



8727023  
 UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C. *9j.*  
 INCORPORACION No. 8727-02 A LA  
 Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"La Problemática de la Administración de las Cuentas por Cobrar, en las Pequeñas Empresas de la ciudad de Uruapan, Mich."

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

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

PRESENTA:

*Arturo Barragán García*

ASESOR:

*L. A. Ma. Teresa Rodríguez C.*



UNIVERSIDAD  
 "DON VASCO", A. C.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

URUAPAN, MICHOACAN, 1996.

1997



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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios:

"Por darme la oportunidad de haber terminado mis estudios"

Gracias a mis padres:

Arturo Barragan Infante

Rosa Ma. Garcia de Barragan

"Por haberme indicado el camino del esfuerzo, la constancia y el trabajo"

A mis hermanas:

Lupita y Yadira

"Por el apoyo que me dieron en los momentos difciles"

A mi asesor:

L.A. Teresa Rodriguez Corona

"Por la ayuda que me brindo para llevar a cabo la investigación de este trabajo"

A mis amigos:

"Por el apoyo y comprensión dado, en los momentos que más necesite"

A la Universidad:

Universidad Don Vasco

"Por darme la oportunidad de aprender para después servir"

## INDICE

### CAPITULO I

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 1  |
| 1.- Generalidades.....   | 4  |
| 1.1.- Conceptos de Empresa.....                                  | 4  |
| 1.2.- Características de la Empresa.....                         | 6  |
| 1.3.- Clasificación de las Empresas.....                         | 7  |
| 1.4.- La Importancia de las Empresas en el Sector Económico..... | 17 |
| 1.5.- Importancia del Crédito en la Actualidad.....              | 23 |

### CAPITULO II

|  |    |
|--|----|
| 2.- El Crédito y la Cobranza.....                              | 26 |
| 2.1.- Antecedentes y Definición del Crédito y la Cobranza..... | 26 |
| 2.2.- Objetivos del Crédito y la Cobranza.....                 | 29 |
| 2.3.- Clasificación del Crédito y la Cobranza.....             | 31 |
| 2.4.- Políticas de Crédito y Cobranza.....                     | 38 |
| 2.5.- Importancia del Departamento de Crédito y Cobranza.....  | 46 |
| 2.5.1.- Organización del Departamento.....                     | 46 |
| 2.5.2.- Funciones del personal de Crédito y Cobranza.....      | 47 |
| 2.5.3.- Procedimientos (Para otorgar Crédito y Cobranza )..... | 52 |
| 2.5.4.- Relación con otros Departamentos.....                  | 62 |
| 2.5.5.- Principales Causas de la Recuperación del Crédito..... | 66 |

CAPITULO III

3.- Técnicas de Evaluación Para las Cuentas Por Cobrar.....73

3.1.- La Administración de las Cuentas Por Cobrar.....73

3.2.- Descuentos por Pronto Pago.....75

3.3.- Análisis Financiero.....76

3.3.1.- Las Razones e Índices como Instrumentos del Análisis Financiero.....79

3.4.- Sistemas de Control.....81

CAPITULO IV

CASO PRACTICO.- LA PROBLEMÁTICA DE LA ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR, EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE URUAPAN.

4.- Metodología de la Investigación.....84

4.1.- Objetivos de la Investigación.....84

4.1.1.- Objetivo General.....84

4.1.2.- Objetivos Especificos.....84

4.2.- Planteamiento del Problema.....85

4.3.- Hipótesis.....85

4.4.- Técnicas de Investigación.....86

4.4.1.- Métodos de Selección para la Investigación.....87

|   |     |
|---|-----|
| 4.5.- Análisis e Interpretación de los Resultados.....    | 91  |
| 4.5.1.- Objetivo de la Tabulación . . . . .               | 91  |
| 4.5.2.- Gráficas.....                                     | 92  |
| 4.6.- Análisis de los resultados de la investigación..... | 108 |
| CONCLUSIONES.....   | 110 |
| BIBLIOGRAFIA.....   | 113 |

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

Este trabajo está enfocado a conocer y estudiar más sobre la Administración de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de la ciudad de Uruapan., ya que en la actualidad la mayoría de éstas otorgan crédito a sus clientes, con diferentes finalidades, procedimientos, tanto del otorgamiento del crédito, como para la recuperación de la cartera vencida.

Actualmente se tienen diferentes dificultades tanto al otorgar el crédito como al llevar a cabo el cobro, por diferentes circunstancias, por lo que en las organizaciones se cuenta con una amplia cartera vencida, lo que significa un problema muy grande en la administración de cuentas por cobrar de las pequeñas empresas de la ciudad de Uruapan.

Esta investigación también tiene el objeto de identificar la problemática de las pequeñas empresas, en lo referente a la administración de cuentas por cobrar, mediante el análisis de los resultados obtenidos en las mismas.

De acuerdo con los resultados se plantea la hipótesis de que las pequeñas empresas de la ciudad de Uruapan, tienen problemas en sus cuentas por cobrar debido a que no aplican una adecuada administración considerando sus necesidades.

La justificación consiste en la pretención de conocer e identificar la problemática de las cuentas por cobrar en las empresas, ya que actualmente se cuenta con un mayor número de

carteras vencidas, lo que significa para las organizaciones una pérdida muy grande, ya que puede llevar a la empresa a la quiebra.

El primer capítulo nos da una visión general de los diferentes conceptos de empresa, sus características, clasificación y su importancia en el sector económico, permitiéndonos conocer, que actualmente el crédito es de gran importancia.

El capítulo dos nos habla en gran parte de lo que es el crédito y la cobranza, sus antecedentes ya que existen diversas versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias, por lo que se puede afirmar que el crédito y la cobranza son tan antiguos como la civilización misma. También se maneja su clasificación y los sistemas de cobro así como sus objetivos y políticas ya que son la base de la administración de la cuentas por cobrar. Para que se puedan cumplir los objetivos es necesario contar con una organización debidamente estructurada, tener bien delimitadas las funciones y procedimientos que debe realizar el personal de crédito y cobranza.

El tercer capítulo habla de la administración de las cuentas por cobrar, los descuentos por pronto pago, la importancia del análisis financiero del crédito y las razones simples como instrumento de dicho análisis, así como los sistemas de control.

Y por último la problemática de la administración de las cuentas por cobrar, en las pequeñas empresas de la ciudad de Uruapan. Aplicando como marco de referencia, todas las pequeñas empresas de esta ciudad no importando su giro, de donde se tomó una muestra de 50 empresas, a las que se le aplicó un cuestionario, específicamente a los gerentes de crédito y cobranza. Con los resultados obtenidos se cumple el objetivo de la investigación.

## CAPITULO I

### 1.- GENERALIDADES

#### 1.1.- CONCEPTOS DE EMPRESA

En las albores de la humanidad la vida era mucho más sencilla que en la actualidad; cada familia vivía en su mundo propio y tenía que obtener sus alimentos; hacer su ropa y calzado; elaborar sus instrumentos de trabajo, construir su casa; en una palabra, tenía que ser autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades; para ello tenía que trabajar una larga jornada.

Ante esta difícil situación, cada individuo se fué dedicando a una actividad diferente según sus habilidades, y había quienes se dedicaban a la cacería, otros a la pesca, y así a las diferentes actividades; ofreciendo de está manera lo que les sobraba, para adquirir lo que a ellos les faltaba.

Es aquí donde se inicia la división de trabajo, el comercio, el dinero y poco después surgen las primeras empresas en su forma más rudimentaria.

Cuando surge la revolución industrial, el mundo cambió por completo, y aparecieron inventos de todos tipos, hasta llegar a la producción y consumo en masa a las grandes empresas comerciales, industriales y de servicios que caracterizan al mundo moderno.

(J. Rodríguez; 1993, 78), nos dice que la empresa es el ente donde se crea riqueza. Esta permite poner en operación recursos organizacionales ( Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos ), para transformar insumos en bienes o servicios, de acuerdo con los objetivos fijados por una Administración.

(Basulto; 1991, 52), define a la empresa como la casa o sociedad mercantil o industria fundada para realizar construcciones, negocios o proyectos de importancia. Compañía industrial, obra o designio llevado a efecto, en especial cuando intervienen varias personas.

Según diferentes diccionarios entre ellos el de la Real Academia Española, definen a la empresa como; cualquier iniciativa comercial que implique riesgos. O la institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción, así como el establecimiento o sociedad mercantil o industria cuyo objeto es llevar a cabo negocios o proyectos.

(Rosemberg; 1989, 52), nos dice que es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

Con todos estos diferentes conceptos de lo que es una empresa, puedo sacar mi propia definición y decir que es un sistema debidamente estructurado para alcanzar objetivos, utilizando los recursos con que cuenta, como son humanos, técnicos, materiales, financieros, para servir a la sociedad proporcionando bienes o servicios, para obtener una ganancia tratando de satisfacer necesidades.

#### 1.2.- CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

Las características de la empresa son:

A) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley.

B) Es una unidad económica por que tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de las utilidades.

C) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

D) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mal marcha de la entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento; todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo

de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.

E) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa. ( Reyes; 1993, 84).

### **1.3.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS**

Todo surge con la revolución industrial, cuando el mundo resintió ese cambio por completo y debido al surgimiento de tantos tipos de actividades existentes en esa época, surgieron diferentes tipos de entidades, ya que cada una de las personas que tenían empresas, unas contaban con más recursos que otras.

Se considera a las empresas de diferentes tamaños, como factores fundamentales para el desarrollo económico. Por tanto, no cabe duda alguna, de que la empresa desempeña , o puede desempeñar, diversas funciones en nuestra sociedad, tales como:

- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- b) Crear nuevos productos o servicios.
- c) Generar empleos.
- d) Contribuir al crecimiento económico.
- e) Reforzar la productividad.

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones. ( Terry; 1992, 121).

¿ Cómo podría definirse el tamaño de una empresa ? La respuesta a esta pregunta varía de persona a persona, esto presenta un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa, otra podría ser contestando las siguientes preguntas:

¿ Es la propiedad independiente ?

¿ Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño ?.

Otros criterios que se deben tomar en cuenta para poder determinar con más facilidad el tamaño de las empresas:

- Criterios de magnitud: - El medio ambiente
- El giro
  - El mercado que domina
  - El financiamiento
  - La producción

### **1.3.1.- SEGUN SU TAMAÑO**

**1.3.1.1.- EMPRESA FAMILIAR:** Es el ente económico cuyo capital es poco y esta formada por un núcleo familiar, quiénes se encargan de su organización, estructura y todas los procedimientos que se llevan a cabo en ella, sin necesitar de una persona especializada en cada una de sus actividades o áreas por las que esta constituida la empresa.

( SECOFI, 1995 )

**1.3.1.2.- LA MICROEMPRESA.-** Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sean menores de \$ 1,500,000.00.

( SECOFI, 1995 ).

Concluyendo, una microempresa es una organización:

- a) Con propietarios y administración independiente
- b) Que no domina el sector de la actividad en que opera
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla
- d) Que no ocupa mas de 15 empleados
- e) Que sus ventas anuales no sobrepasen los 300 millones de pesos.

Las microempresas para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente, para ello hay que capacitar al micro empresario en aspectos administrativos. Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa; por el contrario estos deberán de considerarse como última instancia. La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a las microempresas, es indispensable para la subsistencia de las mismas.

( Rodríguez;1993, 92 ).

**1.3.1.3.- EN PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.-** La pequeña empresa, es el ente económico cuyos ingresos son mayores de \$ 15'000,000.00, pero menores de \$ 34'000,000.00 y hasta 50 trabajadores y la mediana empresa tiene ingresos hasta \$ 34'000,000.00 y puede tener hasta 100 trabajadores. ( SECOFI, 1995 ).

Constituye una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales a unas características de conducta y poder económico...

Tres rasgos merecen ser tomados en cuenta:

- a) Un capital social repartido entre unos cuantos socios
- b) Una autonomía real de financiamiento y gestión
- c) Un nivel de desarrollo dimensional.

La asociación de empresas pequeñas ( SBA ), define a éstas como:

" Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera "

La secretaria de comercio y fomento industrial, las define como:

" Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sea superiores a N\$ 20,000.00 pero tampoco inferiores a N\$ 1,500.00 ".

Según el autor Agustín Reyes Ponce, hay dos criterios para determinar el tamaño de las empresas, y que son: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa.

#### **Características de las pequeñas y medianas empresas:**

- Poca o ninguna especialización en la Administración
- Falta de acceso al capital
- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa
- Posición poco dominante en el mercado de consumo
- Intima relación con la comunidad local.

( Rodríguez; 1993, 110 ).

**1.3.1.4.- GRANDES EMPRESAS.-** Cuentan con ingresos mayores de \$ 34'000,000.00, y que el número de trabajadores exceda de los 100 asalariados. ( SECOFI, 1995 ).

Estas empresas cuentan con áreas funcionales como compras, ventas, contaduría, administración, producción, mercadotecnia y para cada departamento se requiere de un especialista o profesionista en la materia para poder desempeñarse en el puesto.

#### **1.3.2.- SEGUN SUS FINES**

##### **1.3.2.1.- PUBLICAS**

- Federales.- Centralizadas.- Con autoridad ejercida por una sola persona.

- Paraestatales.- Sector público e iniciativa privada.

- Estatal.- Son las instituciones públicas dotadas de personal jurídico y patrimonio propio.

- Municipal.- Autoridad de municipio.- Es parte de la federación, actúa y acata información a nivel nacional.

### **1.3.3.- SEGUN SU SECTOR ECONOMICO**

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlas dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y en qué sus diferencias y sobre todo de acuerdo con su complejidad contable que es un aspecto muy importante de planeación. Según su sector económico las clasifica en cuatro grandes ramas:

**1.3.3.1.- RAMA AGROPECUARIA.-** También llamado sector primario, son las que tienen que ver con el campo, y que nos proporcionan las materias primas de la naturaleza para poder transformarlas en productos y así satisfacer las necesidades de la sociedad en general.

**1.3.3.2.- RAMA DE SERVICIOS.-** Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de la colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1.- Sin Concesión.- Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: Escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles.

2.- Concesionadas por el estado.- Son aquellas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, cias. afianzadoras.

3.- Concesionadas no financieras.- Son aquellas autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina.

**1.3.3.3.- RAMA COMERCIAL.-** Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado " margen de utilidad ".

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas.

#### **1.3.3.4.- RAMA INDUSTRIAL**

**1.- INDUSTRIAS EXTRACTIVAS.-** Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdividen en:

a) De recursos renovables: Son las que sus actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales, por ejemplo; de explotación agrícola, ganadera, pesquera.

b) De recursos no renovables: Son los que tienen como actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Por ejemplo; la minería, fondos petroleros.

**2.- INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION.-** Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano como empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales; por ejemplo: empresas textiles, químicas, farmacéuticas.

El mecanismo contable en este tipo de empresas, se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción, es decir:

- a) Materiales directos consumidor. ( MDC ),
- b) Obra de mano directa empleada. ( MODE ),
- c) Costos indirectos aplicados. ( CIA ).

#### **1.3.4.- OTRA CLASIFICACION**

**1.3.4.1.- GRAN EMPRESA.-** La de grandes dimensiones que controla una porción sustancial del mercado, a menudo las grandes empresas crean mercados monopolíticos y ejercitan su poder sobre amplios segmentos de la población.

1.3.4.2.- **EMPRESA ARRIESGADA.**- Actividad empresarial o empresa que implica alguna, o considerable cantidad de riesgo.

1.3.4.3.- **EMPRESA CUASI PUBLICA.**- Quasi-public company. Sociedad administrada de manera privada en la que hay un especial interés público, por ejemplo; instituciones de caridad.

1.3.4.4.- **EMPRESA DE ALMACENAJE.**- Warehouse, company. Sinónimo de almacén privado.

1.3.4.5.- **EMPRESA DE CARTERA.**- Es una organización que basa sus ingresos en los títulos que posee sobre otras compañías, que retiene como inversión. Puede también emitir bonos y acciones nombre propio.

1.3.4.6.- **EMPRESA DE DERECHO PUBLICO.**- Sociedad mercantil vista desde la óptica de sus ilimitadas responsabilidades sociales. Sus directivos son responsables ante los diversos grupos sociales. Esta manera de concebir la actividad empresarial es contraria al espíritu tradicional empresarial, en el que los directivos son responsables de su gestión únicamente ante los accionistas de la sociedad.

1.3.4.7.- **EMPRESA DE SERVICIOS.**- Empresa que presta servicios, pero que no participa en la producción de los bienes..

1.3.4.8.- **EMPRESA DE UTILIDAD PUBLICA.**- Corporación privada que vende servicios al público ( por ejemplo oferta de gas y agua ), este tipo de organización la regula el gobierno y usualmente se concede a un monopolio para operar en una comunidad.

1.3.4.9.- **EMPRESA HUECA.**- Organización constituida, pero que no produce ningún bien o servicio.

1.3.4.10.- **EMPRESA LIBRE.**- Condición según la cual una empresa o un individuo es capaz de funcionar competitivamente sin restricciones gubernamentales.

1.3.4.11.- **EMPRESA PRIVADA.**- Organización de la producción en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios.

1.3.4.12.- **EMPRESA PUBLICA.**- Empresa creada por el gobierno para prestar servicios públicos.

1.3.4.13.- **EMPRESA TECNIFICADA.**- Empresa que destina grandes sumas de dinero a la inversión en maquinaria.

1.3.4.14.- **EMPRESA TRANSPARENTE.**- Empresa legalmente constituida como sociedad anónima, en la cual las pérdidas o ganancias se imputan directamente a los socios y la imposición recae sobre los mismos.

1.3.4.15.- **EMPRESAS CON EL PRECIO DETERMINADO.**- Las que no tienen poder en el mercado para influir en el precio. Es el mercado quien dicta el precio.

1.3.4.16.- **EMPRESAS DE SELECCION DE PERSONAL.**- Organizaciones lucrativas privadas cuya existencia se basa en la ayuda que pueden prestar a las empresas a la hora de localizar empleados de gran especialización.

1.3.4.17.- **EMPRESAS INCIPIENTES.**- Sociedades que aún están muy lejos de su madurez y, debido a ello, todavía no las dirigen profesionales, sino que las administran intuitivamente un grupo de empresarios.

(Rosenberg; 1989, 81 ).

#### 1.4.- IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR ECONOMICO

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, más o menos rápida, a que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones, fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia; ya que en todo tiempo hubo pueblos en los que el espíritu de empresa tuvo más intervención en su evolución y expansión que los desbordamientos políticos y militares de su época.

En muchos casos los objetivos de lograr la estabilidad en los precios, un crecimiento económico sustancial y una balanza externa positiva de plazo medio. Tales objetivos no han sido logrados por diversos factores tales como: altas tasas de crecimiento demográfico, alto gasto gubernamental, y excesivos recursos humanos. Esto provocó la reducción de ayuda bilateral y multilateral y la banca comercial ha empezado a disminuir su participación en países en vías de desarrollo.

En esta época somos testigos del incremento de organizaciones que surgen entre los grandes y poner en marcha proyectos que impulsan el crecimiento sostenido de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas.

Es común enterarnos de que la pequeña y mediana empresa constituyen el elemento principal de la economía mexicana. Sin embargo, vivimos épocas de grandes corporaciones multinacionales

cuyas operaciones abarcan el mundo entero. Esto es particularmente cierto cuando el marco de referencia es un país en proceso de desarrollo como el nuestro. (Rodríguez; 1993, 125).

En este contexto entonces la política económica de la presente Administración federal plantea como grandes vertientes, la reforma integral del estado y la apertura económica, teniendo presente que la iniciativa y la inversión privadas asuman el papel de motor del crecimiento.

Dentro de este contexto, desde un inicio la actual Administración se propuso consolidar un marco macroeconómico que al tiempo que avanzara en la meta de la estabilidad, buscara equidad y equilibrio en la atención y apoyo a las empresas que podrían ser más vulnerables, frente a las nuevas características de la economía, como las micro y pequeñas, igualando oportunidades y ampliando los horizontes de planeación.

En efecto, de acuerdo con los resultados de una investigación realizada por el instituto nacional de estadística, geografía e informática y nacional financiera en 1993, destaca el hecho de que en México, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representa el 98%; además absorbe más del 50% de la mano de obra y aporta 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% de PIB.

Por otra parte, de ese conjunto de negocios, 97% es micro, 2.7% pequeñas y 0.3% medianas. Asimismo, 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios; 11% al sector manufacturero y el 1% restante a la industria de la construcción.

El 62% de la micro y 50% de las pequeñas empresas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materias primas; en tanto que la mediana empresa destina el 48% de sus utilidades a la compra de maquinaria y equipo.

Cerca de 72% de las microempresas tienen como cliente principal al consumidor final, en tanto que la pequeña y mediana empresa destinan sus productos y servicios a otro tipo de clientela.

El 61% de la microempresas efectúan sus ventas de contado; por otro lado 72% de las pequeñas y 75% de las medianas lo hacen a crédito.

Cabe mencionar que sólo 23% de las microempresas y casi 50% de la pequeñas y medianas empresas solicitaron crédito en los seis meses previos a la realización del estudio. El 50% de los negocios más pequeños y 71% de los pequeños y medianos han dirigido sus solicitudes de crédito a la banca comercial.( INEGI;1993).

Se puede observar también que no existe una adecuada vinculación entre estos negocios y las grandes empresas, así como tampoco en el sector público. Sólo el 26% de la micro, pequeñas y medianas empresas proveen bienes y servicios al sector público y a la gran empresa.

Por lo que se refiere al desarrollo tecnológico, 53% de las empresas de tamaño micro y pequeño trabajan con lo que se puede llamar " tecnología propia ", que básicamente es la adaptación y modificación aplicadas a su proceso de producción y al diseño de sus productos.

Entre las principales conclusiones del estudio por el INEGI y Nacional Financiera vale la pena señalar lo siguiente:

- 1.- México cuenta con un heterogéneo sector productivo.

2.- La gran mayoría de las empresas corresponde a la categoría de micro, que es el estrato que más requiere de apoyos integrales para su fortalecimiento.

3.- Existe disposición entre los empresarios para la modernización, pero se requiere de un esfuerzo importante para transformar lo tradicional en moderno.

4.- La disponibilidad y uso de recursos crediticios no es el único factor para la solución del problema del atraso y la ineficiencia productiva; la modernización requiere del establecimiento de esquemas que faciliten el acceso a la capacitación, información, la asistencia técnica y a la tecnología, así como a la asociación empresarial y a las economías de escala que brinden competitividad.

5.- El factor fundamental que puede imprimir un dinámico proceso de avance hacia niveles superiores de competitividad a la mayoría de las empresas en México, está íntimamente relacionado con la adopción de una actitud empresarial diferente, innovadora, audaz, con visión y agresiva.

6.- Es indispensable establecer esquemas de acciones que fomenten en las empresas un mejoramiento continuo en la operación de esos negocios, comprometiéndolo a todos los factores que se involucran en la actividad productiva.

7.- Las oportunidades que ahora ofrece el nuevo entorno económico del país sólo podrán aprovecharse con eficacia por aquellas unidades económicas que se transformen con oportunidad, teniendo en mente objetivos a largo plazo. (INEGI; 1993).

Actualmente en Uruapan Michoacán, existen aproximadamente 2000 empresas, clasificadas generalmente en empresas familiares, microempresas, pequeñas y medianas. Distribuidas en los tres sectores de la economía; la industria, el comercio y la agricultura. En cuanto a la industria se refiere hay 200 empresas industriales organizadas que emplean aproximadamente a 5,000 obreros. Su existencia ha sido un motor económico que representa fuentes de trabajo e impuestos, los industriales de Uruapan aceptan que la conservación del equilibrio ecológico es una exigencia social.

Por lo que se refiere al comercio, debido a la localización entre tierra caliente y el centro del estado, Uruapan se ha convertido en una zona de comercio muy importante para la economía regional, contando con 1,600 negocios organizados lo que significa la creación de empleos y la atracción de capitales, sobre todo en los últimos 20 años, siendo un factor que ha influido en el crecimiento de nuestra ciudad.

Otro sector que tiene gran importancia en nuestra ciudad es el de la agricultura, la orografía del municipio impide que exista una agricultura intensiva, pero el esfuerzo de los uruapenses ha logrado el cultivo tradicional de granos: maíz, trigo, frijol y pastizales; los frutales como el aguacate, cafeto y caña; además de algunas zonas que producen hortalizas. El aguacate es el principal producto con más de 10,000 hectareas cultivadas. También la explotación maderera es una ocupación que produce riqueza pero que puede provocar riesgos en el equilibrio ecológico de la región.

Estas se encuentran inscritas en diferentes cámaras; una de ellas es canacindra, cámara nacional de la industria. Está es un

organismo que tiene como misión representar y defender los intereses generales de la industria de Uruapan y buscar el beneficio de su comunidad.

Actualmente se encuentran inscritas 200 empresas industriales aproximadamente, clasificadas en las diferentes secciones:

- Talleres mecánicos
- Herrerías
- Fabricación de artículos de aluminio
- " de formas continuas para negocios e impresores
- " de cartón gris y lamina
- " de papel
- Empacadoras de carnes frías
- " y enlatadoras de productos alimenticios.

Entre otras, todas las que se relacionen con empresas industriales. (CANACINTRA; 1995).

Otra cámara, que también cuenta con los mismos servicios, es la canaco, ( cámara nacional de comercio ); actualmente cuenta con un número aproximado de 1250 empresas, ofreciéndoles diferentes servicios como: asesoría legal y jurídica, asesoría financiera para créditos en B.N.C.I., trámite de licencias municipales, orientación sobre problemas con C.F.E., teléfonos de México y otras dependencias gubernamentales, entre otras más actividades. Las empresas que se encuentran inscritas en esta cámara se encuentran clasificadas en las siguientes:

- Empresas de compra - venta

- Empresas de servicios
  - Empresas de Turismo.
- (CANACO; 1995).

### **1.5.- IMPORTANCIA DEL CREDITO EN LA ACTUALIDAD**

El crédito puede definirse como la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. (Villaseñor; 1995, 11).

El crédito como especialidad dentro del panorama general de la administración, ha sido tratado sólo marginalmente en la enseñanza. Aun en los planes de estudio universitario en las carreras de contabilidad y administración, son temas que apenas se tocan superficialmente.

En consecuencia, la empresa que busca a un ejecutivo de crédito se ve limitada a la aspiración modesta de encontrar algún candidato con experiencia en tal especialidad.

El consumidor moderno ve en el crédito la manera de disfrutar de inmediato de satisfactores que antaño solamente gozaba como consecuencia del ahorro previo.

Debemos ver entonces en el crédito un fenómeno que día a día se irá generalizando más, convirtiéndose en un instrumento administrativo indispensable para la industria, el comercio y la banca. Será cada vez más el ingrediente preponderante del sistema distributivo del aparato reproductor de la economía, para hacer

llegar los satisfactores a clases económicamente débiles que no pueden ni desean sujetar su consumo al ahorro previo.

En la actualidad, el crédito es de vital importancia para la economía de todos los países y de todas las empresas, ya que su utilización adecuada produce, entre otros beneficios los siguientes:

- a) Aumento de los volúmenes de venta.
- b) Incremento de la producción de bienes y servicios y, como consecuencia, una disminución de los costos unitarios.
- c) Elevación del consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran.
- d) Creación de más fuentes de trabajo, mediante la creación de nuevas empresas, y la ampliación de las ya existentes.
- e) Fomento del uso de todo tipo de servicios y adquisición de bienes, con plazos grandes para pagarlos.
- f) Desarrollo tecnológico, favorecido indirectamente al incrementarse los volúmenes de venta
- g) Ampliación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.

Lo anterior nos proporciona una imagen clara de la importancia del crédito en el desarrollo económico de un país, su análisis permite entender claramente porque en los países de libre empresa se utiliza cada día en mayor escala.

(Villaseñor; 1995, 12 ).

## CAPITULO II

### 2.- EL CREDITO Y LA COBRANZA

#### 2.1.1.- ANTECEDENTES Y DEFINICION DEL CREDITO

Hay diversas versiones sobre la iniciación de las operaciones crediticias, pero de una forma amplia podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y el empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

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

Con el transcurso de los años, además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. su actividad era distinta, pues actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el

extranjero, y se encargaban a su vez de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como los conocemos en la actualidad.

Los primeros vestigios del crédito en México se encuentran entre los Aztecas. Al arribar los españoles a lo que hoy es el territorio de México, este se hallaba dominado en su mayor parte por la llamada triple alianza, integrada por el reino azteca, el de Texcoco o Acolhuacan y el de Tlacopan o Tacuba. Fundamentalmente, la organización social y económica de estos pueblos obedecía al patrón azteca.

En cuanto a la definición y el concepto de crédito:

El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza.

La operación de crédito se puede definir como " La entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado."

Etimológica y comúnmente, crédito equivale a confianza. Esta es, en efecto, la base de aquél, aunque al mismo tiempo implica un riesgo.

Hay crédito siempre que exista un contrato a término ( verbal o escrito ) ; esto es, un contrato que contenga obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a esta inmediatamente.(Villaseñor; 1995, 9).

### 2.1.2.- ANTECEDENTES Y DEFINICION DE COBRANZA

La cobranza se puede decir que es tan antigua, como el crédito mismo, debido a que cuando se efectuaron las primeras actividades crediticias, se tuvo que pactar cuando se le iban a devolver las cosas, o en su caso cuando se le iba a pagar el préstamo obtenido.

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada, es tan conocida como cierta.

El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada.

Una empresa comercial pronto se quedaría sin capital de trabajo si no se resarciera continuamente merced a la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes.

Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de los clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.

La cobranza para efectos teóricos de este trabajo podrá definirse como; una función consistente en la recuperación oportuna de las ventas otorgadas a crédito, las ventas de contado pagadas al momento de recibir la mercancía, se entiende únicamente por la acción de cobro.

Otra definición sería la pronta y adecuada recuperación del efectivo a cambio de un bien o servicio otorgado a crédito.

(Villaseñor; 1995, 215).

## **2.2.- OBJETIVOS DE CREDITO Y COBRANZA.**

### **2.2.1.- OBJETIVOS DEL CREDITO**

En el proceso de formular la decisión respecto del curso de acción para dirigirse a un fin, es de capital importancia tener una comprensión clara de la meta: el desarrollo del objetivo de crédito; esto significa comprender claramente para que fue creada la empresa, tanto de sus operaciones de producción y ventas, como para otras áreas menos tangibles como son las de relaciones públicas.

El objetivo principal del crédito, para el productor de bienes y servicios es el de financiar las actividades de compra de materias primas y para una organización comercial es el de conceder crédito al consumidor final para que pueda adquirir los productos o servicios de la organización.

Existen cuatro objetivos básicos del departamento de crédito que dependen del grado de tolerancia que vaya a aceptar la dirección, estos son:

1.- LOGRAR EL MAYOR VOLUMEN DE VENTAS.- Se espera que el aumento en los gastos de la cobranza y en las pérdidas por cuentas malas se vea contrarrestado con el incremento en las utilidades de las ventas a crédito. Este objetivo obliga a ser generosos en el crédito y la cobranza.

2.- BUSCAR LA OPTIMIZACION DE LAS VENTAS, PERO CONTROLANDO LA COBRANZA.- Esto se logra con un otorgamiento generoso en el crédito, pero con políticas y procedimientos rígidos en la cobranza.

3.- TENER LA MAS ALTA SEGURIDAD EN LOS CLIENTES CON POLITICAS DE COBRO VENIGNAS.- En este caso se establece una política de rígida crédito y se ofrece un trato generoso en el cobro.

4.- MAXIMIZAR LA SEGURIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA.- Para lograr esto se deban establecer políticas, procedimientos y controles rígidos tanto en el otorgamiento de crédito como en la cobranza. La empresa se priva de ciertas ventas para dar rigidez a sus presupuestos.

#### **2.2.2.- OBJETIVOS DE LA COBRANZA**

La cobranza tiene como objetivo principal y universal cobrar oportunamente.

El objetivo secundario depende de las características de la empresa y la política establecida en forma rígida o tolerante.

Si la posición de la empresa es rígida respecto a la cobranza, el objetivo secundario debe de ser cobrar el dinero. Esto quiere decir que se cobrará al cliente hasta el último centavo que deba a la empresa, sin importar el costo de la cobranza. No importa que se pierda el cliente, ya que con esta política se busca que la empresa tenga una firme estructura económica.

Cuando la posición es tolerante en la cobranza, el objetivo secundario debe ser conservar al cliente. En este caso, se da más importancia a la estructura distributiva que a la económica y se aceptan, con ciertos límites, los riesgos de pérdidas por cuentas incobrables. Se considera que es preferibles vender en grandes

cantidades y con los excedentes de utilidades cubrir las cuentas que por alguna razón no puedan cobrarse. Naturalmente, deben establecerse controles muy precisos para lograr una utilidad marginal.

Con el objetivo secundario se determinará el tipo de sistema que debe emplearse para que el procedimiento sea el adecuado a la empresa.

Si no se tiene un objetivo definido, toda la estructura presentará una deficiencia permanente, que puede conducir a las situaciones siguientes:

- La congelación del activo circulante
- Pérdida en las ventas
- Pérdida de prestigio de la compañía
- Deficiencias en otras funciones. ( Contabilidad, Producción, Distribución y en la Administración en general). (Montaño; 1994, 60).

## **2.3.- CLASIFICACION DE CREDITO Y COBRANZA**

### **2.3.1.- CLASIFICACION DEL CREDITO**

Debido a la diversidad de operaciones en que se utiliza el crédito, a las circunstancias y variantes de cada una, y a las múltiples actividades para las que se emplea, se hace necesaria establecer clasificaciones que faciliten su investigación, estudio y práctica. La primera gran división del crédito comprende: el crédito personal, bancario, comercial e industrial. La segunda es la que, considera desde el punto de vista de su primordial función económica,

constituye el instrumento perfeccionado de los cambios, pues implica la sustitución temporal de la moneda material por una prenda moral ( la confianza ).

El crédito supone un capital existente por parte del otorgante ( prestamista, proveedores, acreedores ), y una garantía de restitución por parte del prestatario, deudor o cliente. Esta garantía puede ser moral (cualidades personales, honradez y trabajo) o real (bienes muebles o inmuebles). De aquí se desprende una clasificación básica del crédito en personal y real; y la de éste, en mobiliaria e inmobiliario. La garantía personal no excluye a la real y viceversa, exigiéndose con frecuencia ambas. Pero la garantía real es menor que la personal, ya que la real sin la personal puede perder por lo menos gran parte de su eficacia.

El crédito concedido sólo por la garantía de un bien mueble o inmueble, sin considerar las cualidades de su propietario, es mucho más pequeño que el valor del bien acreditado, de lo cual son ejemplos los préstamos hipotecarios.

#### **1.- POR SU NATURALEZA:**

**Propios.-** Son otorgados por las empresas a otras empresas similares por la venta de mercancías o servicios.

**Necesario.-** Son otorgados a las empresas físicas por accionistas e instituciones de crédito.

#### **2.- POR LA CALIDAD DE LAS COSAS EN QUE CONSISTE LA PRESTACION:**

**Natural**

**Monetario**

**3.- POR EL VENCIMIENTO:**

**A término.-** A corto y largo plazo.

**En plazo.** - Denunciable y no denunciabile.

**4.-POR LAS PERSONAS:**

**Crédito público.-** Es el que se concede a dependencias oficiales ( Gobierno ).

**Crédito privado.-** Es el que se otorga personas físicas o morales.

**5.- POR LA GARANTIA:**

**Personal.-** Esta garantizado por la confianza que le inspira al acreditado de acuerdo a sus cualidades personales, honradez; estos pueden ser: Directos o aunado a un tercero.

**Real.-** Cuando se da una garantía a determinados bienes ya sea muebles y/o inmuebles que aseguren la recuperación del crédito.

**6.- POR EL OBJETO O LA FINALIDAD:**

**De consumo.-** Son aquellos que son utilizados para pagos de pasivos, como son crédito hipotecarios, refaccionarios.

**Productivo.-** Es el que se utiliza para la elaboración de bienes e incrementar la riqueza existente.

|            |           |             |
|------------|-----------|-------------|
|            | Comercial | De pago     |
| Productivo | Popular   | De empresa  |
|            | Agrícola  | De hacienda |
|            |           | De posesión |

## 7.- SEGUN SU USO:

**Crédito de inversión.-** Este tipo de crédito puede definirse como aquel que se otorga en especial con objeto de colocar capitales en manos de terceros, para recuperarlos en fecha distante de aquella en que se hizo la prestación, percibiendo adicionalmente un interés.

La inversión en acciones no se considera un crédito de inversión, ya que no señala fecha para la devolución del capital invertido, ni un interés pactado.

**Crédito bancario.-** Básicamente, una institución bancaria es una empresa creada para comerciar con el crédito. Decimos básicamente por que, además de las operaciones de crédito, este tipo de instituciones realiza otras (por ejemplo, manejo de cuentas de cheques, custodia de valores, operaciones de cambio de moneda) que no pueden catalogarse como la verdadera base de la actividad bancaria.

En contraste con el crédito de inversión se presenta el crédito bancario, caracterizado por su corta duración. El objeto principal del crédito bancario es hacer funcionar las actividades de producción, distribución y consumo.

**Crédito entre comerciantes.-** Por este debe entenderse aquel en que uno de los bienes que da inicio a la operación de crédito está constituido por mercancía o servicios, donde no se incluyen las operaciones de préstamos hechas en dinero o títulos de crédito.

**Crédito al consumidor.-** Es el que una empresa concede a su clientela al entregarle productos o servicios a cambio de recibir su valor, con o sin interés pactado u oculto, en una fecha futura y no en el acto de la entrega del bien o prestación del servicio.

#### **8.- CON BASE EN LOS DOCUMENTOS QUE RESPALDAN LA OPERACION DE CREDITO:**

**Documentos de crédito bancario y comercial.-** Esta clasificación se establece en atención al respaldo que , para`garantizar las operaciones realizadas, se deriva del documento que justifica la transacción.

En el primer grupo está la letra de cambio avalada; a las características del documento en sí se adiciona la garantía de quien firma por aval, respaldando el cumplimiento de la obligación.

En segundo lugar, la letra simple mantiene la fuerza ejecutiva derivada de tal documento cambiario, pero no la garantía emanada del aval. Por no contar con la misma potencialidad de cobro que la letra avalada.

Para respaldar operaciones de crédito se emplean otros documentos, como el contrato de cuenta corriente entre otros. Si estos documentos tienen una garantía solidaria, confieren mayor respaldo y seguridad a la operación, de ahí que se clasifiquen en tercer lugar; los que carecen de garantías adicionales, como el contrato de cuenta corriente simple sin garantía, se clasifican en cuarto orden.

**Documentos de crédito de inversión.-** En relación al crédito de inversión, es normal estipularlo a largo plazo, para lo cual se utilizan los bonos y pagarés hipotecarios. Las obligaciones sin garantía específica casi siempre son emitidas por sociedades o compañías de reconocido prestigio, a mediano o largo plazo, en cantidades fijas y con un interés previamente determinado.

#### **9.- SEGUN EL CREDITO EN ATENCION A LAS CONDICIONES DE PAGO:**

**Crédito normal o contado comercial.-** Se nombra así al crédito pactado cuando el deudor conviene en liquidar lo comprado en un periodo de 30 días (en ocasiones el plazo varía a 60 y 90 días). Tiene como característica especial la inexistencia de un interés aceptado y casi nunca lo respaldan títulos de crédito.

**Crédito a plazos.-** Consiste, como su nombre lo indica, en dividir el vencimiento de una obligación nacida de la adquisición, compra o uso de un bien o servicio, en varias partes con fechas de vencimiento distantes, separadas entre sí por iguales periodos de tiempo. Se produce este tipo de crédito cuando el consumidor final adquiere bienes o servicios de un valor elevado cuyo pago total de inmediato es muy difícil, (automóviles, línea blanca, terrenos).

**Crédito fijo con límite renovable o revolvente.-** Esta moderna concepción crediticia fija al deudor un límite de crédito para las compras o adquisiciones que puede realizar; el crédito concedido se satura cuando el valor de los bienes o servicios adquiridos por el cliente llega a límite autorizado, y la cuenta queda cerrada para más adquisiciones hasta que el deudor efectúa un pago; a partir de éste, vuelve a quedar abierta la cuenta por el mismo valor del pago efectuado. Normalmente este tipo de cuentas tienen periodos cortos de vencimiento, (30, 60 y 90 días, y en casos excepcionales, 180 días).

**Crédito garantizado.-** Según este sistema, el crédito concedido previo análisis del deudor llega hasta determinado límite y, mientras la cuenta no lo sobrepase, el cobro de la cantidad adecuada queda totalmente garantizado. El límite establecido puede ser variable o invariable; si la garantía ofrecida y aceptada es fija, como pudiera

ser la resultante de un límite establecido por la intervención de un fiador o de un valor en prenda que sirve para respaldar la cantidad adecuada.

#### **10.- DEL CREDITO POR EL SUJETO:**

**Crédito público.-** El crédito público es para uso del estado. Comprende todos los créditos otorgados a instituciones gubernamentales, a los estados y municipios, y al gobierno federal.

**Crédito privado.-** El que otorgan o ejercen los particulares; su manejo y ejecución están reglamentados por la ley, y regidos por las condiciones operativas y de mercado.

**Crédito mixto.-** Es la combinación y concurrencia de los dos tipos de crédito descritos en líneas anteriores.(Villaseñor; 1995, 18).

#### **2.3.2.- CLASIFICACION DE LA COBRANZA**

La cobranza puede clasificarse de acuerdo a la secuencia lógica de su proceso, el cual puede determinarse de la siguiente forma:

**Cobranza normal.-** En esta clasificación recaen todas aquellas que no causan problemas en el momento que se les solicita el pago de su saldo, ya que cuentan con un adecuado control para efectuarlo y por consiguiente un buena posición financiera que le permite realizar en el momento oportuno la liquidación de su deuda.

**Cobranza pre-legal.-** Una vez agotados los recursos o métodos normales de cobranza, al cliente moroso tendrá que exigírsele el pago de su deuda mediante métodos más estrictos, como el de recurrir a un abogado, el cual tratará primeramente por medio de persuasión de

inquirir al deudor al pago de sus obligaciones sin intervenir en un juicio.

**Cobranza legal.**- Es aquí donde se fijan las bases del crédito ya que establece el juicio mercantil y descansa en él gran parte de la posibilidad de recuperación. La ley otorga así un instrumento de eficaz en principio para que el acreedor intente en contra de su moroso deudor una acción judicial idónea, este instrumento a sido sin duda el juicio ejecutivo mercantil.(Montaño; 1994, 63).

## **2.4.- POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZA**

### **2.4.1.- POLITICAS DE CREDITO**

Una política puede definirse como un curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos, en otras palabras, es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos.

Las políticas de crédito se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones (para las empresas en su conjunto), las cuales bienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones. Toda empresa que efectúe ventas a credito debe de establecer y mantener actualizadas sus políticas de crédito. Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes tipos de problemas, pero nunca ofrecen una solución definitiva.

Las políticas de crédito serán llevadas a la práctica con mayor efectividad cuando todos aquellos que se ven directamente afectados, participen en su determinación.

El proceso para formular una política de crédito es:

- 1.- Establecer los objetivos.
- 2.- Analizar cuidadosamente el marco en el cual deberá operar la política de crédito durante el periodo de gestión.

Una vez realizados estos pasos se podrá formular la política de crédito dentro de un concepto dado, trazándose un curso de acción del cual se espera el logro de los objetivos.

Se elaboran políticas de acuerdo a:

#### **TIEMPO**

Esta política indica el tiempo máximo concedido a los clientes. Puede y debe ajustarse frecuentemente a las condiciones financieras de la localidad.

#### **PLAZOS**

Es la más importante y una de las primeras políticas que se deben fijar. En la determinación de los plazos máximos y mínimos debe examinarse cuidadosamente lo siguiente:

- a) Los plazos que den otras empresas similares.
- b) La inversión que se requiere en las cuentas por cobrar.
- c) Los recursos de financiamiento disponibles y el costo de capital.
- d) La determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores.

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

El dinero tiene un costo; para obtenerlo con oportunidad, algunas veces tiene un costo mayor. Para establecer esta política, se debe fijar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo de compra. Esta política debe de ser uniforme y rígida.

#### **DESCUENTOS POR VOLUMEN**

Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas. Generalmente representan utilidades mayores en cantidad, aunque se reduce el porcentaje de las mismas en relación con las ventas.

#### **DESCUENTOS EN DETERMINADOS ARTICULOS**

Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad. También pueden aplicarse a algunos artículos que son de consumo complementario y que sirven como gancho para que el cliente consuma otros artículos al mismo tiempo.

#### **COMPRA MINIMA**

El objetivo de la compañía es obtener utilidades; por ende, se debe pensar que en cada operación que se realice se incluya una utilidad. La facturación, el surtido, el manejo de cuentas; representan gastos, por lo cual es muchos casos se establece una cantidad mínima de compra a crédito.

#### **INVESTIGACIONES DE CREDITO**

Como una medida de seguridad, se establecerá la política de que todas las solicitudes deben investigarse de acuerdo con un procedimiento aprobado: mediante instituciones o agencias de investigación autorizadas o directamente por la empresa.

#### **INTERESES MORATORIOS**

Respecto a este renglón, también es conveniente establecer una política uniforme. Se tendrá en cuenta lo que hacen los otros negocios que se dedican a vender artículos similares, debido a que en ocasiones acarrear problemas por conflictos con los clientes.

#### **PAGO ANTICIPADO**

En este caso, la empresa recibe el importe de la mercancía antes de surtirla. Como es una fuente de financiamiento para la empresa, ésta hará un descuento al cliente, calculado conforme a un costo de oportunidad.

#### **CREDITO COMERCIAL**

Esta política se establece de acuerdo con la cercanía o lejanía del cliente. Debe determinarse si se otorgan 30, 45 ó 60 días para que el cliente pague.

#### **OFERTAS**

Las ofertas constituyen un precio especial que se da a los artículos por la compra hecha en una temporada en la que tengan poca demanda. Se factura generalmente con el precio de venta normal y se anota el descuento por oferta.

#### **VISITAS A LOS CLIENTES**

Estas visitas son necesarias, en algunos casos, para conocer al cliente, sus sistemas de ventas, su exacta ubicación, el trato que da a su clientela, quiénes son sus administradores y todo aquello que proporcione un juicio correcto sobre el cliente.

#### **CREDITO INICIAL**

Se refiere al crédito otorgado en las cuentas nuevas. Se establece con base en los resultados de la investigación y en un porcentaje del capital total declarado por el cliente.

#### **BONIFICACIONES**

Las bonificaciones pueden concederse a los clientes, pero siempre en casos excepcionales con la autorización de la gerencia general. Se pueden dar por variaciones en el precio, por faltantes de mercancía en los pedidos, etc.

#### **AMPLIACIONES DE CREDITO**

Los aumentos se establecerán de acuerdo con la forma de pago de los clientes. Se definirán los nuevos plazos para los aumentos, así como los porcentajes de crédito que puedan otorgarse.

#### **DISMINUCIONES**

El crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente, si éstos no liquidan sus adeudos en forma oportuna o si se tiene conocimiento de que la solvencia económica del cliente ha disminuido.

#### **CANCELACIONES**

El crédito podrá cancelarse a los clientes cuando, después de haberseles disminuído en una o más ocasiones, sigan pagando fuera de los plazos estipulados o por la costumbre de pagar cheques sin fondos. También a los clientes que paguen sus facturas en varios pagos no autorizados, ya que obliga al vendedor a realizar más visitas, con lo cual aumenta el costo de la cobranza. Por supuesto también a los clientes cuyos adeudos hayan sido pasados al departamento jurídico.

#### **RECONSIDERACIONES**

El crédito se podrá reconsiderar cuando el cliente pague su adeudo de manera satisfactoria y los informes comerciales también satisfagan ampliamente.

#### **TRASPASOS Y CAMBIOS DE RAZON SOCIAL**

El límite de crédito para los nuevos propietarios de una empresa se establecerá de acuerdo con los informes comerciales como si se tratara de una cuenta nueva.

Si el nuevo propietario no acepta absorber el saldo pendiente, se pasará la cuenta al departamento jurídico para realizar su cobro por la vía judicial. (Montaño; 1994, 15).

#### **2.4.2.- POLITICAS DE COBRANZA**

Una empresa bien organizada determinará qué división de ella asumirá la responsabilidad de cobranza, y procederá a establecer una

clara política general que cubra el trabajo del cobro. Esta política, por supuesto, se someterá a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía. Por lo general, se distribuye un resumen de dicha política a los diferentes elementos de la organización relacionadas directas o indirectamente con ella: Finanzas, contabilidad, ventas, personal, y a quienes realizan personalmente el trabajo de cobro. De manera táctica, pero claramente entendida, las políticas de trabajo influyen del personal de mayor experiencia hacia el nuevo, a fin de perpetuar las deferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida.

#### **CONDICIONES ESTABLECIDAS**

El primer punto que amerita consideración para implantar una política de cobranza son las condiciones de venta programadas por la empresa.

Los pequeños negocios podían utilizar un solo tipo de condiciones, los mayores y más complejos podrán servirse de diferentes tipos, según los productos o servicios que vendan, sus clientes y las condiciones competitivas del mercado. Las condiciones de venta actualmente en uso varían de manera considerable en cuanto al plazo, los porcentajes de descuento, etc.

El personal dedicado al trabajo de cobranza debe estar íntimamente familiarizado con las interpretaciones y aplicaciones de las condiciones de venta establecidas en su organización, para que estén en posibilidad de explicar las condiciones de la transacción.

### **PLAZOS DE COBRO**

Otro aspecto importante al establecer las políticas radica en determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro. Esto es, cuánto tiempo después de la fecha de vencimiento las cuentas morosas se convierten en elemento activo dentro del procedimiento de cobro.

La política básica también debe especificar el intervalo después del cual deberán remitirse el segundo requerimiento y los subsecuentes, siempre que los primeros esfuerzos no hayan logrado la liquidación de la cuenta. Al considerar este aspecto de la política, es necesario tomar en cuenta las distancias físicas, los problemas de comunicación, el tiempo necesario para la entrega del correo, el número total de recordatorios, y el aspecto práctico de conceder al cliente un plazo razonable después de haber recibido el aviso de cobro para poder cumplir con su compromiso.

### **PROBLEMAS ESPECIALES**

Aspecto de cardinal importancia es la actitud de la empresa en lo que respecta a la aceptación o el rechazo de pedidos complementarios de un cliente con saldos vencidos que esté siendo atendido por cobranza. Algunas empresas adoptan una política estricta en cuanto a no aceptar nuevas operaciones de dichos clientes.

Otro aspecto que deberá estar previsto es el curso de acción a seguirse dentro de la empresa cuando el problema de cobranza se complica hasta el grado de requerir un trámite especial. Si la organización de cobranza está integrada por varias personas, algunas con experiencia o autoridad limitada, es recomendable explicar con

toda claridad el procedimiento que deberá seguirse en las diferentes etapas del proceso de cobro, especialmente en lo que se refiere a las complicaciones que ocasiona el manejo especial de una cuenta. (Villaseñor; 1995, 220).

## **2.5.- IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.**

### **2.5.1.- ORGANIZACION**

Es la comprensión de la determinación y enumeración de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa; La agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un ejecutivo; la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y las medidas para coordinar las relaciones de autoridad horizontal y vertical en la estructura organizadora.

La estructura organizadora no es, por supuesto, un fin en sí, si no una herramienta para conseguir los objetivos de la empresa. Una organización eficiente contribuirá al éxito de la empresa; por esta razón es muy importante aplicar los principios de organización. No obstante, es inútil esforzarse por conseguir una buena estructura sin tener presente su uso preciso.

#### **Tipos de organización de crédito**

Las necesidades y requerimientos de cada empresa comercial determinarán el tamaño y el tipo de su departamento de crédito. En

algunas empresas, un equipo pequeño podrá desempeñar con éxito la función de crédito. En otras, en que la función de crédito es más complicada, se necesita un equipo mayor con una variedad más amplia de capacidades, conocimientos y experiencias.

Es de suma importancia que el tipo de departamentos de crédito establecido dentro de una empresa sea determinado mediante un cuidadoso análisis de la funciones específicas, el tipo o línea de productos que se manejen, así como los objetivos del departamento de crédito de esa firma en particular.

En general, se acepta que la función de crédito y cobranza fundamenta una situación de solvencia continua y, por lo tanto, deberán tomarse las medidas adecuadas para garantizarla.

#### **Localización del departamento de crédito y cobranza**

En la mayoría de las empresas, la función de crédito y cobranza se considera parte integral de la función de tesorería. Por lo tanto, la generalidad de estos departamentos esta subordinada al tesorero de la empresa.

En estas compañías, el concepto de la función de crédito y cobranza hace hincapié en la necesidad de proteger la inversión en cuentas por cobrar. Se considera que este tipo de cuentas están " a un paso de ser efectivas ", y que el efectivo es responsabilidad del tesorero; más aún, la asignación de los fondos es responsabilidad básica del tesorero, y el control de los efectivos invertidos en cuentas por cobrar es una función del departamento de crédito.

(Villaseñor; 1995, 33).

## **2.5.2.- FUNCIONES DEL PERSONAL DE CREDITO Y COBRANZA**

### **2.5.2.1.-FUNCIONES DEL PERSONAL DE CREDITO**

Las posibilidades y la importancia del trabajo que desempeña el personal de crédito, es amplio a ritmo constante y es esencial un entrenamiento amplio y continuo para permitir el adecuado manejo de las cada vez mayores responsabilidades.

El ejecutivo debe de ser un profesional en materia de finanzas, sea un contador o un administrador de empresas especializado en asuntos financieros.

Las funciones y responsabilidades del ejecutivo de crédito, entre otras, son las siguientes:

- 1.- Elaborar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumplan las metas
- 2.- Cumplir con el objetivo del departamento y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- 3.- Fijar las políticas de plazos, límites y descuentos, de acuerdo con la gerencia general.
- 4.- Llevar el control del personal y de sus actividades.
- 5.- Diseñar formas y reportes.
- 6.- Familiarizarse con las cuentas.
- 7.- Conocer los negocios de los clientes.
- 8.- Tener información suficiente al abrir cuentas nuevas.
- 9.- Eliminar las cuentas débiles.
- 10.- Medir el grado de riesgo al otorgar el crédito.

- 11.- Conocer las condiciones económicas e industriales de su jurisdicción.
- 12.- Estimular las ventas.
- 13.- Familiarizarse con las demás funciones de los departamentos, de su empresa, específicamente con ventas, contabilidad y dirección.
- 14.- Cooperar con otros ejecutivos de crédito para intercambiar información de los solicitantes de crédito.
- 15.- Elaborar el manual de organización y procedimientos del departamento de crédito.

El ejecutivo de crédito deberá de tomar en cuenta las sugerencias siguientes:

- 1.- Cada solicitud de crédito es una oportunidad, no un trabajo rutinario.
- 2.- No prejuizar, sino escuchar con interés, atención, inteligencia, para luego juzgar y evaluar la información.
- 3.- No pretender tener conocimientos que realmente no se tengan o sobre los cuales se desconozca; es necesario preguntar.
- 4.- Examinar las ventajas y desventajas del crédito, y estudiar todos los detalles completos para apreciarlos mejor.
- 5.- Examinar a fondo cómo pagará su crédito el cliente.
- 6.- No comprometerse prematuramente. Deben obtenerse antes todos los datos para meditar en forma adecuada.
- 7.- No ofrecer esperanzas mientras no se este seguro de aceptar las consecuencias.

8.- No atribuir el rechazo del crédito a otras personas, como al consejo de administración, si el crédito se rechaza debe de hablar por la empresa.

9.- Nunca disculparse ni asumir una actitud de huida cuando tenga que rechazar un crédito. Es parte de su trabajo.

10.- No permitir que el cliente señale las fechas de pago, pues esto corresponde al ejecutivo de crédito.(Montaño; 1994, 11).

#### **2.5.2.2.- FUNCIONES DEL PERSONAL DE COBRANZA**

El personal de cobranza esta formado por los auxiliares de control y los cobradores. Para medir el porcentaje de eficiencia del personal que trabaja en este departamento, se debe utilizar la técnica de análisis factorial, se recomienda hacer este estudio cada dos o tres años, debido a la rotación del personal, para tomar medidas correctivas y aumentar la productividad del equipo de trabajo.

Las cualidades que debe de tener el ejecutivo de cobranza son las mismas que el de crédito, debido a que las funciones son muy similares y por que es costumbre que sea la misma persona que se responsabilice de las operaciones de crédito y cobranza de una empresa.

En caso de que se otorguen las funciones a dos personas diferentes, dentro de las principales cualidades que deberá de contar el de cobranza son; mayor capacidad de control de operaciones, habilidades especiales para lograr la cobranza oportuna, para redactar cartas y para tratar a los clientes morosos.

Las funciones y responsabilidades del jefe de cobranza son, entre otras:

- 1.- Elaborar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumplan las metas.
- 2.- Elaborar el presupuesto anual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- 3.- Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa, dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- 4.- Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la gerencia general.
- 5.- Llevar el control del personal y de sus actividades.
- 6.- Diseñar formularios y reportes.
- 7.- Supervisar los procedimientos de cobro.
- 8.- Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- 9.- Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se atrasen o que representen un riesgo mayor de lo normal o aceptado.
- 10.- Llevar la estadística de la cobranza.
- 11.- Informar a la gerencia general en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.
- 12.- Mantener alto nivel de eficiencia de su departamento.

El ejecutivo de cobranza debe tener en cuenta las sugerencias siguientes:

- 1.- El éxito de su departamento depende de que logre una cobranza oportuna. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto.

2.- Debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.

3.- No debe de aplicar tratamientos generales de persecución. Cada cliente es un caso especial que requiere estudio de la técnica que debe aplicarse en el momento adecuado. (Montaño; 1994, 57).

### **2.5.3.- PROCEDIMIENTOS (PARA OTORGAR CREDITO Y COBRANZA).**

#### **2.5.3.1.- PROCEDIMIENTOS PARA OTORGAR CREDITO**

La solicitud de crédito viene a constituir uno de los documentos más importantes en la administración de crédito. Con base en este documento se da inicio al proceso de trámite de pedidos y autorización de créditos. ( ver fig.1 ).

Nos aporta los datos y elementos que, una vez comprobados por la investigación, permiten conocer al solicitante de crédito, al proporcionarnos los elementos de juicio para autorizar, negar o modificar las condiciones del crédito solicitado.

Aunque no existe un formato de aceptación general en su presentación, contenido y extensión, el estudio de la solicitud de crédito revela una serie de elementos fundamentales, concurrentes en la mayoría de los casos. Los datos y la extensión del documento deben basarse en el monto del crédito solicitado y guardan una estrecha relación con él. Así un crédito alto o considerable exigirá una investigación exhaustiva del sujeto de crédito, en tanto un crédito pequeño requiere una investigación más sencilla, y por lo tanto, la solicitud será menos amplia y con menor volumen de datos.

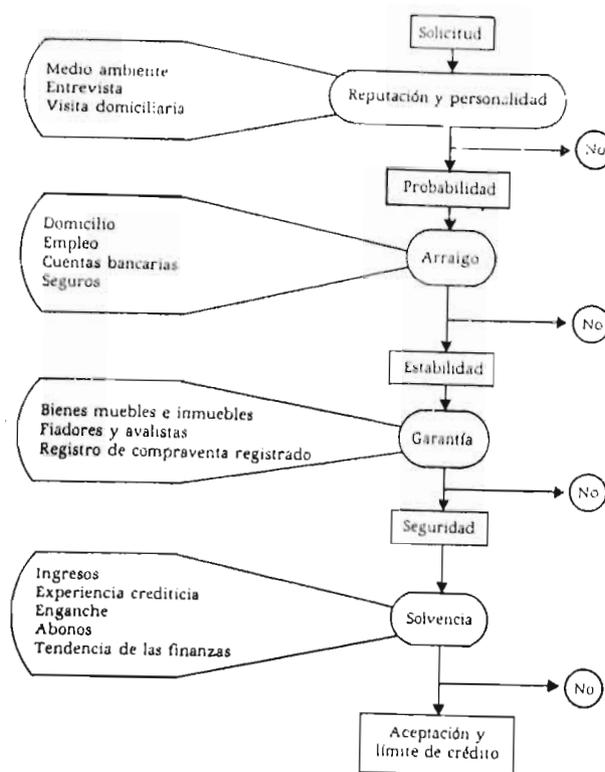
Así mismo la investigación y codificación de los datos aportados por el solicitante representa, para el departamento de crédito y cobranza, un costo del cual deberá guardar una relación porcentual lógica con el monto del crédito por concederse.

Fig.1

| Solicitud de crédito                |                                      |                           |                                  | (F-1)          |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------|
| Nombre del cliente:                 |                                      | Límite:                   | Entrevistador:                   |                |
| Nombre del esposo(a):               |                                      |                           | Fecha:                           |                |
| Dirección:                          |                                      | Clave:                    | Autorizador:                     |                |
| Colonia:                            |                                      |                           | Fecha:                           |                |
| Código Postal:                      | Teléfono:                            |                           |                                  |                |
| Entre qué calles:                   | Propietario <input type="checkbox"/> | Edad:                     | Casado <input type="checkbox"/>  | Depen-<br>den: |
|                                     | Inquilino <input type="checkbox"/>   |                           | Soltero <input type="checkbox"/> |                |
|                                     | Huésped <input type="checkbox"/>     |                           | Viudo <input type="checkbox"/>   |                |
| Antigüedad: En el actual domicilio: |                                      | En el actual trabajo:     |                                  |                |
| En el anterior:                     |                                      | En el anterior:           |                                  |                |
| Nombre del dueño de la casa:        | Renta:                               | Teléfono:                 |                                  |                |
| Nombre del negocio o patrón:        | Sueldo Mensual:                      | Otros ingresos mensuales: |                                  |                |
| Dirección del negocio:              |                                      | Teléfono:                 |                                  |                |
| Cuentas bancarias: De ahorros:      |                                      | De valores:               |                                  |                |
| De cheques:                         |                                      | Tarjeta de crédito:       |                                  |                |
| Automóvil:                          | Marca:                               | Boleta predial:           |                                  |                |
|                                     | Modelo:                              | Placas:                   |                                  |                |
| Gastos mensuales:                   | Alimentación:                        | Vestuario:                | Gas:                             |                |
| Luz:                                | Colegiaturas:                        | Teléfono:                 | Impuestos:                       |                |
| Propiedades:                        |                                      |                           |                                  |                |
| Referencias personales:             |                                      |                           |                                  |                |
| Referencias comerciales:            |                                      |                           |                                  |                |

### El procedimiento de crédito:

Un procedimiento seguro y adecuado puede ser el que se muestra en la figura siguiente:



**Solicitud de crédito.-** La información varía de acuerdo con el tipo de crédito y la política del vendedor. La de algunas empresas es similar a la de la figura anterior.

**Ambiente.-** En pequeñas poblaciones y algunas veces en grandes, se conoce en términos generales la clase de persona que solicita el crédito. Se le conoce como descuidado, ordenado, pagador, hombre de negocios, etc...

**Entrevista.-** Para juzgar mejor al solicitante, se debe contar con información acerca de su sinceridad, apariencia y personalidad. Se pueden hacer ajustes sobre las condiciones de crédito, así como detectar si hay omisiones voluntarias o involuntarias. También se puede juzgar la edad y el estado civil.

**Visita domiciliaria.-** La personalidad y la capacidad se reflejan en el hogar. Debe verse la proporción del ingreso aplicado al costo del alojamiento: si tiene casa propia o departamento amueblado y si tiene residencia prolongada. Se aprovecha la visita para averiguar los contratos de luz y teléfono, el tipo de negocio, su ubicación y apariencia, los precios de venta, las inversiones aparentes o documentados, etc...

**Empleo.-** El examen de este renglón permite conocer la regularidad del ingreso, la cantidad mensual o semanal, los ingresos extras, la seguridad del trabajo, la permanencia en el mismo y si la empresa es de prestigio.

**Cuentas bancarias.-** El hecho de que la persona tenga cuentas bancarias o seguros de vida o contra accidentes, sea miembro de alguna asociación, esto indica el grado de confianza que se le puede dar. Refleja responsabilidad y estabilidad.

**Bienes muebles e inmuebles.-** La casa y el valor de los bienes muebles indican la posición social y económica del solicitante, a la vez que en forma ligera revelan si pueden servir de garantía en caso necesario. Lo mismo puede decirse de los bienes inmuebles. Conviene pedir el recibo de la renta y observar la cantidad mensual de pago.

**Fiadores y avalistas.-** Si puede completarse la garantía del adeudo por medio de garantías personales, la seguridad del pago puede considerarse completa. ( Montaña; 1994, 41).

#### **2.5.3.2.- PROCEDIMIENTO DE COBRANZA.**

El verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta. Diversos sistemas pueden utilizarse para enfocar la atención del personal de cobranza en las cuentas vencidas. Seleccionar el sistema adecuado para determinado tipo de operación estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico utilizado para facturar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar. Para obtener una amplia información sobre los diversos sistemas de cobro en uso, es aconsejable solicitarla a las diversas empresas que venden estos sistemas, con lo cual se podrá seleccionar el más económico y eficiente para un trabajo en particular. El costo del personal administrativo es un factor de capital importancia, por lo tanto, cualquier sistema de facturación, y de seguimiento de cobranza demasiado complicado , podría retrasar el crecimiento de una organización comercial. El procedimiento de cobro, es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia.

### **EL ESTADO DE CUENTA**

El uso de un simple estado de cuenta en que aparezcan las facturas pendientes y próximas a vencerse, representa el esfuerzo de cobro más generalizado. Prácticamente todos los establecimientos se apoyan en el estado de cuenta como un medio para solicitar a los clientes la liquidación de sus saldos vencidos. Por lo general dichos mensajes se envían sin mensaje, acompañados de una sencilla y cortés solicitud de pago, algunas veces impresas o marcada con un sello en el estado de cuenta.

Este estado debe contener la información básica suficiente que permita al cliente verificarla sin demora contra sus propios registros antes de enviar su remesa. El envío de estado de cuenta colabora en forma eficaz a recuperar un volumen importante de cuentas, con la consecuente disminución del número de casos que necesitan un esfuerzo de cobranza adicional.

### **CAPTAS TIPO**

Mucho se ha escrito sobre las cartas de cobranza tipo y el lugar que ocupan dentro de la organización y el trabajo de cobranza. Aquellas negociaciones que se inclinan por el uso de cartas tipo exponen como principal argumento el considerable ahorro de tiempo y gastos.

Otros, con larga experiencia en el trabajo de cobranza, se inclinan por el uso de comunicaciones escritas especialmente para tal fin, partiendo de la idea de que los formatos son identificados como tales y, en consecuencia, restan efectividad al esfuerzo de cobro. Cabe concluir en que existen situaciones en que ambos sistemas

encuentren aplicación conveniente. Como regla general, vale afirmar que la efectividad de los formatos va en proporción inversa a la gravedad del problema del cobro.

Los formatos deben estar bien escritos y utilizarse adecuadamente. De hecho, son pocas las empresas que no podrían hacer buen uso de los mencionados documentos en algunas fases del trabajo de cobranza.

Una vez determinado que los formatos pueden emplearse con resultados positivos, deberán redactarse en un lenguaje claro y sencillo, cuidando de modificar el texto con cierta frecuencia; a fin de que éste no pueda ser reconocido por el cliente como una repetición.

#### **CORRESPONDENCIA DE COBRANZA**

Una de las técnicas comúnmente aceptadas para la cobranza de una cuenta la constituye una serie de apremios de cobro encaminados a inducir al cliente a pagar el monto de su adeudo, y al mismo tiempo conservar la buena voluntad del cliente y mantener la relación comercial. De ahí que la primera carta enviada a una cuenta morosa sea la más importante. Aunque sencilla en su detalle, debe estar cuidadosamente planeada y formulada. Esta primera carta debe de ser cortés, lo más breve posible, e identificar que el concepto del adeudo ya ha sido vencido. En realidad, la primera carta tipo contiene pocos datos del estado de cuenta, pero por contener un poco más de fuerza que éste, es más difícil de pasar por alto.

## **CARTAS INTERMEDIAS DE COBRO**

Como consecuencia de remitir estados de cuenta y la primera carta de cobro, en la práctica el número de cuentas por cobrar se reduce en forma considerable. Aquellos clientes que no respondan a estos primeros recordatorios representan ya un problema y plantean un reto a la habilidad del cobrador en la etapa intermedia de cobro que sigue. El número de apremios o contactos variará en función del periodo que la organización considere un ciclo normal de cobro.

Los esfuerzos intermedios de cobro normalmente se manejan por correspondencia, aun cuando la llamada telefónica o la visita personal se impongan cuando el gasto se justifica por el monto de la cuenta. En esta etapa, las técnicas adecuadamente desarrolladas rendirán atractivos dividendos.

El encargado de cobranza debe aplicar todas sus aptitudes y pericias a redactar cartas plenas de recursos y motivaciones, y matizadas con el suficiente tacto, para inducir al cliente a cumplir con su compromiso sin caer en el riesgo de lesionar su crédito mercantil.

En caso de que el historial de pagos no haya sido uniformemente favorable, se debe emplear una motivación psicológica al deseo del deudor por mejorarlo, lo que en ocasiones ayudará a lograr el cobro. En cierta forma, esto dependerá de la importancia que la empresa vendedora tenga para el comprador. Si el acreedor representa una fuente importante de abastecimiento, resultará útil sugerir con tacto que un historial de crédito satisfactorio podrá ofrecerse como referencia para otras fuentes de crédito que requiera el deudor.

Durante la etapa intermedia de cobro, deberá mantenerse una actitud paciente y digna.

Es regla general de toda correspondencia comercial, el mantener una actitud de cortesía, cuya utilidad es mayor, conforme aumenta la presión del apremio del cobro en las etapas intermedias. En la correspondencia de cobranza se debe tener sumo cuidado de establecer los hechos de manera incuestionable, a fin de que el cliente no tenga elementos de desacuerdo o bases para sentirse ofendido.

#### **ETAPA FINAL EN LA GESTION DE COBRO.**

Cuando los procedimientos normales no han dado resultados para recuperar una cuenta y se hace necesaria la asistencia legal, las actividades de cobro habrán alcanzado lo que se conoce como etapa final. El lapso entre la etapa final y la intermedia difiere de una empresa a otra. Las condiciones de venta, las características y costumbres de la industria y las condiciones económicas generales que confronte un cliente deben tomarse en consideración para determinar el ciclo de cobro. También en este caso, el archivo de crédito deberá revisarse cuidadosamente para cerciorarse de contar con información reciente. Con gran frecuencia se llega a las etapas finales sin consultar toda la información disponible, lo que podría afectar drásticamente la decisión de pasar la labor del cobro a una tercera persona.

En la mayoría de los casos las empresas prefieren esperar un tiempo razonable antes de concluir que se ha alcanzado la etapa final. No obstante, si la situación es peligrosa, resulta aconsejable

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

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

- a) Tiene la capacidad de pago, pero no la intención de hacerlo.
- b) Está imposibilitado para cubrir todas sus obligaciones y, por lo mismo, paga aquellas que ejercen la máxima presión.
- c) Está imposibilitado para pagar a sus acreedores, y en un breve tiempo podrá declararse en quiebra.

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

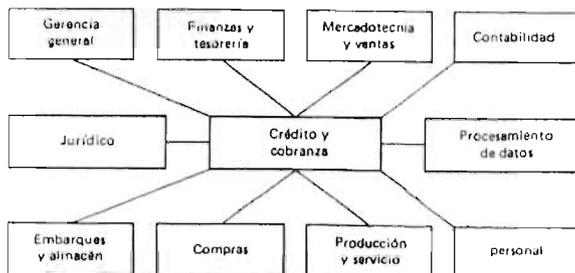
En la etapa final, el esfuerzo de cobro puede variar de una a dos cartas. La técnica generalmente aceptada consiste en enviar lo que se conoce como la penúltima de cobro, en la que se hace mención, de que a menos de que se llegue a un acuerdo de un corto plazo para la liquidación del adeudo, se recurrirá a un abogado. Si este intento de acercamiento no produce efecto, entonces se manda lo que se conoce como la carta final, en la que se le indica que su cuenta pasará al departamento jurídico para proceder.

(Villaseñor; 1995, 122).

#### 2.5.4.- RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS

El departamento de crédito y cobranza, como parte de un todo (empresa), no puede desempeñar su función aislado y sin la relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa. Se deberán establecer claramente las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como los canales adecuados de comunicación que faciliten esa interrelación. El departamento de crédito y cobranza tiene una relación funcional con todos los departamentos de la empresa; con algunos de ellos esta relación es continua y reviste gran importancia; con otros, es ocasional y de menor importancia, pero en ambos casos el no atender y establecer adecuadamente esa relación ocasiona a la empresa conflictos y pérdidas considerables.

El departamento de crédito debe organizarse de tal forma que toda la empresa reciba los máximos beneficios de la diversidad de talentos y experiencias de sus miembros. Si se usa con acierto, el departamento de crédito y cobranza deberá tener contacto con todas las funciones de un negocio. (Villaseñor; 1995, 43).



### **Relación entre el departamento de Crédito y Ventas**

El departamento de crédito se encuentra en situación adecuada para brindar una valiosa ayuda al de ventas. A continuación una de las formas en que puede realizarlo:

1.- El conocimiento y la información que el departamento de crédito y cobranza posee sobre la situación económica de los clientes, deben emplearse para concentrar el esfuerzo de ventas en aquellos clientes que representan un riesgo de crédito favorable y evitar la gestión de ventas en aquellos clientes que pudieran convertirse en fuente de pérdida por cuentas malas.

2.- El conocimiento y la información que el departamento de crédito y cobranza tiene acerca del giro de sus clientes pueden ser utilizados por el departamento de ventas, sugiriendo cuándo y en que territorios debe aplicar su gestión de ventas.

3.- La información oportuna al departamento de ventas de aquellos clientes que cumplieron con su obligación satisfactoriamente.

4.- Con frecuencia el departamento de crédito y cobranza establece estrechas y cordiales atenciones con los clientes al facilitarles información crediticia.

5.- Como el departamento de crédito y cobranza tiene a su cargo el cobro de las cuentas de los clientes, el tacto y la comprensión con el cliente en el desarrollo de esta función, contribuye a mantener relaciones cordiales con los clientes y conservarlos como tales.

6.- Cómo se usarán los artículos para vender

- 7.- Estado del equipo y las instalaciones del cliente
- 8.- El grado de recursos del cliente y cualquier cambio reciente
- 9.- El estado de inventarios del cliente
- 10.- Su opinión de la honradez y capacidad de la administración.

#### **Coordinación con la función de Finanzas y Tesorería.**

El departamento de crédito es una fuente incalculable de información financiera. He aquí una de las formas de proporcionarlas:

1.- El conocimiento que el departamento de crédito y cobranza posea sobre el giro de sus clientes, para poder determinar las necesidades financieras de corto plazo de la empresa.

2.- El conocimiento de las tendencias financieras, para sugerir nuevos métodos.

Las responsabilidades financieras del departamento de crédito y finanzas comprenden la aprobación de créditos, ampliación de límites de crédito, la cobranza de la cartera y las operaciones relativas que incrementen y conserven parte de los activos de la empresa.

Además debe de proporcionar información para los pronósticos de caja y otros análisis vitales a la gerencia financiera y planeación. Todas estas funciones deben ser consideradas y previstas al establecer el departamento de crédito y cobranza.

#### **Relación del departamento de crédito con el de compras y abastecimiento.**

El comprador siempre está interesado en la calidad y el precio de los materiales comprados. Igual importancia tiene la posibilidad

de sostener un flujo constante y puntual del material o producto obtenido por el abastecedor.

El personal de crédito esta adiestrado para juzgar la solidez financiera de un proveedor así como para obtener información sobre sus antecedentes y capacidades.

El departamento de crédito deberá recabar información del de producción cuando éste tenga problemas en la fabricación de algún producto, dificultad en conseguir materias primas o cualquier otra causa que restrinja o que en un momento dado pueda parar la producción. El conocimiento de estos hechos permitirá al departamento de crédito autorizar otros créditos sólo a aquellos clientes que brinden mayor garantía, otorgar preferencia a aquellas solicitudes que contengan pedidos de otros productos, etc.

#### **Relaciones con otros departamentos.**

El departamento de crédito tiene contacto con muchos más. Las tarjetas o controles auxiliares de clientes se encuentran normalmente en el departamento de crédito, por lo que se establece la necesidad de una estrecha colaboración contable para la conciliación y el control de cuentas y el manejo de otros registros similares; además el departamento de crédito debe dar cuenta de los pagos recibidos, de los valores obtenidos en pago de las cuentas, de las modificaciones a las ventas, etc.

Por ser la verificación de las cuentas de los clientes un procedimiento normal de auditoría, el departamento de crédito participa en esta actividad. Toda vez que el reglamento y las disposiciones legales inciden de una manera importante en las

operaciones de crédito, el departamento o la asesoría legal auxiliará a crédito a establecer y redactar la documentación y las formas que contengan los requisitos de tipo legal para que en caso de promover una demanda judicial para recuperar un crédito se tengan los elementos necesarios y se facilite el trámite.

Con el departamento de embarque se deberá establecer la relación que permita al departamento de crédito garantizar la entrega de la mercancía al cliente, y evitar así el cobro de alguna cantidad antes de efectuar la entrega, lo cual lesionará la relación con el cliente ; conocerá de las reclamaciones del cliente por mal trato de mercancías vendidas a crédito, etc.

La relación con el departamento de procesamiento de datos es de vital importancia por la necesidad que tiene crédito de contar con un sistema oportuno para obtener relaciones de cobranza, estado de cuenta de los clientes, estadísticas, relaciones de antigüedad de saldos.

La colaboración que brinde el departamento de crédito y cobranza con otras funciones de la empresa puede ser tan importante para fijar el valor del departamento respecto a la empresa, como su actuación en relación con los créditos y las cuentas por cobrar.

(Villaseñor; 1995, 45).

#### **2.5.5.- PRINCIPALES CAUSAS DE LA RECUPERACION DEL CREDITO.**

Como ya se ha mencionado anteriormente el hecho de otorgar un crédito implica un riesgo. Por ello, al formular las políticas y procedimientos para establecer las condiciones respectivas, la

gerencia general de crédito y cobranza debe tomar en cuenta una serie de consideraciones básicas.

En primer lugar, se debe establecer y determinar con toda claridad el grado o la medida de riesgo otorgable por la empresa y que su propia situación le permita aceptar.

En segundo lugar, la comprobación a que deberá sujetarse cada solicitante de crédito.

En tercero, la gerencia de crédito debe analizar la información obtenida en su investigación, con objeto de establecer la validez del crédito del solicitante.

Por último, el gerente de crédito (o la persona a la que le confiera la responsabilidad de otorgar un crédito) debe decidir si la solicitud en cuestión se aprueba o se rechaza.

El riesgo es inherente y marcha paralelo al otorgamiento de crédito. No sólo prevalece al otorgar el crédito, sino también a lo largo del proceso de cobranza, hasta su total liquidación. En cada una de sus etapas, el gerente de crédito y cobranza se enfrenta a problemas inherentes a tal riesgo.

#### **Valuación del riesgo de crédito.**

La valuación o medición del riesgo de crédito se hace en función de ciertos conceptos y estándares, por que el riesgo crece por falta de interés o por incapacidad del deudor para pagar; todo factor que influya sobre estos dos conjuntos de circunstancias, disposición y capacidad para pagar, debe formar parte en la investigación, cualquier prueba que pueda obtenerse al respecto deberá estudiarse.

Una de las partes más importantes del trabajo del funcionario de crédito es aceptar los riesgos.

Factores básicos que determinan el riesgo de crédito.

Los principales factores que deben tomarse en cuenta para decidir si un crédito se otorga o no, son: por qué cantidad y en que términos y condiciones están comprendidos en lo que comúnmente se conoce como las 4 C del crédito:

- Carácter
- Capacidad
- Capital
- Condiciones.

## **CARACTER**

El carácter en un riesgo de crédito comprende el conjunto de cualidades del sujeto que lo hacen querer pagar al vencimiento de una deuda. Carácter de crédito y carácter moral o reputación social, no son necesariamente sinónimos, aunque normalmente se relacionan entre sí.

El carácter de un individuo se refiere a las cualidades morales y mentales que lo identifican. Se dice que una persona tiene carácter cuando esta gobernado por un alto sentido de lo moralmente correcto. La honradez es una de las cualidades fundamentales del carácter además de la integridad, la imparcialidad, la responsabilidad, la confianza, etc.

Así definido, el carácter se convierte en crediticio cuando estas cualidades se combinan para hacer a alguien consciente de sus compromisos de crédito y deudas. En la mayoría de los casos, los individuos son más consistentes y la posibilidad de voluntad de pagar las deudas puede deducirse por indicios de carácter general.

El juicio del carácter debe basarse en pruebas, cuya búsqueda y apreciación constituyen uno de los trabajos técnicos de la gerencia del crédito. Una de las mejores pruebas del deseo de pagar es un prolongado y consistente historial de pagos en los créditos. El deudor que tiene antecedentes de crédito bien establecidos por razones de carácter, rara vez se desvía de su pauta o patrón de pago.

#### **CAPACIDAD**

Capacidad en crédito significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento. No obstante la disposición y el deseo de pagar al deudor, si no se tiene el dinero para efectuar el pago (o la capacidad de obtenerlo), se está frente a un riesgo.

Pero no siempre es fácil calcular la capacidad, ya que esta comprende un sinnúmero de factores. Fundamentalmente, es cuestión de adquirir poder, ya que casi siempre los gastos y pagos dependen de los ingresos, más que de los ahorros. No obstante, los ingresos por sí solos no revelan por completo la capacidad, pues dichos ingresos pueden estar comprometidos a una deuda existente y el deudor puede o no tener más capacidad de crédito. Más aún, la capacidad de un cliente es afectada por su patrón de gastos y por sus adeudos. El

tiempo también afecta la capacidad, ya que una obligación de crédito que puede cumplirse en un plazo largo, podría no serlo a corto plazo.

La prueba más importante de capacidad son los ingresos. Algunos analistas de crédito les conceden tanta importancia que descuidan otras pruebas. Los ingresos deben de ser reconocidos como el producto de otros elementos que también significan capacidad, por ejemplo; profesión, edad, estabilidad en el empleo, propiedad de bienes inmuebles, deseo de progreso, etc...

La capacidad también se ve afectada por la existencia de una deuda estructural de la organización. Si la deuda es alta, en términos de valor líquido de la inversión, los terceros tendrás demandas, las cuales pueden determinar una baja capacidad; más aún, cierto tipo de deudas altas se acompañan de altos tipos de interés.

## **CAPITAL**

Para efectos de crédito, cabe entender por capital la fuerza financiera de un solicitante de crédito medida por el valor líquido de su negocio. La seguridad de pago que un deudor representa por sus bienes, así sea a largo plazo, si el carácter o la capacidad no fallaren. El capital es lo que el acreedor debe aprovechar como garantía del pago de la deuda. El crédito no se puede extender con base en la presunción de que el capital servirá como medio de pago, ya que el recurrir a él, por lo general significa el fin de la relación comercial. El crédito se otorga al tener la seguridad de que

los pagos del deudor se harán normalmente, con la posibilidad de efectuar ventas al mismo cliente.

El capital de los negocios establecidos normalmente se puede determinar a partir de sus estados financieros, cuando los activos están equilibrados con sus pasivos. Para calcular con acierto el capital, debe considerarse su valor de realización en el mercado, más que su valor en libros, ya que éste es el de adquisición y sufre considerables modificaciones.

Para la más adecuada inclusión y exactitud, el valor de los activos en consideración debe recibir especial atención además de la justa valuación de cada renglón contenido en el activo.

#### **CONDICIONES**

Por muy digno de crédito que pueda considerarse a un individuo desde el punto de vista de su carácter, capacidad y capital, pudiera no siempre ser un buen negocio el extenderle crédito. La confianza en el crédito no depende de los factores inherentes al riesgo y sobre los cuales es presumible que el solicitante tenga control; en parte, también depende del desenvolvimiento económico, que siempre entraña riesgo.

Las fluctuaciones a corto y largo plazo en los negocios deben tomarse en consideración al evaluar las condiciones. Algunas de éstas pueden ser peculiares de alguna industria, de un área industrial, de una determinada región geográfica, etc...

El ejecutivo de crédito debe estar constantemente informado sobre los posibles cambios de las condiciones, como también le es vital saber advertir la dirección que van a tomar esos cambios, y adaptarse a ello.

Las modificaciones políticas, así como económicas tienen una notoria influencia sobre los riesgos de crédito en general y sobre algunos de ellos en particular. Los cambios en la legislación y en las actitudes administrativas pueden acentuar el riesgo. Los subsidios oficiales a los campesinos tienden a mejorar su nivel crediticio, la revisión de tarifas de importación y exportación también influye en los niveles de crédito de las empresas afectadas por este movimiento.

Las condiciones de competencia en una industria también afectan las condiciones de evaluación de riesgos del crédito; menos importante es la condición del mercado monetario: la facilidad o dificultad de obtener fondos, las tasas de interés y la demanda de crédito.

Todas estas condiciones deben tomarse en consideración, pues afectan directa o indirectamente al crédito.(Villaseñor; 1995, 111).

## CAPITULO III

### 3.- TECNICAS DE EVALUACION PARA LAS CUENTAS POR COBRAR

#### 3.1.- LA ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Concepto.- Parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de la empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de políticas de crédito comercial concedidos a clientes y políticas de cobros.

La mayoría de las ventas de las empresas se hacen a crédito. Las ventas a crédito no tienen como resultado entradas de efectivo inmediatas, si no más bien la creación de cuentas o efectos a cobrar.

Como reflejo del tiempo de demora entre las ventas y las entradas de dinero a medida que se cobran las cuentas por cobrar, éstas representan una inversión importante y continua para las empresas que venden a crédito.

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión del crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos, la mayoría de las empresas consideran necesario ofrecer crédito. Las cuentas por cobrar tienen un estrecha relación con los inventarios, ya que para los fabricantes, la cantidad adecuada de inventario de artículos

terminados se convierte realmente en una cuenta por cobrar en el momento de realizar una venta a crédito.

Las cuentas por cobrar es uno de los activos circulantes más importantes que mantienen las empresas, para los fabricantes representan un 80% de su activo circulante. Datos obtenidos por una investigación realizada por (Federal Trade Commission), con una muestra seleccionada de empresas, los resultados fueron los siguientes:

**Porcentaje de los activos totales**

| <b><u>Sector Industrial</u></b>    | <b><u>Cuentas por Cobrar</u></b> |
|------------------------------------|----------------------------------|
| Todos los fabricantes              | 17.2 %                           |
| Productos químicos y derivados     | 16.5 %                           |
| Alimentos y productos afines       | 16.0 %                           |
| Equipo eléctrico y electrónico     | 21.9 %                           |
| Papel y productos derivados        | 13.5 %                           |
| Productos de petróleo y del carbón | 12.2 %                           |
| Productos textiles                 | 26.2 %                           |
| Equipo de transportación           | 14.5 %                           |

Desde luego que es un porcentaje considerable el que ocupan las cuentas por cobrar en el activo circulante de las empresas, se podría manejar también como una de las bases de la empresa.

Por lo que se afirma que es uno de los activos más importantes de un negocio, la rotación de esta cantidad es vital para la estabilidad de la empresa. En la mayoría de las firmas mejor administradas se realizan pruebas para determinar el estado satisfactorio de estas cuentas. En ocasiones, la tarea de convertir

esas cuentas en efectivo, mediar la calidad y la rotación de las cuentas por cobrar y, en general, vigilar este importante activo de la empresa, se considera que va más allá de la función de cobranza, participando en ello los más altos niveles, con responsabilidad de la situación financiera del negocio. (Perdomo M.; 1993, 215).

### 3.2.- DESCUENTOS POR PRONTO PAGO

**Concepto.-** Decisiones básicas motivadas por el incentivo de crédito de una empresa, mediante el cual los clientes cubren sus cuentas por un valor menor al precio de venta de la mercancías, si el pago se hace anticipadamente dentro de un cierto número de días, contados a partir del comienzo de período del crédito comercial.

Al otorgarse descuentos a los clientes por pronto pago, puede ocasionar:

- 1.- Disminución de cuentas incobrables,
- 2.- Ahorro en cuentas incobrables,
- 3.- Disminución en plazo de cobros,
- 4.- Aumento en la rotación de clientes,
- 5.- Disminución en la inversión de la cuenta de clientes,
- 6.- Ahorro en la inversión de la cuenta de clientes,
- 7.- Aumento en las utilidades, etc.

Para tomar decisiones básicas acertadas de descuentos otorgados por pronto pago, existen dos métodos de análisis de decisión:

a) Método que no toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

b) Método que si toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

(Lawrence G.; 1986, 191).

#### **Descuentos no devengados.**

Un problema constante en las empresas que ofrecen descuentos en efectivo como parte de las condiciones de venta, es el manejo de aquellos clientes que deducen el descuento por pronto pago después de transcurrido el plazo.

Toda vez que el monto de los descuentos no devengados normalmente no llega a representar una cantidad importante, el problema ocasiona ciertos contratiempos y trámites administrativos al departamento de cobranza. Para mantener el respeto a las condiciones de venta, la empresa debe mantener una política razonable y ser consistente en su aplicación.(Villaseñor; 1995, 229).

### **3.3 ANALISIS FINANCIERO.**

Una de las herramientas más valiosas para la administración de crédito es el análisis e interpretación de los estados financieros.

El otorgamiento de un crédito a las empresas o negociaciones es un proceso que en gran medida depende de el análisis financiero emprendido para conocer su situación.

Este análisis comprende un examen de los detalles del balance general y del estado de pérdidas y ganancias, así como una revisión de la información contenida en la balanza de comprobación, en cédulas

analíticas de los estados financieros , así como la evaluación de las condiciones económicas generales de la industria en la cual se encuentra operando el solicitante.

#### **Alcance del análisis de crédito**

Para el ejecutivo de crédito el análisis de un estado financiero normalmente se realiza a fin de determinar la liquidez y la capacidad de pago de una empresa. Por lo tanto este análisis es diferente del que efectúa el inversionista, el propietario o accionista del negocio, y es similar al que realiza un banquero. Si deben o no analizarse los estados financieros dentro del proceso analítico del crédito, y en que medida deben efectuarse, lo determinará el monto de la operación de crédito en estudio.

Un análisis exhaustivo de crédito supone que todo hecho conocido, en relación con los negocios de una empresa, se tomará en consideración cuando se examine el informe financiero; sin embargo, en la práctica se encuentran situaciones extremas, tanto en el alcance como en la intensidad de la revisión y los análisis financieros. De acuerdo con las políticas de crédito, la empresa y el alcance de su actividad, el otorgante puede hacer un análisis superficial, puede efectuarlo matemáticamente, o quizá no quede satisfecho sino con el cumplimiento pleno de las condiciones y tendencias reveladas en su análisis.

Las modificaciones y cambios en la situación financiera no ocurren por que si, más bien son provocados por factores humanos y económicos. El analista de crédito debe proceder a determinar las causas reales de una disminución de las ventas, de las pérdidas y

utilidades, de los inventarios excesivos y de otras tendencias adversas importantes, si pretende evitar la posibilidad de error en sus conclusiones basandose sólo en los cambios ocurridos en las partidas de los estados financieros. Las fluctuaciones favorables deben sujetarse al mismo caso que las desfavorables, y deben justificarse en la misma forma.

Los motivos existentes detrás de las simplificaciones financieras del balance general o de los índices de análisis constituyen la información básica. El análisis exhaustivo requiere tambien que la tendencia de las utilidades y de las condiciones económicas se comparen con las experiencias de un grupo de empresas representativas de la misma línea o industria. En esta forma, se puede determinar si los cambios son sujetos a crítica deben atribuirse a la gerencia de la empresa en la misma forma.

Debe hacerse notar, sin embargo, que el análisis de los estados financieros no es el único elemento de la decisión del crédito; es tan sólo una parte de un proceso complejo denominado análisis de crédito.

Ciertamente, las deducciones a que llegue el funcionario de crédito, a través del análisis de los estados financieros no determinan la decisión de crédito, pero si contribuyen de manera sustancial a ese fin.

La interpretación de los efectos en los cambios financieros para tomar decisiones de crédito es la especialidad del analista de crédito, y debe llegar a sus conclusiones en forma independiente de la opinión expresada por el contador que los elaboró o auditó.

La función del contador consiste en formular los estados, comprobar y verificar la exactitud de las cifras. Debe, además, orientar a su cliente mediante la interpretación de las cifras, mostrándole las necesidades financieras y preparándole los presupuestos y pronósticos que se basen en la expectativa de operaciones.

Mientras, el ejecutivo de crédito evalúa esta información desde el punto de vista de la amortización del crédito y de la necesidad de esfumar el grado de riesgo implicado, efectuándose su examen contra los antecedentes que marcan sus propias políticas.

El análisis de crédito de los estados financieros exige conocer y comprender a fondo la terminología y las técnicas empleadas en la contaduría pública. ( Villaseñor; 1995, 165 ).

### **3.3.1.- LAS RAZONES O INDICES COMO INSTRUMENTOS DEL ANALISIS FINANCIEROS.**

Es útil relacionar los datos financieros entre sí, para obtener índices que representen una comparación significativa más elocuentes que las cifras escuetas. Por ello conviene tener en cuenta que " El análisis de un estado financiero, por medio de razones, debe ser precedido de una cuidadosa reflexión, sobre las interioridades que el analista desea conocer. Las razones no son finalidades en si, pero al emplear una base selectiva, pueden ayudar a responder interrogantes de importancia."

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

Entre las razones más utilizadas o que deben de aplicar más las empresas que tiene cuentas por cobrar, que otorgan crédito a sus clientes podemos encontrar las siguientes:

Para medir la liquidez:

- 1.- Razón Índice corriente = Activo circulante/Pasivo circulante
- 2.- Razón Prueba del Acido = Activo circulante/pasivo a corto plazo.
- 3.- Razón del Endeudamiento = Deuda Total / Capital Contable.

Para medir el empleo de los recursos:

- 1.- Cuentas Deudoras = Total de las ventas / 360 días  
= promedio diario de ventas / deudores
- 2.- Cuentas a pagar = Total de las compras / 360 días  
= Promedio diario de compras / acreedores.

3.- Los Inventarios:

- a) Volumen de costo de ventas / Número de días
- b) Inventario promedio / días de venta
- c) Ventas / inventario final.

Los métodos para valuar los activos , cambian con las costumbres, las políticas y el carácter de cada empresa investigada.

En conclusión, las cuentas de un balance financiero no corresponden necesariamente con el valor real de la empresa, ni ser incompletas o subvaluadas. Por tanto, ninguna empresa es comparable exactamente con otras.

Más importante aún es que los estados financieros están basados en hechos pasados y la que interesa es enfocar la evaluación a el futuro. La verdadera importancia del análisis, bien sea para el otorgamiento de un crédito o simplemente para el control interno, se base con el acierto que se tenga con el futuro. Los hechos pasados sólo sirven de guía para considerar razonadamente el porvenir. ( Villaseñor; 1995, 145 ).

#### **3.4.- SISTEMAS DE CONTROL**

Dentro de las funciones y responsabilidades del departamento de crédito, está la de supervisar y controlar las cuentas por cobrar, debiendo tenerse la plena seguridad de que las facturas se presenten a revisión oportunamente, por lo que es necesario que se tenga establecido un sistema de información con los datos suficiente de la clientela tales como:

Nombre ó razón social

Domicilio

Domicilio de bodegas ( para recepción de mercancías)

Días de revisión de facturas y requisitos

Horario de revisión

Días de pago

Horario de pagos

Domicilio de pagos

Nombres de los funcionarios de compra

Nombres de los funcionarios de cuentas por pagar

Nombres de los funcionarios de la caja de pago.

La oportuna obtención de estos datos y su uso sistematiza la tramitación y proporciona un control adecuado, para tener la plena confianza de que llegada la fecha de vencimiento, se obtenga el cobro de esas cuentas.

La adecuada planeación y control en la fase de cobranza, tendrá como producto la recuperación de los créditos oportunamente, por lo que se debe tener un buen sistema de custodia y archivo de las facturas y/o contraresivos pendientes de vencimiento, día a día, el control de fechas de vencimiento se puede llevar en forma manual, abriendo un expediente por cada cliente que se tenga y revisar un día antes del día de pago, para tener las facturas que vencen, programadas para cobro.

En una buena medida de control, que el departamento de crédito entregue diariamente la documentación a cobrar, a los encargados de efectuar los cobros por medio de relaciones que tengan los siguientes datos:

- Fecha
- Número de folio consecutivo
- Número de factura o contraresivo
- importe
- importe cobrado
- descuentos
- Número de cheque y banco
- Observaciones
- Firma de recibido cobrador
- Firma de recibido de caja.

La relación detallada con anterioridad servirá como comprobante de la entrega y recibo de documentación y pagos al área de cobranzas, pudiendo ser usadas posteriormente para recabar datos estadísticos de cobranza, necesarios para elaborar los pronósticos de cobro y estados de flujo de efectivo.

La vigilancia de las cuentas por cobrar pendientes de pago se debe hacer de manera efectiva, efectuando las presiones necesarias a los clientes morosos, se debe tener en cuenta que existe un arma de presión para los clientes fijos que se tardan en pagar; la suspensión de embarques, hasta no obtener el pago de los créditos vencidos.

El cobro de cuentas por cobrar muy vencidas, presenta problemas difíciles, en éstas no es probable que las presiones normales; tales como: llamadas telefónicas, cartas, visitas al cliente, suspensión de embarques. La manera de evitar que se conviertan en pérdidas por incobrables, o se efectúan gastos y esfuerzo, es por medio de una acción hábil. Los esfuerzos iniciales deben de estar encaminados a descubrir las causas reales del no pago de los deudores. Si se le encuentran posibilidades de que pueda pagar, se deben emplear procedimientos de cobranza enérgicos. Cuando la cuenta es pequeña, es conveniente entregarla a una agencia legal de cobranza especializada, la cual por un porcentaje de la deuda, se encarga del cobro. (Lawrence; 1986, 210).

## CAPITULO IV.

**CASO PRACTICO.- LA PROBLEMÁTICA DE LA ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR, EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CD. DE URUAPAN.**

### **4.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **4.1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

##### **4.1.1.- Objetivo General**

\* Detectar la problemática de la Administración de las cuentas por cobrar, con que cuentan actualmente las pequeñas empresas de la Ciudad de Uruapan, utilizando el análisis de los planteamientos que las mismas señalan en la investigación.

##### **4.1.2.- Objetivos Específicos**

\* Conocer los tipos de créditos y sus procedimientos para otorgarlo, que utilizan las pequeñas empresas.

\* Estudiar los tipos de cobranza y su procedimiento para llevarla a cabo, las pequeñas empresas.

\* Analizar las políticas de crédito y cobranza que tienen establecidas las pequeñas empresas.

\* Observar si la situación económica afecta a los clientes para que exista atraso en sus cuentas.

\* Conocer si los plazos de crédito y cobro son los adecuados, para la pequeña empresa de que se trate.

\* Identificar si las pequeñas empresas cuentan con políticas de crédito y cobranza y si éstas funcionan eficazmente.

\* Conocer si la documentación requerida para otorgar un crédito es la adecuada.

#### **4.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Determinar la problemática de la administración de las cuentas por cobrar, en las pequeñas empresas de la Ciudad de Uruapan.

#### **4.3.- HIPOTESIS**

Las pequeñas empresas de la ciudad de Uruapan no utilizan la administración de cuentas por cobrar adecuadamente y por ende no atacan la problemática en forma correcta.

La no utilización de las técnicas de administración de cuentas por cobrar, provoca diversos problemas de cartera vencida por cuentas incobrables en la pequeña empresa.

#### 4.4.- TECNICAS DE INVESTIGACION

Existen numerosos procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema de investigación y de la hipótesis del trabajo; entre ellos pueden mencionarse; la observación, la entrevista y el cuestionario.

La observación se realiza por medio de los sentidos, en ocasiones también se auxilia de instrumentos científicos con los cuales puede darse mayor precisión a un objeto estudiado. El proceso de observación debe responder al propósito de la investigación. Para iniciarla adecuadamente el investigador se debe de plantear las siguientes preguntas: ¿ Qué deberá observarse ?, ¿ Cómo deberán resumirse esas observaciones ?, ¿ Que procedimientos se utilizarán para lograr la exactitud en la observación ? y ¿ qué relación deberá existir entre el observador y lo observado ?.

La entrevista, se considera el instrumento más utilizado, o por lo menos complementarios para la administración. En términos generales la entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. Para la administración, la entrevista es particularmente una forma de comunicación que se logra mediante un entrevistador, un mensaje, un receptor y respuestas que tienen por objeto proporcionar información, en virtud de los cuales se toman determinadas decisiones. Existen diversos tipos de entrevistas entre ellas; formal, informal, de tensión, estructurada, dirigida y libre.

El cuestionario, es una serie de cuestiones a discutir, plasmadas en un formato, que se aplicarán a una o mas personas para

obtener su o sus opiniones acerca de la investigación. El cuestionario puede distribuirse por correo o entregarse personalmente al informante. En ambos casos, la contestación del instrumento se llevará a cabo, aunque utilizando el correo para enviar los cuestionarios tiene el inconveniente de que éstos, pueden no ser devueltos. Las respuestas que se obtengan del cuestionario son los datos que permitirán verificar la hipótesis prevista.

#### **4.4.1.- Métodos de selección para la investigación**

Para la elaboración de este trabajo, mi unidad de observación fueron las pequeñas empresas de la ciudad de Uruapan Mich., teniendo mi universo es de aproximadamente 100 empresas de este tipo, por lo que se tuvo que seleccionar una muestra representativa, siendo esta de una 50% del total de mi universo.

Para determinar mi muestra, fue necesario una investigación en la canaco, ( cámara nacional de comercio ), y en canacindra, ( cámara nacional de la industria ), para pedirles una relación de las pequeñas empresas en esta ciudad, considerando como este tipo de empresas a aquellas que cuentan con un número determinado de 15 a 50 trabajadores aproximadamente y cuentan con ingresos de hasta \$15'000,000.00; ya que en base a estos parámetros se encuentran clasificadas estas empresas, una vez que se me proporciono la información en las dos cámaras, tome la relación de 50 empresas, investigando para cada una de ellas la dirección, y el nombre del gerente de crédito y cobranza para dirigirme directamente a él.

Para efectos de este trabajo se utilizó como método de selección para la investigación el cuestionario, con preguntas abiertas y de opción múltiple, con el objeto de no aburrir al Gerente de crédito y cobranza de las pequeñas empresas, abiertas para darle la oportunidad al gerente de que diera su opinión personal de la problemática de la administración de las cuentas por cobrar e identificar los principales conflictos que se tienen en el departamento de crédito y cobranza, conocer si están bien estructuradas sus políticas o es ahí donde tienen los principales problemas.

Y preguntas de opción múltiple, donde las respuestas son lógicas, y para no hacer más tardado el cuestionamiento se las da ya la opción y él ya sólo señala cual su respuesta.

Al aplicar los cuestionarios y estar seguros de que los resultados serán confiables, fue necesario primeramente explicarle al gerente de crédito y cobranza de las pequeñas empresas, el objeto de esta investigación, posteriormente se llevó a cabo la aplicación del cuestionario con las gerentes del departamento o en su caso jefes o encargado de este.

Fue necesario aplicarlo a estas personas ya que son las que están directamente relacionadas con la administración de las cuentas por cobrar y son quienes conocen su perfecto manejo y procedimientos de crédito y cobro e identifican rápidamente la problemática que pueda haber.

El formato del cuestionario fue aprobado después de varias pruebas, que se realizaron para cerciorarnos, de que ese modelo fuera el adecuado para la investigación que se requería.

FORMATO DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

- 1.- ¿ UTILIZA CREDITO CON SUS CLIENTES ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 2.- ¿ QUE PORCENTAJE DE SUS VENTAS LAS REALIZA A CREDITO ?  
-----
- 3.- ¿ QUE PLAZOS DE CREDITO CONCRDE A SUS CLIENTES?  
15 DIAS \_\_\_\_\_  
30 DIAS \_\_\_\_\_  
45 DIAS \_\_\_\_\_  
60 DIAS \_\_\_\_\_  
6 MAS \_\_\_\_\_
- 4.- ¿ PARA ESTABLECER LOS PLAZOS DE CREDITO, ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA ?  
A) UBICACION DE LA EMPRESA  
B) CAPACIDAD DE PAGO DEL CLIENTE  
C) EXPERIENCIA ADQUIRIDA CON OTROS CLIENTES  
D) BUENAS REFERENCIAS COMERCIALES
- 5.- ¿ COMO DETERMINA SI EL CLIENTE ES SUJETO DE CREDITO ?  
-----
- 6.- ¿ CUALES HAN SIDO LOS PROBLEMAS QUE HA TENIDO CON SUS CLIENTES POR EL CREDITO ?  
A) RECUPERACION LENTA DE LA CARTERA  
B) PERDIDA TOTAL DE LA CARTERA  
C) COBRO DE INTERESES MORATORIOS  
D) MEDIOS LEGALES PARA SU RECUPERACION
- 7.- ¿ UTILIZA LA SOLICITUD DE CREDITO ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
POR QUE .- \_\_\_\_\_
- 8.- ¿ QUE DOCUMENTOS SOLICITA A PARA LA SOLICITUD DE CREDITO ?  
-----
- 9.- ¿ POR QUE UTILIZA EL CREDITO ?  
A) POR QUE ES NECESARIO PARA VENDER  
B) POR QUE LAS CONDICIONES DEL MERCADO LO ESTABLECEN  
C) POR RAZONES DE COMPETENCIA  
D) POR COSTUMBRE  
E) OTROS, ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- 10.- ¿ CLASIFICA A SUS CLIENTES PARA CONCEDER UN CREDITO ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 11.- ¿ COMO LOS CLASIFICA ?  
A) POR VOLUMEN DE COMPRA  
B) POR ANTIGUEDAD EN LOS SALDOS  
C) POR SU GIRO  
D) POR SU MORA  
E) OTROS, ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

- 12.- ¿ EL CONTROL DE LA CARTERA ( SALDOS DE CLIENTES ), ESTA BAJO LA SUPERVISION DE : ?
- A) LOS COBRADORES, A TRAVES DE FORMAS ADECUADAS
  - B) EL GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
  - C) PERSONAL AJENO AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS
  - D) AGENTES VENDEDORES
- 13.- ¿ A CONSIDERADO CAMBIAR SUS POLITICAS DE CREDITO ?
- SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
- POR QUE.- \_\_\_\_\_
- 14.- ¿ QUE DOCUMENTOS CONSIDERA EN LA REALIZACION DE LA OPERACION DE CREDITO ?
- A) FACTURA\_\_\_\_\_
  - B) PAGARE\_\_\_\_\_
  - C) OTROS, ESPECIFIQUE\_\_\_\_\_
-

#### **4.5.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

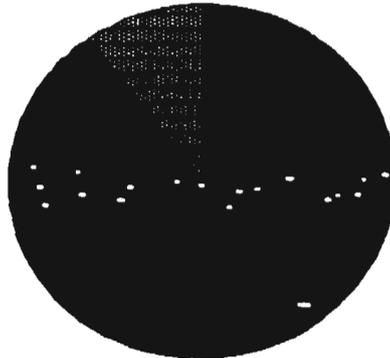
##### **4.5.1.- Objetivo de la tabulación**

El objetivo de la tabulación consistió en comprobar o negar a través de los resultados obtenidos y análisis de la hipótesis, que es el hecho de que se cuente con un adecuado funcionamiento de la administración de cuentas por cobrar en el departamento de crédito y cobranza.

PREGUNTA No. 1

EMPRESAS PEQUEÑAS EN LA CD. DE URUAPAN  
EMPRESAS QUE DAN CRÉDITO

NO 5 (10.0%)



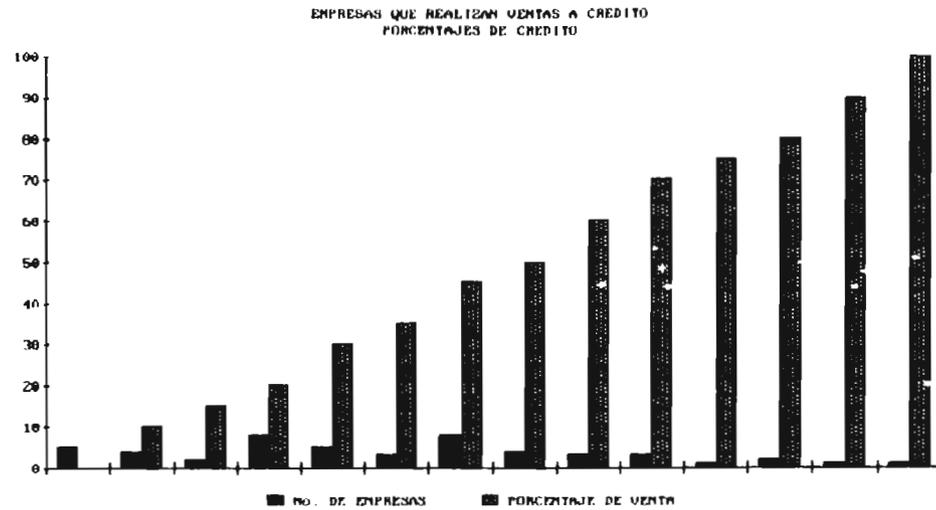
SI 45 (90.0%)

Se reunió

Información realizada en 1

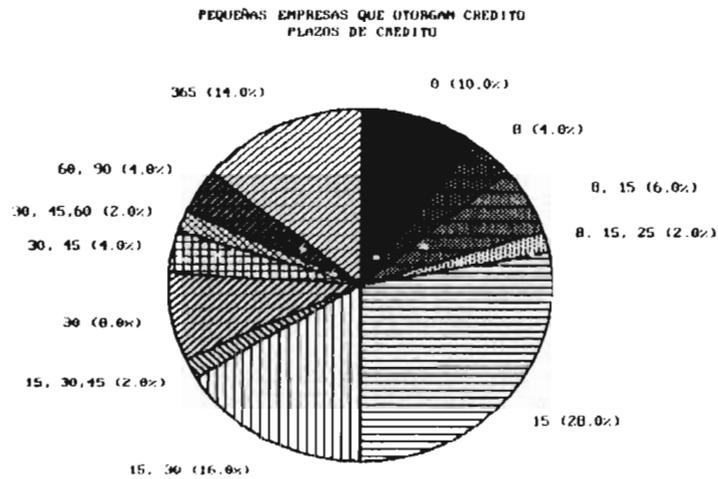
Se reunió información integrada de un total de 50 empresas de este tipo, de las cuales se tomó una muestra de 50 empresas de este tipo, de las cuales se tomó una muestra de 50 empresas de este tipo. Mediante el resultado obtenido de esta pregunta podemos observar que 45 empresas que representan el 90% de la muestra no utilizan el crédito y sólo un 10% que equivale a 5 empresas, las cuales otorgan crédito.

PREGUNTA No



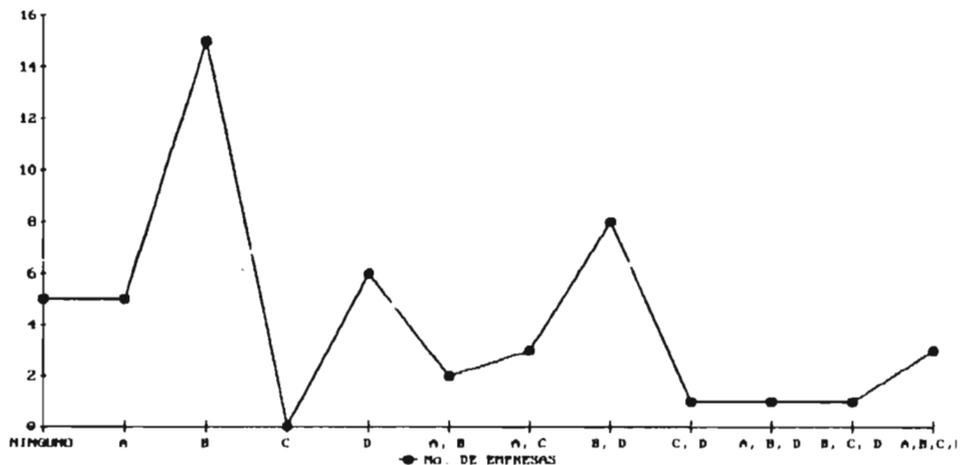
Esta encuesta fue necesaria para conocer el papel que juega el departamento de crédito y cobranza, en una pequeña empresa, identificando así su importancia. La gran mayoría de estas otorgan financiamiento a sus clientes lo que significa que gran parte de sus ventas dependen del crédito.

Fig. 10.10.10



Una de las razones más importantes en el otorgamiento de un crédito, es ver que plazo está disponible en un momento para en base no solamente el plazo a los clientes. Dentro de los plazos más utilizados por las pequeñas empresas encontramos los de 8, 15, y 30 días que representan un 48% de estas, y están por empresas que por su giro y actividades, otorgan hasta plazos de un año, estos equivalen a un 14% de las empresas.

PARA ESTABLECER LOS PLAZOS DE CREDITO  
ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA:



El otorgar los plazos de crédito, para los distintos tipos de distintas situaciones como la ubicación de la empresa, la capacidad de pago del cliente, la experiencia adquirida en otros clientes, las buenas referencias comerciales, esto nos permite conocer al cliente y en base a eso darle el plazo de tiempo para liquidar su cuenta. Como se puede observar en la gráfica, la importancia de tener conocimiento sobre la capacidad de pago del cliente, así como las buenas referencias comerciales.

#### ENCUESTA No. 5

##### ¿CÓMO DETERMINAR SI UN CLIENTE SUPLE DE CREDITO?

De acuerdo con los datos para los aplicados, a las 50 pequeñas empresas de la CD. de Iloilo, se puede ver que para determinar si el cliente es un suplente de crédito no sólo hay una característica de determinación, si no con otros factores como de vida y esto fue el resultado.

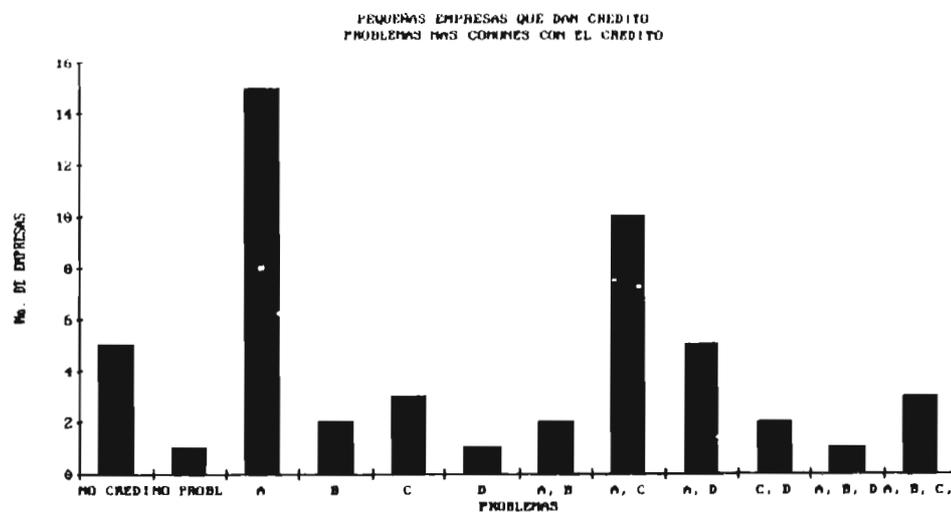
En base a la encuesta realizada con los clientes, asimismo se capacidad de pago, desde luego que si el cliente es nuevo ya sea de acuerdo a su documentación, una vez que se haya hecho la investigación para verificar que sean ciertos los datos, por eso es necesario que sean veraces, de ahí se sujeta de crédito. En base a la documentación que se le pide al cliente se hace un estudio de verificación para el crédito, más y menos.

Cada vez que se le pide al cliente que presente los datos debe tenerlos con los documentos que se le piden, pero si no se le ha dado crédito, el que contacta es sus negocios, se le llama para pagar.

Que este de acuerdo con lo establecido por la empresa, si tiene bienes muebles o inmuebles a su nombre.

De acuerdo con las referencias comerciales y personales que presente en la empresa, las referencias bancarias son muy importantes para las pequeñas empresas de la ciudad, ya que si son constantes con los pagos en los bancos, hay más posibilidad de que sean muy buenos clientes para la empresa.

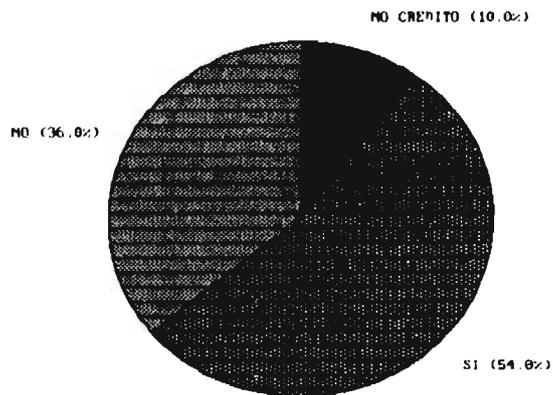
PRESENTACIÓN



El otorgar crédito a los clientes implica muchos riesgos, entre ellos los problemas por falta de pago y la recuperación lenta de la cartera que representa un 30% de las 50 empresas investigadas y apenas un 4% han tenido la pérdida total de la cartera, lo que se ha dado en cuanto a la recuperación lenta es el cobro de intereses por el retraso en sus cuentas y se tienen muy pocos problemas de utilización de medios legales para su recuperación.

ENCUESTA N° 7

PEQUEÑAS EMPRESAS QUE DAN CREDITO  
UTILIZAN LA SOLICITUD DE CREDITO



De las pequeñas empresas entrevistadas, sólo el 54% de estas si utilizan la solicitud de crédito, un 36% no la utilizan y el 10% no dan crédito.

también ha sido el caso de las empresas que, por necesidad, se han visto obligadas a recurrir solamente a los que se les da crédito, admas, en el sector de la industria, se han dado cuenta que no ha funcionado la contratación de termino a vista de crédito, ya que muchas veces el banco le pide por un crédito el que el crédito a los clientes se condicione a lo hecho solamente de palabra o por lo menos les piden referencias comerciales y financieras y eso eso hasta.

PROGRAMA No. 1

LOS DOCUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE CRÉDITO

El solicitante deberá presentar los siguientes documentos:

Los datos personales que se solicitan son los siguientes:

- 1.- Documento de identidad.
- 2.- Documento de domicilio.
- 3.- Documento de estado civil.
- 4.- Documento de profesión.
- 5.- Documento de ingresos.
- 6.- Documento de patrimonio.
- 7.- Documento de antecedentes penales.
- 8.- Documento de antecedentes judiciales.

Los datos empresariales que se solicitan son los siguientes:

Los datos empresariales que se solicitan son los siguientes:

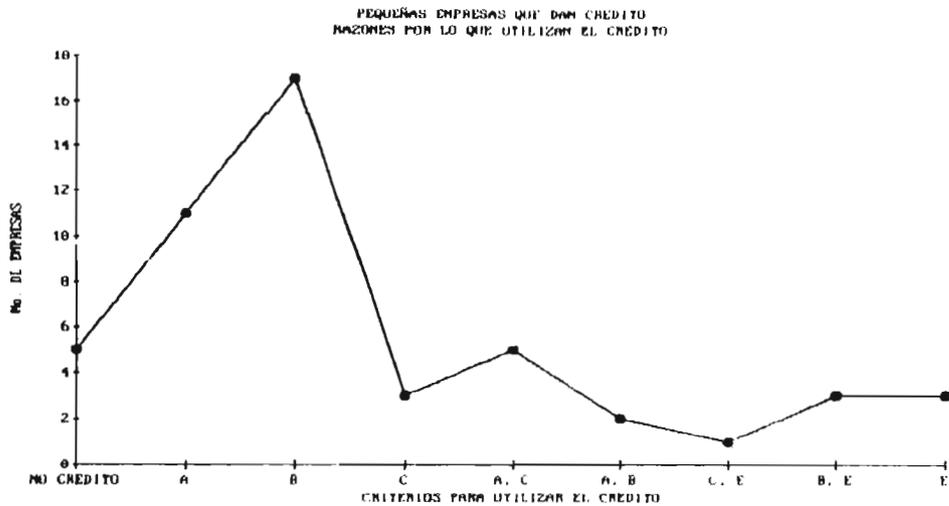
- 1.- Documento de identidad.
- 2.- Documento de domicilio.
- 3.- Documento de estado civil.
- 4.- Documento de profesión.
- 5.- Documento de ingresos.
- 6.- Documento de patrimonio.
- 7.- Documento de antecedentes penales.
- 8.- Documento de antecedentes judiciales.

Los datos empresariales

Los datos empresariales que se solicitan son los siguientes:

- 1.- Documento de identidad.
- 2.- Documento de domicilio.
- 3.- Documento de estado civil.
- 4.- Documento de profesión.
- 5.- Documento de ingresos.
- 6.- Documento de patrimonio.
- 7.- Documento de antecedentes penales.
- 8.- Documento de antecedentes judiciales.
- 9.- Certificado de arrendamiento.
- 10.- Acta de inscripción / certificación de entrega de vivienda.
- 11.- Acta constitutivo.
- 12.- Comprobante de sueldos.
- 13.- Alta ante hacienda y R.F.C.
- 14.- Copia de tarjeta de circulación.
- 15.- Firma de un aval.

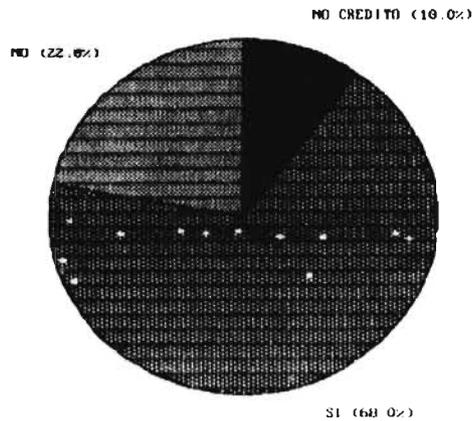
PREGUNTA No. 9



Para las pequeñas empresas de este estudio, el crédito es una herramienta importante la función del crédito dentro de las organizaciones es que ellas requieren para poder trabajar, por lo que existen diferentes criterios por lo que lo utilizan como son por que es necesario para vender, por que las condiciones del mercado es lo establecen, por razones de competencia, o por costumbre. Por lo que se pudo determinar que la mayoría de las organizaciones otorgan financiamiento a sus clientes por que las condiciones del mercado lo establecen ya que es necesario para vender, un 62% del muestreo tomado es lo que opina.

PREGUNTA No. 1

PEQUEÑAS EMPRESAS QUE DAN CREDITO  
CLASIFICAN A SUS CLIENTES

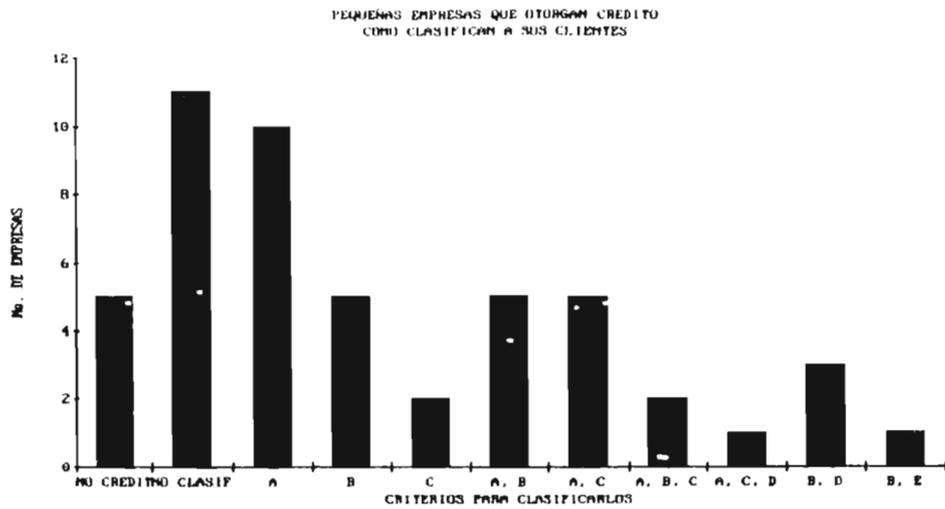


El 68% de las pequeñas  
empresas que dan crédito

clasifican a sus clientes como buenos, malos o malos pagadores. El 22% de las pequeñas  
empresas que dan crédito no clasifican a sus clientes. El 10% de las pequeñas  
empresas que dan crédito no clasifican a sus clientes.

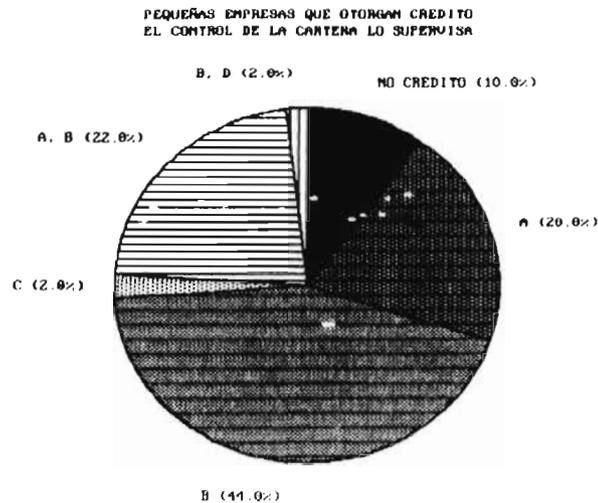
Por lo tanto, se puede observar que es muy importante la clasificación de  
los clientes, aparte de que es un primer paso en el procedimiento, también  
sirve mucho para conceder los créditos en cantidades de acuerdo con sus  
necesidades.

FIGURA 10



Clientes es que... (texto muy tenue y difícil de leer)

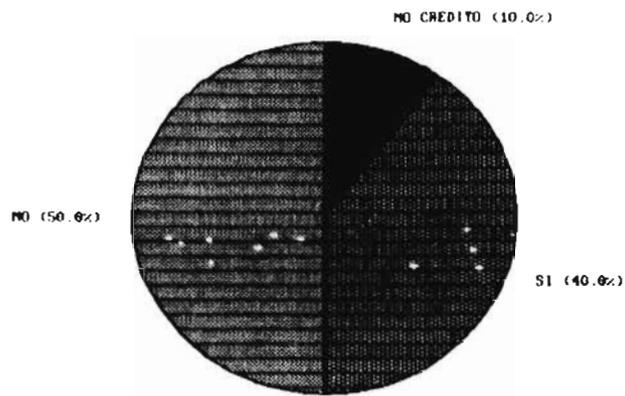
GRÁFICA 65. 12



De la muestra de 50 pequeñas empresas entrevistadas en la ciudad de Orizaba Mich., se sacó como conclusión que la mayoría de ellas llevan a cabo la supervisión del crédito por el gerente de crédito y cobranza y auxiliado por los cobradores a través de formas adecuadas, representado este por un 22 %, y un 44 % es llevada la supervisión de este departamento sólo por el gerente y sólo un 20 % es llevada por los cobradores a través de formas adecuadas.

PREGUNTA N°

**PEQUEÑAS EMPRESAS QUE DAN CREDITO  
CONSIDERAN CAMBIO EN SUS POLITICAS**

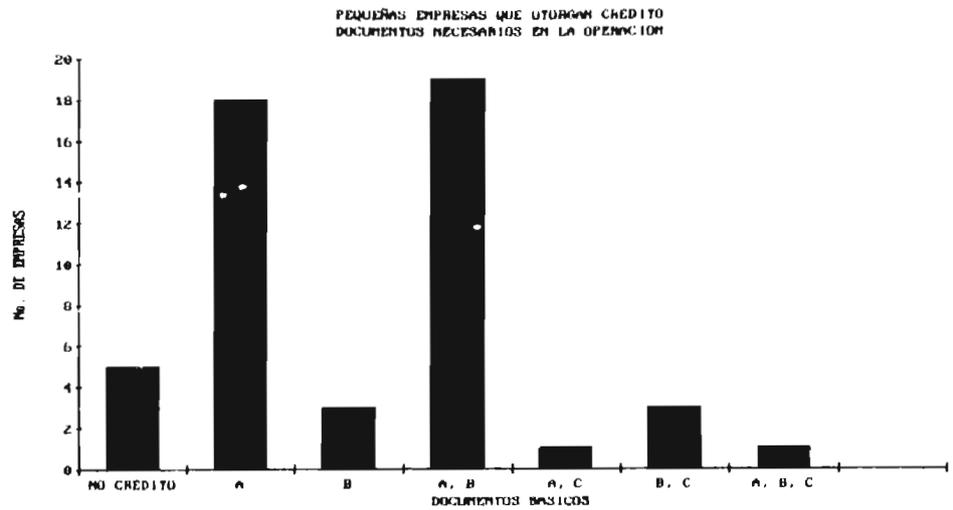


antes de bajarlos del punto de vista de sus necesidades por mejorar los controles, no en los fondos de los verificados por lo que se ha pensado reducir los créditos y si se pudiera se venden el crédito mejor, ya que en estos momentos no son estables los precios.

Otra de las consecuencias por lo que si quisiera cambiar las políticas de crédito es por que no han funcionado, ya que o no les pagan, o se toman más tiempo del que se les ha dado y no hay liquidez, por lo que se han tenido serios problemas.



FIGURA No.



En el otorgamiento de crédito es necesario utilizar ciertos documentos ya en el curso de la operación del crédito, la mayoría de las pequeñas empresas de la ciudad de Guaymas Mich., utilizan sólo la factura firmada por el cliente, pero lo que más ocupan aparte de la factura es un pagaré firmado por el cliente y por nosotros.

Son muy pocas las que utilizan otros documentos, como la letra de cambio, pero si los hay.

#### 4.6.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

De acuerdo con los resultados obtenidos de esta investigación se puede decir que la mayoría de las pequeñas empresas cuentan con un departamento de crédito y cobranza, para darles financiamiento a sus clientes, con respecto a las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados, se puede observar que cuentan con que, un gran porcentaje de sus ventas son a crédito, y plazos considerables como son de Bs. 15 - 30 días, algunas empresas por el giro de estas (muebles, etc.) conceder plazos hasta de un año.

Es necesario tomar en cuenta un factor que es la experiencia de la empresa para establecer los plazos de crédito, también se cuenta también la experiencia adquirida con otros clientes, y las buenas referencias como plazos.

Se puede afirmar que para determinar los plazos de crédito se debe contar con una experiencia y/o referencias de otros clientes, que cumplir con la documentación que se les pide para otorgarles el crédito.

Uno de los principales problemas que se tienen con el otorgamiento de un crédito es la recuperación lenta de la cartera y por la misma causa se les tienen que cobrar intereses moratorios.

Dentro de la documentación que se les pide a los clientes, está aparte de la solicitud de crédito debidamente elaborada, ciertos



## CONCLUSIONES

El empleo del crédito en el país es actualmente obvio y las empresas demandan el crédito a corto, para no estar sujetos a las fluctuaciones de estos tiempos a la sociedad, que cubren con el dinero el crédito de las pequeñas y medianas empresas.

Debido a la necesidad de estos procedimientos empresariales los bancos considerados en su mayoría los que van que ocurre un lugar en la oferta para la producción debe de tener constante comunicación y apoyo departamental de la administración.

Respecto a la gestión del crédito, el cliente con los que se presta el crédito por los clientes leídos, que no llega de manera adecuada a las mismas entidades, lo que le está dando un adecuado control de las cuentas por cobrar, para ver la forma de solucionar esto, por que es una de las principales causas que pueden llevar a esta a la quiebra.

Dentro de los principales problemas que se pudieron encontrar es que necesariamente se debe de dar crédito, aunque muchos ya quisieran no dar financiamiento a sus clientes, ya que aunque se cumple con toda la documentación que se les solicita, a la hora de la fecha de pago no cumplen, por diferentes situaciones; Una de ellas es que como va conocer a sus clientes, no les piden absolutamente ningún documento y el cliente abusa de la confianza que han depositado en

Él, y se tarda en hacer su pago, otra puede ser que el cliente está lleno de deudas y el gerente de crédito o en su caso el investigador no se dan cuenta y el cliente prefiere pagar a los otros acreedores que les debe, abusando de la confianza que el gerente deposita en él a la hora de otorgarle el crédito.

Por lo que en factos de esta naturaleza se puede que desempeñen el gerente de crédito, debería haber un investigador que es quien se ocupará de estudiar la solicitud que presenta el cliente, deben de tener un perfil de crédito que es su cargo y ver la responsabilidad que tienen y que no se vea de vista y que no se analice adecuadamente.

Otro problema grave es el de cuando se otorga un crédito sin el hecho de otorgar una autorización expresa, que se debe de dar a sus clientes y con ellos que debe haber un medio de pago de la deuda, por lo que es importante que haya un medio de pago que sirva de papel para garantizar el pago de la deuda.

Por otro lado consideran que no es real la información que dan los clientes en la solicitud de crédito, por lo que es necesario tener una persona ( investigador ), quien se dedicará a elaborar un análisis profundo de la solicitud y toda la documentación que se para verificar que los resultados sean reales y no falsos.

Concluyendo, actualmente se cuenta con un grave problema en la administración de las cuentas por cobrar de las pequeñas empresas de la ciudad de Uruapan, por lo que es necesario tener bien estructurado el departamento de crédito y cobranza, que tenga sus bases bien fijadas, así como sus políticas y procedimientos para poder alcanzar

los objetivos de las empresas. Y así se cumple también el objetivo de esta investigación.

•

•

•

•

## BIBLIOGRAFIA

Guerra, Antonio. "Métodos de la  
" Teoría de la Organización  
" Dirección y Gestión  
" Organización y Control

Roseberry, John  
" Diccionario de administración 1989  
Editorial. Océano  
Barcelona, España, 1989.

Ferry, George R.  
" Principios administrativos  
Editorial. Cecsá  
México, 1992

Villaseñor, Fuente Emilio  
" Elementos de administración de crédito y cobranza"  
Editorial. Trillas  
México, 1995.