



2ef.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
SILVIA PEREZ MADRIGAL
ARTURO GARCIA DORANTES

ASESOR: LIC. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

262639

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E

AT'N: Q. María del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: La Tesis:

"Administración de Cuentas por Cobrar"

que presenta la pasante: Silvia Pérez Madrigal
con número de cuenta: 8920810-6 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Febrero de 1998

PRESIDENTE

C.P. Pedro Acevedo Romero

VOCAL

C.P. Carlos González Alvarez

SECRETARIO

Lic. Alejandro Amador Zavala

PRIMER SUPLENTE

L.A.E Carlos Sánchez Fuentes

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Dolores Gutierrez Flores

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. María del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: La Tesis:

"Administración de Cuentas por Cobrar"

que presenta el pasante: Arturo García Dorantes
con número de cuenta: 8801361-9 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Febrero de 1998

PRESIDENTE

C.P. Pedro Acevedo Romero

VOCAL

C.P. Carlos González Alvarez

SECRETARIO

Lic. Alejandro Amador Zavala

PRIMER SUPLENTE

L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Dolores Gutiérrez Flores

DEDICATORIAS

A DIOS:

Porque nos has dado la oportunidad de alcanzar este objetivo, porque siempre has estado con nosotros en los momentos más difíciles, por la familia que tenemos y por otras tantas cosas

¡ Gracias !

Silvia y Arturo

A LA UNIVERSIDAD:

Por la oportunidad que nos brindo de concluir una carrera, por todos los conocimientos adquiridos y sobre todo por las experiencias que dentro de ella vivimos.

Silvia y Arturo

AL LIC. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

Por la paciencia y confianza depositada en nosotros al aceptar dirigir este trabajo.

Silvia y Arturo

A MIS PADRES:

Por el apoyo y confianza que siempre me brindaron, y sobre todo por el gran esfuerzo que hicieron para que pudiera obtener una profesión.

¡ Gracias !

Silvia.

A MIS HERMANOS LUIS Y RICARDO:

Por su colaboración para la realización de este trabajo y por esa gran amistad que siempre nos ha mantenido unidos

Silvia.

AL C.P. JOSE LUIS RODRIGUEZ VALENCIA:

*Por su valiosa colaboración y por sus
recomendaciones, para la elaboración de este
trabajo.*

Silvia.

A MIS PADRES:

Porque debido a su ejemplo de perseverancia y lucha, me motivaron a seguir adelante, a mejorar y a lograr esto, que también es suyo.

¡ Gracias !

Arturo

**A MIS HERMANOS GUILLERMO,
ERNESTO, FABIAN Y RICARDO:**

Por todo lo que hemos vivido juntos y porque sé que siempre que los necesite podré contar con ustedes

Arturo

A SILVIA :

Porque sin tu dedicación, apoyo y comprensión nunca habría concluido este trabajo. También te quiero agradecer por escucharme, estar a mi lado, por tus consejos, etc. Sin ti no sería lo que soy.

Arturo.

A MIS AMIGOS:

Del equipo de Basquet ball y de aula, por todos esos momentos que pasamos juntos y que serán inolvidables, por su ayuda y apoyo

Arturo.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES	
1 ANTECEDENTES	6
2 DEFINICION	8
3. IMPORTANCIA	9
4 ELEMENTOS	10
CAPITULO II	
CREDITO	
1 DEFINICION	13
2 OBJETIVOS	15
3 POLITICAS	16
CAPITULO III	
COBRANZA	
1. DEFINICION	27
2 POLITICAS	27
3 ANTIGÜEDAD DE SALDOS	33
4 MOROSIDAD E INCUMPLIMIENTO	36
CAPITULO IV	
FACTORES DE CUENTAS POR COBRAR	
1. MEDIO AMBIENTE	41
2 FINANCIAMIENTO	42
3 ASPECTOS LEGALES	44
CASO PRACTICO	52
CONCLUSIONES	86
BIBLIOGRAFIA	87

INTRODUCCION

Las diferentes áreas que conforman la administración, en conjunto, son esenciales dentro de cualquier tipo de organización.

Ahora bien, siendo el crédito, parte de la administración, podemos deducir que por su antigüedad, ha sabido adaptarse a todas las épocas y circunstancias, no siendo ésta, la de finales de siglo XX, excepción de la regla

El crédito es una materia y un producto que siempre ha ofrecido grandes posibilidades y satisfacciones a quienes lo manejan con seriedad y profesionalismo. Pero también grandes frustraciones y vergüenzas a quienes lo toman con ligereza.

De la misma forma podemos mencionar que desde la producción hasta el consumo final, el crédito impulsa y facilita la distribución de bienes y servicios en nuestra economía. El crédito es la plataforma sobre la cual se cimienta la economía de cualquier organización, su importancia es tan grande, que en la actualidad gran parte de las quiebras empresariales han sido causa del mal manejo del crédito

Es necesario mencionar, que así como con un buen manejo del crédito podemos obtener grandes satisfacciones, también existen grandes problemas cuando ese crédito se convierte en un problema de cobranza (clientes morosos, cuentas incobrables).

En el presente trabajo se pretende definir al crédito y la cobranza, conocer la importancia de su correcta administración

Así mismo se presentarán de manera general los diferentes métodos de cobranza, el establecimiento de políticas de crédito y cobranza, los factores y los aspectos legales que intervienen.

En última instancia se englobarán dichas políticas, métodos y factores para presentar una opinión sobre el proceso de crédito y cobranza adaptable a cualquier organización

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de este trabajo se pretende elaborar un proceso de Cuentas por Cobrar, el cual se obtendrá de los diversos textos que conjuntaremos, para poder demostrar el buen funcionamiento de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar

OBJETIVOS

- Conocer la importancia de las cuentas por cobrar en cualquier organización que utiliza el crédito como un instrumento de mercadotecnia e incluso como un método controlado de desarrollo.
- Conocer los diferentes métodos y/o procedimientos de cobranza utilizados en diferentes organizaciones
- Analizar los factores, políticas y objetivos del crédito y la cobranza
- Reunir información sobre Cuentas por Cobrar para proporcionar material de consulta

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para la elaboración del proceso de Crédito y Cobranza, presentado en esta Tesis, así como de las bases que lo sustentan, se recurrió a diferentes fuentes de información, siendo la consulta bibliográfica la principal herramienta, es por medio de ésta que se analiza la evolución del crédito, sus políticas e importancia, así como los diferentes métodos de cobranza utilizados y las ventajas y desventajas de estos

Un punto muy importante que se reviso por medios bibliográficos, fue el aspecto legal del crédito y la cobranza, tomando en la mayoría de los casos textualmente los artículos relacionados directamente con el tema.

Después de revisar cada uno de los textos consultados, en algunos casos, debido a su importancia, se redactaron textualmente los párrafos, haciendo la indicación correspondiente; en otros se toma como punto de referencia un autor, complementando con algunos comentarios

Consideramos que una fuente de gran importancia en la recopilación de la información, es la visita a empresas, tales como: Liconsa S A, de C.V, del sector paraestatal, dedicada a la rehidratación de leche para gente de escasos recursos, aquí tuvimos la oportunidad de acudir en reiteradas ocasiones al departamento de Crédito y Cobranza, en donde pudimos observar el funcionamiento y alguno que otro problema de control.

De la misma manera tuvimos acceso a empresas tales como: Unión Tepexpan S.A., cuyo giro es la reproducción de pollo y la venta de todo lo relacionado con éste, uno de los problemas que pudimos observar fue el exceso en el otorgamiento de crédito y el problema para su recuperación, Grupo Pochteca S.A., formado por diferentes empresas, dedicadas a la fabricación y transformación de papeles para artes gráficas, así como la venta de todo tipo de papelería para el mismo fin, en donde su problema consiste en un crecimiento acelerado, y por lo tanto pérdida de control en el sistema de crédito y cobranza

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. ANTECEDENTES.

Los diferentes bienes y valores que históricamente se han dado a cambio de una satisfacción dan nombre a su vez a las diferentes etapas del comercio, dentro de las cuales podemos ubicar claramente el antecedente de las cuentas por cobrar, dichas etapas pueden distinguirse en las siguientes

- Trueque o permuta.
- Compraventa no monetaria
- Compraventa monetaria
- Compraventa a crédito.

TRUEQUE O PERMUTA.

Esta etapa se distingue por la necesidad que tienen los individuos de intercambiar diferentes productos y/o bienes que les sobran por aquellos de los cuales carecen, el interés no es otro mas que la satisfacción de las necesidades.

Posteriormente surge la insatisfacción ya que los bienes que tenía un sujeto no representaba o cubría el valor de aquél que satisfacía sus necesidades.

COMPRA-VENTA NO MONETARIA.

Esta etapa surge como consecuencia de la insatisfacción mencionada anteriormente cuya solución consistió en el surgimiento de los bienes denominados bienes con valor común, es decir, bienes que representaran el mismo valor o la misma utilidad para todos

Dichos bienes deberían reunir ciertas características, tales como

- No ser perecederos
- Fáciles de almacenar, medir y transportar

Como ejemplo de ello los metales, piedras preciosas o bienes que tenían una utilidad inmediata, como animales, esclavos o herramientas de trabajo

El comercio se realizaba entonces por parte del comerciante, con la entrega del satisfactor, y por parte del comprador, con la entrega del valor común cuya valoración quedaba en el nivel de pura convención y de acuerdo con las circunstancias de cada operación

ETAPA MONETARIA.

En esta etapa, dentro de los valores comunes se destacó el metal por su gran facilidad de almacenaje, se convirtió espontáneamente en el elemento de intercambio por excelencia, a tal extremo que terminó por transformarse en mercancía de cambio, el éxito más acabado de esta funcionalidad consistió en que los metales sirvieran para fijarle precio a todas las cosas.

COMPRA-VENTA A CREDITO.

Alrededor del año 6.000 a.C ya se contaba con los elementos necesarios para la existencia de la actividad contable, por un lado la escritura y los números, y por el otro, los elementos económicos indispensables para la imperante necesidad de auxiliarse de la contabilidad, el concepto de propiedad, el volumen de operaciones, la aceptación de una unidad de medida de valor y aunque no muy desarrollado, el crédito en los diferentes mercados ya era permanente

Los primeros vestigios de organización bancaria y por lo tanto del crédito fueron encontrados entre los Sumerios, ya que alrededor de los años 5400 a 3200 A C ya practicaban actividades bancarias en el templo rojo de Babilonia, en donde a su amparo se recibían depósitos y ofrendas que a su vez eran prestados con intereses

En Delfos los banqueros mediante sus operaciones de crédito dieron un gran impulso a las operaciones comerciales. Estos bancos hacían trabajar sus capitales y a los terceros que tenían como responsables en otras ciudades y otros países, así participaban en la fundación de las sociedades comerciales, con lo que reunieron todos los elementos de la técnica financiera moderna, incluida la contabilidad bancaria de los cheques y las transferencias

Sin duda con la invención de la imprenta, realizada por Gutemberg en el año de 1450 y la generalización del uso de los números arábigos fue el hecho que más contribuyó al desarrollo y difusión del crédito

2. DEFINICION.

Dentro del área de finanzas, en las empresas es de vital importancia la administración de cuentas por cobrar, es por ello que es importante conocer su significado, a continuación se presentan algunos conceptos de diferentes autores

"Las cuentas por cobrar no son más que créditos que se otorgan a los clientes al concederles un tiempo razonable para que paguen los artículos comprados "

Steven E. Bolten

"Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes, por consiguiente, esta cuenta del balance general representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa "

Lawrence D. Schall / Charles W. Haley

"Cuando se venden bienes a crédito, se dice que el vendedor extiende crédito comercial al comprador. El crédito comercial resulta de la creación de una partida de activos que se denomina cuentas por cobrar en los libros de la empresa vendedora "

F. J. Weston / E. F. Brigham

"Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta. Para conservar los clientes actuales y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas manufactureras encuentra que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes. Las ventas a crédito dan como resultado las cuentas por cobrar."

Lawrence J. Gitman.

"Las cuentas por cobrar son cantidades de dinero que, los clientes que han comprado bienes o servicios a crédito, deben a una empresa "

James C. Van Horne

Como resultado de estas definiciones, podemos resumir que las cuentas por cobrar son la representación de las ventas a crédito, es decir, son el resultado de conceder un tiempo al cliente para pagar lo ya adquirido, dichas cuentas en la práctica son utilizadas como un instrumento de mercadotecnia ya que de acuerdo a las condiciones del crédito que se ofrece se busca atraer un mayor número de clientes

3. IMPORTANCIA.

Para la mayoría de las empresas, las cuentas por cobrar representan una inversión considerable, es por ello que como se mencionó anteriormente son consideradas, como un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas y las utilidades

"Las cuentas por cobrar representan una porción importante del total de activos, por ejemplo en estudios realizados se mostró que las cuentas por cobrar representaban aproximadamente el 24% del total de activos en promedio, para todo tipo de empresas comerciales. La gama fue desde aproximadamente el 22% para la industria de ventas al mayoreo, hasta aproximadamente el 5% para los servicios de electricidad, gas y sanitarios. En las industrias de transformación, casi el 22% de los activos totales eran en forma de cuentas por cobrar"¹

En la mayoría de las empresas se encuentra que las cuentas por cobrar representan una gran parte de sus activos circulantes, por lo que normalmente se presta muchísima atención a la administración eficiente de estas cuentas, aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del periodo de crédito la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

El director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deja de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre la inversión

¹ Robert W. Johnson y Ronald W. Melicher, Administración Financiera, Continental S.A. 1989, pag. 177

El departamento de mercadotecnia de la empresa tiende a considerar las cuentas por cobrar como un medio para superar a la competencia, si la competencia ofrece crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado, por ejemplo, esto se puede aplicar a una tienda departamental en donde se ofrecen tarjetas de crédito para poder competir en el mercado

Muchas veces ha sucedido que la empresa que ofrece facilidades de crédito como parte de sus servicios ha triunfado en la licitación, a pesar de que otras firmas, que no ofrecían arreglos de crédito, presentaron presupuestos mas bajos, como ejemplo de ello podemos mencionar una licitación en la cual participan dos empresas de fumigación, por un lado Industria de Servicio y Mantenimiento, S A ofrecía precios más bajos en comparación con la empresa Servicios Especializados del Valle de México, S A , la cual aún con la situación económica actual ofrecía oportunidades de crédito, en el fallo ésta última gana la licitación

Aunque los vendedores de la mayoría de las empresas recomiendan una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que la cantidad de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrá de generar, también se trata de evitar que se otorgue crédito a clientes potenciales que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizarán los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo

Si el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar adicionales, es inferior al costo de los recursos que se obtiene para financiarlas, se debe rechazar la inversión adicional en estas cuentas

4. ELEMENTOS.

Los administradores de crédito consideran los siguientes elementos, los cuales son conocidos como las cinco "C", para evaluar los riesgos del mismo

Carácter se refiere a la probabilidad de que el cliente sea responsable de sus obligaciones, se considera que el factor referente a la moral es el más importante dentro de una evaluación de crédito

Capacidad. ésta se conoce a través de los antecedentes de pago del cliente y se complementa con la observación y comprobación física y documental de la planta y demás instalaciones físicas del mismo.

Capital este se mide por la posición financiera general de la empresa, el cual se conoce a través de un análisis financiero.

Colateral se representa por los activos que ofrece el cliente como garantía del crédito extendido.

Condiciones se refiere al impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa y a todos aquellos aspectos que pudieran afectar la habilidad del cliente para cumplir sus obligaciones

La información de estos factores se obtiene a través de la experiencia con cada uno de nuestros clientes, complementada con un sistema bien organizado de recolección de información.

CAPITULO II

CREDITO

1. DEFINICION.

La palabra crédito proviene del latín "creditum" que significa confianza

Richard P Ettinger en su obra "Crédito y Cobranza" menciona diferentes definiciones del crédito, tales como

- Es el permiso para usar el capital de otro.
- Es el poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro.
- Es un derecho presente a pago futuro
- Es un medio de cambio que puede ser llamado dinero futuro como tal, provee el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posible a un comprador, satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo
- Es una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito

Nosotros podemos definir el crédito como el permiso extendido a través de un documento, para utilizar el dinero o bienes de otro por un tiempo determinado y bajo ciertas condiciones

APERTURA DE CREDITO

Concepto.

Numerosas definiciones, han pretendido determinar con claridad el concepto de la Apertura de Crédito, el cual podemos definir de acuerdo a los elementos que nos proporciona el Código de Comercio en el art.291, diciendo que "Es un contrato por medio del cual el acreditante se obliga a poner una suma de dinero o mercancía a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso, a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen"

Clasificación de la apertura de crédito.

De la definición anterior deducimos la existencia de dos clases de aperturas de crédito:

- Por su objeto puede ser dinero o la firma para un crédito.
- Por su forma de disponibilidad puede ser simple o en cuenta corriente

En el primer caso diremos que es apertura de crédito si el acreditante se obliga a poner a disposición del acreditado una suma determinada de dinero para que este pueda disponer de ella en los términos convenientes, y será apertura de crédito de firma cuando el acreditante ponga a disposición del acreditado su capacidad crediticia para contraer una obligación por ejemplo, que el acreditante sirva como aval del acreditado.

Salvo convenio en contrario, siempre que por motivo de un contrato de apertura de crédito, el acreditante se obligue a aceptar o girar letras de cambio, a suscribir pagares, a dar su aval o a aparecer como endosante o firmante de un título de crédito a cuenta del acreditado, este se obligará a constituir en poder del acreditante la provisión de fondos suficientes a más tardar el día hábil anterior a la fecha en que el documento aceptado, otorgado o suscrito deba hacerse exigible.

En el segundo supuesto, la apertura de crédito, puede ser simple o en cuenta corriente y se puede pactar con garantía personal o real. La garantía se entenderá extendida, salvo convenio en contrario, a las cantidades que el acreditado haga uso dentro de los límites del crédito

Nos encontramos frente a una apertura de crédito simple cuando el crédito se agota por la sola disposición que de él haga el acreditado considerándose, cualquier cantidad que este entregue al acreditante como abono del crédito obtenido, no pudiendo disponer nuevamente de las entregas efectuadas no obstante que el plazo pactado para el crédito no haya expirado, por ejemplo. Se pacta una apertura de crédito por 100,000 pesos, cuya disponibilidad es de un año, debiéndose cubrir cada disposición efectuada a los treinta días de realizada, pero el acreditado dispone de la totalidad del crédito a los nueve meses cubriendo las disposiciones en la forma convenida a los treinta días de realizadas. El contrato habrá concluido por extinción del crédito, no pudiendo disponer el acreditado nuevamente de las cantidades entregadas en abono

Lo anterior no ocurre en la apertura de crédito en cuenta corriente que da derecho al acreditado a hacer remesas, antes de la fecha fijada para liquidación en reembolso parcial o total de las disposiciones que previamente hubiera hecho quedando facultado, mientras el contrato no concluya, para disponer en la forma pactada del saldo a su favor

2. OBJETIVOS.

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

El papel que el crédito juega no termina en el consumidor, el pequeño comerciante obtiene sus bienes a crédito del fabricante o del distribuidor por mayoreo, el fabricante, a su vez obtiene refacciones y materias primas por medio de transacciones a crédito

El crédito es un elemento en cada fase de la producción y de la distribución, de la recaudación de materias primas hasta la venta final al cliente. Una gran ventaja del crédito en los negocios es la conveniencia, los instrumentos del crédito lo convierten en una simple transferencia de grandes cantidades de dinero, aun a grandes distancias. Como ejemplo de ello podemos mencionar que el pago por medio de un cheque es tan común actualmente, que estamos inclinados a olvidar que un cheque es un instrumento de crédito; otra ventaja del crédito consiste en que eleva el nivel de los negocios.

En virtud del gran poder del crédito y los importantes beneficios acumulados por su aplicación, no es sorprendente que la mayoría de las ventas realizadas por fabricantes y mayoristas son ventas a crédito, (este porcentaje no se aplica uniformemente a toda clase de negocios).

En tanto que el crédito no es tan predominante en ventas al por menor como lo es en las de mayoreo, el volumen de crédito del consumidor muestra que el crédito ejerce una muy significativa influencia sobre nuestra economía nacional

3. POLITICAS DE CREDITO

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente, el monto y las condiciones de éste

CONDICIONES QUE INFLUYEN PARA ADOPTAR UNA POLÍTICA DE CRÉDITO

Restriictiva:

- 1.- Cuando la posición financiera obligue a limitar la inversión en cuentas por cobrar.
- 2 - Bajo un nivel de inventario, que no sea posible inventariar
- 3.- Cuando la demanda del producto sea superior a la oferta y ésta no se pueda incrementar.
- 4 - Cuando exista un margen mínimo de utilidad.
- 5.- Cuando se planee un incremento en el precio de los productos.
- 6 - Cuando las condiciones económicas generales sean desfavorables y la posibilidad de pérdidas sea grande.

Una política es una directriz, una orientación preestablecida que nos ayuda a tomar decisiones acertadas. Una política debe ser el resultado de la evaluación de múltiples factores y debe estar de acuerdo con los planes generales que, a corto o largo plazo, haya establecido la empresa

Es muy conveniente que en la formulación de las políticas de crédito y cobranza intervengan, además del ejecutivo especialista en la materia, los de las áreas que puedan verse afectadas con su aplicación, tales como. tesorería, ventas, mercadotecnia, etc y que sean finalmente sancionadas por la máxima autoridad de la empresa, con el objeto de contar con el adecuado respaldo al momento de aplicarlas

Las políticas deben estar formuladas por escrito y redactadas en la forma más clara e inteligible posible, a fin de evitar confusiones y, por supuesto, deben ser ampliamente conocidas por los departamentos a quienes afectaran su aplicación

FACTORES QUE PUEDEN ORIGINAR UNA LIBERACIÓN EN LAS POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO, SEGÚN FRANCISCO H. MOSTI.

- 1.- Exceso en inventarios
- 2.- Un decline en la demanda del producto, con la consecuente disminución en el precio
- 3.- Cambios en la moda o avances técnicos que hacen obsoletos los productos
- 4.- Introducción de nuevos productos.
- 5 - Cuando la utilidad bruta de nuestros artículos o servicios sea muy amplia
- 6 - Porcentaje alto de costos fijos, los cuales obligan a mantener elevados volúmenes de producción y ventas
- 7 - Cuando el efectivo disponible sea reducido y se tenga un pasivo alto con vencimientos a corto plazo (falta de liquidez)
- 8 - Cuando la empresa pertenece a un giro cuya gran competencia la obligue a mantener más clientes con mayor riesgo crediticio, con el objeto de no disminuir su participación en el mercado

ESTÁNDARES DE CRÉDITO

Los estándares de crédito de una empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Los siguientes aspectos ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito: evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros.

VARIABLES FUNDAMENTALES

Las principales variables que deben considerarse al evaluar las modificaciones propuestas en los *estándares de crédito* son los gastos de oficina e inversión en cuentas por cobrar que se presentan y el efecto de los cambios sobre la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Gastos de oficina. Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede y se necesita un departamento de crédito más grande para atender las cuentas tradicionales, si los estándares de crédito se hacen más rigurosos, se concede menos crédito y se necesita un departamento de crédito más pequeño para atender a las cuentas. Lo anterior provocaría que los gastos de oficina aumenten o disminuyan, según sea el caso.

Inversión de cuentas por cobrar. Hay un costo relacionado con el manejo de las cuentas por cobrar

Los cambios en el nivel de las cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores, variaciones en las ventas y variaciones en los cobros

Cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles, se espera un incremento en el volumen de ventas, debido a que se da crédito a clientes menos dignos de crédito, que probablemente tomen más tiempo para pagar sus cuentas. Esto eleva el nivel promedio de las cuentas por cobrar y el costo de su manejo. En tanto que con las restricciones sucedería todo lo contrario.

Estimación de cuentas incobrables. Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta mala aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y disminuye si los estándares de crédito se hacen más restrictivos.

Volúmen de ventas. Se puede esperar que los cambios en los estándares de crédito modifiquen el volumen de ventas. Los efectos de estos cambios en las ventas y utilidades dependen de su efecto en los costos e ingresos de la empresa.

EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE CRÉDITO ALTERNATIVOS

- **Utilidades marginales sobre ventas.**
- **Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.**

El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar se puede calcular estableciendo la diferencia entre el costo del manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles. El costo de la inversión en cuentas por cobrar se puede calcular utilizando el siguiente enfoque

1. *Calcular el promedio de cuentas por cobrar.* Dividiendo el total de ventas anuales a crédito entre la rotación de cuentas por cobrar resulta el promedio de cuentas por cobrar en los libros de la empresa en cualquier época del año

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Promedio de cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas anuales a crédito}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

2. *Calcular la inversión promedio en cuentas por cobrar:* Como las cuentas por cobrar reflejan el precio de venta de la mercancía, debe hacerse un ajuste para determinar el monto que la empresa ha invertido realmente en ellas. Una manera de calcular este costo es determinar cual es el porcentaje del precio de venta que representan los costos de ventas y multiplicar este porcentaje por el promedio de cuentas por cobrar

Para calcular el porcentaje debe calcularse el costo promedio por unidad, este puede calcularse dividiendo el costo total de ventas entre el número correspondiente de unidades que se venden

Hay una forma más corta para establecer la inversión promedio de la empresa en cuentas por cobrar. Simplemente se divide el costo total de las ventas entre la rotación de cuentas por cobrar de cada una

3. *Calcular el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar:* La inversión marginal en cuentas por cobrar es la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual

TOMA DE DECISIÓN

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar. Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito, de otra manera, los estándares de crédito actuales deben permanecer sin modificación

Así mismo, la técnica que aquí se describe para tomar una decisión de crédito estándar se utiliza muy comúnmente para evaluar otras clases de cambios en la administración de cuentas por cobrar

ANÁLISIS DE CRÉDITO

Una vez que la empresa ha fijado estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo la empresa debe determinar los méritos que tenga el cliente para el crédito y calcular el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito

Obtención de la información de crédito

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia, junto con referencias de crédito.

Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional de crédito de otras fuentes. Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Algunas fuentes externas de información crediticia son las siguientes

Estados financieros. Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años o en el caso de que el solicitante los haga públicos, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

Asociaciones locales, regionales o nacionales. Estas asociaciones se pueden organizar como parte de ciertas asociaciones industriales o comerciales, a menudo, una asociación industrial mantiene cierta información crediticia a disposición de todos sus miembros

Otro método de obtener información consiste en dirigirse a otros proveedores que vendan al solicitante y preguntarles cuáles son las normas de pago de éste, si es necesario, conviniendo la reciprocidad del intercambio de información

Verificación bancaria. El Banco tiene la información más actualizada acerca de la situación financiera del cliente y puede dar, con la autorización de éste, una idea de su saldo en cuenta de cheques, sus antecedentes en cuanto a cheques sin fondos y su historia financiera. El banco puede incluso ofrecer algún punto de vista personal con respecto a la solvencia y sistema de operar del cliente. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa en su consecución

Análisis de la información del crédito

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su "plazo promedio de cuentas por pagar". Esta cifra puede entonces compararse con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa solicitando los estados financieros de ésta. Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo.

EJEMPLO PRACTICO DE ACTUALIZACIÓN DE UNA POLÍTICA DE CRÉDITO.

A continuación se muestra un ejemplo de políticas de crédito, propuesto por Francisco H Mosti, en su obra "Dirección y Organización del Crédito y la Cobranza en el Siglo XXI", sin que ello signifique que se deberán seguir al pie de la letra cada uno de los pasos que el autor menciona se mencionan

1.- Intenciones de la política muestra

1) Asegurar la responsabilidad del departamento de crédito, mediante el estado de las cuentas comerciales por cobrar de la compañía, incluyendo investigaciones convenientes, prácticas de extensión crediticia apegadas a la realidad y procedimientos enérgicos de cobro.

2) Estimular la comprensión del personal de producción y ventas, y el apoyo de las prácticas crediticias de la compañía mediante una cooperación íntegra con el programa de ventas

3) Reducir al mínimo las inversiones de la compañía en cuentas comerciales por cobrar pero sin poner en riesgo la conservación de la buena voluntad del cliente.

4) Reducir al mínimo posible las pérdidas debidas a cuentas incobrables.

2.- *Procedimientos generales*

A) El control del crédito será responsabilidad del gerente del crédito, bajo la supervisión del gerente de finanzas (o del tesorero). Se colaborará ampliamente con el gerente del crédito en su administración de las cuentas por cobrar, por conducto del personal de producción o ventas, en la forma que resulte conveniente al largo de sus intenciones, objetivos y metas. Las diferencias que pudiesen surgir entre producción o ventas y el gerente de crédito, serán transferidas al gerente de finanzas y como último recurso, al gerente general.

B) Dentro de los límites de las prácticas crediticias aprobadas, el departamento de crédito tratará de hallar una base mutuamente aceptable, para negociar con cada cliente.

C) Las normas para la evaluación y análisis de los riesgos crediticios serán determinadas por el gerente de crédito, mediante consulta con el gerente de finanzas (o el tesorero) y el de ventas, compatibles con los períodos de ventas de la compañía, en sus objetivos de cuentas por cobrar

D) El departamento de crédito procurará establecer relaciones personales de alta calidad con los clientes, las que ayudaran a reducir al mínimo el esfuerzo posterior, por cobranzas morosas.

E) El departamento de crédito, aunque cuenta con la ayuda del personal de producción y ventas, conserva su responsabilidad íntegra, en lo que respecta a cobros

F) Se realizarán toda clase de esfuerzos para lograr un periodo de cobros lo mas breve posible, con el mínimo costo de operación

3.- *Condiciones de venta*

A) Las condiciones de la venta a crédito, ya sean declaradas o transcritas, deberán decidirse, previo acuerdo entre el gerente de finanzas, el gerente de producción y desde luego, el de ventas

B) La meta de la compañía será ofrecer los plazos más breves para obtener la venta. La fecha de pago se fijará a partir de la fecha de embarque

- C) Se elaborarán estados de cuenta solo en casos excepcionales, a solicitud del cliente, pero en la inteligencia de que la factura servirá exclusivamente como base para el pago.
- D) Cualquier excepción a las condiciones de crédito declaradas o transcritas, será acordada por escrito por el gerente de finanzas y/o el tesorero y esta confirmación será enviada y discutida con el gerente de ventas, y luego se archivará en el expediente respectivo de crédito del cliente
- E) Los términos y condiciones normales de venta de la compañía le dan derecho a cobrar intereses sobre cuentas de vencimiento atrasado
Pueden cobrarse intereses o no a critero del gerente de finanzas. Todo interés ya sea facturado directamente o incluido en el precio, se considera como ingreso por intereses.
- F) En todos aquellos casos en que el departamento de crédito convenga en ayudar a un cliente bien intencionado, pero con nesgos financieros originados por el atraso de su cuenta, las condiciones de venta no se modificaran, pero el cliente será inscrito como pagador moroso, tanto en los registros internos, como en las experiencias de pago notificadas a las agencias comerciales y a otros proveedores.
- G) Las condiciones crediticias asignadas a la cuenta de un cliente, se le comunicarán en todos los casos, por conducto del departamento de crédito, el cual, a su vez, explicará las condiciones y solicitará del cliente una comisión por pronto pago, que después se le documentará mediante una carta

4.- La investigación de los créditos

- A) Se considerará una solicitud de crédito actualizada, en el expediente crediticio de cada cliente
- B) El agente de ventas ayudará al cliente a llenar la solicitud, la información crediticia preliminar, y el departamento de crédito, quien entrevistara posteriormente al cliente para obtener datos adicionales suficientes, como para garantizar el importe del crédito
- C) Si la calidad de la información no justifica la amplitud del crédito, el departamento de crédito se comunicará en forma directa con el cliente, a fin de ofrecerle las explicaciones necesarias y negociar las garantías que se requieren, en conveniencia de ambos.
- D) En caso de que las fuentes iniciales de suministro de información resulten dudosas o incompletas, se buscarán cuantas fuentes adicionales de información se requieran para confirmar o soslayar los datos proporcionados por los primeros investigadores

- E) La información crediticia habrá de ser actualizada con una periodicidad que vaya de acuerdo con el grado y la importancia del crédito, en todos los casos, dicha actualización se hará semestralmente
- F) El Gerente de crédito, de acuerdo con el Gerente de finanzas (o tesorero) planeará un programa de viajes mensuales y notificará de los mismos, por anticipado, a los departamentos que convenga, para que estos informen sobre los clientes que consideren se deban visitar, solicitándoles detalles y objetivos, con el objeto de desarrollar una labor completa de relaciones

El Gerente de Crédito preparará un breve informe de Viaje, que incluya la visita a cada cliente, para ser enviado al Gerente de Finanzas (o tesorero) y al de ventas o producción, en su caso, y lo incluirá además en la parte frontal del expediente crediticio del cliente.

5.- Gama o amplitud de los créditos.

- A) El Gerente de crédito asignará un límite interno de crédito, calificando con la letra "A", hasta la "D" a las cuentas de los clientes, expresando el grado de responsabilidad financiera que representa cada cliente. Esta limitación crediticia estará basada en una combinación del potencial financiero del cliente y adicionalmente, sus hábitos ordinarios de pago respecto al año anterior serán reportados a Producción o a quien corresponda, dichos reportes serán modificados conforme cambie la situación. Esta limitación interna de crédito no se dará a conocer a los clientes
- B) El Gerente de crédito asignará una "pauta crediticia" o límite flexible de crédito a cada cuenta, con fundamento en la información que se encuentra disponible en el expediente de cada cliente. Esta pauta puede comunicarse a los departamentos correspondientes, pero nunca se dará a conocer al cliente.
- C) El Departamento de Crédito notificará al cliente que la compañía está preparada para ofrecer condiciones normales de cuenta abierta " de acuerdo con sus requerimientos normales"
- D) El límite de crédito podrá excederse hasta en un 15% durante breves periodos de tiempo. Dicho límite se ajustará en proporción ascendente o descendente, conforme cambie su situación
- E) En aquellos casos en los que las necesidades del cliente excedan su límite, el Gerente de crédito procurará obtener información adicional, a fin de justificar o rechazar el aumento en el límite del mismo.

F) La limitación interna de crédito servirá como indicación al personal de Producción y Ventas; respecto a cuales clientes son sanos, en el aspecto financiero y deberá buscárseles como probables clientes futuros, y alternativamente, informarles sobre aquellos de quienes se les puede "aguantar" un crédito mayor. Esta limitación, junto con los límites crediticios asignados, puede ser usada por los gerentes de Producción y Ventas para aprobaciones automáticas de crédito, conforme a las siguientes condiciones

- 1 Tener aplicación solamente en las cuentas limitadas "A" y "B".
- 2 El valor de las ordenes nuevas, junto con un balance sobre cambios mensuales en el último estado de cuenta del cliente, no excederán la pauta crediticia normal de éste
- 3 No deberán aparecer cantidades atrasadas en el último estado de cuenta mensual del cliente.
- 4 Cuando no se haya cumplido con alguno de los requisitos citados, los otros Gerentes involucrados pasarán las nuevas ordenes al Gerente de crédito para su aprobación.

Durante la explicación que ofrecerá el Gerente de crédito con respecto a las condiciones impuestas y, con la mira de obtener del cliente una comisión por pronto pago, deberá hacerse hincapié en que la organización de la cuenta del cliente, estará basada en la fecha de la factura y no dependerá de que el cliente reciba el pago de su cliente.

G) Por ningún motivo se otorgará crédito a cliente alguno, a no ser que la fecha correcta quede fijada claramente (por ejemplo a 30 días, a partir de la fecha de embarque)

H) El Gerente de crédito esta autorizado para ampliar el crédito, hasta por la cantidad de XX (lo que convenga) a cualquier cliente. Si el limite es mayor, deberá obtener la aprobación del Gerente de Finanzas (o del tesorero) y, asimismo, el Gerente de Finanzas deberá obtener la aprobación del Gerente General para ampliaciones crediticias mayores de XX (lo que se pacte) ²

² Francisco H. Mosti, La Dirección y la Organización del Crédito y la Cobranza en el Siglo XXI, CEDEC Editores 1996, pag. 265

Así mismo, la técnica que aquí se describe para tomar una decisión de crédito estándar se utiliza muy comúnmente para evaluar otras clases de cambios en la administración de cuentas por cobrar

ANÁLISIS DE CRÉDITO

Una vez que la empresa ha fijado estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo la empresa debe determinar los méritos que tenga el cliente para el crédito y calcular el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera. Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

Obtención de la información de crédito

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia, junto con referencias de crédito.

Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional de crédito de otras fuentes. Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Algunas fuentes externas de información crediticia son las siguientes

Estados financieros Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años o en el caso de que el solicitante los haga públicos, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito

Asociaciones locales, regionales o nacionales Estas asociaciones se pueden organizar como parte de ciertas asociaciones industriales o comerciales, a menudo, una asociación industrial mantiene cierta información crediticia a disposición de todos sus miembros

CAPITULO III

COBRANZA

1. DEFINICION.

Es el acto de solicitar del deudor y de recibir el pago respectivo. En el caso de una empresa que vende mercancía o proporciona servicios, por medio de la función de cobranza se solicita de los clientes el pago del precio convenido, con la intención de conseguir la pronta y total recuperación de todos los saldos pendientes. Utilizando conceptos jurídicos, el objetivo funcional de la cobranza es el de poder lograr la terminación o cumplimiento del contrato de compraventa o de suministros que se han celebrado entre las partes.

2. POLITICAS DE COBRANZA

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas.

El proceso de cobranza puede ser muy costoso, en términos de los gastos que se requieran y del crédito mercantil que se pierda, pero se necesita por lo menos alguna firmeza para prevenir una prolongación indebida del periodo de cobranza y para minimizar las pérdidas resultantes. Aquí también debe procurarse un equilibrio entre los costos y los beneficios de diferentes políticas de cobranza.

La efectividad de las políticas de cobro de una empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Políticas específicas de cobranza

Como en el caso de las políticas de crédito, es necesario que el departamento de cobranzas tenga bien definidas las políticas a seguir con el cobro de la cartera.

Estas deberán quedar claras y por escrito, con el fin de que, al conocerlas, el departamento de ventas las haga, a su vez, del conocimiento de los clientes, con el fin de que no sean sorprendidos cuando éstas sean aplicadas.

Al elaborar las políticas de cobranza, se debe, como en el caso de las de crédito, explicar al cliente, claramente, las condiciones bajo las cuales se rige nuestra empresa.

Las principales políticas a considerar serían, entre otras

- 1 El cobro, y en su caso, el monto de intereses moratorios
- 2 El tiempo que debe de transcurrir entre el vencimiento de la cuenta y el lapso para iniciar o terminar las gestiones extrajudiciales y momento en que éstas se deben turnar al departamento legal.
3. Las condiciones de cobro en casos anormales, tales como: cheques sin fondos cobros de castigo, intereses, comisiones, etc
- 4 Los procedimientos de cobranza a seguir, con todo el engranaje de la continuidad necesario para el fluido cobro de las cuentas

Procedimientos de cobro

*La actividad en cualquier sistema de cobranza se realiza a través de tres etapas:

A) Recordatorio

El Estado Mensual:

La práctica común tanto en organizaciones mercantiles departamentales como en las de comerciantes al menudeo, no así las empresas manufactureras o comerciales al mayoreo, consiste en enviar al cliente un estado mensual de cuenta. Tales estados sirven como recordatorio de la cantidad adecuada y dan al cliente la oportunidad de verificar su saldo, asimismo, evitan la posible excusa por parte del deudor cuyo pago se ha vencido.

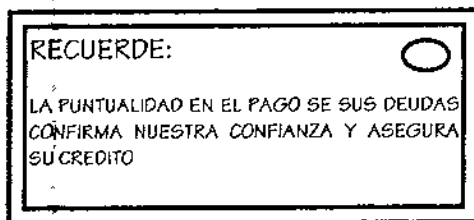
En una organización, el departamento de contabilidad prepara los estados mensuales prescindiendo del tiempo en que el saldo no ha sido pagado, su forma depende de los métodos de contabilidad usados. Generalmente, muestran el saldo vencido durante meses anteriores y una lista detallada de las facturas y créditos del mes. En la mayor parte de las compañías, el departamento de contabilidad envía únicamente aquellos estados que muestran saldos no vencidos; los que tienen cuentas vencidas y no pagadas son devueltos al departamento de cobranzas para ser manejados de acuerdo a los procedimientos de cobranza de la compañía.

El primer paso en la actividad de cobranza es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente.

Usualmente transcurren varios días entre las fechas de vencimiento y de recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal, puede ser un estado o factura por duplicado, marbetes engomados, cartas, tarjetas impresas o estados divididos en períodos y recordatorios.

Estados o facturas por duplicado. Una de las formas más atentas de recordar a los clientes, es enviárcles una copia al carbón, o un duplicado del estado mensual o de la factura con una nota haciendo mención del vencimiento de su factura y el requerimiento del pago

Marbetes Estos pueden ir impresos en los duplicados de facturas enviadas a los clientes solicitando el pago vencido, por ejemplo:



Cartas. Esta es una manera breve y cortés de recordar una cuenta vencida no pagada, generalmente es enviada después de haber enviado al cliente un estado de cuenta o un duplicado de una factura

Para que una carta de cobranza tenga efectividad deberá reunir los siguientes requisitos:

- *Clara*, si la carta cuenta con este requisito, el lector de la misma podrá comunicar el contenido a otra persona.
- *Breve*, se deberá indicar únicamente lo que se quiere comunicar, es decir, no deberá abarcar más de una hoja
- Deberá ir *dirigida a una persona* y no a un departamento o área
- *Exacta*, el monto que se indique en la misma deberá ser el que realmente nos debe el cliente.
- *Atractiva*, con palabras y párrafos cortos, letra grande, pero al mismo tiempo con un contenido *firme y definitivo*

Tarjetas Impresas. Dichas tarjetas no tienen saludo ni firma, únicamente lleva los detalles de la cuenta. Estas tarjetas a menudo se prefieren en lugar de cartas para el primer recordatorio, puesto que son impersonales y el cliente se da cuenta de que todos los demás clientes atrasados las han recibido bajo las mismas circunstancias. Deben ser redactadas cortésmente mostrando imparcialidad, para recordar las condiciones de crédito acordadas, la cantidad vencida y son acompañadas por una copia de el estado mensual.

EJEMPLO

De acuerdo con nuestros libros, su cuenta, con el importe abajo mencionado aparece sin pagar. Según nuestras condiciones, explicadas cuando se abre una cuenta y cuando los cargos son enviados, requieren el pago total de todas las compras anteriores al mes, precisamente el día 15 de cada mes.

Esperamos contar con su pago puntual.

Para cualquier objeción respecto a este saldo, favor de notificarlo inmediatamente.

FECHA _____

PRIVACOM, S A
SOR JUANA No 40
MEXICO, D F

SALDO VENCIDO _____

NOTA: Si el pago se hizo en los últimos días, por favor no haga caso de este aviso.

B) Insistencia

Cartas de insistencia. En la mayoría de las oficinas de crédito, el procedimiento de insistencia se basa en una serie de cartas. La primera es muy moderada, usualmente más enérgica que un recordatorio. El tono de las cartas crece progresivamente cada vez más firme y los intervalos entre ellas son progresivamente más cortos. Las cartas de cobranza que consiguen dinero y mantienen la buena voluntad del cliente, requieren experiencia, estudio y flexión.

Estas cartas deberán reunir los mismos requisitos mencionados en la etapa de recordatorio.

Llamadas por teléfono Muy a menudo las cartas de cobro son ignoradas, es por ello que se recurre al teléfono para conseguir alguna respuesta del cliente además de que éste acelera sus cobranzas, es económico y ahorra tiempo

Algunos acreedores emplean el teléfono aún para recordatorios y prescinden de las cartas casi totalmente, como es el caso de la mayoría de las empresas en el país.

Dentro de las ventajas de la insistencia por teléfono se encuentra el que la cobranza es personal y directa, usualmente proporciona rápido acceso a la persona interesada y consigue su atención, ofrece la oportunidad de discutir las razones de la falta de pago.

La desventaja de la insistencia por teléfono consiste en que el deudor que ha fallado puede prometer enviar su pago en el momento y no hacerlo. Tales deudores son un problema especial y debe ser tratado como tal

Es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos para lograr el objetivo de una llamada:

- Escuchar al cliente.
- Reunir toda la información y/o datos importantes, como:

Número de pedido y nombre del comprador.

Artículo comprado.

Precio.

Cargos adicionales

. Fecha de embarque de la mercancía.

. Fecha de entrega.

. Nombre. Dirección y teléfono del vendedor.

. Importe adeudado.

Importe vencido

Acciones de cobranza realizadas con anterioridad

. Promesas de pago no cumplidas

Medidas a tomar en caso de que no se cumpla el pago

- No dejar mensajes, el objetivo es hablar con la persona indicada

Insistencia por telegrama. Los telegramas de cobranza frecuentemente producen excelentes resultados, tienen la ventaja de llegar a la persona a quien va dirigido y dispone su atención inmediata, es corto y directo

Al hacer telegramas de cobranza el acreedor debe evitar amenazas de bancarrota o persecución legal

Insistencia mediante cartas registradas En un momento crítico en el procedimiento de cobranzas, la carta registrada es ventajosa por que permite al acreedor saber que ha sido recibida por el deudor

Insistencia mediante visitas personales. Las visitas son usadas cuando se ha probado la ineficacia de las cartas, las llamadas telefónicas o telegramas, los cobradores a través de las visitas personales son de gran utilidad cuando la acción legal no puede utilizarse ventajosamente, cuando el deudor es honesto, excepto cuando existe prueba judicial o cuando la reclamación es pequeña

Las objeciones para cobrar mediante visitas personales son primordialmente dos una, el método es costoso, y dos, es difícil encontrar buenos cobradores, como se puede observar van relacionadas, ya que el cobrador ideal tiene una buena presentación y combina una gran habilidad en el arte de vender con persistencia y conocimiento de la naturaleza humana

Una buena opción para un cobrador puede ser un agente de ventas, ya que tiene la ventaja de conocer a cada uno de los clientes, así como cada cuenta en particular

C) Acción Drástica

Esta etapa consiste básicamente en cobrar recurriendo a dos recursos, uno cobrar mediante letras de cambio, o bien a través de una agencia o de un abogado

Cobranzas mediante letras de cambio. Se usa para cobrar una cuenta vencida, el acreedor gira contra el deudor, por el monto adecuado y turna la letra de cambio contra un banco para su presentación y cobro.

El acreedor puede enviar la letra a su propio banco, el cual la remite a un banco de la localidad del deudor, o puede enviarla directamente al banco de este último. La letra debe ser acompañada por una carta de instrucciones para el banco que va a cobrarla. La carta debe solicitar al banco que si cobra, remita las ganancias, si el deudor no acepta pagarla debe indicarse que hacer con la letra, o bien, autorizar al banco para que ponga la letra en manos de un abogado en la ciudad de residencia del deudor, después de transcurrir un número específico de días.

El cliente tiene derecho a un aviso de que se girará una carta de crédito, estableciendo que se ve sumamente afectado por esta acción, él sabe que ésta afecta futuras facilidades de crédito por parte del banco, sabe también que el banco puede ser requerido para contestar preguntas de otros proveedores acerca de él.

Cobranza mediante agencias de cobranza. Estas son de digna confianza, colocar una cuenta para su cobranza en una agencia importante, o un despacho mercantil es un camino que induce a pagar a casi todos los deudores que pueden hacerlo. El deudor sabe que si no paga una cuenta, el público de su negocio puede conocerlo y su crédito establecido sufriría consecuencias.

Los casos en los cuales se recomienda enviar una cuenta a una agencia de cobranza es cuando la cantidad a cobrar justifica el pago de honorarios de la agencia, generalmente estos son sobre un porcentaje de la deuda.

Cobranza mediante un abogado o una agencia. Se debe recurrir a esta medida hasta que se hayan agotado todas las medidas y el acreedor esté preparado para romper todas las relaciones comerciales con el deudor

Se recomienda recurrir a la vía legal por medio de un abogado, cuando el saldo de la cuenta justifique invertir gastos adicionales de cobranza. En caso contrario lo mejor para la empresa es cancelar la cuenta, ya que se invertiría más de lo que se pretende recuperar

Cuando a un abogado se le entregue una cuenta, es necesario darle todas las instrucciones para proceder inmediata y enérgicamente para cobrarla. El monto de los honorarios de un abogado varía en las diferentes localidades, pero la tarifa usual es un porcentaje de la cobranza que el abogado realice con éxito³

3.- ANTIGÜEDAD DE SALDOS

La antigüedad de saldo considera la composición de las cuentas por cobrar al final del año. Conforme pasa el tiempo después de realizar una venta, el cobro se torna cada vez menos probable. El vendedor puede enviarle un aviso de retardo 5 días después al comprador, un segundo recordatorio después de 10 días, hacer una llamada telefónica después de 15 a 20 días, y colocar la cuenta en una agencia de cobranzas después de 30 días. Las compañías que analizan la antigüedad de sus cuentas por cobrar para efectos de la administración del crédito, naturalmente incorporan esta evidencia en los cálculos para determinar la estimación para cuentas incobrables.

³ Richard P. Ettinger, Crédito y Cobranza, Editorial Continental, Quinta Edición, México 1962, pag. 299

Ejemplo:

El saldo de \$188 00 en cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 19xx podría analizarse, con respecto a su antigüedad, de la manera siguiente:

CUENTE	NO VENCIDAS	01-30 DIAS	31-60 DIAS	61-90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL
EMI	\$20 00	\$20 00				\$40 00
FORMEX	\$15 00	\$10 00				\$25 00
POCHTECA	\$10 00	\$15 00	\$5 00			\$30 00
EVEREST	\$18 00		\$12 00	\$10 00		\$40 00
LUBOSA				\$3 00	\$1 00	\$4 00
Otras cuentas	\$10 00	\$27 00	\$8 00	\$2 00	\$2 00	\$49 00
Total	\$73 00	\$72 00	\$25 00	\$15 00	\$3 00	\$188 00
Porcentajes históricos De deudas incobrables		0 10%	1 00%	5 00%	90 00%	
Estimación para cuentas incobrables que se debe proporcionar		= \$72 00 +	\$250 00 +	\$750 00 +	\$2,700 00	\$3,772 00

Esta tabla de antigüedad produce un saldo diferente para la cuenta de estimación, que el que se obtendría mediante el método de porcentaje de cuentas por cobrar, el cual utiliza la experiencia histórica, pero la estimación de cuentas incobrables se basa en las relaciones históricas que existen entre las cuentas incobrables y las cuentas por cobrar brutas a fin de año

Las cantidades sumadas a la estimación por deudas incobrables se calculan para lograr el saldo deseado en la cuenta de estimación. Esta adición a la estimación es igual al gasto por deudas incobrables, como se muestra a continuación

PERIODO	CUENTAS POR COBRAR AL FINAL DEL AÑO	DEUDAS CONSIDERADAS COMO INCOBRABLES Y CANCELADAS
1991	\$ 100,000.00	\$ 3,500 00
1992	80,000 00	2,450.00
1993	90,000.00	2,550.00
1994	110,000 00	4,100.00
1995	120,000 00	5,600 00
1996	112,000 00	2,200.00
TOTAL	\$ 612,000.00	\$20,400 00
PROMEDIO	\$ 102,000 00	\$3,400.00
PORCENTAJE PROMEDIO NO COBRADO = $3,400/102,000 = 3.33\%$		

Suponiendo que al final de 19XX el saldo de cuentas por cobrar es de \$115,000 00 la adición a la estimación por cuentas incobrables para 19XX se calcula de la siguiente manera

Se determina el promedio de pérdidas por cuentas incobrables dividiendo las deudas consideradas como incobrables y canceladas entre las cuentas por cobrar al final de año, es decir \$ 3,400.00 entre \$102,000 00, lo cual nos da como resultado 3 333%

Aplicando el porcentaje no cobrado al saldo final de cuentas por cobrar para 19XX obtendremos el saldo que debería aparecer en la cuenta de estimación al final del año ($3.333\% \times \$ 115,000.00 = \$ 3,833 00$)

4. MOROSIDAD E INCUMPLIMIENTO

* La morosidad o falta de pago oportuno de los adeudos obedece a diversas causas, dentro de las más comunes se encuentran las siguientes.

a) *Mala interpretación de las condiciones de venta.*

Algunas de las facturas que los clientes no pagan en la fecha en que los registros presentan su vencimiento, radica en que el personal responsable de pactar las condiciones de pago, no fue lo suficientemente explícito respecto a las mismas

Existen otros casos de vendedores que no se sienten lo suficientemente seguros en la realización de su trabajo y en las ventajas competitivas de los productos que ofrecen, por lo cual no hacen el esfuerzo para que el cliente comprenda las condiciones de crédito de la venta, ante el temor de ofender o molestarlo, pero, lamentablemente y mediante esa conducta, provocan que posteriormente surjan situaciones poco agradables, como es la de tratar de cobrar un adeudo que para el proveedor ya está vencido y para el cliente aún no vence

Un ejemplo clásico de esta problemática radica en que el proveedor normalmente considera la fecha de factura como la fecha de inicio del plazo otorgado y, por consiguiente muchos clientes consideran la fecha de aceptación de facturas a revisión como la fecha a partir de la cual se comenzará a contar el número de días convenidos con el proveedor para el vencimiento de los adeudos, debemos recordar que el periodo de crédito inicia cuando la mercancía es recibida por el cliente. En otros casos aún más graves, algunos vendedores ofrecen al cliente, condiciones de pago más favorables de las que autoriza la empresa, esto se presenta particularmente en los periodos cercanos al cierre del ejercicio, así como cuando se avciná un incremento en los precios.

Esta actitud es reprobable y debe ser comunicada al gerente de ventas para que éste tome las medidas correctivas apropiadas, también conviene llevar una estadística para detectar con precisión quienes son los vendedores que nos ocasionan problemas de este tipo

Como medida preventiva, sobre este tipo de morosidad, algunas empresas consideran conveniente, al inicio de operaciones con el cliente, enviarle una carta de bienvenida con una síntesis de las principales políticas de crédito y cobranza, dentro de las cuales debe especificarse, donde éste sea aplicable, que el único plazo de pago que reconocerá la empresa es el que se especifica en cada factura y que cualquier caso de excepción, para ser válido, deberá constar por escrito en una comunicación formal que la empresa dirija al cliente. Un porcentaje de las empresas son partidarias de que este tipo de comunicados se envíen a los clientes, no solamente al inicio de operaciones, sino periódicamente, una o dos veces al año, a manera de recordatorio.

b) Falta de recepción de la documentación relativa del adeudo.

Con los clientes cuyas oficinas de pago se localizan en una determinada población y la mercancía que nos compran se les entrega en otra localidad, y nos rechazan factura argumentando que no tienen la notificación de que la mercancía se haya recibido; este es un problema que el departamento de cuentas por pagar del cliente debe tratar de resolver dentro del lapso que transcurre, desde la fecha en que debía elaborarse el cheque para que se entregue el pago con oportunidad, sin embargo, y en la realidad, en muchas empresas se entrega la factura para su revisión y ésta simplemente se guarda y se saca para su revisión y para adjuntarle los documentos que cada empresa requiere para procesar el pago, unos días antes de la fecha en que éste debe realizarse.

Si hasta ese momento el departamento de cuentas por pagar se percató de que le falta la evidencia interna de que la mercancía se recibió (nota de entrada en el almacén), es muy probable que el pago no se nos entregue en la fecha convenida. Este problema es muy común particularmente en algunas empresas del sector público.

c) Falta de control respecto a la fecha de vencimiento.

Es un problema común en clientes cuyos sistemas administrativos no están acordes con los importantes volúmenes de operación que manejan. Si proponemos o aceptamos la devolución de la mercancía, nos conviene efectuar un justo cargo por los gastos extraordinarios en que se nos obliga a incurrir, como flete, gastos de reacondicionamiento, almacenaje, etc.

Para casos subsecuentes, si el problema se presenta en forma repetitiva, conviene ajustar la línea de crédito autorizada al cliente, de tal forma que ésta se reduzca a la cantidad que el cliente pueda desplazar y liquidar dentro del plazo que se le otorgue.

Respecto a la falta de liquidez por sobreinversión en cuentas por cobrar, se debe admitir que algunos empresarios o clientes son muy hábiles para producir y/o vender, pero no así para cobrar, situación que provoca que muchas empresas otorguen sus propios créditos con excesiva benevolencia y optimismo, los cuales por lógica, no serán recuperados en su oportunidad. En este caso solo quedan dos recursos, el primero otorgarle al cliente una extensión para que nos pague, y el segundo, presionarlo para tratar de obtener una reducción en el plazo adicional.

Respecto a los clientes que sustraen fondos de su negocio para fines distintos al mismo, podemos afirmar que lamentablemente es un caso que se presenta con bastante frecuencia en los negocios propiedad de una sola persona, en este caso conviene intensificar la presión, y si no se consigue el pago, entonces se debe pugnar por que el cliente nos firme un pagaré que incluya los intereses apropiados, para sancionar justificadamente su falta de responsabilidad

d) Insuficiencia de fondos por causas ajenas a la voluntad del deudor.

En algunos casos la falta de liquidez tiene su origen en causas ajenas a la voluntad y al control del deudor, por ejemplo una enfermedad prolongada, una desgracia personal o del propio negocio, factores climatológicos o macroeconómicos, etc., pueden provocar, que a pesar de que el cliente tenga la voluntad para pagar, se vea imposibilitado temporalmente para hacerlo. Cuando el funcionario responsable de organizar la cobranza se enfrenta a un problema de este tipo, conviene que ofrezca al deudor la máxima ayuda y, de ser posible, lo exima de pagar los intereses correspondientes. Una actitud de este tipo indudablemente será apreciada por el deudor (cliente), lo cual, a largo plazo, puede resultar altamente conveniente para ambos, aunque también podemos lograr todo lo contrario, provocando que el cliente se torne abusivo y utilice esto como excusa para ocasiones posteriores.

e) Malas costumbres del deudor

En muchos casos los clientes (deudores) cuentan con los recursos necesarios para efectuar los pagos oportunamente, pero no la hacen, con la intención de ganar dinero moviendo recursos que no les pertenecen. Las mejores herramientas para combatir este problema son:

- Aumentar las gestiones de cobranza en intensidad y frecuencia
- Ser mucho más estrictos al momento de autorizarle nuevos pedidos
- Intercambiar información con otros colegas.
- Exigir firmemente el pago de intereses moratorios

Es necesario mencionar que es un problema muy común que algunos clientes, en lugar de sentir vergüenza por esa práctica reprobable, agravan las cosas asumiendo una conducta prepotente, basada en su importancia comercial, sus relaciones o lo que ellos consideran "viveza" e influencia, para alargar aleatoriamente el momento de liquidar sus adeudos.

f) *El cliente trata de ganar una ganancia ilegítima.*

Algunos clientes, afortunadamente pocos, realizan compras a crédito con la intención deliberada de cometer fraude. Este tipo de clientes es muy probable que en las primeras operaciones realicen sus pagos puntualmente o aún antes de que venza el plazo, con el objeto de que la confianza en ellos vaya aumentando, y con ello el crédito otorgado, repitiendo este comportamiento varias veces, hasta llegar al punto en el que el valor que nos adeudan les sea lo suficientemente atractivo como para dejar de pagarlo.

Debemos pensar en que todo crédito se basa en la confianza y que implícitamente involucra el riesgo de cobrar tardíamente o incluso no cobrar⁴.

RECUPERACION DE CUENTAS INCOBRABLES.

Algunas cuentas se cancelan como incobrables pero luego su cobro ocurre a una fecha posterior. Cuando ocurre tal recuperación la cancelación debe revertirse, y el cobro debe manejarse como una entrada normal a cuenta.

⁴ Francisco H. Mosti, La Dirección y la Organización del Crédito y la Cobranza en el Siglo XXI, CEDEC Editores 1996, pag. 440

CAPITULO IV

FACTORES DE CUENTAS POR COBRAR

1. MEDIO AMBIENTE

En primer lugar debemos ser realistas al analizar los resultados obtenidos con el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos de Norteamérica y los países Latinoamericanos, contando a México entre ellos. La apertura que han exigido los nuevos paradigmas del comercio internacional pudiese ser muy beneficiosa para todos, si las situaciones de la mayoría fuesen similares, pero el resultado no pudo ser más que un verdadero fracaso, cuando existe una competencia abierta entre mercados controlados por las superpotencias industriales y económicas.

La situación de los países pobres o pequeños en este nuevo orden mundial, resultará desventajosa a todas luces, dado su bajo índice de productividad, los altos costos resultantes de dicha superproductividad y, por ende, su imposibilidad de competir con sus productos más caros y, en ocasiones de menor calidad.

En el momento en que se liberan las reglas del comercio internacional se ingresa en un campo de competencia en el que triunfan solo los que sean capaces de producir más, con mejor calidad, situación en la cual definitivamente no se encuentra nuestro país.

Los países que tradicionalmente han estado compitiendo libremente en mercados internacionales, con productos y servicios que contienen tecnología de punta y con métodos avanzados o robotizados de producción, llevan las de ganar en estas aperturas a costa de los que, con la ilusión de aumentar sus exportaciones y robustecer sus economías, abren sus puertas y eliminan aranceles.

Es probable que los países pequeños se vuelvan más productivos, pero solo en aquellos que por razones climatológicas, geográficas, de recursos naturales o de habilidades locales les permita competir ventajosamente dentro de la globalización. Por lo demás se acentuará la tendencia a convertirse en maquileros o proveedores primarios de las superpotencias mundiales. Así por ejemplo México podría ser considerado por los grandes productores, no como un país, sino como 40 millones de consumidores netos.

De esta manera, el papel del gerente de crédito dentro de las organizaciones, será el de adaptarse y establecer parámetros de funcionamiento, rentabilidad y resultados a nivel mundial, conociendo perfectamente todo lo que esté sucediendo en materia de otorgamiento y recuperación de los créditos.

2. FINANCIAMIENTO

MÉTODOS DE FINANCIAMIENTO MEDIANTE CUENTAS POR COBRAR.

Factoraje.

El método consiste en vender las cuentas por cobrar de la empresa a un factor (agente de ventas o comprador de cuentas por cobrar), conforme a un convenio negociado previamente y por lo general flexible. Por lo regular se dan instrucciones a los clientes para que paguen sus cuentas directamente al factor, quien actúa como departamento de crédito de la empresa, cuando recibe el pago, el agente retiene una parte por concepto de honorarios y abona el resto a la cuenta de la empresa.

La mayoría de los factores pueden desempeñar todas las funciones del departamento de crédito, a veces asumen todo el riesgo de incumplimiento mediante un convenio según el cual adquieren las cuentas por cobrar de la empresa sin responsabilidad por parte de ésta. Si la cuenta se adquirió en estas condiciones, el factor absorberá la pérdida que se derive de la falta de cumplimiento. Sin embargo, la mayoría de las cuentas por cobrar se adquieren con responsabilidad de la empresa; es decir, que si el agente no logra cobrar la empresa tendrá que reembolsar el importe ya sea mediante el pago en efectivo o reponiendo la cuenta incobrable por otra más viable.

El factor puede también prestar recursos a la empresa como un adelanto que se devolverá cuando el cliente pague la cuenta.

Beneficios del factoraje. Los principales beneficios que aporta este método radican en los costos que la empresa ahorra al no manejar sus propias operaciones de crédito. No hay costos de cobranza, puesto que el agente se encarga de cobrar la cuenta, no hay costos del departamento de crédito, como contabilidad y sueldos, la empresa puede eludir el riesgo de incumplimiento si decide vender las cuentas sin responsabilidad (esto por lo general resulta más costoso), y puede obtener recursos con rapidez y prácticamente sin ninguno de los retrasos y costos que implica la solicitud de un préstamo o la venta de valores.

Costos del factoraje. El factor cobra una comisión por sus servicios o descuenta el valor nominal de la cuenta cuando se la compra a la empresa.

Seguro de crédito.

Hay compañías de seguros especializadas que asegurarán a la empresa contra incumplimiento de las cuentas por cobrar, por cantidades excepcionalmente altas y en un período cualquiera

El seguro de crédito es conveniente cuando la empresa tiene pocas cuentas por cobrar de importancia, en estas condiciones, si cualquiera de ellas deja de pagar lo efectos serán devastadores. Algunas veces el banco exige el seguro de crédito como condición para prestar recursos a la empresa tomando las cuentas por cobrar como garantía colateral. Su intención es asegurarse de que dicha garantía no va a resultar carente de valor en el caso de que haya que recurrir a ella para recuperar el préstamo

Este seguro tiene también algunos aspectos poco atractivos, tiende a ser relativamente caro, la compañía de seguros puede rehusarse a asegurar ciertas cuentas que son las que más necesitan el seguro.

Compañías financieras de grupo.

Algunas empresas han estado subsidiadas por una empresa de su propiedad, para financiar sus cuentas por cobrar. Por ejemplo General Motors

A veces la creación de una de estas compañías facilita la obtención de recursos debido a que tienen mucha experiencia con instrumentos financieros como el papel comercial y por supuesto, da más flexibilidad a la compañía matriz cuando se trata de otorgar crédito para fomentar las ventas. Sin embargo, la capacidad de la empresa para obtener préstamos no mejora notablemente. Casi con seguridad el procedimiento es más costeable que el factoraje o el préstamo bancario para financiar cuentas por cobrar, por que su costo de capital por lo general es inferior al de los préstamos bancarios

Pignoración de Cuentas Por Cobrar.

La pignoración o cesión de cuentas por cobrar se utiliza a menudo para garantizar un préstamo a corto plazo.

Normalmente se pignoran las cuentas por cobrar sobre una base selectiva, el prestamista en perspectiva analiza los antecedentes de los pagos de las cuentas de la empresa para determinar cuáles pagos representan una garantía de préstamo aceptable. Otra forma de pignoración es aceptar un gravamen sobre todas las cuentas por cobrar de la empresa, este tipo de arreglo se utiliza normalmente cuando una empresa tiene muchas cuentas que, en promedio, tengan un valor pequeño, en este caso no se justificaría el costo de evaluar cada cuenta por separado para determinar si es aceptable

Debido a la dificultad de identificar cada rengión de garantía, y en consecuencia de controlar este arreglo, el porcentaje de préstamo contra una pignoración de este tipo, normalmente es menor del 50% sobre el valor en libros de las cuentas

Los cuatro pasos principales en el proceso de pignoración son la selección de cuentas, el ajuste de cuentas aceptables, la determinación del préstamo y la notificación y cobro de las cuentas pignoradas

3. ASPECTOS LEGALES

PRINCIPALES TITULOS DE CREDITO Y OTROS ASPECTOS IMPORTANTES EN LA CUESTION LEGAL.

Los títulos de crédito son los elementos que han permitido la circulación del dinero y el funcionamiento del crédito que requieren las sociedades de la era moderna. Sin esta creación del derecho y sin las protecciones que la ley les brinda, el crédito no se hubiera desarrollado hasta llegar al nivel alcanzado.

Conservamos el nombre de Títulos de Crédito a pesar de ser un término criticado por los más modernos tratadistas del Derecho, en virtud de que éste es el que utiliza nuestro Código de Comercio, pero a manera informativa, el término correcto es el de "Título de Valor", pues no todos los Títulos de Crédito tienen un contenido crediticio, como podría ser el caso de las acciones de una Sociedad Anónima.

De los Títulos de Crédito, la Letra de Cambio, el pagaré y el cheque son los más utilizados y conocidos, no obstante, con frecuencia, se emplean en forma defectuosa pues, a base de tanto verlos, creemos reconocerlos

Letra de Cambio.

La Letra de Cambio, en nuestro derecho, es un documento eminentemente formal, ya que de acuerdo a lo que la ley establece, sin la inclusión de determinados requisitos, carece de validez

De acuerdo a lo que establece el art 76 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, la letra debe llenar los siguientes requisitos

- ⇒ La mención de ser Letra de Cambio en su texto
- ⇒ Lugar y fecha de suscripción.
- ⇒ La Orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero
- ⇒ El nombre del girado.
- ⇒ Lugar y época (o fecha) de pago
- ⇒ El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- ⇒ La firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego, o en su nombre

En la letra existen tres personajes fundamentales, aunque en muchos de estos casos, dos de estos personajes se funden en uno solo, ellos son *El Girado*, *El Girador* y *El Tomador*

El girador Es el creador de la letra de cambio, sin este personaje la letra simplemente no existe y, por regla general e indebidamente, suele omitirse en el momento de la creación del título, por costumbre comercial que de ninguna manera es aceptable desde el punto de vista legal y que, desde luego, puede hacer que la letra resulte inexistente. La firma del girado aparece por regla general, en el margen inferior derecho del documento, después de las letras S.S. , que lleva impresas

El girado Es la persona (física o moral) a quien se dirige la orden incondicional de pago dada por el girador. Por regla general, en los "machotes" de este documento, el nombre del girador aparece en el margen inferior izquierdo, junto con su dirección (no esencial para la validez del documento)

De acuerdo a lo establecido en el artículo 82 de la L.G T O C., el girado y el girador, se pueden convertir en una sola persona, pues la letra puede ser girada a la orden del girador y puede igualmente ser girada a cargo del mismo, esto último, siempre y cuando sea pagadera en lugar diverso de aquel en que se emita.

El tenedor o el tomador es la persona a quien ha de hacerse el pago, según lo indica la ley, igualmente en los términos de esta, la letra de cambio es un título nominativo, es decir, no es posible girarla al portador.

Es importante hacer notar que de los elementos que hemos analizado, no todos son indispensables para la existencia del documento, pues la ley llena en ocasiones, los vacíos que los mismos puedan presentar

1 - La mención de ser letra de cambio. Es esencial y no se puede omitir de ningún modo, sin embargo si se puede substituir por un término equivalente

2 - El lugar en que se suscribe. Este no es del todo esencial, pues sino contiene lugar, se extendería como tal el domicilio del girado (Art 77 L G T O.C)

3 - La orden incondicional al girado de pagar una suma de dinero es un elemento esencial y es preciso que conste en el momento del giro o creación del documento.

4 - El nombre del girado. Este, si bien es un requisito esencial, puede ser llenado con posterioridad, antes de la presentación del documento para su pago. En realidad, es la forma como más se usa la letra de cambio, lo que más interesa al tomador no es el nombre del girado, que generalmente conoce, sino su firma aceptando el documento.

5 - El lugar y la época de pago. Son requisitos esenciales que la ley puede suplir, ya que por indicación de la misma, si no lo contuviera, sería pagadera en el domicilio del deudor. (Art. 77 L G T.O C). Cabe hacer notar la conveniencia para el tomador o tenedor, de exigir que el documento se haga pagadero en la plaza que mejor convenga a sus intereses

Por ejemplo, si el acreedor vive en México o en zonas aledañas, y el deudor radica en Chihuahua, le resultaría conveniente que el documento fuera pagadero en la ciudad de México ya que, en caso de incumplimiento, intentaría su demanda en esa ciudad donde seguramente tendrá concentrados los juicios a través de su departamento jurídico o despacho de abogados, pero si por alguna emergencia, como fuera que el deudor esté por desaparecer o surgir otros embargos fuera necesario actuar de inmediato, sin tener que esperar un exhorto que librará el juez de México al de Chihuahua, el acreedor podría demandar en esta otra ciudad.

En cuanto a la época del pago, (ART 79 L G T O C.), puede ser, a la vista, a cierto tiempo vista, a cierto tiempo fecha o a día fijo, o bien la falta de indicación en el documento de un vencimiento específico, lo convierte en pagadero a la vista.

6.- El nombre de la persona a quien debe hacerse el pago es un requisito esencial, aunque también podría llenarse, no precisamente al momento de la emisión, pero si antes de su presentación para el pago

7.- La firma del girador o de la persona que suscriba a su nombre es un requisito esencial, a pesar de lo cual, la mayor parte de las personas lo omiten. De acuerdo a lo que establece el artículo 15 L G T O C, este requisito se podría llenar en el momento de su presentación, pero ello ofrece graves riesgos con un deudor poco escrupuloso.

Aceptación de la letra de cambio

Aunque la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito es omisa en definir la aceptación; debemos inferir que este es el acto por el cual el girado se obliga, al estampar su firma en un documento, al pago del mismo en forma cambiaria.

El aval

Mediante el aval se garantiza en todo o en parte el pago de la letra de cambio. Este puede ser prestado por cualquiera de los signatarios del documento, o por un tercero, y debe constar en el propio documento, o en hoja adherida a él. El aval que conste en un contrato o carta separada del documento no tiene validez como tal, por regla general, el aval se presta por toda la obligación y por todos los obligados en la letra, pero, en los términos de la ley, el avalista podría indicar en el propio documento que garantiza, solo por una parte del importe que menciona el documento. La ley no precisa en que lugar de la letra debe constar la firma del avalista pero, por regla general, suele ponerse al reverso del documento, precedida de la palabra. "Por Aval", y debe llevar la firma de quien lo presta, no obstante lo cual, ni aun esto es esencial, en virtud de lo que dispone el artículo 111 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

El protesto

Es una figura que tiene por objeto autentizar, a través de una persona revestida de fe pública (corredor o notario público y, a su falta, la autoridad política del lugar), que un documento fue presentado en tiempo y que fue obligado cuando deo de aceptar o pagar parcial o totalmente dicha obligación.

Cuando el protesto es por falta de aceptación (caso por demás poco frecuente), debe levantarse dentro de los dos días hábiles que sigan a la presentación, pero siempre antes del vencimiento. Cuando es por falta de pago dentro de los dos días hábiles que sigan al vencimiento (Art. 144 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito) Este debe practicarse haciéndose constar en el propio documento o en la hoja que se adhiera debiéndose conservar el documento en poder del funcionario que realiza el protesto durante 48 horas, desde que podrá ser rescatado por el girador contra su pago, el de sus intereses y los gastos de protesto.

Es necesario mencionar que el protesto por falta de aceptación es poco frecuente.

El protesto por falta de pago sólo tiene razón de ser cuando en el documento aparecen obligados en "Vía de regreso", es decir los que no son obligados en forma directa, tales como el girador y los endosantes de la letra de cambio.

Por último vale la pena notar que, de acuerdo a lo previsto por el artículo 141 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, solamente el girador puede dispensar al tenedor de protestar la letra, estableciendo en ella la cláusula "Sin protesto", u otro equivalente.

El endoso

La transmisión de la letra de cambio se efectúa por medio de la figura jurídica conocida como endoso. Existen, desde luego, otros medios de transmisión del documento, como podría ser la cesión, pero a través del endoso opera la transmisión cambiaria de la letra.

El endoso no implica necesariamente que el endosante quede obligado en vía de regreso, pues, en ocasiones, es preciso transmitir un título sin que deba existir obligación de pagarlo por parte del endosante, en cuyo caso debe inscribirse la cláusula, "Sin mi responsabilidad" o una equivalente (Art. 34 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito).

El endoso en garantía

De acuerdo a lo que dispone el artículo 35 de la ley que se comenta, es posible para un deudor determinado dar en prenda un documento, para garantizar la obligación a su cargo. Para ello se inscriben en el endoso las cláusulas "En garantía" o "En prenda".

El endoso de procuración

Llámesese endoso en procuración o de apoderamiento aquél que no persigue la transmisión de la letra, sino solo autoriza al endosatario para realizar actos cambiarios de conservación y ejercicio de derecho si ellos se efectúan en interés del endosante. Su finalidad queda reducida a hacer posible que el endosatario, que tendría todos los derechos y obligaciones de un mandatario (Art. 35 Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito), pueda realizar los actos cambiarios o extracambios necesarios para cobrar el documento.

Este endoso permite pues, actuar con el carácter de apoderado, sin necesidad de que el endosante otorgue un poder notarial, lo que facilita en extremo la posibilidad de actuar en juicio o fuera de él.

El pagare

Tanto por su forma de operar, como por sus similitudes de orden legal, este documento tiene una gran semejanza con la letra de cambio, la diferencia fundamental la constituye el hecho de que en este documento sólo aparecen dos personajes: *el suscriptor y el beneficiario*.

Además otra ventaja sobre la letra de cambio, es la posibilidad de pactar, en el documento mismo, intereses tanto comunes, como moratorios, lo cual es legalmente imposible en dicha letra. Quizá la única desventaja del pagaré (y quien sabe si no sea una ventaja más) es de orden psicológico, en el sentido de que, por razones desconocidas, existe un buen número de personas que temen suscribir pagarés, porque sienten este documento como más obligatorio, con más fuerza legal.

Por regla general, (equivocada) se piensa que una serie de pagarés, con vencimientos sucesivos, implica la rescisión anticipada y la posibilidad de cobrar aun los no vencidos, cuando no se paga alguno. En realidad, tanto el pagaré como la letra de cambio son autónomos e independientes y el que un documento pertenezca a una serie girada en una misma fecha y con una misma causa, no implica que esta serie sea un todo, sino que, por el contrario, cada uno de los documentos es del todo independiente.

El pagaré, al igual que la letra de cambio, solo permite ser suscrito a la vista, a cierto tiempo fecha y día fijo (arts. 79 y 174 de La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito), si tiene un vencimiento diferente, se considerará pagadero a la vista y en cualquier tiempo se puede intentar el cobro del documento, no porque así lo diga, sino por exigencia de la Ley.

Características

De acuerdo a lo establecido por el artículo 170 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, el pagaré debe contener.

- 1 La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento,
- 2 La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero,
- 3 El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago,
- 4 La época y el lugar de pago,
- 5 La fecha y el lugar en que se suscriba el documento, y
- 6 La firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre

El cheque

La Tesorería Real Inglesa recibió el nombre de exchequer por el paño ajedrezado que cubría la mesa en que se realizaban los pagos, ya en el siglo XII, los ingleses expedían mandatos u ordenes de pago contra su tesorería, llamados *Billae Scacano* o *Bills of exchequer*, de donde vino la palabra cheque, adaptándose después la forma abreviada CHEQUE o CHECK.

Este documento es un Título de Crédito nominativo o al portador, y contiene una orden incondicional que el librador da a una institución de Crédito para que pague al tenedor y, a la vista, una suma determinada de dinero, contra los fondos que debe mantener en disponibilidad para este efecto

Estrictamente hablando el cheque no es un instrumento de crédito, pues es un instrumento de pago.

Para poder expedir un cheque debe existir previamente un contrato entre una Institución de Crédito y el librador, contrato que no regula la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, sino la ley Bancaria

Los elementos esenciales del cheque se establecen en el artículo 176 de la ley de la materia en la siguiente forma:

1. La mención de ser cheque, inserta en el texto del documento
2. La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero
3. El lugar y fecha en que se expide.
4. El nombre del librado
5. El lugar de pago y
6. La firma del librador.

Existe un elemento más que no exige la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, pero si los contratos entre Banco y Cuantahabiente, y es que los cheques se libren en las formas especiales que la institución entrega a sus clientes para ese efecto.

Dada la naturaleza de instrumento de pago, la ley ha constreñido plazos de presentación del cheque a un mínimo, lo que si resulta en extremo importante cuidar, a fin de evitar la caducidad de la acción. La época de presentación se establece en el art. 181 de la ley, comentada en la siguiente forma

1. Dentro de 15 días naturales que sigan al de su fecha, si fueren pagaderos en el mismo lugar de su expedición
2. Dentro de un mes (en este caso ya es un término de calendario y no debe computarse por días naturales), si fueren expedidos y pagaderos en diversos lugares de la República.
3. Dentro de 3 meses, si fueren expedidos en el extranjero y pagaderos en el territorio nacional o, expedidos en territorio nacional, para ser pagaderos en el extranjero, siempre que las leyes del lugar no fijen otro plazo

Es importante mencionar que se han fijado fuertes sanciones para los cheques devueltos, para el librado, la ley ha establecido, una indemnización mínima por daños y perjuicios de 20% del importe del cheque en favor de su tenedor. Por regla general, a los bancos no se les reclama esta indemnización en bien de las buenas relaciones que los clientes tratan de llevar con ellos y normalmente, cuando por un error se devuelve con causas imputables a ellos, se envía una carta a los interesados disculpándose por su omisión

Cuando la causa es originada por el librador, tiene la misma pena de indemnización mínima del 20% (art. 193 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito), pero además de la sanción económica, la Ley dispone que el librador sufra la pena que corresponde al delito de fraude si el cheque no fuera pagado porque:

- a) Carezca de fondos suficientes
- b) Haya dispuesto de tales fondos antes del plazo de presentación y,
- c) Por no tener autorización para expedir cheques post-fechaos o en garantía

Cheque Cruzado: El librador o tenedor de un cheque, pueden trazar sobre su superficie anterior, dos líneas paralelas, resultando así que el documento solo pueda ser cobrado por una institución de crédito (Art. 197 L.G.T.O.C), o bien, el cheque se puede sellar, actualmente es lo más común, con una leyenda que dice "para abono en favor del beneficiario".

**PROCESO DE CREDITO Y COBRANZA
LA EMPRESA S.A. DE C.V.**

EMPRESA:	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

CONTENIDO

INTRODUCCION

1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

A) DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

4. POLITICA DE CREDITO Y COBRANZA

A) ALTAS

B) BAJAS

C) MODIFICACIONES

5. FIJACION DE LINEAS DE CREDITO

A) CREDITO ABIERTO

B) CREDITO LIMITADO

6. CONDICIONES DE VENTA

7. AUTORIZACIONES DE PEDIDO

EMPRESA.	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO.	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

8. EXCESO EN LIMITE DE CREDITO

9. SALDOS VENCIDOS

10. CHEQUE DEVUELTO

11. FACTURACION

A) PROCESOS ESPECIALES

B) CANCELACION DE FACTURAS

C) POST-FACTURACION

12. COBRANZA

A) COBRADORES

B) LINEA BANCARIA

C) COBRANZA LOCAL

D) CUENTAS MOROSAS

E) CHEQUE DEVUELTO

13. CONCILIACIONES DE CUENTAS

14. DEVOLUCIONES

15. CORTES DE MERCANCIA

16. FALTANTE DE MERCANCIA

17. PROMOCIONES OMITIDAS

18. PRONTOS PAGOS IMPROCEDENTES

EMPRESA:	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CRÉDITO Y COBRANZA	FECHA:	

INTRODUCCION

Para la elaboración del caso práctico, tomamos como referencia los marcos conceptuales y referenciales presentados en las capítulos del contenido del texto y en relación a esto, se elaboró un proceso que de continuidad y factibilidad a la Administración de Cuentas por Cobrar.

Para la compañía, el otorgamiento del crédito representa una herramienta indispensable para el desarrollo del negocio, como prueba de ello podemos mencionar que es utilizado por la mayoría de la industria como una herramienta de mercadotecnia, donde, dependiendo del manejo que se le dé, se está dentro o fuera de la competencia

El departamento de crédito es el responsable de otorgar, aumentar, reducir o cancelar el crédito a los clientes a solicitud expresa del departamento de ventas, el cual está estrechamente ligado a estas actividades, ya que es el encargado de la recuperación oportuna de la cartera bajo su responsabilidad.

Por lo anterior, es necesario que existan lineamientos perfectamente definidos que ayuden a tomar decisiones con el menor riesgo posible para la empresa

Es responsabilidad de los departamentos mencionados, hacer respetar dichas políticas y procedimientos, ya que de esto dependerá en gran parte la calidad del servicio a los clientes.

1) OBJETIVO

El objetivo de este proceso es el de establecer los lineamientos generales, a fin de controlar eficientemente todas las operaciones de crédito y cobranza, reglamentando el otorgamiento de crédito con el mínimo riesgo posible, dentro de los términos de venta establecidos

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

2) ALCANCE

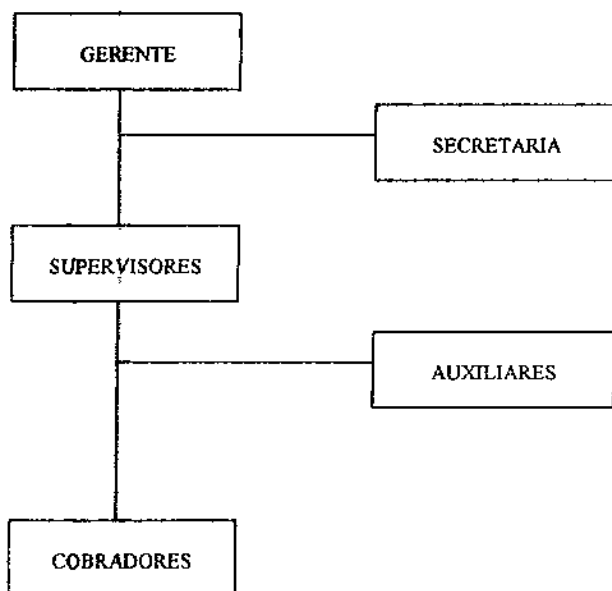
Este manual es aplicable a todas las operaciones de otorgamiento de crédito y cobranzas, que por concepto de ventas realice la empresa, por lo que los lineamientos establecidos en el mismo se dirigen principalmente a los departamentos de crédito y cobranzas y ventas

Para efectos de este proceso la compañía se denominara **"LA EMPRESA"**

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

3. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO

Para la elaboración del Proceso de Crédito y Cobranza, partiremos del siguiente organigrama departamental, no sin antes mencionar que éste se puede modificar, determinando el numero de vendedores, supervisores y auxiliares, dependiendo del volumen de operaciones de la empresa que se trate



EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO		FECHA:	
CREDITO Y COBRANZA			

A) DESCRIPCION DE PUESTOS

DETALLE DE FUNCIONES DEL GERENTE

1) AUTORIZACIONES DE CREDITO

La autorización de crédito será efectiva cuando el Gerente tenga los elementos necesarios de información como son:

- 1 - Solicitud de Crédito del departamento de Ventas, con todos sus requisitos
- 2 - Informes de proveedores y bancos
- 3.- En los casos de créditos mayores de \$ 100,000 00 se requerirá copia del último Estado Financiero (auditado)

2) CLIENTES

En muchos casos el Gerente debe obtener información de los clientes tratando de informarse de sus operaciones, costumbres y si es o no considerado sujeto de Crédito en el mercado

3) LIMITES DE CREDITO

Será el encargado de analizar y evaluar los estados financieros de la empresa para fines de otorgamiento de crédito.

Así mismo esto se refiere a la cantidad que en moneda nacional se le otorgará como límite de crédito a un cliente, el cual será determinado por el gerente, con base en el análisis que se haga de su balance general, lo cual determinará la capacidad del cliente

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS:
PROCESO	CRÉDITO Y COBRANZA	FECHA:	

4) RECOMENDACIONES

Nos referimos en éste renglón a las recomendaciones que hace el Gerente de crédito acerca de la aprobación , considerando siempre que el crédito quede garantizado de una u otra forma por títulos de crédito.

5) RELACIONES

Es el punto en que el Gerente tendrá que obtener otro tipo de información por fuentes distintas a las antes ya mencionadas, y que será por medio de las relaciones que éste tenga

6) PRONOSTICOS

Son los pronósticos que deberá elaborar con base en las ventas de meses anteriores, para poder proyectar las metas de los meses siguientes.

10) REVISIONES PERIODICAS

Deberá elaborar revisiones de condiciones y límites otorgados, con el objeto de medir las experiencias anteriores y tratar que todo sea cada día más real

11) RESERVA DE FIN DE AÑO

El Gerente prepara el total de Cuentas Incobrables del año, para que estas sean aplicadas por el Departamento de Contabilidad a la reserva

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

12) CONVENIOS ESPECIALES

Son aquellas redocumentaciones que se efectúan con clientes cuyo saldo se encuentra vencido y requieren ayuda, es decir, mayor tiempo para pagar. En estos casos, a criterio del Gerente de Crédito, se otorga más plazo haciendo nueva documentación y cargando el 1.5 % mensual de interés por el tiempo considerado.

DETALLE DE FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES

A) Serán los encargados de recibir la facturación efectuada el día anterior, para proceder a su cobro.

B) Una vez recibida dicha facturación deberán distribuirla en dos partes.

LOCAL - se refiere a la cobranza que será atendida por cobradores.

FORANEA - se refiere a las facturas que se enviarán ya sea para su aceptación o su cobro según el caso.

En los casos anteriores existen los "SOBRES MAESTROS", en los cuales se resguardan los documentos aceptados o facturas.

En el tipo de ruta local se traspasará la documentación de cobro o revisión a los sobres de cobranza diariamente.

En la clasificación foránea, siempre quedará en el sobre maestro el original y una copia de la factura, cuando se envíe la factura original, deberá ponerse en la copia un sello o la leyenda "factura original enviada por correo con fecha X".

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS:
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

El supervisor todos los días deberá entregar la ruta seleccionada para que ésta sea capturada, con el objeto de tener un respaldo y así saber que salió a revisión o cobro y de qué cliente, en el caso de un extravío, así mismo los cobradores firmarán de recibido dicha documentación

Dicha documentación deberá ser entregada al auxiliar para que éste verifique telefónicamente con los clientes si existe pago o no, y así evitar los viajes sin resultados

El supervisor deberá recibir la ruta de cobradores verificando que lo entregado sea correcto y lo faltante esté amparado por cheque, esto en el caso de cobros físicos . Así mismo llevará un control de las fichas de depósito y la línea de cobro bancaria, en el caso de clientes cuyo pago se efectúe a través de ésta. Recibirá la aplicación contable de los cobros, estos reportes serán pasados al auxiliar para que éste proceda a cancelar los pagos realizados en Cuentas por Cobrar.

Así mismo deberá elaborar mensualmente los ajustes correspondientes y necesarios para mantener el listado de clientes depurado, llevar con ayuda del auxiliar el control de los documentos aceptados en custodia y elaborará un reporte de letras aceptadas para su contabilización

FUNCIONES DE LA SECRETARIA

- 1.- Preparar las relaciones de las rutas.
- 2.- Elaborar cartas de recordatorio
- 3 - Atender correspondencia general.
- 4 - Preparar acuses de recibo de cheques
- 5 - Enviar facturas foráneas
- 6 - Enviar facturas a distribuidores
- 7 - Preparar correspondencia de cobro especial
- 8.- Elaborar itinerarios para clientes foráneos
- 9 - Realizar los reportes del Gerente a la Gerencia General

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS:
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

FUNCIONES DEL AUXILIAR

- 1 - Ayudar al supervisor a la preparación de la ruta diaria.
- 2.- Llevar depósitos al banco.
- 3 - Llevar un reporte diario de cobranza bajo la vigilancia del supervisor, (esta información se pasará diariamente al departamento de tesorería y/o caja)
- 4 - Archivo diario del supervisor
- 5 - Control de los documentos aceptados, en la siguiente forma

Al recibir los documentos aceptados enviará la copia al departamento de Contabilidad para su aplicación y el original se guarda en custodia.

6.- Entregará al supervisor los documentos aceptados cinco días antes de su vencimiento, con el objeto de que se programe la cobranza local, para el día que corresponda y la foránea para enviar cartas recordatorio.

7.- Realizar un auxiliar para cada cliente.

FUNCIONES DEL COBRADOR

- 1.- Realizar la cobranza del día
- 2.- Reportar la información de sus actividades.
- 3.- Elaborar un reporte de caja que se entrega al supervisor.
- 4.- En el caso de que en dos ocasiones consecutivas no obtenga el pago, deberá dejar el aviso de cobranza, obteniendo del cliente la firma de enterado

EMPRESA	LA EMPRESA S.A. DE C V	CLAVE:	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

4. POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZA

El departamento de crédito y cobranzas es el único facultado para fijar, modificar o cancelar el límite de crédito a los clientes

A) ALTAS.

Para registrar el alta de un cliente nuevo, el departamento de ventas a través de sus vendedores, enviará al departamento de Crédito y Cobranza, un formato (ANEXO 1), totalmente requisitado, en el cual debe indicar que se trata de un cliente nuevo

Este departamento se encargará de recabar la información interna complementaria, después de lo cual distribuirá los tantos de la forma a los departamentos afectados.

En el caso de que no tenga toda la información requerida, será devuelto al vendedor correspondiente

Este formato deberá estar firmado siempre por el Gerente de Ventas, el supervisor y el vendedor correspondiente.

Es necesario que el formato contenga las firmas mencionadas, ya que de no ser así será devuelto al nivel correspondiente.

EMPRESA.	LA EMPRESA S.A. DE C V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

Anexo a dicho formato, se deberán incluir los soportes que el departamento de crédito requiere, de la información proporcionada en el mismo, para poder fijar el límite del crédito adecuado y dar de alta al cliente inmediatamente, sin tener que esperar a que las agencias investigadoras (si es que se hace uso de alguna) entreguen la investigación correspondiente

En el supuesto de que exista alguna agencia, la información será cotejada por el departamento de crédito contra la contenida en la investigación que envíe ésta

Cuando exista discrepancia entre los datos obtenidos se deberá enviar una copia de los dos formatos (el formato recibido del departamento de Ventas y el recibido de la Agencia), al nivel inmediato superior de quien firmo el formato, indicándole las diferencias encontradas, solicitándole que investigue e informe la o las razones de dichas discrepancias.

Es necesario mencionar que en el momento en que el cliente haga su solicitud de crédito, se le dará una respuesta en un plazo de cinco días hábiles

B) BAJAS.

Para registrar la baja de un cliente se requiere elaborar el mismo formato (ANEXO 1) indicando que se trata de una cancelación

El departamento de crédito y cobranzas esta facultado únicamente para otorgar, reducir o cancelar el crédito de los clientes. El departamento de ventas es el único facultado para dar de baja a los clientes.

La baja de un cliente sólo podrá ser autorizada por el Gerente de ventas, después de consultar su situación en el departamento de crédito y cobranza.

EMPRESA:	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS:
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

Las causas por las que el departamento de ventas dará de baja a un cliente son las siguientes:

- * Porque el cliente no cubra el volumen mínimo de compra
- * Porque el cliente esta fuera de ruta
- * Por incosteable.
- * Porque el cliente no compre con la periodicidad mínima requerida por la empresa

El Gerente de crédito notificará a ventas, los motivos que ocasionaron la cancelación del crédito de un cliente, los cuales pueden ser:

- * Tener tres o más cheques devueltos.
- * Insolvencia económica y/o moral
- * Incumplimiento de condiciones pactadas.

Los clientes que no estén operando con la compañía y cuya última compra tenga más de un año y tenga saldo a su favor, será cancelado.

En el caso de tener saldo pendiente de liquidar, será enviado a la cuenta de suspenso, para posteriormente darla de baja

Al quedar aprobada la baja de cualquier cliente, invariablemente, el departamento de ventas deberá enviar una copia del (ANEXO 1) al vendedor correspondiente

EMPRESA	LA EMPRESA S A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

C) MODIFICACIONES.

Todas las modificaciones de clientes, serán efectuadas por el departamento correspondiente a solicitud del departamento de ventas, mediante el envío del formato (ANEXO 1), en el cual se indicará el tipo de modificación requerida

Dependiendo del tipo de modificación que se trate, deberá ser autorizado de acuerdo a la siguiente relación:

MODIFICACIONES.

- *Cambio de territorio
- *Cambio de razón social
- *Cambio de dirección.
- *Cambio de Población
- *Aumento o disminución del límite de crédito
- *Cambio de condiciones de venta.
- *Incluir ficha de depósito en la factura
- *Especificación de número de copias de factura.
- *Cambio de ruta de reparto.
- *Cambio de dirección de entrega de mercancía

AUTORIZACIONES

- Gte. Ventas.
- Vendedor.
- Vendedor.
- Vendedor.
- Gerente de Crédito.
- Gerente de Ventas.
- Vendedor
- Vendedor
- Departamento de tráfico.
- Gerente de ventas.

En caso de modificaciones generales de condiciones de ventas, previo acuerdo entre los departamentos de ventas y crédito, el cambio será en forma automática sin la preparación previa del formato (ANEXO 1).

Para dar trámite a las modificaciones solicitadas, el formato deberá contener todas las firmas de autorización mencionadas, especificando claramente el tipo de modificación requerida

EMPRESA:	LA EMPRESA S A, DE C.V	CLAVE.	HOJAS:
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA.	

Para cambios en la razón social o domicilio del cliente, el formato deberá llevar anexa la forma de alta ante la SHCP

El aumento en límite de crédito, se hará en base a la solicitud del departamento de ventas, mediante el formato (ANEXO 1) debidamente requisitado. Para estos casos se manda a reinvestigar el cliente y se ajusta el límite de crédito en base al resultado de la investigación, en el caso de que dicha solicitud no proceda por el resultado obtenido en la investigación, se enviará respuesta al departamento de ventas indicando los motivos

5. FIJACION DE LINEAS DE CREDITO.

La fijación de los límites de crédito para los clientes, se hará en base a los resultados del reporte de la investigación realizada.

Los aspectos fundamentales que se consideran para el establecimiento del límite de crédito son:

- Ventas mensuales
- Capital de trabajo
- Factor de solvencia.
- Referencias comerciales
- Arraigo en el mercado

Como resultado de este análisis, el departamento de crédito es el único facultado para otorgar límites de crédito a los clientes.

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

A) CREDITO ABIERTO.

Se otorga a todos aquellos clientes que por su solvencia moral y económica, estabilidad y experiencia con la empresa, representan un riesgo mínimo en sus operaciones.

Todos estos clientes conforman el llamado "CIRCULO DORADO", cuyo privilegio es que todos sus pedidos son autorizados automáticamente por el sistema

Conjuntamente los departamentos de ventas y crédito se reservan el derecho de recomendar la inclusión o eliminación de clientes en el círculo dorado

A fin de mantener depuradas las cuentas de los clientes del círculo dorado, el departamento de crédito conjuntamente con el departamento de ventas, deben aclarar las diferencias y operarlas en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha de liquidación de la factura

Estas líneas de crédito serán revisadas semestralmente por el departamento de crédito, considerando su experiencia de pagos y la continuidad en sus operaciones, se determinará si continua perteneciendo al círculo dorado o pierde dicho privilegio, de común acuerdo con el departamento de ventas.

EMPRESA	LA EMPRESA S.A., DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

B) CREDITO LIMITADO.

Serán todos aquellos clientes asignados por el departamento de crédito

AUMENTOS AUTOMATICOS:

A clientes que en los últimos seis meses hayan cumplido con las condiciones de venta pactadas, se les otorgará un 25% de aumento en su línea de crédito previo al envío del formato (ANEXO 1) correspondiente.

Igualmente a este tipo de clientes, en casos de incremento de precio se les otorgará un aumento en su línea de crédito, en la proporción al impacto que represente este aumento para la empresa.

6. CONDICIONES DE VENTA

Las condiciones de venta son los plazos que la empresa ha fijado para vender a crédito a los diferentes tipos de clientes que se tienen

Estas condiciones de venta, consideran los términos ideales sobre los cuales le es costeable a la empresa vender a crédito, por lo que es muy importante que sean respetadas por los clientes.

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

Los departamentos de ventas y finanzas son los únicos facultados para el establecimiento de condiciones de venta basadas en las negociaciones hechas con los clientes, buscando siempre la máxima rentabilidad para la empresa

Las condiciones de venta en vigor son.

10 días neto

6 días 2% de descuento por pronto pago

(Días calendario)

Para que un cliente tenga derecho al 2% de descuento por pronto pago, deberá liquidar sus facturas a los 6 días calendario posteriores a la fecha de entrega de la mercancía, ya que el sistema tiene la instrucción precisa de otorgar este descuento sólo en el caso que se pague dentro del plazo fijado

En el caso de aquellos clientes que tienen días preestablecidos de pago, el vendedor deberá notificar esta situación al Gerente de crédito mediante instrucción precisa en el renglón de observaciones del formato (ANEXO 1), para que le sea otorgado el descuento por pronto pago a dichos clientes.

7. AUTORIZACION DE PEDIDOS

El departamento de crédito y cobranzas es el único facultado para autorizar pedidos a crédito, siendo su responsabilidad el liberar aquellos que representen un riesgo mínimo para la empresa, ya que de esto dependerá el mantener una cartera sana

EMPRESA	LA EMPRESA S.A. DE C.V	CLAVE:	HOJAS:
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

Quando el vendedor transmite el pedido de un cliente y su estado de cuenta se encuentra en condiciones normales, dicho pedido es autorizado automáticamente por el sistema.

Todos los pedidos de clientes cuyo estado de cuenta no se encuentre en condiciones normales, serán reportados al departamento de crédito y cobranzas mediante un reporte (ANEXO 2), listado de pedidos con errores de crédito, el cual será analizado diariamente por los supervisores de crédito para autorizar, detener o cancelar dichos pedidos.

8. EXCESO EN LIMITE DE CREDITO

Quando un pedido exceda el límite de crédito del cliente, el supervisor de crédito informará lo anterior al vendedor, para que este efectúe los ajustes necesarios para su autorización o elabore la solicitud para modificación del límite de crédito, mediante el formato (ANEXO 1).

9. SALDO VENCIDO

Quando un pedido es rechazado por tener saldo vencido, el supervisor de crédito revisará si el cliente tiene pagos pendientes de aplicar, identificando si corresponden al saldo vencido para que sean aplicados y autorizado el pedido.

Quando el cliente tenga saldo vencido a más de 30 días, el pedido será cancelado por el supervisor de crédito informándole inmediatamente al vendedor, para gestionar el cobro o aclaración del saldo vencido y volver a transmitir el pedido.

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

Quando un cliente se encuentre en suspenso, el vendedor no podrá levantar ningún pedido, al momento de recuperar el saldo, el vendedor gestionará nuevamente la reapertura del crédito del cliente mediante la elaboración del formato (ANEXO 1) en la inteligencia de que los tres primeros pedidos serán de pago por anticipado.

Para los casos anteriores, cuando los pedidos sean detenidos, crédito enviará la información correspondiente al vendedor y al supervisor, concediendo un plazo de 10 días naturales para su respuesta y efectuar lo que proceda, si después de este término no se tiene contestación, el pedido será cancelado

Por lo anterior es necesario que el vendedor conteste de inmediato estos avisos, aclarando lo expuesto en los mismos

10. CHEQUE DEVUELTO

Ningún pedido será autorizado, cuando el cliente tenga en su estado de cuenta un cheque devuelto pendiente de liquidar, incluyendo todos los gastos generados por la devolución, así como el pronto pago de las facturas que ampara el mismo

11. FACTURACION

El departamento de crédito, es el encargado de recibir del departamento de sistemas toda la facturación que se procesa

EMPRESA	LA EMPRESA S.A., DE C V	CLAVE:	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

A) PROCESOS ESPECIALES

Para procesar cambios especiales a la facturación tales como condiciones de venta, promociones, etc, el departamento de ventas deberá notificarlos a los departamentos correspondientes, mínimo con un día de anticipación, a través de un memorándum para poder tomar las medidas que el caso amerite

B) CANCELACION DE FACTURAS.

Para poder cancelar una factura, el departamento de control de facturación deberá tener en su poder el juego completo de dicha factura, esta cancelación de factura deberá ser autorizada por quien ordene la cancelación y el Gerente del departamento de crédito y cobranzas deberá especificar en cada caso el motivo por el cual se solicita su cancelación.

C) POST-FACTURACION

La post-facturación solo podrá ser solicitada por el departamento de ventas y autorizada por el departamento de crédito, únicamente cuando se entregue la mercancía con el pedido

12. COBRANZA

Es responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas la supervisión de la recuperación de los créditos concedidos, que se lleva a cabo a través de la fuerza de ventas

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

El objetivo es la recuperación oportuna de los créditos, para proporcionar a la empresa la liquidez necesaria para enfrentar los compromisos contraídos.

Uno de los principales apoyos para la recuperación oportuna, es la presentación de documentos a revisión en tiempo y condiciones de cada uno de los clientes

Los diferentes medios por los cuales se lleva a cabo la cobranza son:

A) COBRADORES

La mayor parte de la cobranza de la empresa la llevan a cabo los cobradores en visitas directas a los clientes, comprendidos dentro de sus territorios, sabiendo su responsabilidad de efectuar esta cobranza dentro de los términos establecidos.

B) COBRANZA A TRAVES LINEA BANCARIA.

Este es el medio más importante para la recuperación de la cartera, se puede utilizar tanto en organizaciones con un gran volumen de ventas, como en organizaciones pequeñas

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE.	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

CUENTA 0000-0

Comprende toda la cobranza realizada por los cobradores y los depósitos hechos directamente por los clientes.

El uso de este medio de cobranza se reglamenta de la siguiente forma

Al momento de ser impresa la factura, se anexa una ficha de deposito, con la cual el cliente acudirá al banco a depositar, siendo importante considerar que deberá ser una sola factura por cada ficha, de acuerdo a la capacidad del sistema establecido, evitando así que los pagos sean rechazados.

El banco transmitirá la fecha, el importe y el numero de referencia de cada ficha, los cuales se concentraran en un reporte que recibe la empresa diariamente conjuntamente con la cinta magnética que contiene esta información, la cual se integra a la computadora y la compara contra la transmisión que los cobradores hacen de cada ficha, incluyendo los mismos datos mas el número de su territorio

Con la transmisión oportuna por parte de los cobradores, el sistema aplica automáticamente el pago y nos sirve para detectar los errores y corregirlos, evitando así que se tengan pagos pendientes de aplicar que ocasionen atraso en los pedidos, aclaraciones y afectación en días cartera

Por lo anterior, es de suma importancia que la transmisión de los cobradores sea efectuada diariamente y en forma correcta, de lo contrario, sera necesario esperar la remesa física para su verificación

EMPRESA:	LA EMPRESA S A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS:
PROCESO		FECHA	
CREDITO Y COBRANZA			

CUENTA 1111-1

En esta cuenta se deposita el monto de los cobros efectuados por nuestros cobradores a clientes foráneos, y los depósitos efectuados por los mismos clientes.

En estos casos el cobrador deberá expedir un recibo para cada cliente.

Esta cobranza debe ser relacionada en el informe diario del cobrador (remesa), transmitiendo los recibos, los cuales deberán cuadrar contra la transmisión que se haga de las fichas de depósito.

La transmisión de estas fichas deberá hacerse una por una, incluyendo en el renglón de referencia el día, mes y territorio, lo cual servirá para su fácil identificación

Es importante para el buen funcionamiento de esta cuenta, que la transmisión de recibos se efectúe diariamente, en forma completa, es decir, no mezclando recibos de diferentes días

La falta de observancia de esta instrucción, ocasiona graves problemas, como el retraso en la aplicación de los pagos en las cuentas de los clientes.

C) COBRANZA LOCAL

El departamento de crédito y cobranza cuenta con un área de cobranza local, la cual se encarga de aquellos clientes que por su importancia, volumen de operaciones y sistema de pago, requieren de una atención continua y especializada

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

Este renglón engloba a todos los clientes del sector gobierno, los cuales representan un porcentaje considerable de la cartera, las cadenas de autoservicios más importantes del país, así como algunos clientes regulares.

Es responsabilidad del área de cobranza, la presentación de documentos a revisión, así como la oportuna recuperación de los mismos dentro de las condiciones previamente establecidas con los clientes.

D) CUENTAS MOROSAS

Quando se tengan cuentas cuyo saldo exceda los 60 días de vencido y esto se deba a problemas financieros por parte del cliente, esta cuenta será considerada como una cuenta en suspenso, por lo que automáticamente se dejará de surtir pedidos a dicho cliente.

Es responsabilidad del departamento de crédito la recuperación de dichos saldos en el menor tiempo posible, de la misma, forma definirá las medidas a seguir dependiendo del caso específico que se trate

El supervisor de crédito deberá elaborar mensualmente un reporte de los clientes que estén en suspenso, enviándoselo a los vendedores correspondientes

Después de recibir dicho reporte, se tendrá un plazo de 60 días para llevar a cabo su recuperación, de no ser así, esta cuenta será traspasada a cuentas en castigo y su recuperación será a través de la vía legal.

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCFSO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

Para pasar a un cliente de suspenso a castigo se necesitará la autorización de.

Gerente de crédito y cobranza

Estas cuentas serán turnadas por el departamento de crédito al despacho de abogados con los que se tiene el convenio, siendo responsabilidad del mismo el darle el seguimiento necesario

A partir de este momento el saldo será descargado de la cartera y traspasado a la cuenta de "cuentas en trámite legal"

E) CHEQUES DEVUELTOS

En los casos en que un cliente le sea devuelto un cheque, será responsabilidad del departamento de crédito elaborar la nota de cargo correspondiente, la cual deberá incluir el importe del cheque, la comisión bancaria por devolución y el importe del pronto pago en caso de que se haya descontado, esta nota de cargo deberá ser firmada por el Gerente de crédito y será enviada junto con el cheque devuelto al cobrador respectivo, el cual realizará las gestiones de cobro.

Aquellos clientes que tengan dos cheques devueltos en el periodo de un mes, o tres en el periodo de un año, le será cancelado el crédito

Para reactivar el crédito de estos clientes, deberán realizar por lo menos tres operaciones de pago por anticipado

EMPRESA	LA EMPRESA S A, DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

El cobro de un cheque devuelto deberá efectuarse mediante cheque certificado, mas no se podrá depositar nuevamente el documento que nos fue devuelto por el banco

Cuando el cobrador efectúe el cobro de un cheque devuelto, deberá extender al cliente el recibo de cobro correspondiente, anotando como referencia el numero de la nota de cargo y en observaciones la frase " En pago de cheque devuelto ", entregando el cheque al cliente y enviando la copia de la nota de cargo y el original del recibo de cobro al departamento de crédito.

El cobrador y supervisor serán absolutamente responsables de la custodia y uso de dichos cheques devueltos, debido a su importancia como documentos negociables.

13. CONCILIACIONES DE CUENTAS

Es responsabilidad del departamento de crédito con la ayuda del departamento de ventas, el mantener conciliadas las cuentas de los clientes, a través de la oportuna aplicación y corrección de los movimientos y saldos existentes en dichas cuentas

El estado de cuenta es la base principal con la que cuenta el departamento de crédito para llevar a cabo la autorización de pedidos

Los cobradores mediante el envío al supervisor de crédito correspondiente de las formas para conciliación de cuentas (ANEXO 3), con los datos y soportes necesarios, ayudaran a agilizar la conciliación, ya que tienen el contacto directo con el cliente, siendo responsabilidad del departamento de crédito dar la atención inmediata a estas solicitudes

EMPRESA	LA EMPRESA S.A. DE C.V	CLAVE	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

De las formas de conciliación, el cobrador deberá enviar una copia al supervisor de crédito correspondiente, para que este de seguimiento oportuno al trámite

14. DEVOLUCIONES

En materia de crédito y para evitar diferencias en las cuentas de los clientes, originadas por devoluciones, se deberán considerar los siguientes puntos:

Cuando se reciban las devoluciones, deberán ser procesadas inmediatamente para que sean acreditadas en el estado de cuenta del cliente y no reflejen saldos vencidos inexistentes.

Es responsabilidad del área de control de facturación, el revisar diariamente que todas las devoluciones hayan sido procesadas por el número de cajas o piezas correctas

Es importante considerar que todos los recibos de devolución deberán mencionar el número de factura a la cual corresponde con el fin de acreditar correctamente el importe de dichas devoluciones, así mismo deberá anotar en el recibo de devolución el territorio que le corresponde, con el objeto de poder identificar correctamente de dónde fue generada la devolución

Cuando el transportista sea quien elabore el recibo de devolución, el departamento de tráfico deberá instruirlos en cuanto a la correcta elaboración de dichos recibos

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

15. CORTES DE MERCANCIA

Es responsabilidad del departamento de trafico el surtir el total de los productos que ampare cada factura. En caso de existir algún corte de mercancía, será su responsabilidad el indicarlo en todo el juego de copias y original de la factura, con el objeto de que sean procesadas correctamente.

16. FALTANTE DE MERCANCIA

El departamento de crédito deberá hacer la reclamación inmediata al departamento de trafico, para que este a su vez efectúe la investigación pertinente y acreditar a la cuenta del cliente dichos faltantes, evitando así el tener saldos vencidos impropcedentes.

Cuando la guía de embarque tenga sello y firma del cliente de haber recibido completa la mercancía y argumente posteriormente algún faltante, será responsabilidad del vendedor la aclaración y cobro de dichas diferencias.

17. PROMOCIONES OMITIDAS

Cuando existan diferencias correspondientes a promociones autorizadas que hayan sido omitidas en la facturación, el vendedor deberá notificarlo al supervisor de crédito correspondiente a través del formato de conciliación (ANEXO 3), adjuntando los boletines de promoción que respalden dicho descuento con el fin de acreditarlo inmediatamente al cliente.

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA:	

El memorándum que autorice la cancelación de dicha diferencia, deberá ser autorizado por el Gerente de ventas

18. PRONTOS PAGOS IMPROCEDENTES

Es responsabilidad del vendedor la gestión de cobro de los descuentos improcedentes originados por los clientes que pagan fuera del plazo establecido

Cuando por error en las fechas de recepción de mercancía por parte del cliente el sistema rechace el descuento, el vendedor deberá enviar la documentación comprobatoria al supervisor de crédito correspondiente para acreditar el descuento al cliente

En el caso que por causas ajenas a la operación normal, se requiera acreditar el descuento por pago extemporáneo a un cliente, el vendedor deberá solicitar la autorización del Gerente y enviarla copia (anexo 3) al supervisor de crédito

EMPRESA	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE	HOJAS:
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

ANEXO 1

LA EMPRESA S.A. DE C.V.
FORMATO PARA ALTAS, BAJAS Y/O MODIFICACIONES EN CLIENTES

ALTA	BAJA
------	------

MODIFICACION (INDICAR DE QUE TIPO)	
------------------------------------	--

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CLIENTE				
NOMBRE DEL CLIENTE		REG FED CAUS	TERRITORIO	TIPO CLIENTE
DIRECCION PARTICULAR		NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO		
POBLACION ZONA POSTAL	ESTADO O COLONIA	DIRECCION		
CUENTA	No ECONOMICO	No DE CENSO	POBLACION O ZONA POSTAL Y ESTADO	

TELEFONOS	LIMITE DE CREDITO SOLICITADO	LIMITE DE CREDITO AUTORIZADO
-----------	------------------------------	------------------------------

CREDITO COMERCIAL Y REFERENCIAS					
BANCOS CON QUE TRABAJA O LLEVA CUENTA			OTROS PROVEEDORES CON LOS QUE TIENE CREDITO		
BANCO	CUENTA No	SUCURSAL	PROVEEDOR	No CLIENTE	LIMITE

HISTORIA DEL CLIENTE (ULTIMOS 6 MESES)			
PLAZO EN QUE PAGA	VOLUMEN DE COMPRA	CANTIDAD DE CHEQUES DEVUELTOS	CREDITO INICIAL
			POR FECHA

VENDIDOR	SUPERVISOR	DIVISIONAL	GTE VENTAS	RESPONSABLE DL PAGOS

J.FE SECCION C. Y C.	GTE DE CREDITO	CONTRALORIA	RESPONSABLE DE COMPRAS

OBSERVACIONES

EMPRESA:	LA EMPRESA S.A, DE C.V	CLAVE:	HOJAS:
PROCESO	CREDITO Y COBRANZA	FECHA	

ANEXO 2

LA EMPRESA S.A DE C.V.
LISTADO DE CLIENTES CON ERRORES DE CREDITO

NUMERO DE CUENTA	NOMBRE DEL CLIENTE	FECHA DE ALTA	NUMERO DE PEDIDO	FECHA DE PEDIDO	DATOS
					FACTURA
					SALDO
					PAGOS PEND
					SALDO VENC
					FACTURA
					SALDO
					PAGOS PEND
					SALDO VENC
					FACTURA
					SALDO
					PAGOS PEND
					SALDO VENC

CONCLUSIONES

Si bien es cierto que el otorgamiento del crédito es importante en cualquier tipo de organización, también lo es el correcto manejo del mismo, y más aún el establecimiento de las políticas y métodos de recuperación de la cartera (cobranza).

Una vez analizada la importancia que representa para una organización el correcto manejo del crédito y la cobranza, conociendo los métodos y políticas utilizados, así como los problemas a los que se enfrentan las organizaciones, concluimos en un proceso de Crédito y Cobranza aplicable a todo tipo de organización.

En diferentes

empresas nos pudimos dar cuenta de que los problemas a los que se enfrentan principalmente son; duplicidad y/o desconocimiento de ciertas funciones entre el personal, exceso en otorgamiento de crédito, problemas de recuperación de cartera y crecimiento acelerado, es por ello que proponemos un proceso, que aplicado de manera adecuada, los resultados se verán reflejados en una correcta administración de cuentas por cobrar y por ende en la pronta recuperación de créditos, lo cual tiene como consecuencia mantenerse dentro del mercado

Cabe destacar que al presentar este proceso de crédito y cobranza, no se pretende mostrar una serie de lineamientos que se deban seguir al pie de la letra, es sólo una propuesta para el buen funcionamiento de un departamento de Crédito y Cobranza, que adaptado a las necesidades de cada organización, ayude a obtener un mejor control dentro de dicho departamento y por consiguiente se obtengan resultados satisfactorios

Es importante mencionar que cuando se implanta un proceso, de cualquier tipo, debe hacerse del conocimiento de todos los departamentos y lo personal involucrado, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos para los que fue creado, ya que podemos contar con los mejores procedimientos, pero si no se cumple con este requisito nunca van a funcionar

En suma podemos mencionar que el crédito manejado de manera inteligente es una excelente herramienta frente a la competencia y tanto, que es gracias a él, que muchas empresas se mantienen en el mercado

BIBLIOGRAFIA

- Centeno Avila Javier Metodología y Técnicas en el proceso de la Investigación. México, Editorial Cambio, 1981.
- D Schall Lawrence / W, H, Charles Administración Financiera. México, Editorial Mc. Graw-Hill, 1983
- E Bolten Steven. Administración Financiera. México, Editorial Limusa , 1983
- E Golieb David y P. Ettinger Richard Crédito y Cobranzas. México, Editorial Continental S A, 1962.
- H Mosti Francisco. La Dirección y La Organización del Crédito y la Cobranza en el Siglo XXI. México, CEDEC Editores, 1996
- Horngren Sundern Elliott Contabilidad Financiera. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S A, 1983.
- J Gitman Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera. México, Editorial Harta, 1978.
- Salomón y J. P. John Fundamentos de Administración Financiera. México, Editorial Diana, 1984
- Van Horne James C. y M Wachowicz John Fundamentos de Administración Financiera. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S A, 1994
- Weston F J y Brigham E F. Fundamentos de Administración Financiera. México, Editorial Mc Graw-Hill, 1990
- Weston F J y E. Copeland Thomas. Finanzas en Administración. México, Editorial Mc Graw-Hill, 1988
- W Johnson Robert y W Melicher Ronald. Administración Financiera. México, Editorial Continental S.A, 1989

LEYES Y CODIGOS

- Código de Comercio y Leyes Complementarias. México, Editorial Porrúa S.A, 1992