

45
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría
y Administración

LA ADMINISTRACION DE CREDITO Y
COBRANZA EN LA INDUSTRIA
REFRESQUERA DEL VALLE DE MEXICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

FRANCISCO JAVIER HERNANDEZ CABRERA



Director del Seminario:
Lic. Alfonso Suárez Rebollo

México, D.F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

266750



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CON AGRADECIMIENTO A

MIS PADRES:

**IRENE CABRERA RUBIO
FRANCISCO HERNANDEZ SOTO**

**QUE CON SU VOLUNTAD, APOYO Y CARIÑO CONTRIBUYERON PARA
LOGRAR LA CULMINACIÓN DE ESTE ESFUERZO.**

A MIS HERMANOS: POR SU CARIÑO Y APOYO

GABY

HERI

JUANITA

JAIME

A LA UNAM:

CON CARÍÑO Y RESPETO AGRADEZCO LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR UNA
CARRERA PROFESIONAL.

A MIS PROFESORES:

QUE ME BRINDARON SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS PARA SER
UNA MI PERSONA COMPROMETIDA Y PROFESIONAL PARA SERVIR A LA
SOCIEDAD.

INDICE

Introducción	1
Antecedentes	2
1.- La Administración de Crédito y Cobranzas en las empresas del Valle de México	
1.1 Conceptos de la Administración de Crédito y Cobranzas	5
1.2 Organización funcional del departamento de Crédito y Cobranzas	
1.2.1.Descripción de puestos.	7
1.2.2. Ubicación en la empresa.	11
1.3 Perfil del ejecutivo de Crédito y Cobranzas	14
1.4 Proceso Administrativo En Crédito y Cobranzas	17
Conclusión	
2.- Relación de Crédito y Cobranza con las áreas de la empresa.	
2.1 Relación con Ventas	24
2.2 Relación con Finanzas	25
2.3 Relación con Legal	26
2.4 Relación con Sistemas	32
Conclusión	
3.-La función de Crédito en las empresas del Valle de México	
3.1 La Misión y función de Crédito	33
3.2 Análisis de las empresas que son susceptibles de manejar Crédito	35
3.3 Análisis de factores financieros en el manejo del Crédito	37
3.4 Descripción de funciones, actividades, en el manejo del Crédito	49
3.5 Políticas de Crédito	
Conclusión	
4.- La función de la Cobranza en las empresas del Valle de México	
4.1 La función de la Cobranza	52
4.2 Descripción de políticas de Cobranza	54
4.3 Herramientas e instrumentos para una Cobranza efectiva	56
4.3.4 Motivación para el pago	
4.3.5 Cobranza por teléfono	
4.3.6 Cobranza por carta y otros	
4.7 Descripción de los diferentes tipos de clientes	73
4.8 Presupuesto de cobranza	77
Conclusiones	
Apéndice	79
Bibliografía	89

"El conocimiento en sí mismo es poder."

Francis Bacon

Introducción

El crédito es un medio de intercambio de bienes que al igual que el dinero necesita de la aceptación de la gente porque sabe, o cree, que otra gente lo aceptara.

Sin embargo, el crédito no tiene una aceptación universal como la tiene el dinero no toda la gente puede utilizarlo es decir es limitado.

La palabra crédito viene del latín credere que significa creer. Se basa en la confianza que una persona tiene en otra de cumplir una promesa de pagar por el bien que esta recibiendo esa promesa tiene un valor real a pesar de no ser tangible un valor que se puede medir con precisión.

En los negocios se extiende el crédito expresando la confianza en que el cliente puede pagar e intenta basados en que no sucederá nada extraordinario que le impida cumplir. También se considera la integridad, caracter, referencias comerciales del cliente.

Conforme se a ido aumentando la utilización del crédito también se han especializado los metodos, tecnicas, procedimientos para extender su uso a mas gente, claro que como sabemos no se puede confiar en toda la gente.

El manejo del crédito actualmente se ha convertido en una función netamente financiera que consiste en ser un tipo de financiamiento hacia una persona, empresa, nacion. Permitiendo así un crecimiento en el intercambio de bienes o servicios.

El universo sujeto a estudio es el de las empresas que manejan crédito en el valle de México.

Las empresas que operan en el valle de México se dividen de acuerdo a los bienes que proporcionan que son los siguientes: sector comercial, sector de servicios, sector industrial

El segmento que se abarcara será a las empresas que producen y comercializan bebidas gaseosas.

La participación de mercado de las empresas en este rubro se encuentra dividido de la siguiente manera :

Empresa	Porcentaje de participación
COCA COLA FEMSA	45
PEPSICO.	25
EMBOTELLADORA MUNDET	10
DERIVADOS DE FRUTAS(sangría señorial)	4
OTROS (Peñañiel, Barrilitos, Squirt)	16

Cabe mencionar que la mayoría de los conceptos que mencionan en este trabajo son aplicables a otras empresas que manejan crédito comercial.

Se eligió este ramo por la experiencia propia en el mismo lo que generara un aporte de experiencias actuales y practicas

Este mercado es afectado por la fuerte recesión que vive nuestra economía a esto

le adicionamos la actual apertura comercial de nuestro país.,Generando una feroz

competencia por mantener el posecionamiento de sus marcas respectivas.

En el sector social del país ha aumentado el desempleo de manera critica lo que ha dado como consecuencia una perdida del poder adquisitivo de la población en su mayoría,afectando directamente las ventas del producto esto por no ser un producto que no es básico en la alimentación.

En el ambiente interno de las empresas se han visto disminuido los recursos encaminados a la capacitación del personal, limitando el desarrollo del factor huma-

no.Esta falta de recursos también afecta los proyectos de inversión posponiendolos hasta que haya una recuperación de la economía.

También el atraso en materia de tecnología se hará mas evidente por falta de recursos para adquirirla.

Tipos de clientes

En el valle de México se identifican para el segmento de refrescos 3 tipos de clientes:

- 1) Autoservicios su volumen de compra es en grandes cantidades.

- 2) Detallista este grupo esta formado en su mayoría por cadenas de farmacias ,cadenas de abarrotes, tiendas de conveniencia(24hrs.)su consumo también es considerable.

- 3) Particulares conformado por restaurantes, hoteles, tiendas independientes su volumen de operación es pequeño en ocasiones su imagen es importante para la empresa.

Por la cantidad de operaciones que tiene estos tipos de clientes manejan ciertos requisitos al realizarse la entrega de producto en su almacén, resulta de vital importancia cumplir con tales requisitos al pie de la letra, ya que de no hacerlo el pago de esas ventas se retrasaría de manera considerable y a veces no tendría manera de cobrarse.

A continuación se mencionan los principales conceptos que se manejan para realizar el tramite de cobro de una factura.

A) Talón de recibo de entrega es un tiquet en el que se especifica la fecha de entrega y el numero de entrada que le corresponde a la mercancía recibida también se incluye el numero de la tienda que recibe.

B) Sello de almacén donde consta la fecha de recepción ,numero de folio de entrada así como la firma de la persona que recibe.

C) Orden de compra donde viene especificado la cantidad de producto, precio unitario, descripción del producto, nombre de la tienda, y fecha de entrega.

Todos estos requisitos varían en dependiendo del cliente todos estos datos devenir anexados ala factura como mencionamos anteriormente es de vital importancia cumplir con estos para eficientar la cobranza.

Determinación del problema

El crédito comercial se hace cada vez más recurrente en el mercado nacional por la necesidad de mantener o aumentar sus ventas. Esto ha sido ocasionado por la competencia nacional e internacional de las empresas por mantener sus mercados impulsado con más fuerza con la apertura del Tratado de Libre Comercio. Las empresas al tomar la decisión de manejar sus ventas a crédito adquiere el riesgo de tener pérdidas por concepto de cartera vencida o cuentas incobrables. El problema estriba en cómo reducir al máximo el riesgo de tener pérdidas al otorgar crédito en sus ventas.

Definición del problema

De lo expuesto anteriormente se deriva el cómo debe llevarse a cabo una eficiente administración del crédito para tener una reducción al máximo del riesgo de tener pérdidas en el manejo del crédito.

Hipótesis de trabajo.

Las empresas con una eficiente Administración de Crédito y Cobranza reducirán el riesgo de pérdidas por ventas a crédito.

Hipótesis Alternativa

Las empresas con eficiente administración de crédito y cobranza aumentarán su rentabilidad.

La competencia en el mercado nacional obliga a las empresas a tener excelentes resultados en el manejo del crédito comercial.

Hipótesis Nula

Si las empresas aumentan la venta a crédito se aumentará su rentabilidad.

Conceptos De La Administración De Crédito y Cobranzas

Como mencionamos anteriormente el crédito es intangible, pues tiene su origen en el comportamiento de los individuos, en la confianza que se tienen unos a otros de cumplir con una obligación contraída.

De ahí la importancia de definir con exactitud estos comportamientos para disminuir el riesgo de otorgarlo. Para calcular el riesgo de otorgar crédito varios autores manejan en general los mismos conceptos, a continuación mencionaremos los del Lic. Agustín Montaña de su libro de crédito y cobranzas.

- La reputación(carácter). La imagen que el solicitante proyecta de buen pagador el hombre capaz de cumplir con sus compromisos honorable y dispuesto a encontrar alguna forma de pagar.

Solvencia (capital).Refleja la posición financiera en la que se encuentra capacidad responder con propios recursos presentes o futuros las obligaciones contraídas..

Garantía esta puede ser personal prendaria o hipotecaria utilizada para asegurar el pago del adeudo.

- Capacidad Mercantil (habilidad de pago)Es la capacidad del deudor para generar suficientes utilidades para pagar su adeudo ,se estudian los estados financieros para identificar tendencias ,o en su caso percepciones estables y continuidad en el empleo del individuo.

Condiciones económicas, estas comprenden factores externos como sucesos económicos fuera de control del individuo o empresa que afectan directamente a los factores mencionados anteriormente, definitivamente el entorno social económico definen muchas veces las restricciones del mercado de crédito.

En lo referente a la cobranza se menciona lo siguiente:

Una cobranza adecuada requiere un tratamiento de los clientes de acuerdo a su a su comportamiento y estudio financiero, definitivamente no se puede tratar a todos los clientes de igual manera se necesita de psicología , encaminada a convencer al cliente de cumplir con sus obligaciones.

Oportuna, es común que un cliente contraiga varios adeudos con varios proveedores e aquí la importancia de cumplir con la fecha y hora estipulada que el cliente determine para realizar su pago para llegar antes que el cliente agote sus recursos.

Constante, una de las principales herramientas de la cobranza es la constancia, el insistir con el pago a un cliente hace que tenga prioridad nuestros pagos sobre otros proveedores además crea un idea de que su cuenta es muy importante para nosotros.

La función de crédito y cobranzas puede depender en jerarquía a la dirección general, gerencia de administración Sin embargo esta nunca puede depender de la gerencia de ventas o mercadotecnia puesto que por operación se confrontan interés que en la relación tan estrecha que guardan ambas áreas.

Por un lado el departamento de ventas esta mas preocupado por aumentar sus ventas ya sean a crédito o de contado normalmente no se interesa por los problemas que esta pasando el departamento de crédito y cobranza para recuperar las ventas a crédito.

Es definitivo tomar en cuenta para ambas áreas que el ciclo de venta no se termina hasta que se realiza el cobro de dicha venta.

Descripción de Puestos

Gerente de Crédito y Cobranzas

Depende de la dirección de Finanzas a la cual se le deben de canalizar los informes de resultados en su operación y a su vez a la dirección general.

El mantener la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa tales como ventas, personal, sistemas ,tesorería etc. Lo anterior para mantener un buen desarrollo de las funciones del departamento de crédito en la empresa.

Es necesario tener una estrecha vigilancia del entorno economicosocial que afecta directamente al departamento de crédito en sus operaciones esto debido a que la función de cobranza es muy sensible a estos factores.

Elaborar los informes de resultados del departamento de crédito a la dirección general como a la dirección de finanzas es otra actividad de vital importancia ya que en ellos se reflejan los resultados obtenidos por el departamento de crédito.

Dentro de las principales funciones se incluyen, mantener una reducción al mínima de la cartera vencida que parece obvio pero a veces se pierde de vista..

Crear las condiciones necesarias para tener buenas relaciones con los clientes.

Formular políticas de crédito y participar en las políticas generales de la empresa.

Contratación y entrenamiento del personal que haya de trabajar en el departamento de crédito, elaboración de presupuesto de cobranza y administración del departamento de crédito.

Otra de sus funciones será el otorgamiento de crédito en que se hará la evaluación sobre los posibles clientes y decidir en base a los diferentes factores financieros del cliente para otorgar la autorización del crédito.

Un gerente de crédito deberá ocasionalmente revisar las políticas crédito para adecuarlas al mercado actual.

Realizar una evaluación del costo del departamento de crédito para determinar la rentabilidad con la que opera en la empresa.

En la gráfica 2 presentamos un organigrama en el cual función de crédito y cobranzas esta regida por un gerente . De ahí la función de crédito esta manejada por un jefe de crédito y la función de cobranza con su jefe correspondiente.

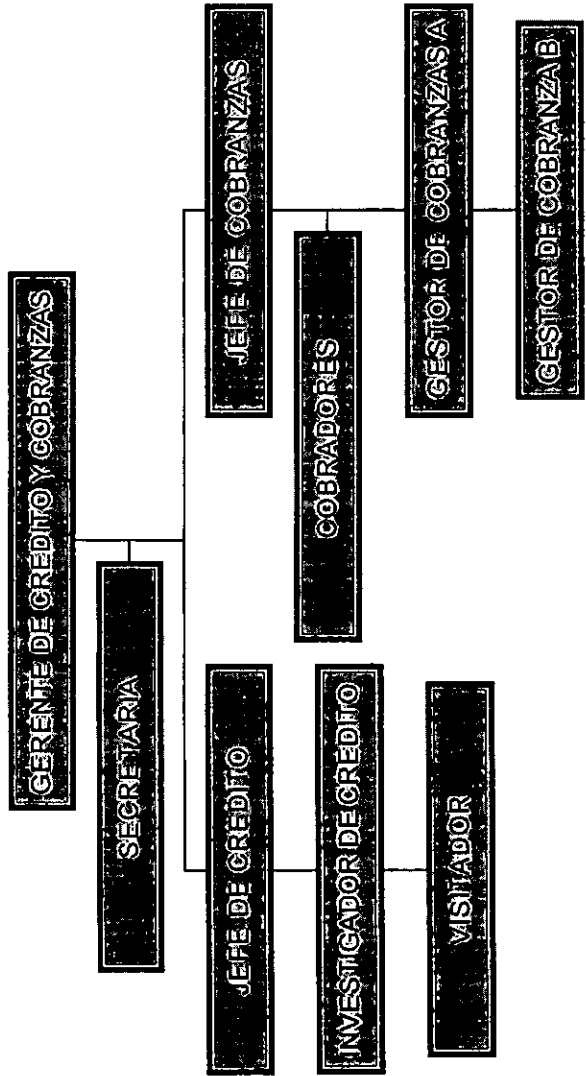
Esta organización del departamento tiene como objetivo tener un mejor control en el otorgamiento de crédito y evitar que se pueda caer en la tentación de cubrir ciertas cuentas atrasadas con cuentas nuevas.

Sin embargo resulta costoso ya que el otorgamiento de créditos tiene por lo regular un nivel muy bajo de operación en comparación con la cobranza y esta función puede ser absorbida por el gerente de crédito y cobranzas.

Como lo muestra la gráfica 3 estas dos funciones son absorbidas por el jefe del departamento y auxiliado por dos coordinaciones que se dedicaran a trabajar un segmento definido de mercado.

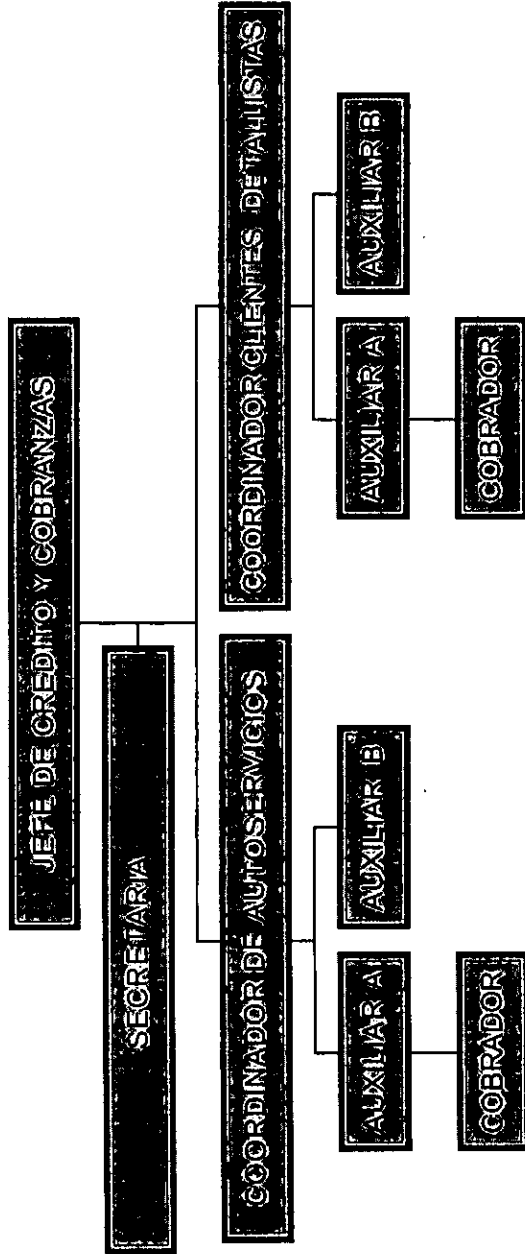
GRAFICA 2

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



GRAFICA 3

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS



Ubicación del Departamento De Crédito y Cobranza En La Empresa

La función de crédito y cobranza debe de depender de la dirección de Finanzas o en su caso de la Dirección General esto debido a que su función es netamente financiera.

Gráfica No 1

Hay que tomar en consideración el no caer en el error de subordinar la función de crédito cobranzas a la gerencia de ventas caer en esta situación genera conflictos de intereses como lo mencionamos a continuación:

La cobranza tiene dos formas de actuar la primera es tener una política restrictiva en cuanto al otorgamiento del crédito lo cual incide directamente en una disminución del volumen de ventas, el cual es el principal objetivo del departamento de ventas.

Por lo regular al departamento de ventas no le interesa si lo que se esta vendiendo se esta cobrando solo optan por presionar al departamento de crédito para tener una política abierta al crédito, situación que se facilitaría al ser subordinado de ventas.

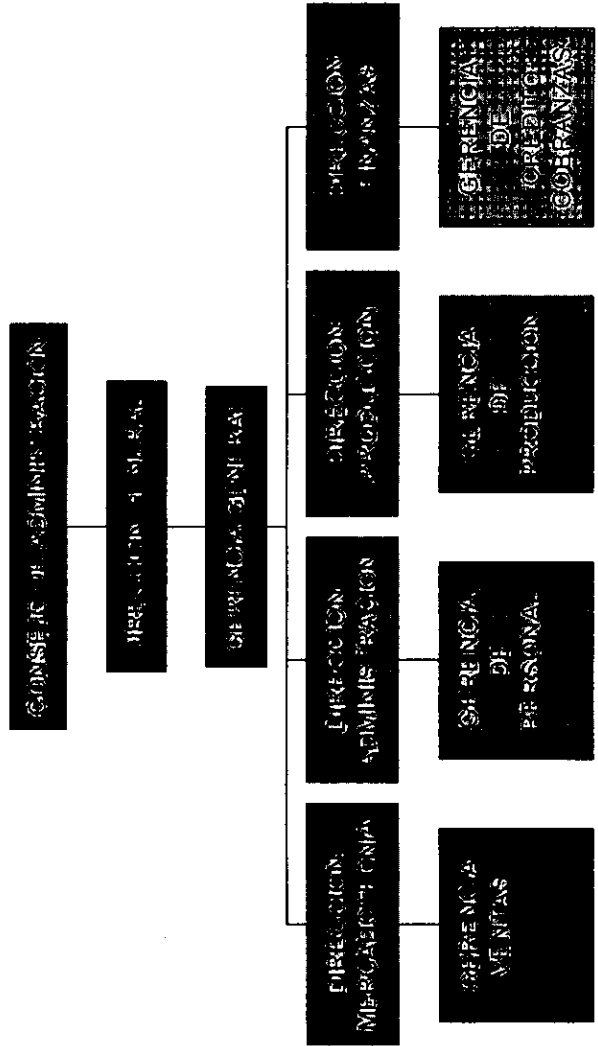
La segunda forma de actual del departamento de crédito es tener una política abierta de crédito lo que ocasiona un aumento considerable en ventas.

Hay que entender que el aumentar el crédito no malo en si pero si aumenta el riesgo financiero de la empresa siguiendo los procedimientos establecidos e implementando las políticas necesarias encaminadas a reducir las perdidas por cartera vencida.

El manejar al departamento de crédito con igual peso que el departamento de ventas da una mayor capacidad de negociación para aplicar acciones que conengan a la empresa y no favorezca a determinada arrea.

GRAFICA 1

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA



División De Las Cargas De Trabajo En La Cobranza

En la Ciudad de México, con el problema de tráfico y transportes, el trabajo de cobranzas se hace muy lento. además las empresas hacen esperar, mucho a los cobradores, por lo que se hace necesario dividir la ciudad por zonas con el fin de que los cobradores recorran la menor distancia entre una empresa y otra.

No es conveniente asignar a un cobrador a una misma zona si se tienen incentivos sobre la cobranza, ya que la penetración de ventas por empresa, varía de zona a zona, dándole ventaja al cobrador de la zona donde más se vende.

Pero si es conveniente asignar una sola zona por semana o quincena y a cada cobro, en ocasiones requiere de 2 o 3 visitas en días consecutivos.

A fin de determinar el No. de cobradores necesarios, se debe tomar el promedio diario de facturas por cobrar y dividirlo entre el promedio diario, de cobranza por cada cobrador, con rutas bien planeadas por el jefe de cobranzas, un cobrador que utilice medios públicos de transporte puede realizar hasta 20 cobros en un día o aun más si utiliza automóvil o motocicleta.

Es regla general que los cobradores estén afianzados y de preferencia los vehículos que utilizan estén asegurados lo anterior por lo conflictivo que resulta trasladarse en la ciudad.

Cuando la ruta del cobrador se realiza por zonas tiene como ventaja el poder utilizarlo para resolver pequeños problemas que se presentan en el depto. De crédito.

Perfil Del Ejecutivo De Crédito y Cobranza

En la actualidad la importancia de un departamento de Credido y Cobranza ha ido en aumento esto debido a que se le esta dando su real importancia por ende el puesto de Gerente o jefe de crédito tiene mas peso en la empresa y por lo tanto se exige mayor preparación del mismo.

Lo anterior se presenta como una oportunidad para tener un desarrollo mas amplio en la organización, esto motiva al ejecutivo a tener una mejor preparación profesional.

El actual gerente de crédito no solo debe de ser una persona con tacto y la vez firme si no también un conocedor del mercado en que se desenvuelve poseer habilidades conocimientos de diferentes ramas.

Deberá conocer acerca de contabilidad , leyes mercantiles, técnicas de cobranza,

Análisis de estados financieros, administración, Psicología, sistemas por mencionar los mas importantes.

Otro requisito que se ha hecho indispensable es el de contar con un titulo universitario y cada vez con mayor frecuencia un grado de maestría en finanzas o administración.

A continuación se enumeran aptitudes y habilidades que debe poseer un ejecutivo de crédito y cobranzas las cuales las menciona en su libro el :C.P Victor Molina:

Atributos de Personalidad

El aspecto Personal, un ejecutivo de crédito y cobranza debe tener una apariencia limpia y bien vestido.

Debe de tener interés por las personas que lo rodean y así como tener una forma de expresión de a cuerdo a su puesto.

Sinceridad en la actitud y los modales recordando que representa la imagen de la empresa

**Responsable hacia su actividad que desempeña.
Capacidad de inspirar confianza hacia sus subordinados.
Ser una persona accesible y abierta a las críticas
Facilidad de palabra**

Atributos de Juicio

**El atributo de juicio se hace necesario para tener una mentalidad abierta a todos los problemas que se presenten.
Emplear con frecuencia la información del departamento y hacer frecuentemente análisis exhaustivo de los problemas que se presenten.**

Tacto, firmeza, suavidad para tener un mejor trato con el cliente, subordinados o jefes superiores.

Aceptación de la responsabilidad ante los clientes junto con una capacidad de negociación para tener las mejores ventajas frente al cliente.

**Buena memoria factor importante en el seguimiento de problemas.
Determinación en el ejercicio de su mandato siempre dentro de las políticas, procedimientos del departamento y la empresa.**

**Creatividad para el desarrollo de nuevas ideas en procedimientos de cobranza.
Capacidad para lograr la cooperación entre su grupo de trabajo y otras áreas de la empresa.**

Otra de las cualidades que a mi juicio me parece de vital importancia es el de ser una persona honesta en lo que hace con lo que dice, es decir manejar a detalle cada una de las actividades de su departamento.

Es de suma importancia que el ejecutivo domine a la perfección cada una de las actividades del departamento, esto aumentará el respeto y confianza de sus subordinados y jefes puesto que cuentan con una persona capaz.

Conclusión

Una de las principales razones por las que un departamento de crédito no esta recuperando sus ventas a crédito se debe a que no existe una estructura formalen su administración.

Esta estructura se forma por principio en definir el lugar que ocupa el departamento de crédito en la organización .

El determinar a quien reporta los resultados obtenidos en su operación y con que departamentos debe coordinarse para solucionar problemas que se presenten. Si no se desea que las cuentas caigan en cartera vencida.

Las actividades del departamento deben ser reguladas por normas y procedimientos bien definidos evitando caer en ambigüedades en el perfil del personal que se requiere.

Una de las recomendaciones que por experiencia propia hago hincapié es poner en iguales condiciones de jerarquía al departamento de crédito con el departamento de ventas.

Dado que de igual importancia tiene el vender que el cobrar, así se evitara que se generen conflictos internos.

El Proceso Administrativo En El Crédito y Las Cobranzas

Los procesos administrativos, por su relación con todo movimiento socioeconómico forman un continuo inseparable en cada parte, cada acto cada etapa deben estar unidos entre si; resultando además simultáneos en su efecto y consecuencia.

Como se denota en el significado etimológico que lo conforman :Ad--- Hacia Ministrativos--- Servicio Proceso--- Serie ordenada de pasos.

El hombre por la naturaleza de sus acciones tiende a servir, por tanto para obtener un mejor servicio necesita de una serie de pasos ordenados.

El individuo debe organizar su vida así ha de poder utilizar todas sus habilidades, so pena de desperdiciar el talento que es capaz de desarrollar.

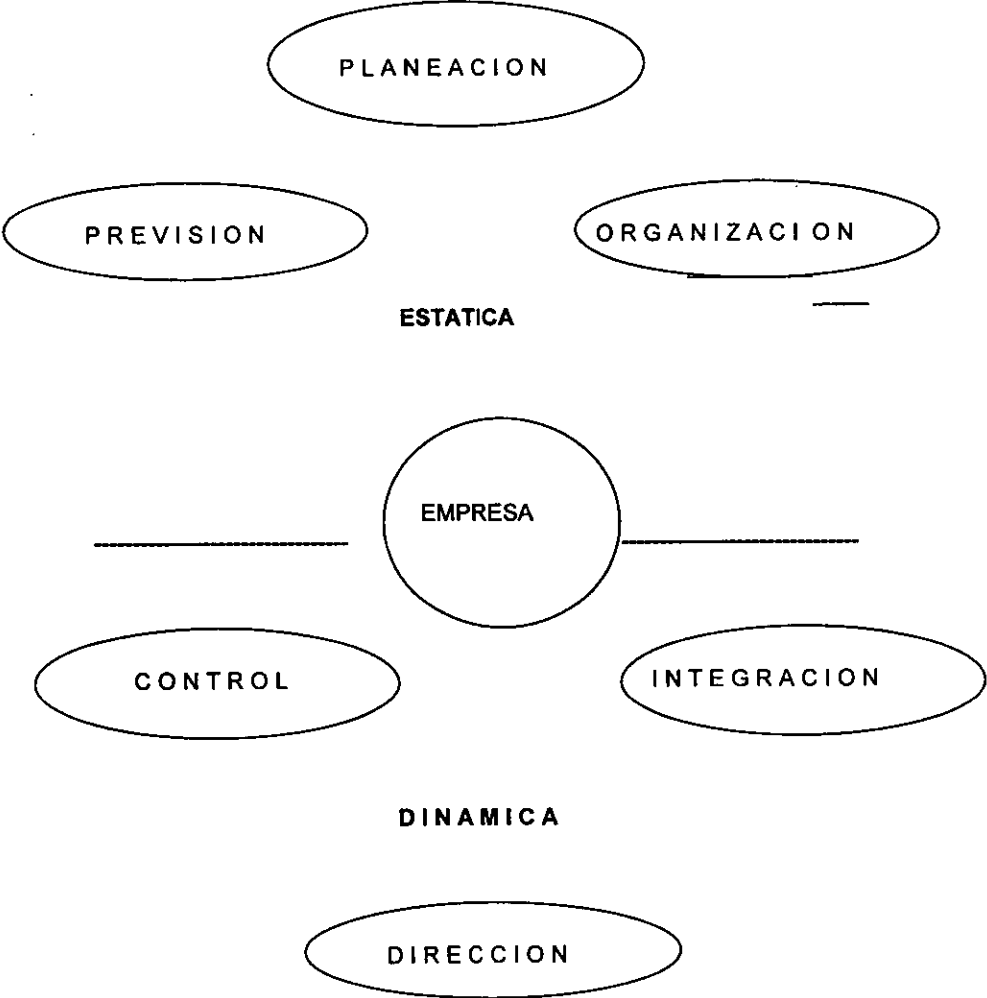
La organización del Crédito debe ser dinámica y eliminar lo estático , por lo que normas demasiado rígidas pueden conducir al estancamiento y el fracaso. Sin embargo existen reglas básicas que deben aplicarse sin menoscabo del tipo de comunidad que se trate.

En su acepción mas amplia , la organización ha sido definida como una colectividad de personas que trabajan juntas por un fin o causa común .

Siendo más específicos la organización es la estructura o forma de una empresa y el ordenamiento lógico de sus partes, para su correcto funcionamiento y que también incluyen individuos que realizan tareas y se relacionan entre si.

Los organizadores de un negocio NO pueden encontrar tipos humanos que se ajusten exactamente a la descripción de sus ideas, mas bien, deben utilizar al elemento humano como ingrediente activo y principal motivador de sus condiciones, y por ende, de sus formas de organización .

GRAFICA DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO



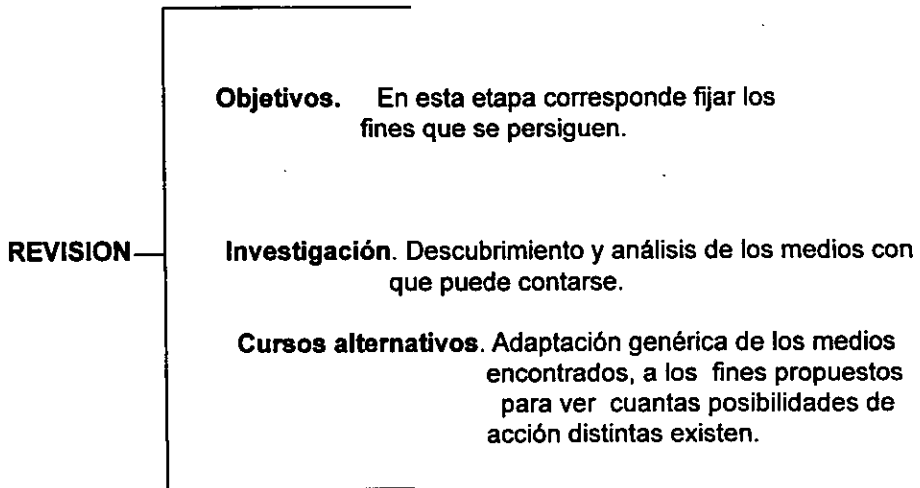
PREVISION

Definición

Determinar técnicamente lo que se desea lograr, por medio de un organismo social: así como, investigar y valorizar cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

¿ Qué puede hacerse ?

Elementos:



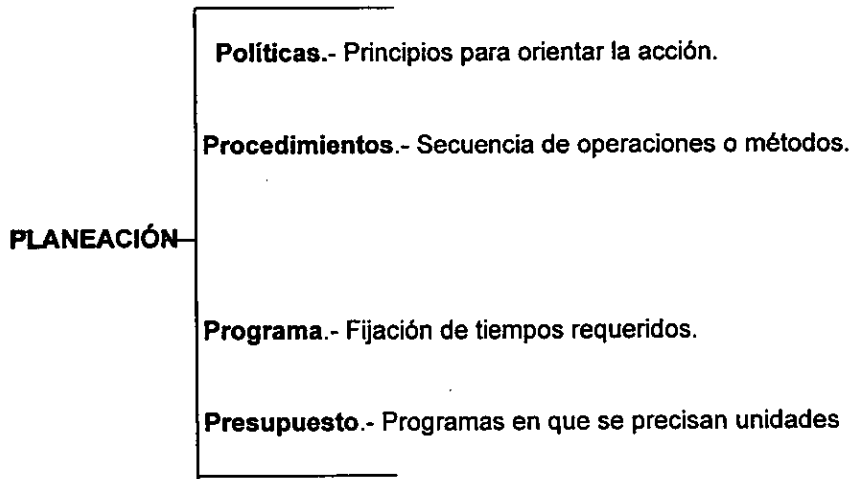
PLANEACIÓN

Definición:

Determinar el curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que los habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades y costos para su realización.

¿ Que se va hacer?

Elementos



ORGANIZACIÓN

Definición:

Estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social, para su mayor eficiencia.

¿ Como va a hacer ?

Elementos:

ORGANIZACIÓN

- **Jerarquías** .- Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- **Funciones** .- Determinar como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin.
- **Obligaciones** .-Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo, susceptibles de ser desempeñada por una persona o por dicha unidad

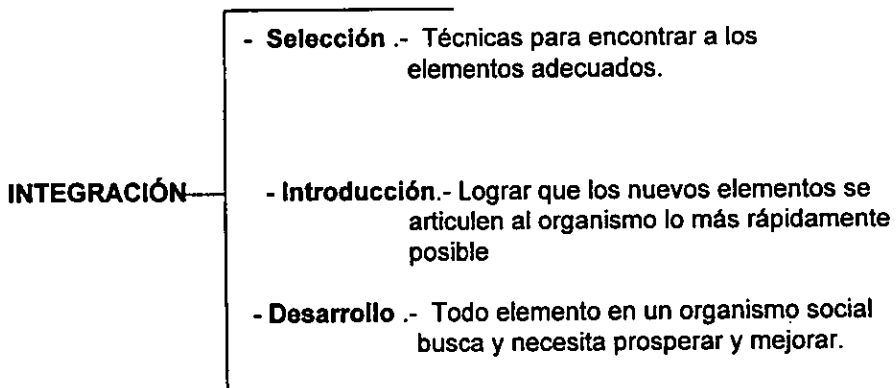
INTEGRACIÓN

Definición:

Dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficiente funcionamiento, seleccionándolos, introduciéndolos y desarrollándolos. Esta integración se refiere a persona como a cosas.

¿ Con qué y con quién lo hace ?

Elementos:



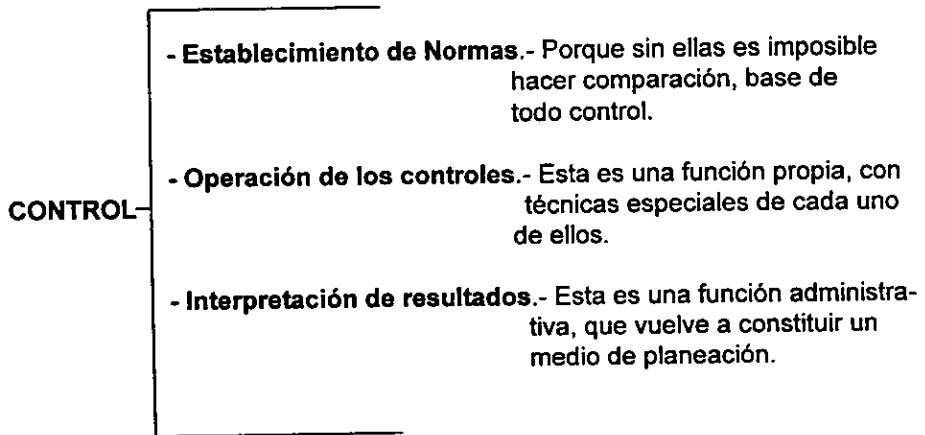
CONTROL

Definición:

Establecer sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación a los esperados, con el fin de saber si se ha logrado lo que se esperaba. Corregir, mejorar y formular nuevos planes.

¿ Cómo se ha hecho?

Elementos:



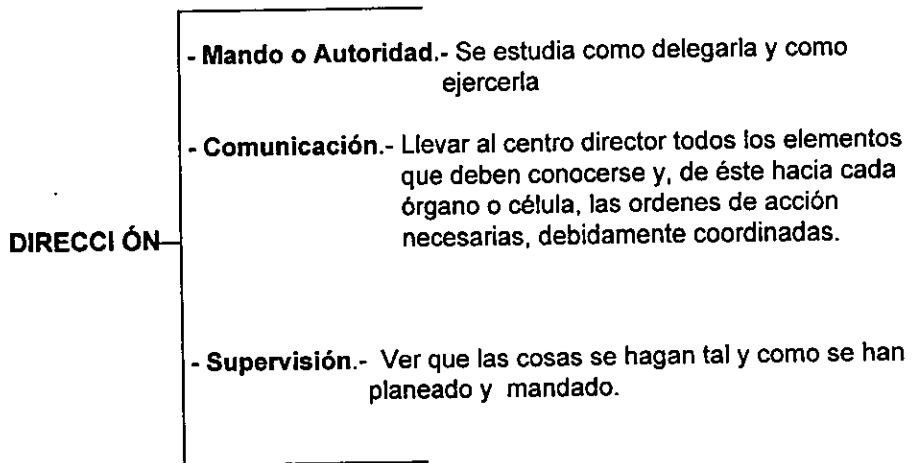
DIRECCIÓN

Definición:

Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo de un organismo social, de manera que el conjunto de todas ellas realice, del organismo social, de manera que el conjunto de todas ellas realice, del modo más eficaz, los planes señalados.

Ver que se haga

Elementos:



Relación Crédito y Cobranzas con Ventas

La relación tan estrecha que tiene el área de crédito y cobranza con ventas se origina cuando la empresa decide manejar operaciones de venta a crédito para aumentar sus ventas totales.

Ocurre muy a menudo que el área de ventas no respete las políticas de crédito ya que estas limitan su operaciones, por ejemplo, al seguir surtiendo pedidos a un cliente que tiene sus cuentas atrasadas con el área de cobranzas también, cuando el vendedor aplica un descuento sobre venta no autorizado.

Lo anterior sucede porque el área de ventas no toma importancia a los clientes que tiene en común con el área de crédito originando que se dificulte la recuperación de la cuenta atrasada.

Es necesario mantener una estrecha coordinación entre ambas áreas, tomando base que una venta no se realiza por completo hasta que no se cobra.

Es importante establecer y entender la mecánica que se presenta en la relación de ambas áreas .La cual comienza cuando el área de ventas propone clientes potenciales susceptibles de manejar crédito información que envía al área de crédito.

El área de crédito establecerá las políticas a seguir para la autorización del crédito, ya autorizado se realizara la recuperación del crédito mediante la cobranza .

Al realizar la cobranza se mantendrá informada a la gerencia general y al área de ventas sobre los clientes que presenten atraso en sus pagos.

Crédito y Cobranzas debe de tener la facultad de suspender crédito cuando algun cliente tiene un atraso considerable entendiendo que hay clientes que son de vital importancia para la empresa ya sean clientes de imagen (son los considerados con valor agregado en la comercialización del producto o que tienen un contrato especial con la empresa) ,Los clientes por volumen de venta.

Para la cancelación de estos créditos se necesita de un comite de crédito formado por la gerencia de administración, gerencia de ventas y la gerencia de cobranza y así llegar a una decisión mas conveniente para la empresa.

Es importante que las comunicaciones respecto al cambio de condiciones que se manejan con el cliente tanto de ventas como del área de crédito lleguen de manera clara y oportuna como por ejemplo bonificaciones sobre venta , cambios de precio, convenios por promociones, lo anterior ayudara a mantener una cartera de clientes mas sana.

Relación Finanzas y Crédito

La principal función de crédito y cobranza es la de canalizar la mayor parte de los ingresos a la empresa y finanzas se encarga de administrar los activos y pasivos de la empresa.

La información generada por el área de crédito se hace necesaria para la elaboración de los estados de situación financiera que realiza finanzas.

Se hace de vital importancia la coordinación entre ambas áreas para la presentación en forma y tiempo de la información requerida para la elaboración de los estados de situación financiera de la empresa tales como:

Balance general, Estado de resultados ,estado de perdidas y ganancias, necesarios para tener un análisis del desarrollo de las operaciones.

De lo expuesto con anterioridad surge la pregunta ¿porqué debe de depender del área de Finanzas el área de crédito?

El área de crédito de es un área que sus resultados son perfectamente medibles en cifras y finanzas es el área que analiza en cifras todos los resultados de la empresa.

De ahí partirán las decisiones por parte del consejo de administración que guiarán el desarrollo de la misma.

La información generada por el departamento de crédito y cobranza no debe ser exclusiva de del área de Finanzas puesto que hay otro tipo de situaciones de mercado que deben de ser analizadas directamente por el consejo de administración y dirección general.

Como se puede ver el área de crédito es una función netamente financiera de ahí parte la necesidad de ser supervisada por un área que tenga como principal actividad el análisis y registro de las operaciones financieras de la empresa. -

Relación área Legal y Crédito

Para tener un idea de la estrecha relación que guardan estas dos áreas en una empresa diremos que varios ejecutivos de crédito son abogados esto debido a que uno de los medios para recuperar una cuenta de un cliente moroso o que se niega a pagar es la vía legal.

La vía legal por lo general se utiliza cuando ya se han agotado otros medios de cobranza, se recurre normalmente a despachos de abogados especializadas en esta materia en caso que no se cuente con un departamento legal en la empresa.

Se debe de considerar varios elementos antes de enviar una cuenta a legal tales como si el monto de la cuenta justifica el costo de contratar un despacho o el tiempo que requerirá el departamento de legal en recuperar la cuenta.

Lo anterior debido que una demanda legal sobre todo en nuestro país requiere de considerable tiempo y gastos adicionales.

Básicamente existen dos caminos para el cobro de una cuenta:

El Juicio Ejecutivo Mercantil que se refiere al cobro de cheques, letras de cambio, y pagares y cuya duración es normalmente mas corta que un juicio ordinario mercantil

El Juicio Ordinario Mercantil se refiere a l cobro de facturas, notas de remisión, cotrarecibos y otra clase de papeles que no sean los mencionados en el juicio ejecutivo mercantil.

Es mas lento este proceso debido a que propicia un numero mayor de recursos de defensa por parte del deudor demandado.

Cabe mencionar que es importante tener toda la documentación en regla para evitar contratiempos a la hora de demandar.

Se hace necesario estar seguro que se han agotado todos los recursos para recuperar la cuenta , puesto que todo juicio resulta costos en tiempo y dinero.

Aspectos Legales De La Cobranza

A fin de analizar los aspectos legales de los títulos de crédito, es necesario primero definir los documentos que para esta utilizamos generalmente y son:

Contrarecibo

Es un resultado de una practica comercial, es un documento que lo único que acredita es que la empresa acreedora presento documentos "a revisión" , no es un documento que permita acreditar una compra venta.

Factura

Es el documento comercialmente conocido, contiene todas y cada una de las condiciones a que se obligan las partes (Cliente Y Proveedor),producto,precio ,plazo.

Títulos de Crédito

Son los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna.

Dentro de esta, cabe mencionar que los títulos de crédito son absolutamente mercantiles, por lo que la mercantilidad no se altera cuando quien los suscita no sea un comerciante (Comercio y Comerciante).

Características:

Incorporación.

Es el documento que lleva inserto un derecho, de manera que este va íntimamente ligado al título y su ejercicio esta condicionado a la exhibición del documento; por esto, quien posee legalmente el título, posee legalmente el derecho, es decir, no podemos entender el derecho separado del título, ya que este es lo principal y el derecho lo accesorio.

Legitimación.

Es una consecuencia de la incorporación, para ejercitar el derecho, es necesario legitimarse exhibiendo el título.

Literalidad.

Se dice que el derecho en el título incorporado es literal, esto es , que solo se podrá ejercitar lo que expresamente se encuentra marcado en el. Será la letra, la medida de la obligación consignada en el documento.

Autonomía.

No es correcto decir que el título o el derecho en el consignado son autónomos, sino que lo que es autónomo es el derecho que cada titular sucesivo va adquiriendo sobre el título.

La autonomía entonces, indica que el derecho del titular es un derecho independiente, en el sentido de que cada persona adquiere un derecho propio distinto del que tenía el que transmitió el documento.

LETRA DE CAMBIO

Es el título de crédito formal y completo que contiene la obligación de pagar sin contraprestación una cantidad determinada a su vencimiento y en un lugar expresado.

Elementos personales de la letra.

Librador.- La persona que extiende la letra.

Tenedor o Beneficiario.- La persona a favor de quien se ha de efectuar el pago.

Librador .- La persona a cargo de quien se gira y se ha de realizar el pago

Requisitos (Art. 76 L.G. T.O.C.)

-La mención de ser letra de Cambio en el texto del documento.

-Lugar y fecha de expedición.

-La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.

-Nombre del girado

-Lugar y época de pago.

-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.

PAGARE.

Es un título de crédito que contiene la promesa incondicional del suscriptor, de pagar una suma de dinero en un lugar y época determinada, a la orden del beneficiario.

Requisitos (Art. 170 L.G.T.O.C.)

La mención de ser pagare inserta en el texto del documento.

La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.

-Nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.

-Época y lugar de pago.

-Fecha y lugar de suscripción del documento.

-Firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.

CHEQUE.

Es el documento por medio del cual el titular de la cuenta da la orden al banco para que se pague el monto especificado a un beneficiario (persona o institución) determinado o bien, a quien lo presente para su cobro, es decir al portador.

Elementos Básicos.

Girador o Librador.- Se denomina así al titular o titulares de la cuenta es decir, el correspondiente propietario, conocido como cuentahabiente, que tiene el derecho de expedir cheques.

Girado o Librado.- Se le llama así al banco en el cual se establece la cuenta, o bien, contra el cual se giren, libren o expidan los cheques.

Beneficiario.- Se conoce así a la persona física o moral a favor de la cual se gira, libra o expide el cheque.

Requisitos.

-La mención de ser cheque inserta en el texto del documento.

-Lugar y fecha de expedición.

-La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.

-El nombre del librado.

-Lugar de pago.

-La firma del librador.

Quiebra y Suspensión de pagos

Se ha considerado que la quiebra tiene como fin la liquidación de la sociedad insolvente, la ejecución colectiva y además, como el recurso o medio de defensa de los acreedores frente al comerciante insolvente.

A los anteriores fines deben sumárseles los nuevos propósitos de estas dos figuras, que son: la conservación de la empresa y el pago por convenio a los acreedores.

Tanto la quiebra como la suspensión de pagos son procedimientos especiales, compuestos por actos jurisdiccionales y administrativos y que contiene principios distintos del derecho convencional.

Suspensión de pagos.

Es un beneficio que la ley otorga a los comerciantes. En un estado jurídico que impide los cobros, se suspenden procedimientos y ejecuciones en contra del suspenso y se deja de producir intereses; en este el comerciante propone un convenio con calendario de pagos, lo que evita la quiebra.

Características.

- Evita la declaración de quiebra
- El suspenso no pierde la administración de sus bienes.
- El procedimiento concluye si el comerciante paga.
- Se declara una moratoria forzosa

La suspensión tendrá lugar cuando el comerciante teniendo patrimonio, o sea bienes, no puede cumplir con el pago de sus deudas, por falta de liquidez, esto es, que el pasivo no ha superado al activo y este beneficio es previo a que el comerciante sea declarado en quiebra y solo podrá ser solicitada por este mismo.

Primordialmente la suspensión de pagos es que el suspenso logre el pago a los acreedores, para lo cual al momento de acogerse a este beneficio, deberá presentar un convenio en el cual proponga las alternativas de pago y de aceptarse, se dictara la resolución que lo declare en suspensión de pagos, si se hace en forma posterior, será declarado en quiebra.

La suspensión será admitida y declarada presuntivamente mediante una resolución a la que se le denominará sentencia.

Quiebra.

Es un asunto de interés público. Es el estado jurídico declarado del comerciante que ceso sus pagos y que no obtuvo el beneficio de la suspensión de pagos y en el cual mediante el procedimiento, deberá pagar a sus acreedores con la venta de sus bienes.

La consecuencia de la quiebra es la extinción del comerciante, salvo que esta se concluya por pago, falta de acreedores o acuerdo unánime de estos.

Elementos.

- Comerciante individual o social.
- La cesación de pagos.
- La declaración judicial
- La junta de acreedores(los que serán pagados con el producto de la venta de los bienes).

Solicitud de quiebra, esta puede hacerse por el comerciante, por los acreedores, por el Ministerio Público o el Juez.

Conforme a la Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos el comerciante podrá ser declarado en quiebra cuando cese en el pago de sus obligaciones y hay cesación de pagos:

- Cuando el comerciante haya incumplido con el pago de sus obligaciones líquidas y vencidas.
- Inexistencia o insuficiencia de bienes en que trabar un embargo o ejecución.
- Ocultamiento o ausencia del comerciante.
- El cierre de los locales de la empresa.
- La cesión de sus bienes en favor de los acreedores
- Solicitar la suspensión de pagos y no cumplir con el convenio presentado.

Crédito y Cobranzas y su relación con Sistemas

En la actualidad no se le da importancia real al área de sistemas enfocada al departamento de crédito.

Como sabemos el implementar un sistema apropiado para el área de crédito requiere de una inversión fuerte a corto plazo. Sin embargo, esta inversión se hace mínima al largo plazo esto por el beneficio que brinda.

La dinámica de las transacciones comerciales se realizan en segundos a través de sistemas de comunicación con alta tecnología.

Esto obligó a las empresas a optimar al máximo sus flujos de información internos mediante la implantación de sistemas de información para que el consejo de administración cuenten con información oportuna y confiable para tomar decisiones.

En la operación de un departamento de crédito se hace indispensable un sistema que abarque la elaboración de facturas, el procesamiento de facturas pagadas y pendiente de pago, elaboración de reportes como:

Antigüedad de saldos, estados de cuenta de clientes, rotación de cuentas por cobrar etc.

Se hace imprescindible que el flujo de estas operaciones sea manejado por un sistema que reduzca el tiempo de proceso.

En caso que no se tenga un área de sistemas se tendrá que recurrir a los servicios de empresas dedicadas a la implantación de sistemas de información.

Conclusión

La relación entre estas áreas específicas debe de tener como principal objetivo ofrecer un servicio con calidad. Dicha calidad es en la medida que el cliente es atendido o satisfecho su requerimiento.

Esto incluye los clientes internos como los externos, en los clientes internos es de suma importancia la comunicación ,cooperación para aprovechar mejor las oportunidades y disminuir los riesgos en un entorno que cada vez cambia con mas rapidez.

La globalizacion de las transacciones comerciales ,ha obligado a las empresas a actualizarse en nuevas tecnologías ,nuevas tendencias de administración para poder hacer frente a la competencia.

El trabajo en equipo se ha hecho una de las principales armas para que la empresa desarrolle sus capacidades al máximo para la consecución de sus objetivos.

No cabe duda que una empresa en donde sus diferentes áreas gastan el tiempo en culparse por los errores cometidos no tendrá nada para competir con aquellas que logran una cohesión con sus diferentes áreas para hacer frente a las contingencias del mercado mundial.

MISION Y OBJETIVOS DEL ÁREA DE CREDITO Y COBRANZAS

La Misión empresarial expresa una filosofía de el " ¿ Qué somos ? y el ¿ Dónde vamos ? , La cual debe servir como "guía inequívoca " de las metas y objetivos trascendentes que la impulsan.

En ella , los directivos y dueños expresan su forma de pensar, su inclinación organizacional y su concepto del desarrollo humano social y comercial. También se reflejan los valores de los de sus directivos. En la Misión están contenidos todos, o casi todas los aspectos que dan carácter a la empresa por eso es recomendable que cada área redacte su propia Misión.

La misión del Departamento de Crédito y Cobranzas deberá establecer, primeramente, cual es la razón de ser y luego, cuales son sus intenciones para con el Mercado y Clientela de la Empresa. Después, debe explicar claramente en que forma se desarrollará hacia el interior y hacia el resto de la empresa, para finalizar con la evaluación de lo que representa para la sociedad en la que se desenvuelve y a la que sirve.

Con relación a nuestro mercado, la Misión del Departamento de Crédito será la de analizarlo desde el un punto de vista actual y su posible potencial, para determinar la mejor forma de servirlo, satisfacerlo e incrementarlo en base a una orientación total hacia sus necesidades de Crédito.

Con relación a nuestra misión dentro de la empresa , esta consistirá en ser promotor de las ventas, sin dejar de asegurar hasta donde sea posible el otorgamiento seguro del crédito mediante sistemas y métodos ,que prevean la sanidad de la cartera y proporcionen un flujo de efectivo adecuado a la empresa.

Será misión principal de este departamento otorgar créditos tanto como sea posible, aceptando implícitamente que esa es la razón de nuestra existencia y que no somos una área de rechazo si no de aceptación del riesgo.

Esto redundará como beneficio directo de la empresa del mercado y en consecuencia de la sociedad a la que servimos

La función de Crédito y Cobranzas

La Administración Del Crédito y la Cobranza es una función netamente financiera que canaliza la mayor parte de los ingresos de una empresa que manejan crédito, de su adecuado manejo depende rentabilidad de los recursos de la empresa.

Nunca como ahora se le había dado tanta importancia a los resultados de esta función, esto originado por las condiciones del mercado actual donde la mayoría de las empresas carece de la liquidez necesaria para hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

La recuperación de venta a crédito siempre a presentado problemas en condiciones normales con mayor razón afecta con la actual recesión que se vive en el mercado mexicano.

Esto hace necesario implementar una serie de acciones encaminadas a hacer mas eficiente y efectiva La Administración del Crédito y Cobranza.

Como menciona el C.P. Victor E.Molina (1)no se puede decir que un depto. De crédito y cobranzas es el mas importante de todos en una empresa, pero si es el mas vulnerable ,ya que si cambian las condiciones económicas sorpresivamente no tardaran en aparecer problemas financieros muy graves.

Se tomo en la investigación de campo a las empresas de bebidas localizadas en el valle de México por encontrarse aquí las mayores operaciones por ende, también los mayores problemas de liquidez.

Procedimiento y Garantías en el Otorgamiento Del Crédito

--Para todo cliente que solicite crédito se deberá llenar el formato correspondiente y que contiene los datos completos del cliente, así como referencias comerciales y bancarias.

--Cliente que solicite crédito deberá ser investigado por Agencias externas para conocer sus antecedentes, posición financiera y relaciones, comerciales.

--Determinar el volumen mínimo de compra para ser sujeto de crédito.

--Para otorgar cualquier crédito a clientes, deberá ser autorizado por el jefe de crédito y cobranzas, con el visto bueno del Gerente de Administrativo o Director.

--Definir el tipo garantías que se contemplan para el otorgamiento del crédito

--Para el otorgamiento de descuentos especiales sobre facturación, deberá existir una comunicación por escrito y debidamente autorizado por el Gerente de Mercadotecnia.

Autorización de crédito

La autorización de créditos se hace conveniente en la actualidad el recurrir a agencias que se dedican a realizar investigaciones de crédito a clientes que solicitan crédito.

Lo anterior porque es muy costoso tener gente que realice esta actividad en específico.

Es conveniente buscar agencias que cuenten con cierto prestigio y con una amplia cartera de clientes esto dará más seguridad sobre los datos que se recaben en la investigación.

Se muestran en el Apéndice D ejemplos del tipo de informe de agencias que se dedican a realizar estas investigaciones, como se observará son muy semejantes en cuanto al contenido de la información.

Los principales elementos que maneja son:

- Descripción del negocio, socios giro comercial, dirección y teléfono.
- Análisis de situación financieras
- Referencias comerciales de otras empresas que operan con el cliente.
- Observaciones generales y opinión si se le debe de dar crédito.

Interpretación y Análisis de los Estados Financieros en función de Crédito y Cobranza.

Los Estados Financieros son la fuente de información mas importante para determinar la situación económica por la que pasa un empresa a una fecha o periodo determinado.

De ahí la importancia de hacer un análisis detallado de cada uno de los conceptos que los integran, lo anterior para determinar el riesgo que se corre al otorgar el crédito a una empresa que no presenta un buen manejo de sus recursos.

Para tener confiabilidad en lo cifras que se nos presentan deben de cubrir características como las que se mencionan a continuación.

- 1) Estados auditados
- 2) Estados completos
- 3) Estados actualizados
- 4) Estados no alterados
- 5) Cuentas debidamente clasificadas.

En forma importante los análisis financieros dependen del uso de razones (fórmulas) que en un ultima instancia es una comparación de datos.

A) Activo Circulante, a Pasivo Circulante

Este razón es conocida como "Índice de liquidez" indica que el negocio esta preparado para cumplir con sus obligaciones puntualmente y esto implica tener disponibilidad de efectivo.

El sobrante del activo circulante sobre el pasivo circulante se le llama "capital de trabajo"

B) Prueba Del Acido

Determina la capacidad inmediata del solicitante al crédito para cubrir su obligaciones, es encontrar la razón del efectivo mas las cuentas por cobrar en comparación con del pasivo circulante.

C) Capital Contable A Pasivo Circulante

Esta razón indica si la empresa esta financiando sus operaciones con su propio capital o con acreedores el índice ideal es de 3 a 1 o 2 a 1.

Como acreedores debemos interesarnos si el sujeto a crédito se financia con sus propios recursos o con otros acreedores.

D) Inventarios A Capital De Trabajo

Esta relación puede indicar por una parte una caída en las ventas o un costo alto por almacenaje alto de inventarios.

E) Cuentas Por Cobrar A Capital Contable

Esta relación mide la dependencia del capital de trabajo en las cuentas por cobrar ya sea que la empresa tiene un nivel alto de su activo en créditos otorgados o sus operaciones de crédito son bajas.

D) Activo Fijo A Capital Contable

Esta relación mide la extensión con la cual el capital invertido de una compañía está distribuido en activos no líquidos, o sea permanentes y sujetos a depreciación .

También , indirectamente mide la cantidad de capital que queda disponible para ser invertido en otros activos mas fluidos .

Una inversión alta en activo fijo, coloca una fuerte carga a la empresa, porque limite su activo circulante, aumenta su posición de pasivo y puede disminuir sus utilidades . Un activo fijo excesivo afectara las siguientes razones:

- 1.-Relacion circulante.
- 2.-Ventas Netas a capital de trabajo.
- 3.-Existencias a capital de trabajo.
- 4.-Pasivo a largo plazo a capital de trabajo.

F) Días Cartera

Partiendo del principio que una venta no se realiza hasta que se cobra, podemos arribar a la conclusión de la importancia que representa la medición continua y comparable de recuperar el crédito.

Para la determinación del índice de cuentas por cobrar que traducimos en :“DIAS CARTERA”, Existen varios procedimientos que nos servirán de dato comparativo.

CUENTAS POR COBRAR X 360

----- = Días cartera

Ventas Anuales

La cifra que se obtenga de esta operación representará nuestros días cartera.

Otro procedimiento que posemos citar para la obtención de los días cartera de una empresa es el siguiente.

Cuentas por cobrar al 31 de octubre \$ 40,000.00 Determinación de numero de días cartera.

Ventas	Octubre (31 días)	22,000.00
	Septiembre (30 días)	<u>23,000.00</u>
	61 Días	45,000.00
	7 Días	<u>5,000.00</u>
	54 días	40,000.00

Como podemos observar en este ejemplo, la determinación de los días de cartera sigue otro procedimiento mas o menos parecido al mostrado anteriormente, sin embargo es probable que la comparación con el segundo ejemplo resulte más real.

Ya que estamos determinado el promedio de ventas, no de un año sino del mes anterior y del mes inmediato anterior y del mes inmediato anterior.

En este caso también podemos ver que el volumen de ventas es determinante para el cálculo del número de días de la cartera, ya que el saldo de las cuentas por cobrar le deducimos las ventas de ese mes.

Y en caso de que exista un sobrante del saldo de las cuentas por cobrar, determinamos las ventas diarias del mes inmediato anterior.

Comparándolas contra el sobrante de las ventas en relación a la cartera, pudiendo así determinar el número de días con exactitud.

G) VENTAS NETAS A INVENTARIOS

El procedimiento para determinar esta proporción es el dividir ventas entre inventarios, a fin de obtener el movimiento de mercancías y comparar la cifra resultante con las razones determinadas en periodos anteriores.

Si el movimiento de mercancías de un cliente es más alto que el promedio para su industria, su negocio está probablemente mejor administrado que el término medio y, si incluimos de inventario es elevado, se puede deducir también que ha habido un desarrollo en la política de ventas, o un mejor control de inventario.

H) VENTAS NETAS A CAPITAL

Llamada Relación comercial, mide hasta donde el volumen de ventas de una empresa está apoyado por el capital invertido.

Esta relación es una de las más importantes, ya que determina el nivel de equilibrio de ventas para cubrir costos y obtener utilidades.

1) Utilidad neta a ventas netas

Una base para determinar el riesgo del crédito es la habilidad de una empresa para producir utilidades.

La proporción de utilidad neta a ventas netas nos ayuda a estimar la eficiencia de la administración de un negocio, no obstante, esta razón es influenciada por circunstancias que no reflejan una buena actuación administrativa, como por ejemplo una firma que incrementa sus volúmenes de ventas a un bajo precio y, lógicamente, muestra una razón de utilidad a ventas más bajas que los competidores, quienes venden un volumen más pequeño a más grandes utilidades.

1.- Análisis a corto plazo.

Puesto que el interés principal del gerente de crédito, al conceder el mismo, es la oportuna recuperación, el primer paso en el problema clave es la circulación de los fondos desde la caja y bancos por inventarios, hacia las cuentas por cobrar y de regreso a la caja continua o no invariable.

Las restricciones sobre este punto, en cualquier flujo, muy posiblemente reducirán el nivel de operaciones beneficiosas y originarán un endurecimiento de las arterias financieras, que puede traer como resultado la insolvencia y luego la quiebra.

2.- Cuando el crédito se otorga por más de un año estaremos más interesado por el futuro del sujeto del crédito.

3.- Decisión de grado aceptable de riesgo en relación al costo.

Conforme nos movemos de los grupos de clientes que muy probablemente pagarán sus cuentas, hacia clientes que tiene menos probabilidad de hacerlo,

logramos dos cosas, uno incrementar nuestros ingresos, dos incrementar nuestros gastos.

La cantidad añadida al ingreso, es igual que las ventas adicionales en el tiempo, menos las cantidades no cobradas. Al hablar de ventas en el tiempo, queremos decir que un pedido de \$100.00 Debemos considerar el valor actual del volumen futuro de ventas, que pudiera ser obtenido por el cliente, si aceptamos su pedido inicial.

La cantidad de gastos incrementados consiste en la suma de los gastos de producción, administración y ventas, que se incrementaran si se acepta el pedido, adicionados a los costos de cobranza.

Después de haber analizando la situación financiera por la que atraviesa un cliente, es conveniente realizar una relación directa del riesgo, en relación al costo que ocasiona una venta o un crédito.

$$\text{Productividad del Capital Pagado} = \frac{\text{Utilidad Neta - Impuestos}}{\text{Capital Pagado}}$$

El índice de este último caso debe ser superior al 20 pero no debe pensarse como regla general.

Provisión Para Cuentas Incobrables

Toda empresa que otorga crédito, tendrá por más cuidado que se tenga en la evaluación de los clientes y en las gestiones de cobranzas algunas cuentas incobrables.

Esto hace necesario el tener una provisión para cuentas incobrables, que se basará en el historial de la propia empresa ya que los porcentajes varían mucho según los sectores económicos.

A pesar de lo anterior podemos tomar como referencia el siguiente cuadro, de un estudio realizado en México por la Nacional Crédito. Asociación a la cual hace referencia Pedro Woessner en su libro: Manual de cobranzas, Teoría y Práctica, Ed. Diana:

Meses desde el vencimiento Porcentaje de pérdida

3.....	13 %
4.....	18 %
5.....	21 %
6	37 %
12.....	63 %
24.....	77 %
36 '.....	88 %

Punto De Equilibrio De La Empresa

El punto de equilibrio de una empresa es el nivel de ventas en donde sus gastos y costos son iguales a sus ventas.

A partir de este punto la empresa comienza a ganar dinero .

En la medida que las ventas suben por encima del punto de equilibrio, se empiezan a generar utilidades.

Para calcular el punto de equilibrio se sugiere previamente el separar los gastos fijos de los gastos variables.

Gastos fijos son aquellos que siempre permanecen, aunque no se venda. Como puede ser, Renta, Salarios fijos, depreciaciones, etc.

Gastos variables son aquellos que aumentan o disminuyen según las ventas de la empresa, tales como: Mercancia, para venta, materias primas, comisiones a vendedores, energía eléctrica para el funcionamiento de la planta, etc.

Una vez separados estos gastos se utiliza la siguiente formula:

Gastos Fijos

Gastos Variables

Ingresos por Ventas

Calculo Del Punto De Equilibrio De La Liquidez

Para calcular el punto de equilibrio de la liquidez, debemos tomar en cuenta que los costos o gastos fijos incluyen partidas que no requieren desembolso de efectivo, como son las depreciaciones.

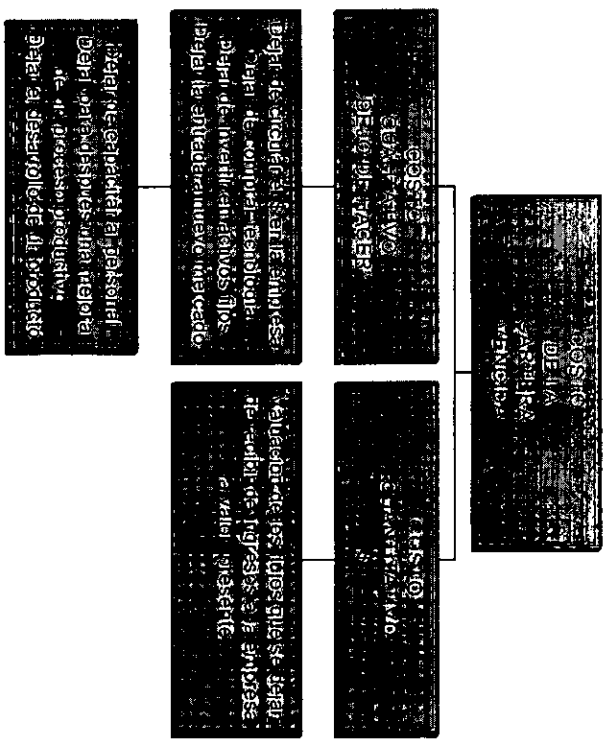
En consecuencia para calcular el punto donde la empresa cubre todas sus erogaciones de efectivo y a partir del cual comenzara a tener liquidez se calcula así:

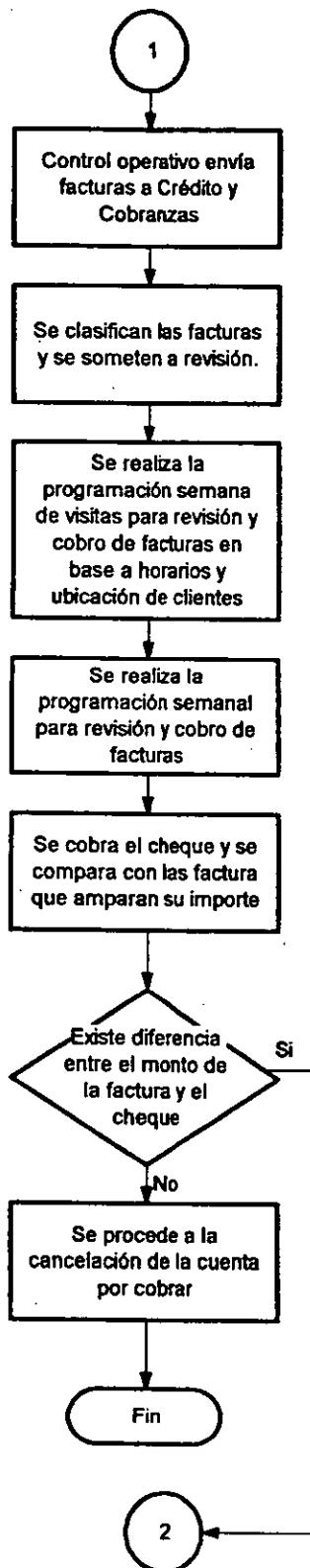
Gastos fijos --Depreciaciones

Gastos Variables

Ingresos por ventas

COSTO DE LA CARTERA





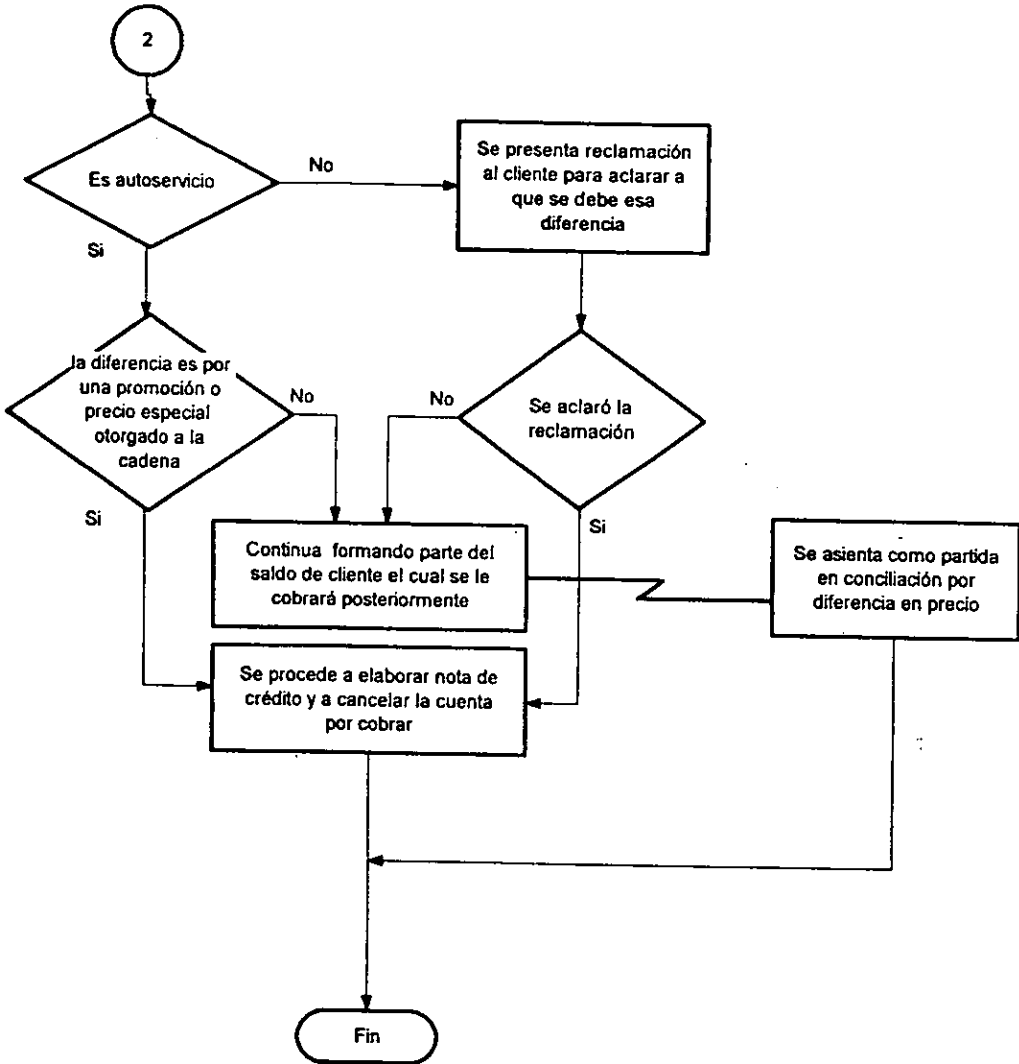


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA RECUPERACION DE LA COBRANZA

Determinación De Políticas De Crédito

Ya hemos dicho que el area de Crédito y Cobranzas pertenece al área Financiera de la empresa. Sin embargo es el vendedor quien para efectos prácticos otorga al cliente la posibilidad de crédito.

Esto representa una problemática muy especial ya que existen varios aspectos, que pueden resultar conflictivos.

A continuación mencionaremos algunos :

- 1.- El vendedor trata de obtener la venta a como de lugar, y el camino mas fácil para lograrla es prometiendo un crédito que no siempre es indispensable, para lograr la venta, y no siempre será aprobado: lo que antagoniza al cliente con nuestra empresa.
- 2.- El vendedor trata de vender mucho para aumentar sus ventas y en ocasiones, crea problemas de liquidez en el cliente, vendiéndole mas de lo puede, vender en un periodo determinado creando problemas de liquidez al cliente
- 3.- El vendedor promete al cliente fechas de entrega y otras condiciones, que l no se cumplen, como son descuentos, bonificaciones, etc. Ocasionando así que el cliente nos retrase, el pago " para desquitarse " .
- 4.- Muchos vendedores, si no es que la mayoría, cobran sus comisiones contra la entrega y no por la venta que se cobra, lo que propicia que le den poca importancia a la recuperación.
- 5.- Existen en muchas empresas descuentos por volumen de compra lo que incentivo al cliente a comprar en cantidades mayores, esto le crea problemas, de liquidez y en consecuencia, de pago. Además lo anterior crea cuentas atrasadas mas grandes y difíciles de cobrar.
- 6.-El crédito debe otorgarse únicamente a aquellas empresas que no comprarían si no lo otorgamos, puesto que el crédito es un financiamiento para aumentar las ventas y no un mal necesario para la empresa, los créditos innecesarios son costos que no tienen razón de ser..

Con lo mencionado anteriormente ninguna empresa se hace exenta de que se presenten problemas en la operación del crédito por tal motivo se hace necesaria implementar normas y procedimientos para reducir el riesgo de perdidas en el otorgamiento del crédito

A continuación mencionaremos normas y reglas que deben ser adoptados como política en un departamento de crédito.

--El crédito solo debe ser otorgado para conseguir una venta que normalmente contado no se lograría.

--Todo crédito deberá ser siempre previamente aprobado por el Departamento, de Crédito y Cobranza y la Dirección General

--Debe evitarse realizar promesas al cliente las cuales resultan difíciles de cumplir, tales como descuentos por pronto pago, bonificaciones sobre venta etc.

--Las comisiones a los vendedores le deberán ser pagadas al vendedor contra, la recuperación total del crédito.

--Los descuentos por volumen de ventas solo deberán otorgarse en ventas de contado, evitando así incentivar al cliente a debernos cantidades mayores.

--Tratándose de clientes nuevos o clientes que han tenido retrasos en el pago, se debe procurar vender al contado o en cantidades mas pequeñas haciendo pedidos programados.

De esta forma desahogaremos al cliente y las cuentas por cobrar serán mas pequeñas.

--Establecer por escrito en nuestros pedidos los intereses moratorios que se cobraran al cliente en caso de retraso en sus pagos o cargos por cheques devueltos

--En el caso de cargos moratorios debe quedar claro que no es una opción para el cliente si no una penalización que además, le perjudica en el manejo de su crédito.

--Se hace necesario que el cliente proporcione toda la información financiera respecto al estado que guarda la empresa al momento de hacer la solicitud de crédito.

Conclusión

Nadie puede asegurar que al otorgar crédito se va a estar exento de alguna pérdida por cuentas incobrables .

Sin embargo el riesgo se puede disminuir a un mínimo analizando cada elemento en el otorgamiento del crédito(caracter, capital, capacidad de pago, condiciones económicas).

Una buena investigación de todos los elementos mencionados anteriormente lograra que el aumento de las ventas a crédito no se vuelva en .contra de la empresa.

Las condiciones económicas de escasa liquidez ha obligado a varias empresa a cambiar sus ventas que tradicionalmente eran de contado a ventas de crédito.

Procedimientos De Cobranza

En caso de existir clientes morosos el Jefe de Crédito y Cobranzas esta facultado para suspender el servicio a través de la unidad operativa que corresponda. En el caso de cuentas claves se coordinara la recuperación con el área de Mercadotecnia.

El Gerente de Crédito y Cobranzas, es la única persona facultada para la reanudación de crédito a un cliente suspendido.

Se estipulan tres vencimientos para la suspensión del crédito, de no tener una respuesta, se procede a suspender servicio.

En el caso de cheques devueltos, se deberá suspender el crédito en forma indefinida a todos aquellos clientes que presenten tres cheques devueltos, en un plazo de seis meses.

Para cuentas clave se determinara la suspensión del crédito dependiendo de la negociación de Mercadotecnia, Depto. Credito con la cuenta clave. Cuenta clave se denominan a aquellos clientes que se les considera de vital importancia para la empresa ya sea por tener contratos especiales o por el volumen de compra.

En caso de presentarse cuentas consideradas como irrecuperables, estas deberán ser turnadas al Departamento Legal integrando toda la documentación que ampara el adeudo así como de los tramites realizados para su recuperación. Así el departamento legal o despacho privado se encargara de su recuperación.

Para la cancelación de una cuenta irrecuperable, deberá existir una comunicación por escrito autorizada por el Gerente Legal y o Dirección General donde se compruebe que se han agotado todos los recursos para su recuperación.

Los plazos a crédito serán fijados en base a la importancia que represente, cada cliente y podrán ser 8, 15, o 30 días.

En caso de existir situaciones especiales no contempladas dentro de los párrafos anteriores, estas serán tratadas directamente por el Gerente General, junto con el Gerente de Área que correspondiente.

Los únicos clientes que se consideran con un termino especial, son los Autoservicios, ya que tienen un plazo de crédito a 30 días, sin embargo en base al sistema de pago que ellos tienen, la recuperación real de sus adeudos es de 45 días. En estos casos, se continua con el tratamiento del crédito a 30 días, ya que de formalizarse el periodo a 45 días se corre el riesgo de que por el sistema de pago que ellos realizan, se provoque que la recuperación de los créditos sea hasta de 60 días.

Proceso de Cobranza

Estrategias, Técnicas, Herramientas, Métodos, Políticas.

Políticas

En la situación actual se hace necesario contar con normas, procedimientos, para tener un correcto desarrollo de las actividades encaminadas a recuperar cuentas y documentos de venta a crédito.

--Debe tenerse un expediente del cliente, en el cual se incluye la investigación de crédito con las características relacionadas con el cliente como : Contratos, convenios, cartas enviadas por el cliente o enviadas por el departamento de crédito, todo esto con la finalidad de tener por escrito las condiciones en las que se otorga el crédito.

--Establecer la forma en la que el cliente realizara sus pagos, por ejemplo: vía transferencia de fondos en cuenta bancaria, correo, visita cobrador, visita personal del cliente a la empresa.

--Deberá establecerse la periodicidad y horario de pago ,realizar una programación de rutas para los cobradores.

--Fijar condiciones financieras en caso de que las haya como :porcentaje de tasas de intereses moratorios, comisiones por cheque devuelto. Documentación de letras y pagares, garantías como escrituras de un bien inmueble o facturas de maquinaria o varios endosos, descuentos sobre pronto pago .

--Especificar requisitos en la revisión de facturas para cobro, como :Numero. de copias de facturas, sellos y firmas de las personas encargadas de recibir el producto, ordenes de compra anexados a la factura.

--Especificar las condiciones en las cuales una cuenta se turnara al departamento legal o despacho de abogados. Además de quien esta facultado para autorizarlo.

--El manejo del dinero en efectivo o documentos si es prudente manejarlo en el departamento, que en las condiciones económicas y sociales actuales resulta muy riesgoso manejarlo en efectivo.

--Al termino del pago se determina la entrega del tipo de documentos ya sea facturas, letras o pagares.

--En depósitos de cheques debe indicarse si se aceptaran cheques posfechados, es una operación muy común en el mercado mexicano.

--La forma en que los cobradores elaboran los depósitos ya sea directamente en el banco con ficha de depósito o relación de cheques con depósito en el departamento de caja general.

--Determinar en que circunstancia se pedirá al cliente un cheque de caja o cheque certificado estas dos formas evitan tener cheques devueltos.

--Para efectos de determinar una cuenta incobrable y en que condiciones, debe considerarse como incobrable y quienes deben autorizar llevarla a resultados.

--En que casos o circunstancias debe documentarse una deuda en vista de la incapacidad del cliente de cubrir su adeudo a corto plazo.

En que casos se pedirá intervención o cooperación de ventas y/o mercadotecnia.

--En la gestión de la cobranza establecer la periodicidad y rutas de la cobranza en las cuales los cobradores deberán de rendir un informe y entregar documentación.

--Establecer personas están autorizadas para otorgar descuento sobre pronto pago, bonificaciones sobre venta etc.

--Establecer con cada uno de los clientes los requisitos por escrito que requiere para que sea tomada a revisión y posteriormente sea pagada.

--Será necesario la elaboración de presupuestos de cobranza mensuales semestrales o como se requieran para la determinación del flujo de efectivo. Así como los diferentes informes sobre la situación de la cartera de clientes determinando cuando y a quien serán dirigidos.

--Establecer incentivos en caso que lo considere conveniente la empresa sobre la cobranza.

--No se reciben pagos parciales sobre documentos.

Determinar junto con el consejo de Administración o Dirección que tipo de informes serán los que sean mas útiles por ejemplo: La antigüedad de saldo, rotación de cartera que se mencionan posteriormente.

Técnicas e Instrumentos Para Una Cobranza Eficiente

Uno de los principales errores en que se cae al realizar la función de la cobranza es creer que la falta de recuperación de ventas a crédito se debe a las condiciones económicas del país, que no se puede negar que tiene una influencia importante. Sin embargo la mayor de las veces es por carecer de conocimientos, en las áreas administrativas, contables, legales y mercadotecnia

Así como falta de habilidades personales, como son juicio, determinación, capacidad para inspirar confianza, firmeza, capacidad de convencimiento, y desarrollo personal.

Todas estas características en el personal de un departamento de cobranza influyen directamente en el desarrollo de un buen desempeño de la cobranza, para lo cual en estos párrafos se abarcarán las principales técnicas e instrumentos que se deberán tener para un desarrollo óptimo de la cobranza.

Antigüedad De Saldos

La Antigüedad De Saldos es el instrumento mas utilizado en el análisis cuantitativo de la cobranza por su versatilidad, objetividad en la presentación de estados de cuenta de la cartera de clientes.

En dicho estado se enlistan los clientes presentando columnas de vencimiento, del 30, 60, y 90, en las cuales las facturas se acomodan de acuerdo al vencimiento de cada factura, así como el total por columna como se muestra en el ejemplo No. 3 y 4

A simple vista se determina el vencimiento de facturas que se tienen de los clientes, y poder identificar las facturas con mayor antigüedad .

Esto nos ayuda a poner en practica los métodos de cobranza para recuperar las cuentas mas atrasadas .

De ahí toma importancia el uso de este estado de cuenta ya que como sabemos el principal objetivo de la cobranza es cobrar oportunamente.

Si se carece de esta herramienta se hace prioritario encargar al Departamento de Sistemas (si se cuenta con el), o en su caso a una empresa de implantación de sistemas de información, se haga cargo de implementarlo en la empresa.

SISTEMA: AR REANSA DE C.V.
 MANDATO: AGEAR1
 TITULO: RESUMEN DE EDAD DE CUENTAS POR COBRAR AL31-DEC-97
 08:34:39

HOJA 1
 07-JAN-98

FACT No	REF No.	FECHA TRANS	0-30	> DE 30	> DE 60	> DE 90
20009 CONCESIONES EXCLUSIVAS, S.A.						
F084643L	X1596	25-NOV-97		27720.00		
F085327L	X3226	28-NOV-97		6590.00		
F085974L	X3228	02-DEC-97	9702.00			
F086450L	X3230	04-DEC-97	9259.00			
F086657L	X4628	05-DEC-97	7392.00			
F087093L	X3404	08-DEC-97	2310.00			
F087302L	X1929	09-DEC-97	15701.50			
F087558L	X2747	10-DEC-97	22469.30			
F088431L	X3405	16-DEC-97	36457.00			
F088913L	X4014	18-DEC-97	10525.30			
F089330L	X4951	20-DEC-97	25858.50			
F089760L	X4011	23-DEC-97	9870.40			
F090058L	X5145	24-DEC-97	13860.00			
F090261L	X5416	26-DEC-97	23025.00			
F090659L	X2447	29-DEC-97	4620.00			
F085327L	F085327L	29-DEC-97	****	-19.00		
F090916L	X2448	30-DEC-97	31750.00			
EDAD TOTAL			257091.00	222781.00	34310.00	0.00 0.00
20010 SUPER POZOLE, S.A. DE C.V.						
F088222L	X4672	15-DEC-97	46.20			
F089096L	X4537	19-DEC-97	92.40			
F089572L	X502	22-DEC-97	138.60			
F090059L	X3299	24-DEC-97	277.20			
EDAD TOTAL			554.40	554.40	0.00	0.00 0.00
20011 PIZZACORP, S.A. DE C.V.						
F085961L	X489	02-DEC-97	4068.50			
F087276L	X529	09-DEC-97	2527.50			
F088410L	X626	16-DEC-97	5124.00			
F089560L	X761	22-DEC-97	1940.40			
F090044L	X818	24-DEC-97	2433.90			
F090408L	X830	27-DEC-97	567.00			
F090898L	X841	30-DEC-97	3255.00			
EDAD TOTAL			19916.30	19916.30	0.00	0.00 0.00
20015 PRODUCTORA DE MEDIOS, S.A.						
F080791L	X2101	03-NOV-97		3515.00		
F090817L	X4753	29-DEC-97	5985.00			
EDAD TOTAL			9500.00	5985.00	3515.00	0.00 0.00

TITULO: RESUMEN DE EDAD DE CUENTAS POR COBRAR AL31-DEC-97
08:34:39

FACT No REF No. FECHA TRANS 0-30 > DE 30 > DE 60 > DE 90

20008 ALGASE,S.A. DE C.V.

F087547L X546	10-DEC-97	2431.80		
F088050L X542	12-DEC-97	3426.40		
F088409L X617	16-DEC-97	2068.60		
F088676L X663	17-DEC-97	5172.40		
F089088L X655	19-DEC-97	2864.40		
F089559L X619	22-DEC-97	2728.00		

20009 CONCESIONES EXCLUSIVAS, .

F084643L X1596	25-NOV-97		27720.00	
F085327L X3226	28-NOV-97		6590.00	
F085974L X3228	02-DEC-97	9702.00		
F086450L X3230	04-DEC-97	9259.00		
F086657L X4628	05-DEC-97	7392.00		
F087093L X3404	08-DEC-97	2310.00		
F087302L X1929	09-DEC-97	15701.50		
F087558L X2747	10-DEC-97	22469.30		
F088431L X3405	16-DEC-97	36457.00		
F088913L X4014	18-DEC-97	10525.30		
F089330L X4951	20-DEC-97	25858.50		
F089760L X4011	23-DEC-97	9870.40		
F090058L X5145	24-DEC-97	13860.00		
F090261L X5416	26-DEC-97	23025.00		
F090659L X2447	29-DEC-97	4620.00		
F085327L F085327L	29-DEC-97	****	-19.00	
F090916L X2448	30-DEC-97	31750.00		

EDAD TOTAL 257091.00 222781.00 34310.00 0.00 0.00

20010 SUPER POZOLE, S.A. DE C.V.

F088222L X4672	15-DEC-97	46.20		
F089096L X4537	19-DEC-97	92.40		
F089572L X502	22-DEC-97	138.60		
F090059L X3299	24-DEC-97	277.20		

EDAD TOTAL 554.40 554.40 0.00 0.00 0.00

20011 PIZZACORP, S.A. DE C.V.

F085961L X489	02-DEC-97	4068.50		
F087276L X529	09-DEC-97	2527.50		
F088410L X626	16-DEC-97	5124.00		
F089560L X761	22-DEC-97	1940.40		
F090044L X818	24-DEC-97	2433.90		
F090408L X830	27-DEC-97	567.00		
F090898L X841	30-DEC-97	3255.00		

EDAD TOTAL 19916.30 19916.30 0.00 0.00 0.00

EJEM. 4

Rotación de Días Cartera

Estas fórmulas nos indican los días que tardamos en recuperar nuestras ventas a crédito, que a continuación se detalla.

$$\frac{\text{Ventas A Crédito}}{30 \text{ Días}} = \text{Promedio De Venta Diaria}$$

$$\frac{\text{Saldo De Cartera}}{\text{Promedio de venta diaria}} = \text{Días Cartera}$$

Este instrumento nos representa de una forma concreta y global como es el comportamiento de nuestra cartera de clientes hay que tomar en cuenta que para la objetividad de esta formula debemos contemplar a los clientes que tienen un mismo plazo de crédito. Grafica No 4 y 5

Detalle De Pago o Historia De Pago

En este reporte se concentra la información de las facturas pagadas por el cliente, el informe tiene la finalidad de tener un concentrado de los pagos realizados a determinado tiempo.

Es decir se puede elaborar un resumen cada periodo que se requiera de los pagos de determinado cliente, normalmente se elabora cada mes.

Los datos contenidos en el también se pueden utilizar para aclaraciones con el cliente en el supuesto que se tenga que aclarar algún pago.

También se puede llevar un detalle, cliente por cliente de factura por factura, de ingreso diario hasta llegar a un informe total por mes de ingresos.

De este reporte se genera el total de ingresos por cobranza del departamento de crédito cobranza en un periodo determinado, aunque también no lo puede generar otro departamento como por ejemplo, Tesorería .

Sin embargo es mas directo en nuestro reporte el cual se utilizaría directamente en la elaboración del un comparativo con ventas crédito en el mismo periodo como se muestra en el Ejemplo No 3

Los datos que contiene el detalle de pago es el siguiente:

No. de Factura

Aparecerá el No. de factura que corresponda a el pago ya aplicado, en este renglón hay que tomar en cuenta que clientes especiales se descuenta de una o varias facturas un descuento especial, autorizado por mercadotecnia, o una devolución de producto por lo cual se elabora un documento llamado Nota de Crédito, para ser descontado en el momento del pago.

Referencia

Se indicara el No. de crédito por bonificación, descuento por pronto pago, el pago a cuenta del cliente, se repite la factura pagada, también se pueden presenta cargos por diferencia en pago.

Fecha Transacción.

Aparecerá la fecha de realización de la transacción o de la transferencia de deposito electrónica en su caso, esto se detalla en el tema de descripción de métodos de pagos varios y tipos de clientes.

Valor Factura.

Aparecerá el monto original de la factura y en otra columna el pago realizado.

Historia De Clientes Con Saldos

A diferencia de antigüedad de saldos que presenta los estados de venta crédito con vencimiento de 30, 60, y 90, en cambio la historia de clientes con saldos solo presentara en una columna las facturas pendientes de pago, nos servirá básicamente para enviar estados de cuenta con avisos de advertencia o aclaraciones a nuestros clientes.

En el cual se detallara el total de facturas vencidas a un determinado periodo, también, incluirá abonos realizados por el cliente en el caso de que haya incurrido en pagar parcialidades de facturas.

Nos ofrecerá un saldo por factura, un saldo por cliente y un saldo total de cuentas por cobrar a una determinada fecha.

A continuación se detallan los conceptos que requiere este reporte.

No. de Factura,

Aparecerá el No. de factura pendiente de pago.

Referencia, el No. de factura o Nota de Crédito que se aplicara.

Fecha transacción

Aparecerá la fecha de la factura o fecha del pago parcial.

Descripción.

Indica el tipo de movimiento que se realizaron ya sea factura pagada en su totalidad o del documento que se dio de alta por un por un pago a cuenta de la factura. Nota de crédito o nota de cargo por diferencia en pago.

Valor Factura. Aparecerá el monto original de la factura a la que se le están realizando los movimientos, o bien el monto del pago recibido para saldar la factura en cuestión.

Saldo.

Aparece el importe total pendiente de pago de las facturas para que se liquide.

Ejemplo 4 y 5

MANDATO: MESPAGO
 TITULO: REPORTE MENSUAL DE PAGOS EN CREDITO Y COBRANZA
 08:54:19

07-JAN-98

COD.	TIPO	POLIZA	FECHA	CLIENTE	FACTURA	CHEQUE	DESCRIPCION	PAGO
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F066552L	1970	BITAL	22191.30
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F066807L	1970	BITAL	16083.00
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F066808L	1970	BITAL	19909.80
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F066809L	1970	BITAL	16137.00
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F066810L	1970	BITAL	7228.35
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F066834L	1970	BITAL	2514.15
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F066974L	1970	BITAL	22413.60
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F066975L	1970	BITAL	5634.00
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F066976L	1970	BITAL	19738.80
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F067510L	1970	BITAL	17983.80
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F067905L	1970	BITAL	26820.00
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10012	F067906L	1970	BITAL	18118.80
TOTAL CLIENTE:								194772.60
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10071	F064456L	0203	BANAMEX	1218.00
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10071	F064457L	0203	BANAMEX	226.80
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10071	F064593L	0203	BANAMEX	798.00
TOTAL CLIENTE:								2242.80
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10078	F068061L	3140	SERFIN	264.60
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10078	F068306L	3140	SERFIN	273.00
TOTAL CLIENTE:								537.60
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10079	F066995L	7305	CITIBANK	1645.60
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10079	F067273L	7305	CITIBANK	1802.00
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10079	F067526L	7305	CITIBANK	1492.20
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10079	F067788L	7305	CITIBANK	3751.80
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10079	F068307L	7406	CITIBANK	2553.20
TOTAL CLIENTE:								11244.80
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10118	F068019L	0020	BANAMEX	5094.60
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10118	F068262L	0020	BANAMEX	4460.40
TOTAL CLIENTE:								9555.00
1	1	PI.00003	03-NOV-97	10258	G005159L		DIF.EN PRECIO	89.65
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10258	F061823L	4524	BANAMEX	3044.49
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10258	F061974L	4524	BANAMEX	2621.63
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10258	F062108L	4524	BANAMEX	872.76
TOTAL CLIENTE:								6449.23
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10263	F062109L	4524	BANAMEX	2080.02
TOTAL CLIENTE:								2080.02
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10265	F062110L	4524	BANAMEX	1018.51
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10265	F062255E	4524	BANAMEX	195.60
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10265	F062256E	4524	BANAMEX	225.00
TOTAL CLIENTE:								1439.11

<FF>SISTEMA: AR
 MANDATO: MESPAGO
 TITULO: REPORTE MENSUAL DE PAGOS EN CREDITO Y COBRANZA
 08:54:19

IRVASA DE C.V.

07-JAN-98

COD.	TIPO	POLIZA	FECHA	CLIENTE	FACTURA	CHEQUE	DESCRIPCION	PAGO
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10280	F064617L	6082	BMN	646.80
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10280	F064618L	6082	BMN	205.80
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10280	F064619L	6082	BMN	168.00
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10280	F064620L	6082	BMN	252.00
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10280	F064761L	6082	BMN	113.40
TOTAL CLIENTE:								2205.00
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10282	F065202L	8329	BANAMEX	415.80
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10282	F065335L	8329	BANAMEX	453.60
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10282	F065752L	8329	BANAMEX	491.40
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10282	F065753L	8329	BANAMEX	529.20
TOTAL CLIENTE:								1890.00
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10409	F065350L	2078	ATLANTICO	726.60
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10409	F065616L	2078	ATLANTICO	1012.20
TOTAL CLIENTE:								1738.80
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10423	F066667L	1399	BANAMEX	1790.28
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10423	F066948L	1399	BANAMEX	1121.37
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10423	F067234L	1399	BANAMEX	1837.53
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10423	F067477L	1399	BANAMEX	1308.96
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10423	F067751L	1399	BANAMEX	1287.60
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10423	F068024L	1399	BANAMEX	2057.14
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10423	F068265L	1399	BANAMEX	1188.27
TOTAL CLIENTE:								10591.15
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10456	F066253L	0237	BANCOMER	1726.20
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10456	F067623L	0237	BANCOMER	1268.40
TOTAL CLIENTE:								2994.60
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10457	F065918L	0237	BANCOMER	1138.20
2	0	PI.00003	03-DEC-97	10457	F067566L	0237	BANCOMER	1293.60
TOTAL CLIENTE:								2431.80
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10561	F063056E	4193	BANAMEX	1125.00
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10561	F063057L	4193	BANAMEX	5355.90
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10561	F063343E	4193	BANAMEX	1245.00
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10561	F063344L	4193	BANAMEX	6935.90
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10561	F063602L	4193	BANAMEX	8932.70
2	0	PI.00003	03-NOV-97	10561	F063603E	4193	BANAMEX	1455.00
3	0	PI.00003	03-NOV-97	10561	N024541E		APLIC. DE N/C.R.	-3405.00
TOTAL CLIENTE:								21644.50

TITULO: RESUMEN DE EDAD DE CUENTAS POR COBRAR AL31-DEC-97
 08:41:36

FACT No REF No. FECHA TRANS 0-30 > DE 30 > DE 60 > DE 90

10082 PASTELERIA ELIZONDO, S.A.

N026189E 00088	29-NOV-97	****	-200.00		
F070249E X0088	29-NOV-97		360.00		
F070250L X088	29-NOV-97		10605.10		
F071107L X100	06-DEC-97		5594.10		
N026914E 00120	20-DEC-97	**	-80.00		
F072634E X0120	20-DEC-97		144.00		
F072635L X120	20-DEC-97		11418.80		
N027162E 00130	27-DEC-97	***	-280.00		
F073324E X0130	27-DEC-97		504.00		
F073325L X130	27-DEC-97		8906.00		

EDAD TOTAL 36972.00 26206.90 10765.10 0.00 0.00

10084 PAM PAM, S.A. DE C.V.

F070491L X951	01-DEC-97		1575.00		
F072730L X1205	20-DEC-97		365.00		
F072731L X1207	20-DEC-97		1050.00		

EDAD TOTAL 2990.00 1415.00 1575.00 0.00 0.00

10079 ELCRISA, S.A. DE C.V.

F070114L X5854	28-NOV-97	****	2.00		
F072033L X4428	16-DEC-97		4455.40		
F072504L X6949	19-DEC-97		1130.00		
F072927L X7885	23-DEC-97		3426.40		

EDAD TOTAL 9013.80 9011.80 2.00 0.00 0.00

10076 COMERCIAL SUPER ALIANZA, S

F071791L X7124	12-DEC-97		1698.00		
F072193L X7108	17-DEC-97		1086.30		
F072502L X7122	19-DEC-97		1132.00		
F072926L X9555	23-DEC-97		1726.00		
F073473L X9561	29-DEC-97		607.80		

EDAD TOTAL 6250.10 6250.10 0.00 0.00 0.00

TITULO: RESUMEN DE EDAD DE CUENTAS POR COBRAR AL31-DEC-97

FACT No	REF No.	FECHA TRANS	0-30	> DE 30	> DE 60	> DE 90
---------	---------	-------------	------	---------	---------	---------

10003	JORGE CASAS SANCHEZ		0	SD	0.00	LPDT
F072015L	X7107	16-DEC-97	17946.80			
F072181L	X8355	17-DEC-97	13380.00			
F072327L	X8801	18-DEC-97	50684.00			
F072791E	X09552	22-DEC-97	13500.00			
F072792L	X9552	22-DEC-97	161920.00			
F072909L	X9556	23-DEC-97	25000.00			
F073304L	X10851	27-DEC-97	13690.00			
F073458L	X9563	29-DEC-97	5960.00			

EDAD TOTAL	302080.80	302080.80	0.00	0.00	0.00
------------	-----------	-----------	------	------	------

10059 COMERCIALIZADORA LA VACA

F068928L	X223	17-NOV-97	172.26			
F069211L	X707	19-NOV-97	1621.51			
F069627L	X702	24-NOV-97	375.94			
F069928L	X472	26-NOV-97	80.64			
F070205L	X477	28-NOV-97	322.56			
F070490L	X950	01-DEC-97	201.60			
F070787L	X949	03-DEC-97	241.92			
F071069L	X957	05-DEC-97	504.20			
F071323L	X961	08-DEC-97	402.90			
F071584L	X1111	10-DEC-97	1307.70			
F071880L	X1118	12-DEC-97	304.20			
F072293L	X1154	17-DEC-97	425.16			
F072590L	X1158	19-DEC-97	301.60			
F072773L	X1163	21-DEC-97	201.60			
F072891L	X1166	22-DEC-97	551.60			
F073148L	X1169	24-DEC-97	415.71			
F073280L	X1081	26-DEC-97	425.16			
F073551L	X1220	29-DEC-97	675.16			
F073841L	X1475	31-DEC-97	856.26			

EDAD TOTAL	9387.68	6613.17	2774.51	0.00	0.00
------------	---------	---------	---------	------	------

COMPARATIVO DIAS CARTERA

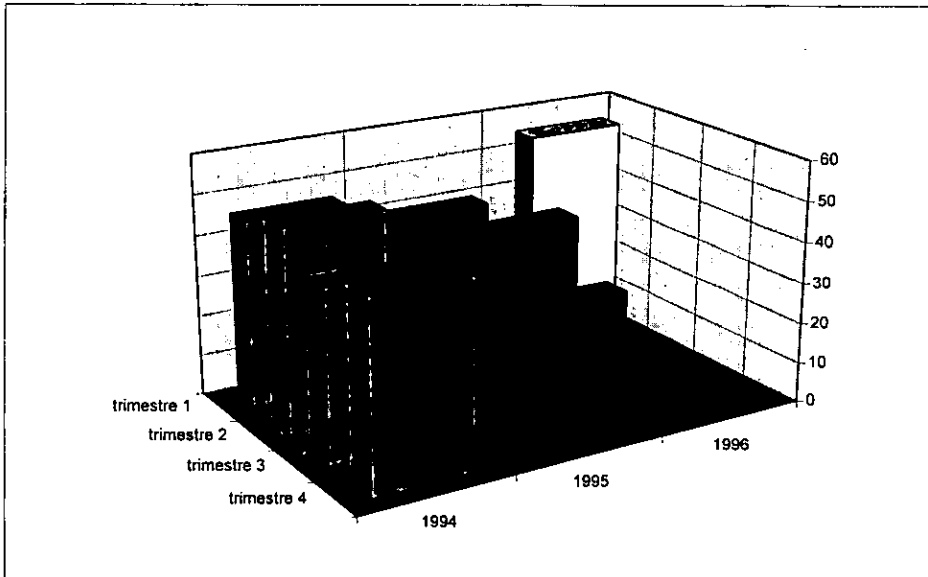
FORMULAS PARA DERMINAR DIAS CARTERA

$$\text{P. V. M.} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{DIAS DEL MES}}$$

$$\text{D. C.} = \frac{\text{SALDO CARTERA DEL MES}}{\text{PROMEDIO VENTA DEL MES}}$$

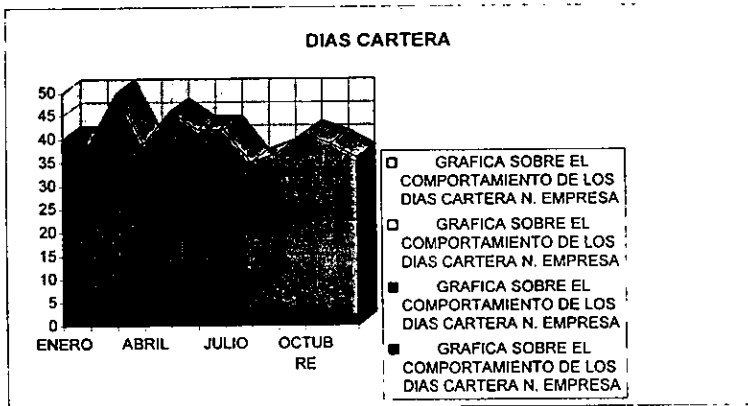
	1994	1995	1996
trimestre 1	46	45	55
trimestre 2	50	39	
trimestre 3	47		
trimestre 4	48	35	

GRAFICA AUXILIAR DEL COMPARATIVO



GRAFICA SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS DIAS CARTERA

MES	N. EMPRESA
ENERO	40
FEBRERO	39
MARZO	50
ABRIL	39
MAYO	46
JUNIO	42
JULIO	42
AGOSTO	35
SEPTIEMBRE	37
OCTUBRE	41
NOVIEMBRE	39
DICIEMBRE	36



Descuento Por Pronto Pago

Como sabemos que el otorgar el crédito viene implícita una serie de costos para su recuperación, que se supone vienen gravados en el precio de venta para sostener una utilidad aceptable sobre el producto.

Por ende, un descuento por pronto pago indica una disminución de esta utilidad. Sin embargo esta disminución debe estar justificada con obtener el efectivo en la mano, para cualquier eventualidad o en su caso ahorrar costos por pagos vencidos o morosos.

Motivación para el Pago o Negociación de Pago

En este sentido corresponde al ejecutivo de cobranzas que la mayoría de nuestros clientes desean pagar y que solo pocos son los que tienen la mala intención de no pagar.

El trato hacia los clientes debe ser de una manera cortez, concisa haciéndolos sentir obligados a dar una respuesta a nuestros insistentes avisos, sin desviarse de nuestro principal objetivo que es recuperar la cuenta la sin perder al cliente, para esto contamos con diversas maneras de llegar a este fin.

Como lo menciona John W.Seder en su libro, el resentimiento del cliente por no pagar comienza en que nosotros tenemos sobre el tener mas poder por el hecho de que nos debe, este es un normal sentimiento del hombre hacia los demás.

Es así como nos damos cuenta, que en la naturaleza del hombre hay actitudes consientes e inconscientes, en las cuales nos podemos basar para lograr nuestro objetivo

El C.P. Víctor E. Molina, menciona varias de estas actitudes la del prestigio cuando se toca el status del cliente, es decir su orgullo y autoestima, suele ser muy eficaz hacerle ver al cliente, que su posición como cliente de reconocido prestigio se vera envuelto en situaciones pecaminosas que dañaran su imagen ante los ojos de los que tienen una relación comercial con el, o de su gremio u agrupación en la que se desarrolla.

También existe el motivo de justicia en el cual se deposita en el cliente, la confianza de tener buenas intenciones de pagar, confianza de que pueda pagar, y confianza de que no sucederá nada que le impida pagar en el momento en que se vence su cuenta.

Confianza en el carácter y en la integridad del cliente, haciéndole sentir que ya disfruto de un bien, que le proporcionamos y que es hora de cumplir.

La conveniencia, de estas es tener alguna retribución por el buen comportamiento en sus pagos, por ejemplo:

Extender el plazo de sus vencimientos, descuentos por pronto pago.

El temor es una arma que se aconseja usar en el último de los casos, ya que no es recomendable mantener en amenaza a algún cliente ya que si no se cumple tal amenaza el cliente no respetará al ejecutivo de crédito, y por ende a la empresa.

Los elementos que se puedan mencionar son: La posibilidad de no poder surtir ni un pedido más, suspender el crédito, suspender la venta de contado, estos puntos deben analizarse con más cuidado, ya que tendrá tanto efecto como importante sea el posicionamiento del mercado que tenga nuestro producto.

Tomando en cuenta que la mayoría de las veces el cliente nos elige y nosotros no tenemos la posibilidad de elegirlos.

Cobranza Telefónica

El teléfono resulta ser una herramienta muy eficaz para realizar la cobranza, no es tan sencillo como parece, requiere de varias reglas a seguir, para una recuperación eficaz de la cobranza.

El Lic. Enrique Zimmerman en su libro menciona varios elementos.

A) El teléfono implica en todos los casos que se logre en la comunicación, la atención del cliente por todo el tiempo que dura la llamada.

B) Prioridad.- El teléfono irrumpe todas las demás actividades del cliente ya que el teléfono lleva implícita una idea de urgencia puesto que normalmente en una visita personal el cliente nos deja esperando en la recepción, esto no pasará con una llamada telefónica.

C) La imagen de la voz comunica personalidad de quien habla y la seriedad de las acciones proyectadas, al disponerse a tomar el la bocina del teléfono, se debe de hablar en un principio con una voz con sonrisa, el buen estado de animo predispone a las personas a un respuesta mas cordial y positiva. La voz también debe modularse a fin de que no sea monótona y fría. También debe modularse de tal manera que los importes del adeudo sean remarcables, los nombres deben pronunciarse lenta y cuidadosamente.

Las Personas que se les encargue esta tarea deben de estar predispuestas a recibir todo tipo de improperios de parte del cliente y mantener una postura serena a fin de evitar caer en el juego del cliente, y escuchando atentamente ya que en esos reclamos puede estar la solución, al problema.

A continuación también se mencionan pasos a seguir para una labor mas efectiva del cobro.

1) Verificar dirección y teléfono a fin de evitar llamadas innecesarias teniendo nuestra agenda telefónica actualizada.

2) Identificar al cliente es, necesario estar seguro de que se esta hablando, con la persona que nos va a dar la solución a nuestro problema.

3) Asegurarse de que el cliente entiende el nombre y la empresa que representa, haciendo hincapié en el motivo de la llamada.

4) Controlar la conversación y no dar pie a que se desvíe la platica del asunto a tratar, reiterando en el asunto a tratares es el pago.

Evitar que el cliente trate de envolvernos con sus problemas, disculpas o malos entendidos.

5) Demandar el pago es el principal objetivo por lo tanto es importante tomar nota de cada acuerdo tomado con el cliente, algunos de ellos nos solicitan que les sea enviado el estado de cuenta, o que llame otro día y es de vital importancia que se de seguimiento a estas llamadas para darles mas fuerza y credibilidad a nuestra exigencia.

6) Se hace también necesario despensalizar las platica ya que rompen con la relación de negocios.

7) No enfrascarse en discusiones con el cliente ya que si bien la empresa no paga, el desempeño de nuestro trabajo no viene incluida nuestra propia salud, además de que el cliente encontraría mas excusas al recibir una serie de improperios de nuestra parte.

8) Planear la llamada telefónica esto implica tener a la mano los esta dos de cuenta del cliente al día es penoso no tener el estado de cuenta sin un pago ya realizado por el cliente, esto nos resta credibilidad.

El planear la llamada nos da la oportunidad de buscar un lado flaco cliente y de que manera se puede convencer de realizar su pago.

9) Concluir la llamada con un compromiso de parte del cliente de liquidar, la cuenta.

Cobranza Por Carta

Esta forma escrita es la comunicación mas formal, es directa, personalizada, y que deben ser elaboradas de una forma que vayan al punto que se quiere tocar.

Una carta de cobranza, para que se cumpla con el objetivo de convencer al cliente de pagar tiene que llenar ciertas características, como las que se mencionan a continuación.

La brevedad es vital puesto que no necesitamos armar un conjunto complejo de frases puesto que nuestro mensaje es claro " Páguenos Ahora" sin caer en la simpleza.

No necesitamos enredar al cliente con conceptos complicados o darles vueltas a nuestros verdaderos propósitos.

Otra característica es la firmeza, debemos elaborar de tal manera que evitemos mencionar situaciones que no vamos a cumplir, como por ejemplo: Algún descuento por pronto pago, amenaza de suspensión de crédito.

Esto haría perder credibilidad a cartas posteriores, hay que tomar en cuenta que la carta no es una suplica o solicitud, esta es una demanda de pago y como tal el cliente la debe de tomar en cuenta.

En determinados clientes la cobranza por carta se hará de una manera gradual por ejemplo:

Autoservicios son unos clientes de importes fuertes para cualquier proveedor, por lo que seria una perdida de ventas bastante considerable así que las primeras cartas, serán una invitación a regularizarse.

No seria una buena estrategia amenazar con suspender el crédito, a las primeras de cambio siendo que este tipo de clientes tienen una cantidad enorme de proveedores sustitutos, y se tiene que manejar un tono flexible en el cual se le hace un hincapié del saldo atrasado.

Las cartas deben endurecerse de acuerdo al incumplimiento por parte del cliente.

Una característica importante en la elaboración de una carta de cobranza, es el sentido amable y amistoso puesto que el hecho de haber otorgado el crédito al cliente fue una demostración de buena fe.

La confianza en que el cliente cumplirá con lo acordado, de ahí tomo su importancia el tono cordial con que se de exigir el cumplimiento de la acordado.

Otro tipo de carta es en la cual se pide al cliente la aclaración de una diferencia en pago, es muy común de manejar este tipo de cartas con cadenas de autoservicios o cadenas de restaurantes

Esta precisa de indicar las facturas e importes en las que se deriva la diferencia en pago, mencionando en contraparte el No. de cheque con su importe respectivo estas cartas son muy breves y en las cuales se solicita la inmediata aclaración, de la diferencia en pago.

Es importante mencionar que de no llevar un seguimiento de esta carta será mas difícil conseguir una respuesta satisfactoria, puesto que hay plazos fijados por las cadenas de Autoservicios y Restaurantes para la presentación de estas cartas de reclamación .

por lo regular manejan 60 días después de realizado el pago y quince a 30 días para dar respuesta.

Otras características que menciona el autor Hayes, es que la carta debe de llevar la firme intención de que el cliente responda ya sea de manera, telefónica, personal o por carta, es decir lograr que el cliente se sienta mas comprometido con sus obligaciones hacia nosotros.

Al elaborar una carta hay que comprender las actitudes que toman los clientes pues es normal que las personas se molestan al recordarles que han roto una promesa o compromiso y por lo cual se le llame la atención para cumplirlo.

Apelar a los atributos de la naturaleza del ser humano suele ser muy eficaz tal como honor, orgullo, sentido de justicia e interés propio.

Redactar la carta en torno a estos atributos resaltando la importancia del cliente, haciéndole sentir el valor que como empresario tiene en su entorno comercial, hace mas difícil que no tome en cuenta la carta de cobranza en la que se pone en duda su prestigio.

Formas de pago

Las formas de pago se presentan de acuerdo al tipo de cliente que se mencionan con anteriormente.

En primera estancia mencionaremos el pago de clientes particulares.

--La mecánica empieza cuando se visita al cliente para presentarle las facturas de la venta a crédito.

--El cliente tomara las facturas a revisión dando a cambio un contrarecibo en el cual vienen detalladas las facturas ,junto con la fecha de pago determinado por el plazo de crédito.

--Posteriormente se visitara en el plazo convenido para recoger los cheques contra entrega del contrarecibo correspondiente.

La forma de pago en clientes detallistas es similar a la de particulares aunque se presenta con mayor frecuencia la transferencia de fondos electrónica de banco a banco en la cual solo entrega un listado de las facturas liquidadas con la fecha en que se realizo la operación.

Por ultimo los pagos realizados por los autoservicios requieren una atención especial ya que manejan varios conceptos .

En primera instancia emiten un listado de facturas a pagar donde se detalla:

Nombre de la tienda

Concepto de pago o descuento

Numero de entrada o folio de entrada de mercancía

Numero de factura

Fecha de vencimiento

Importe a pagar

Presupuesto de cobranza

Como se menciona con anterioridad el desempeño del departamento de crédito y cobranza es medible en cifras.

Pero no solo se hace importante el saber su actual situación también se hacenecesario tener la tendencia que va a desarrollar en su aportación de ingresos a la empresa, elemento importante en la planeación financiera de una empresa que desee desarrollarse.

Esto se logra mediante el presupuesto de cobranza que es una herramienta que permite conocer el estado que guardaran las cuentas por cobrar de una empresa en el plazo en que es elaborado.

El presupuesto de cobranza tiene como base para ser determinado las ventas a crédito y conforme a los plazos fijados por el departamento de crédito .

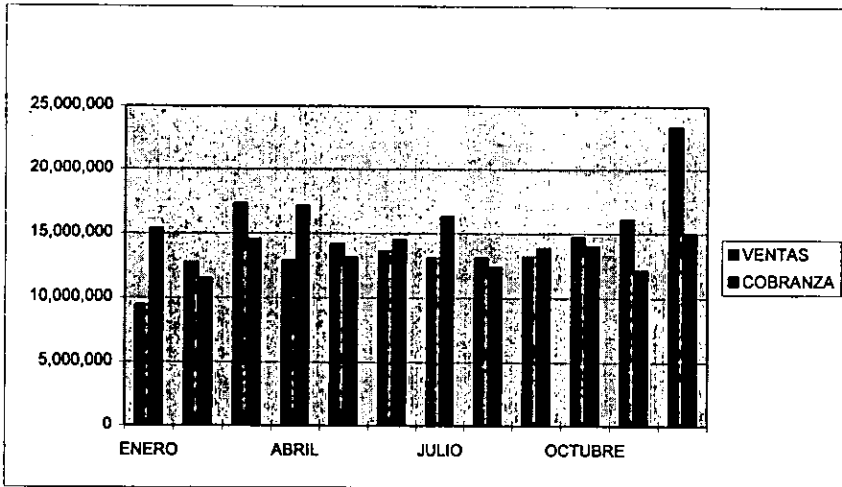
Normalmente la venta a crédito con plazo de 30 idas será recuperada en un 80%el mes siguiente quedando un 20% que se acumulara al siguiente mes .como lo muestra la gráfica.

Para determinar anualmente se hace necesario tener el comportamiento de los ingresos por mes como se muestra en la gráfica 2 esto permitirá identificar los meses que se tuvo un ingreso menor y los que tuvieron un ingreso mayor.

Identificando los clientes de cobranza segura y los que son mas viables de nocumplir o en caso las causas externas a la labor de la empresa lo anterior permitirá tener una visión mas exacta de la tendencia que se presentara a corto y largo plazo. Gráfica No 8, 9,

VENTAS Y COBRANZA .1996

MESES	VENTAS	COBRANZA
ENERO	9.455.836	15.472.192
FEBRERO	7.440.141	11.572.282
MARZO	7.525.842	12.572.282
ABRIL	12.839.762	17.135.238
MAYO	12.042.240	18.435.052
JUNIO	11.821.225	14.505.238
JULIO	11.121.225	16.265.238
AGOSTO	11.121.225	12.221.225
SEPTIEMBRE	11.121.225	11.265.238
OCTUBRE	11.121.225	11.265.238
NOVIEMBRE	11.121.225	11.265.238
DICIEMBRE	11.121.225	11.265.238



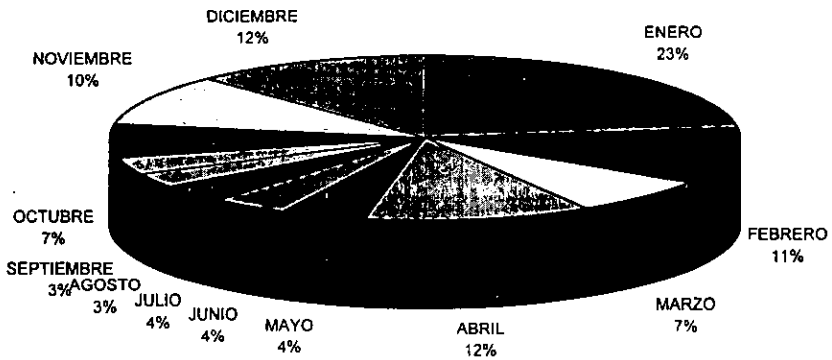
EJEM. 8

INGRESOS DE COBRANZA POR MES:

1996

ENERO	\$ 4.177.804,00
FEBRERO	\$ 3.888.303,00
MARZO	\$ 2.537.969,00
ABRIL	\$ 4.240.746,00
MAYO	\$ 4.588.862,00
JUNIO	\$ 3.658.669,00
JULIO	\$ 1.255.321,00
AGOSTO	\$ 967.682,00
SEPTIEMBRE	\$ 1.268.401,00
OCTUBRE	\$ 2.986.691,00
NOVIEMBRE	\$ 3.556.624,00
DICIEMBRE	\$ 4.800.124,00

INGRESOS DE COBRANZA



EJEMP. 9

Conclusiones

Como pudimos ver el crédito es complicado y costoso, implica riesgo de pérdidas para la empresa que se decida manejar ventas crédito.

Esto hace necesario hacer un análisis exhaustivo sobre las políticas, técnicas, y procedimientos que se están llevando en un departamento de crédito y cobranza como las que se sugieren en esta investigación.

A pesar de que el crédito es intangible basándose en la promesa de una persona de cumplir con una obligación contraída. Se han creado métodos en los cuales se reducen las posibilidades de pérdida.

Ante todo otorgar el crédito para aumentar la presencia de un producto en el mercado tiene que verse como un área de oportunidad para el crecimiento de la empresa y no como una actividad causante de problemas.

El desarrollo y resultados de las actividades de crédito y cobranzas son totalmente medibles en cifras lo que nos proporciona un análisis mas exacto sobre las cuentas por cobrar por ejemplo: La antigüedad de saldos, la rotación de cuentas por cobrar, etc.

La función de crédito y cobranzas tiene como principal objetivo la obtención de los ingresos de venta a crédito de las empresas de ahí parte que sea controlada por Finanzas que se encarga de administrar los recursos financieros lo anterior facilitara la presentación de los resultados financieros la dirección general.

La coordinación del área crédito con el área de ventas es de vital importancia lo anterior por la relación que conlleva la política de aumentar ventas por medio del crédito por una parte que ventas tenga presente que una venta no se realiza hasta que se cobra.

Se necesita de cooperación para realizar el cobro, y por otra parte crédito y cobranzas tener presente que en la empresa todos vendemos y del correcto manejo de sus políticas mejorara las relaciones con los clientes.

La actual situación económica empuja a las empresas a buscar nuevas opciones para aumentar su participación de mercado y el crédito es una de las opciones mas viables sin embargo no se tiene que tomar con ligereza por esta decisión requiere de una soporte administrativo para manejarlo.

Este soporte administrativo se basa en la creación de un departamento de crédito y cobranza y si existe debe tener las características siguientes:

El principal responsable del departamento tiene que ser un persona preparada de preferencia con carrera profesional con conocimientos en finanzas, administración y experiencia en el ramo para la elaboración e implantación de políticas y procedimientos.

Otra característica se refiere al peso del departamento en la organización al tener una función prioritaria como es la proporcionar a la empresa la mayor parte de sus ingresos no debe tener una jerarquía menor a la que tienen otras áreas como son ventas ,recursos humanos ,producción. etc.

Debemos entender que la rentabilidad de la empresa no se dará con un aumento discriminado del crédito esta solo se dará con en eficiente recuperación de las cuentas por cobrar, evitando el riesgo de pérdidas en la empresa.

En la actualidad los avances en la tecnología de la información han generado una mayor rapidez en las transacciones de las empresas esto las obliga contar con sistemas de información mas confiables rápidos y eficientes evitando que puedan salir del mercado.

Es por esta situación que debido a la importancia de recuperar ventas a crédito recomiendo contar con un sistema de información que haga eficiente la operación de esta área en particular.

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

APENDICE

Formato de base de datos para realizar un archivo de clientes en un sistema de Crédito y Cobranzas.	81
Formato para realizar una programación de ruta de cobranza	82
Formato de entrega y recepción de cobranza diaria a un cobrador	83
Formato de solicitud de Crédito	84
Formato de investigación de crédito	85
Formatos de pago de clientes, Gigante, Comercial Mexicana, Walmart	88

APENDICE A

BANCO DE DATOS PARA COBRANZA			Fecha	
No cliente		Nombre		
Dirección (Calle, Numero, Colonia, Delegación, Estado y C. P.)				
Contacto		Telefono (1)	Telefono (2)	
Ruta Asignada		Credito Aut.	Dias de Credito	
No. Cobrador		Nombre		
Dia de Revisión		Secuencia	Dia de Cobro	Secuencia
Dias Fijos al Mes		Horario de Cobranza	Horario de Revisión	
Requisitos p/Cobro Relación de Facturas a Cobrar Folio Nota de Entrada Copia de Factura Remisión Sello Firma de Recibido			Requisitos p/Rev Contrarecibos Tarjetón de Identificación	

BANCO DE DATOS PARA COBRANZA			Fecha	
No cliente		Nombre		
Dirección (Calle, Numero, Colonia, Delegación, Estado y C. P.)				
Contacto		Telefono (1)	Telefono (2)	
Ruta Asignada		Credito Aut.	Dias de Credito	
No. Cobrador		Nombre		
Dia de Revisión		Secuencia	Dia de Cobro	Secuencia
Dias Fijos al Mes:		Horario de Cobranza	Horario de Revisión	
Requisitos p/Cobro Relación de Facturas a Cobrar Folio Nota de Entrada Copia de Factura Remisión Sello Firma de Recibido			Requisitos p/Rev Contrarecibos Tarjetón de Identificación	

APENDICE D
SOLICITUD DE CREDITO

MONTO	PLAZO

DATOS DEL SOLICITANTE:		
NOMBRE O RAZON SOCIAL		
DIRECCION		
ENTRE CALLE		Y CALLE
COLONIA	C.P.	TELEFONO
NUMERO DE REGISTRO	A NOMBRE DE	
TIEMPO DE ESTABLECIDO	SI FUE TRASPASADO, DESDE CUANDO	

DATOS ADICIONALES, EN CASO DE SER SOCIEDAD:		
LUGAR Y FECHA DE LA ESCRITURA		
PLAZO DE LA SOCIEDAD		
NOMBRE DE LOS SOCIOS O MIEMBROS DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO		
NOMBRE DE APODERADOS, GERENTES O ADMINISTRADORES		

CREDITOS EN CASAS COMERCIALES (2):		
1. NOMBRE		
DIRECCION		
COLONIA	C.P.	TELEFONO
2. NOMBRE		
DIRECCION		
COLONIA	C.P.	TELEFONO

BANCOS CON LOS QUE OPERA (2):		
1. NOMBRE		
SUCURSAL	DIRECCION	
COLONIA	C.P.	TELEFONO
CUENTA DE CHEQUES N°	OTRAS	
2. NOMBRE		
SUCURSAL	DIRECCION	
COLONIA	C.P.	TELEFONO
CUENTA DE CHEQUES N°	OTRAS	

PROPIEDADES URBANAS O RUSTICAS:	
CLASE	UBICACION
REGISTRADO A NOMBRE DE	
N° DE CUENTA BOLETA IMPUESTO PREDIAL	
OBSERVACIONES	

SOLICITANTE DEL CREDITO	LUGAR	INVESTIGO:	AUTORIZO:
	FECHA	FECHA:	83
			FECHA:
			A PARTIR DE:

STANDARD INFORME SOLICITADO POR: DIRECCIÓN Y SERVICIOS S.A. DE C.V.
 SOCIEDADES No DE INFORME: 960820-1423 EJECUTIVO: FCO. JAVIER HDEZ.

1.- IDENTIFICACIÓN INVESTIGACIÓN COMERCIAL DE:
 NOMBRE: ELCRISA S.A. DE C.V.
 DOMICILIO: ANDRÉS BELLO No:29
 COLONIA: POLANCO
 DELEGACIÓN / MUNICIPIO: MIGUEL HIDALGO
 CÓDIGO POSTAL: 11580 EDO. México D.F.
 TEL. 552-56-36 FAX: 282-88-07

2.- REGISTRO OFICIALES
 R.F.C.: ELC-951214-RP1
 OTROS REGISTROS:
 NO EXIBE

3.- PROTOCOLIZACIÓN CONSTITUTIVA
 LUGAR: MÉXICO D.F. FECHA: 14-DIC-95 DURACIÓN: 99 AÑOS ESCRITURA No:70544
 NOMBRE DEL NOTARIO: LIC. JAVIER ARLE GARDUÑO No.74 POBLACIÓN DE INSCRIPCIÓN: MEXICO D.F.
 DATOS DE INSCRIPCIÓN: FOLIO MERCANTIL No 100022

4. OBJETO SOCIAL SEGUN ACTA CONSTITUTIVA:
 La compra y arrendamiento de edificios e inmuebles adaptables para uso y explotación de la industria gastronómica hotelera, así como la administración, operación y manejo de los mismos.

5.- CAPITAL SOCIAL: TIPO DE ACCIONES: VARIABLE \$
 INICIAL: \$ 50,000.00 No: ACCIONES: 50 VALOR U: \$ 1,000
 ACTUAL: \$ 50,000.00 MÍNIMO \$ 50,000.00 No ACCIONES: 50 VALOR U: \$ 1,000

6.- ACCIONISTAS	INICIAL	CANTIDAD DE ACCIONES	ACTUAL
AEROPUERTO SHAREHOLDER INC. S.A.		25	
HMC AIRPORT INC.		25	NO HA REPORTADO CAMBIOS
		TOTAL	50

7.- CARGOS DE CONSEJO Y/O ADMINISTRACIÓN
 CRÉDITO

Administrador Único:
 BOYD CARANO

8.- PERSONA AUTORIZA PARA SUSC. TÍTULOS DE

Apoderado Legal:
 JEFF KIRK

9.- CAMBIOS GENERALES:

En ocho meses de haberse constituido menciona no haber sufrido de cambios administrativos ni legales modifiquen su estructura operacional, se menciona la apertura de J.W. MARRIOT POLANCO a partir de agosto del presente.

10.- GENERALES DEL EJECUTIVO PRINCIPAL:

Por tratarse de información confidencial para empresa no se presenta argumentando motivos de seguridad

11.- INSTALACIONES:

INMUEBLE PROPIO: (X) RENTADO: () EN COMODATO: () CIA. FILIAL: ()
 PROPIETARIO: ELCRISA S. A. DE C.V. IMPORTE EN RENTA AL MES: \$ AL MES
 VALOR COMERCIAL: \$ 1'000,000.00 DLLS SEGUN AVALUÓ FECHA ESTIMACIÓN

DESCRIPCIÓN:

Construcción de 25 niveles sobre una superficie aproximada de 950 m2 acondicionado para la actividad que realiza de contracción nueva ubicado en zona hotelera de alta elite, la distribución del hotel es amplia y se reparte en áreas operativas y de servicio.

12.- SUCURSALES/ANEXOS

Hotel JW MARRIOT Aeropuerto

13.-EQUIPO DISPONIBLE: PROPIO (X) RENTADO ()

Disponen de mobiliario y equipo suficiente para el desarrollo de las siguientes actividades; oficina, comedor,

discoteca salas de juntas, banquetes, cocteles, luz y sonido, recepción, mantenimiento, transportación, vigilancia y traslado además de equipo contra incendios y subplanta.

14.-MAQUINARIA ESPECIALIZADA

Por tratarse de un glo dedicado al servicio no requiere de maquinaria especializada para el desarrollo de sus actividades

15.- ACTIVIDADES:

Explotación de la industria gastronómica y hotelera enfocada al turismo.

16.-OPERACIONES COMERCIALES:

VTA:PUBLICO GRAL. 80% CTE. ESTABLECIDO 20% MENUDEO 85% MAYOREO 15% COD 100 % CREDITO

NIVEL DE IMPORTANCIA EN EL MERCADO: Entre los principales hoteles de 5 estrellas en el país

COMPRAS: Cantidad de proveedores: 120 Del extranjero cantidad

OBSERVACIONES: Reciben como pago en efectivo tarjetas de crédito de las instituciones a las que se encuentra afiliado.

17.-OTRAS INVERSIONES O NEGOCIOS

Mencionan que tienen una cadena de hoteles en el extranjero.

18.-CANTIDAD DE PERSONAL EMPLEADO

OFICINA-----400

VENTAS-----100

SINDICALIZADO-----300

OBRERO-----150

OTROS-----350

DE CONFIANZA -----200

19.-BANCOS:

CITY BANK S.A.

SUCURSAL REFORMA No 001

CTA. CHEQUES No 0270083005

LINEA DE CRÉDITO: NO (X), SI (): HASTA:\$ DISPONIBLE:\$

COMENTARIOS: REPORTA ADECUADO MANEJO DE CUENTA CTA- DE CHQUES EN FIRME:SI (X) NO ()

20.-SEGUROS

SEGUROS COMERCIAL AMÉRICA S A DE C.V.

PÓLIZA No

X

VIGENCIA

ANUAL

COBERTURAS

AMPLIA

21.-ANTECEDENTES JUDICIALES: FUENTES DE INFORMACIÓN:

DIARIO OFICIAL () BOLETIN JURÍDICO (X) REG. PUB. DE LA PROP. () OTROS:REVISTA MEXICO NERCANTIL

DEMANDANTE:

No se encontró registro de este tipo de antecedentes legales en contra de la firma.

22.-SITUACIÓN FINANCIERA

FECHA 31-10-96

ACTIVO:

Circulante 74%

* Caja y Bancos	489,
* Inversiones	
* clientes	
* Inventarios	187,79
* Otros	

3.527,891

FIJO: 21%

* Mobiliario y Equipo:	
* Maquinaria:	
* Otros	0
Diferido: 6%	

993,364270,571

SUMA ACTIVO 100 %

4,791,826

PASIVO

A corto plazo

* Proveedores	930,473
* Acreedores	122,422
* Otros	13,482,779
A largo plazo	0
* Diferidos	0

14,535,674

SUMA PASIVO: 303%

14,535,674

*Capital social 6,000,000

*Result. Ejers. Ants. -10,701,298

*Result. Del Ejerc. -5,042,550

CAPITAL CONTABLE: -203%

-9,743,848

SUMA PAS. Y CAP. 100 %

4,791,826

RESULTADOS: 1-01-96

AL 21-10-96

*Venta Neta Total	12,998,166
*Costo DE Ventas	7,692,263
*Gastos De Operación	8,362,650
*Otros Gtos. O Productos	1,985,803
*Utilid. Antes De Impuestos	-5,042,550
*Total De Impuestos	0
*Utilidad O Perdida	-5,042,550

GIGANTE, S.A. DE C.V.
 AV EJERCITO NACIONAL 769-A COL NUEVA GRANADA
 COLONIA:
 MEXICO DF
 CP. 011520 TEL. 7248060

1370

HOJA: 2

ANALISIS DE PAGO
 N

NO. CHEQUE
 00000205610

CONTROL
 960423

COD. CUENTA
 089

CTA. BANCARIA
 372559-0

PROVEEDOR
 11213

RAZON SOCIAL PROVEEDOR
 INDUSTRIA REFRESQUERA DEL VALLE S A

SUCURSAL	FACTURA	F O L I O ENTRADA TRAFICO	IMPORTE
063 ATZACOALCO	A0002694	002713	1,279.00
065 TEXCOCO	b0000758	002905	1,105.23
065 TEXCOCO	b0000759	002906	105.00
065 TEXCOCO	0000768	003088	960.00
065 TEXCOCO	0000767	003089	3,143.96
DEVOLUCION			
003 EJERCITO		001405 ✓	3,619.20-
006 LA VILLA		000844	6,234.20-
006 LA VILLA		000857	6,398.80-
011 SCHILLER		000770	1,765.40-
013 ROSARIO		000744	4,733.00-
013 ROSARIO		000756	1,817.80-
061 VIRREYES		000472	1,733.80-
063 ATZACOALCO		000525	2,847.60-
065 TEXCOCO		000574	1,470.00-
065 TEXCOCO		000580	360.00-

Pagado 10-05-96

RECIBI DE
 208192
 10-05-96

BANCO 004 IMPORTE
 ANANEX 96 CHEQUE 196,190.56
 ***** MEP663R1 *****

BIBLIOGRAFÍA

C.P. Aznar Molina Víctor E. Estrategias de cobranzas en época de-crisis. México 1995 Ediciones Fiscales ISEF S.A.

C.P. Aznar Molina Víctor E. Estrategias para otorgar créditos sanos México 1995 Ediciones Fiscales ISEF S.A.

Borrego Escobar Ricardo Servicio al cliente México 1994 Hugo T. Levi Y Asociados

Depto. De Sistemas Manual De Sistemas de Crédito y Cobranzas México 1994 Dirección y Servicios.

Fuente Villaseñor Emilio Elementos de Administración De Crédito y Cobranza México 1985 Editorial Trillas

Mosti H. Francisco Dirección y Organización Del Crédito Y la Cobranza en el siglo XXI 1997

Montaño Agustín Administración de la Cobranza México UAM 1987 Editorial Trillas

Seder W. John Crédito y Cobranzas México 1995 Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Stephan Hayes Crédito y Cobranzas México 1994 Editorial ECASA.

Woessnes Pedro Manual de Cobranzas Teoría Y Practica. México Editorial Diana

Zimmerman C. Enrique Administración De Crédito y Cobranzas En Condiciones De Escasa Liquidez México 1994 Desarrollo Empresarial.

Zorrilla Arena Santiago Miguel Torres Xammar Guía Para Elaborar Tesis. México 1994 Mcgraw Hill.