓN Y ENTREGA A DOMICILIO DE DOCUMENTOS NO NEGOCIABLES, MUESTRAS DE EXPORTACIÓN SIN VALOR COMERCIAL Y PEQUEÑA PAQUETERÍA CON UN PESO MÁXIMO DE 25 KG. Y CUYAS DIMENSIONES DE LARGO, ALTO Y PROFUNDIDAD NO SUMEN MÁS DE 2 MTS., SIENDO LA MAYOR ENTRE ELLAS DE 1.05 MTS.

POR NUESTRA SEGURIDAD, EMS/MEXPOST/SEPOMEX NO TRANSPORTA EXPLOSIVOS LÍQUIDOS, CORROSIVOS, SUBSTANCIAS INFECCIOSAS, RADIOACTIVAS, MAGNÉTICAS, FLAMABLES, PERECEDEROS, GAS COMPRIMIDO, CRISTALERÍA, PERÓXIDO ORGÁNICO, NI FRÁGILES DE NINGÚN TIPO.

EMS/MEXPOST/SEPOMEX NO SE HACE RESPONSABLE POR VALORES CONTENIDOS EN LOS ENVÍOS.

EL SERVICIO INICIARÁ DESDE EL DE \_\_\_\_\_ DE 199\_\_

ACEPTAMOS CUBRIR LA TARIFA VIGENTE DE ACUERDO CON EL PESO Y DESTINO DEL ENVÍO. LA CUAL SE ENCUENTRA EN LISTADO ANEXO, COMPROMETIÉndonOS A MANEJAR UN MÍNIMO DE 50 ENVÍOS MENSUALES. DE OTRA FORMA EMS/MEXPOST/SEPOMEX SE RESERVA EL DERECHO DE CANCELAR EL CRÉDITO CONCEDIDO. DICHA CANCELACIÓN SURTIRÁ EFECTO CINCO DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE NOTIFICADA. EN CASO DE MOROSIDAD Y/O NO EXISTA CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES, EMS/MEXPOST/SEPOMEX TENDRÁ EL DERECHO DE APLICAR LA CANCELACIÓN INMEDIATA.

FIRMA

EJECUTIVO DE CUENTA

\_\_\_\_\_  
REPRESENTANTE LEGAL  
NOMBRE COMPLETO

\_\_\_\_\_  
PUESTO

\_\_\_\_\_  
VO. BO. COORD. DE VENTA

LA PRESENTA CARTA-CONVENIO NO TIENE NINGÚN CARGO ADICIONAL AL VALOR DE LOS ENVÍOS. SE RIGE POR EL CONTRATO DE ADHESIÓN QUE APARECE EN EL REVERSO DE CADA UNA DE LAS GUÍAS DE DEPÓSITO EMS/MEXPOST/SEPOMEX Y POR LO SIGUIENTE LINEAMIENTOS:

NO CONTEMPLA LA ENTREGA DE ACUSES DE RECIBO:

LOS TIEMPOS MÁXIMOS DE ENTREGA QUE BRINDA EMS/MEXPOST/SEPOMEX PARA LOS DIFERENTES DESTINOS EN HORAS HÁBILES, DE ACUERDO A LAS COBERTURAS (ANEXO), SON LAS SIGUIENTES: 24 LOCAL, 48 NACIONAL Y 72 INTERNACIONAL, SIEMPRE Y CUANDO ESTOS ÚLTIMOS NO REQUIERAN DE REVISIÓN FISCAL DE ADUANA.

LAS TARIFAS DE EMS/MEXPOST/SEPOMEX NO SE RIGEN POR DISTANCIA, SINO EN BASE AL PESO, MISMO QUE DETERMINA EL COSTO DEL ENVÍO Y ESTARÁN SUJETAS A LOS LINEAMIENTOS VIGENTES EN MATERIA DE PRECIOS Y TARIFAS DEL SECTOR PÚBLICO FEDERAL, EN VIRTUD DE QUE EMS/MEXPOST/SEPOMEX ES UNA DIRECCIÓN ESPECIALIZADA DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO, ORGANISMO DESCENTRALIZADO.

EL MATERIAL QUE SEA NECESARIO PARA EL MANEJO DE LA MENSAJERÍA, SERÁ PROPORCIONADO DE FORMA GRATUITA POR EMS/MEXPOST/SEPOMEX, ENTENDIÉNDOSE POR ESTE BOLSAS DE PLÁSTICO TAMAÑO CARTA U OFICIO, PORTAGUÍAS Y GUÍAS DE DEPÓSITO, ESTAS ÚLTIMAS SERÁN LLENADAS DEBIDAMENTE POR EL CONTRATANTE, COMPROMETIÉNDOSE A DEVOLVER A EMS/MEXPOST/SEPOMEX, LAS QUE POR UNA U OTRA CAUSA SEAN CANCELADAS, O AL TÉRMINO DE LA PRESENTE CUANDO CUALQUIERA DE LAS DOS PARTES ASI LO DECIDA.

EMS/MEXPOST/SEPOMEX FACTURA POR MES CALENDARIO ES DECIR, AL FINAL DE CADA PERIODO EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS REMITIRÁ AL CONTRATANTE LA FACTURA GLOBAL CON EL COSTO TOTAL Y LOS DESCUENTOS APLICABLES AL SERVICIO BRINDADO, TENIENDO A PARTIR DE SU PRESENTACIÓN CINCO (5) DÍAS HÁBILES PARA LIQUIDARLA, LO QUE LE CONCEDERÁ UN DESCUENTO ADICIONAL DEL CINCO POR CIENTO (5%) POR PRONTO PAGO A TRAVÉS DE UNA NOTA DE CRÉDITO.



3 DE 5 ...

CONFORME AL NIVEL DE ENVÍOS MENSUALES SE APLICARÁN LOS DESCUENTOS POR VOLUMEN DE LA SIGUIENTE MANERA. Y SON ADICIONALES AL DESCUENTO POR PRONTO PAGO.

ENVÍOS	DESCUENTO
050 A 100	5%
101 A 150	10%
151 A 200	15%
201 EN ADELANTE	20%

PARA MEJOR PROTECCIÓN DE LOS ENVÍOS, EL CONTRATANTE SE COMPROMETE A SOLICITAR A EMS/MEXPOST/SEPOMEX, EL SERVICIO ADICIONAL DE SEGURO (ANEXO) CUANDO POR NATURALEZA DEL ENVÍO ASÍ LO REQUIERA.

CUANDO EL PAGO DEL SERVICIO NO SE EFECTÚE DENTRO DE LOS 15 DÍAS POSTERIORES A LA PRESENTACIÓN DE LA FACTURA, SE APLICARÁ LA TASA DEL COSTO PORCENTUAL PROMEDIO DE CAPTACIÓN PUBLICADA POR EL BANCO DE MÉXICO CORRESPONDIENTE AL MES EN QUE SE EXPIDA LA FACTURA, MAS 10 PUNTOS.

TRATÁNDOSE DE PAGOS CON CHEQUE QUE SEAN RECHAZADOS SE HARÁ UN CARGO DEL 20% POR CHEQUE DEVUELTO CONFORME A LA LEY DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO.

#### DATOS DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_

GIRO \_\_\_\_\_ Y/O \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_  
AVENIDA, CALLE, NÚMERO EXTERIOR E INTERIOR

COLONIA \_\_\_\_\_ DELEGACIÓN O MUNICIPIO \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_ TELÉFONOS \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_

RESPONSABLE \_\_\_\_\_ EJECUTIVO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO

PUESTO: \_\_\_\_\_



4 DE 5 ...

REFERENCIAS BANCARIAS:

- 1) \_\_\_\_\_  
NO. DE CUENTA BANCARIA, BANCO DEPOSITARIO Y SUCURSAL
- 2) \_\_\_\_\_  
NO. DE CUENTA BANCARIA, BANCO DEPOSITARIO Y SUCURSAL
- 3) \_\_\_\_\_  
NO. DE CUENTA BANCARIA, BANCO DEPOSITARIO Y SUCURSAL

REFERENCIAS COMERCIALES:

- 1) \_\_\_\_\_  
NO. DE CUENTA BANCARIA, BANCO DEPOSITARIO Y SUCURSAL
- 2) \_\_\_\_\_  
NO. DE CUENTA BANCARIA, BANCO DEPOSITARIO Y SUCURSAL
- 3) \_\_\_\_\_  
NO. DE CUENTA BANCARIA, BANCO DEPOSITARIO Y SUCURSAL

RESPONSABLE DE PAGOS: \_\_\_\_\_  
NOMBRE COMPLETO

UBICACIÓN: \_\_\_\_\_  
AVENIDA, CALLE, NÚMERO EXTERIOR E INTERIOR, COLONIA, DELEGACIÓN O MUNICIPIO

DÍAS Y HORARIOS DE REVISIÓN: \_\_\_\_\_

DÍA Y HORARIOS DE PAGOS: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
SERVICIO

NÚMERO DE ENVÍOS MENSUALES NACIONALES : \_\_\_\_\_ INTERNACIONALES \_\_\_\_\_

DESTINOS PRINCIPALES : \_\_\_\_\_





## METODOLOGÍA PARA EL SEGURO OPCIONAL

#### SEGURO OPCIONAL

MEXPOST OFRECE EL BENEFICIO DE ASEGURAR OPCIONALMENTE SUS ENVÍOS CON EL PAGO MÍNIMO DEL 1% SOBRE EL VALOR DECLARADO DE LOS ENVÍOS (MÁS IVA), COMPROBABLE MEDIANTE UNA COPIA DE LA FACTURA ESPECÍFICA. PODRÁ ASEGURAR SUS ENVÍOS CUYO VALOR NO REBASE LOS \$50,000.00 PESOS.

PARA TAL EFECTO SÓLO SE REQUIERE QUE SE ENTREGUEN LOS ENVÍOS DEBIDAMENTE EMBALADOS Y FLEJADOS, AMPARADOS POR LA GUÍA RESPECTIVA, MISMA QUE EN EL APARTADO CORRESPONDIENTE DEBERÁ CONTENER EL VALOR DECLARADO DEL ENVÍO.

EN CASO DE OCURRIR ALGÚN SINIESTRO NO PAGARÁ EL CLIENTE NINGÚN PORCENTAJE DE DEDUCIBLE.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



## CARTA - ACUSE



México, D.F., a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1997.

Recibi de \_\_\_\_\_ Ejecutivo de Cuenta del Servicio EMS/MEXPOST/SEPOMEX, la información completa y por escrito del Servicio contratado, conteniendo la siguiente información:

- 1.- Características del Servicio EMS/MEXPOST/SEPOMEX.
- 2.- Cobertura de destinos y tiempos de entrega a nivel Nacional e Internacional.
- 3.- Procedimiento para facturación y cobranza.
- 4.- Metodología del Seguro Opcional.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA

\_\_\_\_\_  
CARGO

RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

LA ATENCIÓN DEL PROMOTOR ME PARECIÓ

EXCELENTE ( )

BUENA ( )

REGULAR ( )



## DECLARATORIA DE CONTENIDOS



FECHA: / /

### DECLARATORIA DE CONTENIDOS

DECLARO QUE EL CONTENIDO DE NUESTROS ENVÍOS AMPARADOS CON EL CONTRATO NO. \_\_\_\_\_ NO CONTIENEN ARTÍCULOS Y/O SUBSTANCIAS PROHIBIDAS, DE USO RESTRINGIDO O PELIGROSO DE ACUERDO CON LO SEÑALADO POR LA IATA, UPU, LEY DE VIAS GENERALES DE COMUNICACIÓN, CLAUSULADO DEL CONTRATO DE ADHESIÓN DEL SERVICIO POSTAL MEXICANO EMS-MEXPOST, LINEAS AÉREAS, NORMAS DE LA SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL EN CUANTO A LO RELACIONADO A ARMAMENTO Y OTRAS LEYES VIGENTES.

#### LISTA DE ALGUNOS ARTÍCULOS Y SUBSTANCIAS PELIGROSAS, PROHIBIDAS O DE USO RESTRINGIDO.

- GASES COMPRIMIDOS DE NINGUNA ÍNDOLE
- CORROSIVOS, ÁCIDOS Y EN GENERAL TODOS AQUELLOS QUE DETERIOREN, DAÑEN O DESTRUYAN CUALQUIER TIPO DE MATERIAL.
- EXPLOSIVOS, DETONANTES Y ARMAS DE FUEGO.
- LÍQUIDOS
- FLAMABLES
- MATERIALES MAGNÉTICOS Y RADIATIVOS
- PORTAFOLIOS Y MALETAS CON SISTEMA DE ALARMA
- OXIDANTES Y PERÓXIDO ORGÁNICO
- CULTIVOS Y SUBSTANCIAS VENENOSAS E INFECCIOSAS
- TODO TIPO DE GRASAS, ACEITES Y LUBRICANTES
- PERECEDEROS
- DROGAS Y ENERVANTES
- ARTÍCULOS EN CONTRA DE LA MORAL Y BUENAS COSTUMBRES
- ARTÍCULOS DE CRISTAL Y FRÁGILES
- VALORES DE NINGÚN TIPO, COMO LO SON:
  - PAPEL MONEDA
  - MONEDA METÁLICA
  - JOYAS
  - METALES PRECIOSOS
  - TÍTULOS Y DOCUMENTOS NEGOCIABLES
- CUALQUIER OTRO MATERIAL QUE PONGA EN PELIGRO LA INTEGRIDAD FÍSICA DE EMPLEADOS, TERCEROS Y TRANSPORTES.

**SERÉ RESPONSABLE DE LOS DAÑOS Y PERJUICIOS QUE CAUSE POR EL ENVÍO DE  
ARTÍCULOS Y/O SUBSTANCIAS PELIGROSAS, PROHIBIDAS O DE USO RESTRINGIDO.**

**RAZÓN SOCIAL:**

**NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL:**

### **III.- BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- 1.- Crédito y cobranza. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. México 1991. 2a. edición, 147 pp.
- 2.- ETTINGER, Richard P. Créditos y cobranzas. Ed.CECSA. México 1990. 460 pp.
- 3.- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Ed. Porrúa. México 1992. 300 pp.
- 4.- LUIZ Cervo, Amado. Metodología Científica. Ed. Mc. Graw Hill. México 1996. 137pp.
- 5.- MOLINA Aznar, Víctor E. Dinámica del crédito y cobranza. Tomo II Cobranza. Ed. ECASA. México 1990 124 pp.
- 6.- PALACIOS Roa, Javier. El departamento de crédito y cobranzas en la industria farmacéutica. Tesis UNAM, 1983.
- 7.- ROJAS Soriano, Raúl. El proceso de la investigación científica. Ed. Trillas. México 1995. 2a. edición 151 pp.
- 8.- ROJAS Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Ed. Plaza y Valdés. México 1995. 8a. edición 302 pp.
- 9.- SEDER, John W. Crédito y cobranzas. Ed. CECSA. México 1987. 132 pp.
- 10.- ZORRILLA Arenas, Santiago. Guía para elaborar la tesis. Ed. Mc. Graw Hill. 111 pp. México 1992. 1a. edición.

## HEMEROGRAFÍA

1.- Expansión. Grupo Editorial Expansión. Quincenal. México. Vol. XVIII Núm. 684 Febrero 1996.