



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE
CREDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA:
AMERICAN OPTICAL DE MEXICO, S.A. DE C.V.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JOSE ANTONIO MIRANDA HERNANDEZ

ASESOR DE LA TESIS. L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisámos la TESIS:

"La Organización del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa
American Optical de México, S. A. de C. V.

que presenta el pasante: Miranda Hernández José Antonio
con número de cuenta: 8301722-7 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

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

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

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo de Méx., a 24 de septiembre de 1999.

PRESIDENTE LAE. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ

VOCAL LAE. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

SECRETARIO C.P. JORGE IRENE LANDIN

PRIMER SUPLENTE L.A. MARTA MARGARITA ANGELES PARRA

SEGUNDO SUPLENTE L.A. GUADALUPE SERGIO ROBLES AGUILLON

DEDICATORIA.

Deseo dedicar la culminación del presente trabajo:

A MI ESPOSA:

OLIVIA BETANCOURT CARRILLO

Y A MIS HIJOS:

ALDO ANTONIO MIRANDA BETANCOURT

PAOLA MONTSERRAT MIRANDA BETANCOURT

A mi esposa le dedico el presente trabajo en *agradecimiento por la paciencia que me tuvo, por el tiempo que invertí en la investigación y desarrollo del mismo, y a su apoyo incondicional que en todo momento me mostró.*

A mis hijos, les agradezco, el impulso moral, que con su cariño y alegría me dieron, para seguir adelante y llegar a la meta, de concluir este estudio.

A MIS PADRES:

ANTONIO MIRANDA GARCÍA.

ROSALINDA HERNÁNDEZ NAVA.

A mis padres, les viviré eternamente agradecido, por que me encausaron por el *camino correcto y por su apoyo moral que siempre me han brindado, ya que sin éste, no hubiera concluido mis estudios y por ende el presente trabajo.*

A todos ellos les agradezco su ayuda que me brindaron en todo momento y su sacrificio que consiente e inconscientemente tuvieron en el presente trabajo, sacrificio que no fue en vano, ya que, este me permite escalar un peldaño mas en mi superación, como persona y como profesionista, para aportar algo de mi a la sociedad y a mi país.

A todos ellos les dedico el presente trabajo.

RECONOCIMIENTO.

Deseo hacer patente el apoyo para el desarrollo y culminación del presente trabajo al Lic. LUIS BARONA IBARRA, y a la Lic. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ. Los cuales me impulsaron y me alentaron en todo momento para planear, investigar, desarrollar y concluir el presente trabajo.

A ellos les reconozco su apoyo incondicional, y les agradezco que me hayan dedicado gran parte de su valioso tiempo.

Índice

| | |
|--------------------|---|
| Introducción | 7 |
|--------------------|---|

Capítulo 1

| | |
|--|----|
| 1.- La Administración y su importancia en la vida de una empresa | 10 |
| 1.1 La empresa y su función ante la sociedad | 10 |
| 1.2 El dinero y sus riesgos en la empresa | 14 |
| 1.3 La situación actual de las empresas en México | 18 |
| 1.4 El futuro de la empresa en México | 22 |

Capítulo 2

| | |
|---|----|
| 2.- Crédito y Cobranzas en una empresa | 25 |
| 2.1 Evolución y fortalecimiento del departamento de Crédito y Cobranzas | 27 |
| 2.2 Situación actual | 28 |
| 2.3 El departamento de Crédito y Cobranzas y su interrelación con el departamento Legal | 31 |

Capítulo 3

| | |
|--|----|
| 3.- La empresa American Optical de México, S.A. de C.V. | 40 |
| 3.1 Antecedentes | 42 |
| 3.1.1 Objetivos | 43 |
| 3.2 Su organización | 44 |
| 3.3 El departamento de Crédito y Cobranzas | 47 |
| 3.3.1 Su organización | 51 |
| 3.4 Problemática actual | 52 |
| 3.4.1 Interna | 52 |
| 3.4.2 Externa | 54 |
| 3.5 Hipótesis | 56 |

Capítulo 4

| | |
|---|----|
| 4.- Propuesta para organizar el departamento de Crédito y cobranzas de la empresa American Optical de México, S.A. de C.V | 57 |
| 4.1 Planeación | 57 |
| 4.2 Establecer objetivos para Crédito y Cobranzas | 58 |
| 4.3 Organización | 64 |
| 4.4 Perfil y Funciones de los Recursos Humanos en la Estructura Orgánica del departamento de Crédito y Cobranzas | 68 |
| 4.5 Estrategias para el área de Crédito y Cobranzas | 82 |
| Conclusiones | 85 |
| Bibliografía | 87 |

INTRODUCCION

La importancia del crédito para facilitar la producción, cambio y consumo de mercancías, ha representado un papel importante como el desarrollo tecnológico que se ha realizado durante este siglo. El crédito cuando se concede apropiadamente, provee a personas responsables de un capital suplementario, representado por dinero, mercancías o servicios que son utilizados para crear una riqueza adicional, en el grado que obtengan ganancias o utilidades revela la medida de su éxito en la creación de nuevas riquezas.

En el ramo comercial o industrial, el crédito ha sido utilizado como herramienta para incrementar las ventas. Ahora vemos que ya existen otros mecanismos como son: Tarjetas de crédito, prestamos personales, líneas de crédito, ventas en abonos, etc.

Es muy importante realizar algunas consideraciones sobre el riesgo del crédito ya que es la base para la recuperación posterior del mismo.

También consideramos importante para el estudio del crédito evaluar. Hábitos y métodos de pago a través de referencia de proveedores y banqueros, capacidad de pago y capital a través de análisis financiero para medir su solvencia, estabilidad y estructura financiera.

Además, estamos conscientes que en la actualidad el otorgar un crédito, representa un alto riesgo para los dineros de una empresa, y que tal responsabilidad recae en el departamento de Crédito y Cobranzas, y que por cada crédito que se otorgue existe la posibilidad de recuperar la cuenta o no.

Cabe mencionar que aunado a esto también se debe "enfrentar" al área de ventas, cuando en su afán de llegar a la cuota de ventas que le han fijado, ejerce presión para que se le autoricen pedidos con mayor línea de crédito de la que ya se ha fijado para determinado cliente, además de esto exige rapidez y mucha más flexibilidad en las decisiones crediticias, provocando con esto que exista mayor riesgo en los créditos otorgados. También debe controlar la cartera y reducir las cuentas incobrables, esto ultimo es supervisado por el área de finanzas y por la gerencia general.

En fin que ese ambiente de "estira y afloja", el departamento de Crédito y Cobranzas, siempre será visto como el "patito feo" y como el departamento que representa una barrera dentro de la empresa o como el "candado" para evitar tener cuentas incobrables.

Lo anterior nos invita a planteárnos que los responsables del área de crédito y cobranzas, deben estar conscientes de que no solo deben tomar una posición de recuperador del dinero de la empresa, y borrar la imagen que muchos tienen de esta área, como la de: *El "nicho" donde se anida el dispensador de favores financieros de la empresa*, si no también ser mas vendedor que el mismo vendedor, ya que debe tener tacto para no echar por tierra una magnifica labor de ventas.

Esto nos lleva a plantear una propuesta, en que se determine como planear y organizar un departamento de Crédito y Cobranzas, capaz de responder no solo a las necesidades de su área, si no también a las necesidades de la empresa y de sus clientes e *ir más allá de lo que comúnmente es su función.*

También se propone que en base a cursos de actualización al personal del área de Crédito y Cobranzas, que estos les permitan realizar no solo sus funciones cotidianas, si no también innovar técnicas o procedimientos, que les permitan obtener buenos resultados en su área, y por que no, proponer ideas en otros departamentos con los que tiene mayor relación como son: Ventas y Finanzas

Otra propuesta que se plantea es establecer y definir las políticas de crédito y tener buen juicio para una correcta valuación del riesgo de crédito, la administración de los plazos y las condiciones de pago, ya que de esto dependerá el pago oportuno, además, si aplicamos correctamente el criterio, así como las políticas de crédito, obtendremos decisiones crediticias sanas y exitosas.

El presente trabajo inicia con una reseña de lo que representa la administración en la vida del hombre y la empresa, la empresa misma y su función de ésta ante la sociedad, sus recursos, el manejo del dinero y los riesgos del mismo al manejarlo dentro de la empresa. La situación actual de las empresas en México y el futuro de éstas. Continuando en el capítulo dos con lo que es el departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa, su función y lo que representa dentro de la misma. La

evolución y el fortalecimiento del área de Crédito y Cobranzas y su situación actual así como su relación con el área Legal.

En el capítulo tres, se analiza el centro de estudio, la empresa American, Optical de México, S.A. de C.V.; sus antecedentes, sus objetivos, su organización, su departamento de Crédito y Cobranzas, así como también la organización de éste y su problemática actual tanto interna como externa.

Finalizando el presente trabajo con el capítulo cuatro, en donde se establece una propuesta para organizar y administrar, al departamento de Crédito y Cobranzas, para lograr una mejoría, es decir, una optimización del mismo, que contribuya a lograr los objetivos de la empresa American Optical de México, S.A. de C.V.

Terminando con las conclusiones finales que se derivan de la investigación, y esperando que ésta contribuya a ser la base de nuevas investigaciones administrativas en el área de Crédito y Cobranzas.

Cabe señalar, por último, que la presente investigación se refiere al crédito privado, o sea. a aquel que se refiere al que se otorga entre empresas y entre éstas y personas físicas, relativo a bienes y servicios, por tal motivo no se menciona ningún aspecto del crédito bancario .

CAPITULO 1

1.- LA ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA VIDA DE UNA EMPRESA.

1.1 LA EMPRESA Y SU FUNCIÓN ANTE LA SOCIEDAD.

Mucho se habla, analiza y se sigue investigando sobre la Administración, no solo en la vida del hombre, si no también su aplicación en las organizaciones, enfocándose los científicos de la Administración, a desarrollarla en la empresa privada, por ser ésta un ente que genera riqueza y empleos, coadyuvando a fortalecer la independencia económica de todo un país.

La Administración como tal abarca una infinidad de áreas, desde el hogar, hasta un gran país, o sea que es universal. Por lo que resulta indispensable conocer el concepto de Administración, toda vez que existen infinidad de éstos, empezaremos señalando lo que el maestro Reyes Ponce define como: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." ¹

Para Terry la Administración es: "La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las personas que integran a una empresa" ² Por ultimo y para no tomar tantos conceptos y dado que resulta ser una definición más apoyada a lo que es Administración, por señalar que el recurso humano desempeña un papel importante, Arias Galicia señala que: " Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado " ³

Es obvio que en estas definiciones no podía dejar de ser importante el factor humano, ya que es por él, por que se da la Administración, y es que ésta, es tan

¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1ª Parte. Ed. Limusa. Pág. 26 México, 1997.

² Terry, George R. Principios de Administración. Ed. Continental. Pág. 30. México, 1975.

³ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. Pág. 23. México, 1978.

necesaria para los individuos que conforman una sociedad, ya que sin ella no habría organización y todo sería un caos

Así como acabamos de mencionar la importancia del factor humano en la Administración, también lo son los demás factores que la conforman, ya que no se puede administrar en el vacío, y como lo dice en su técnica Georges Terry, a la cual llamó PIRO; que significa: "Personas, Ideas, Recursos y Objetivo. Y es que sin éstos elementos no se podría administrar." ⁴

Para complementar lo anterior consideramos necesario dar una definición más de administración ya que tiene que ver con ésta técnica.

Administración : "Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos mencionados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos." ⁵

Hemos hablado de varias definiciones sobre el concepto de Administración, que ésta es universal, y los elementos con que se integra para poder implementarla, sin embargo, se considera importante la forma de como repercute o influye en la sociedad y cual es su función en la misma. Es necesario mencionar que los individuos al hacer contacto con el medio ambiente y como obtiene de éste, materia prima para elaborar productos básicos y así poder satisfacer sus necesidades, generando una actividad económica, al realizarse la actividad económica, se mueven los engranes de los organismos sociales a través de la Administración, la cual genera dentro de esos organismos sociales, resultados de diversa índole (económicos, impuestos, empleos, etc.) y las utilidades para los socios, fin primordial de su inversión, y sus trabajadores pueden obtener buenos sueldos y salarios que traen consigo el bienestar de cada individuo, fomentando con esto el ahorro, factor primordial para el financiamiento del desarrollo de un país. Podemos ver en lo anterior que en base a una buena Administración de cualquier ente, pueden obtenerse buenos resultados para la sociedad, por ejemplo: En una empresa los resultados como vimos serán no solo de utilidades y buenos salarios, si no también, repercute en la tranquilidad y buena salud

⁴ Terry, Georges. Principios de Administración Ed. Continental. Pág. 30. México, 1975.

⁵ Idem.

de sus empleados, habrá dinero para hacer crecer la empresa, generará nuevos empleos, contribuyendo a disminuir el desempleo y por ende el problema de la delincuencia, pues las personas no se verán en la necesidad de robar, se generarán divisas para el país, lo cual influirá en la economía del mismo.

El impacto que tiene la Administración en la sociedad, es que en base a sus resultados, ya sea de productos o servicios, están encaminados a satisfacer las necesidades de los individuos que la integran.

La perspectiva que tiene la Administración en la sociedad, se inicia en la demanda de productos y servicios de ésta y la aprobación de los mismos, es entonces cuando por medio de la Administración, fijan los objetivos para satisfacer las necesidades y demandas, siendo la empresa privada la encargada de producir los bienes y servicios, los cuales deberán ser con una calidad y precio deseado por los consumidores (sociedad).

Para definir el concepto de empresa, debe verse desde varios puntos de vista, por lo tanto, solo lo enfocaremos en dos: el legal y el administrativo, por ser estos los más comunes en la vida y funcionamiento de una empresa

Desde el punto de vista legal, la ley define a la empresa como: "La organización de una actividad económica, que se dirige a la producción o al intercambio, de bienes o servicios para el mercado (Barrera Graf, Tratado de Derecho Mercantil)." ⁶

Para nuestra Ley Federal del Trabajo, en su artículo 16, la define como: "Para efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa, la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios..." ⁷

Como podemos ver las definiciones anteriores son variadas, sin embargo en términos legales cualquiera de las dos resulta válida.

Ahora, viéndolo desde el punto de vista administrativo, la empresa "es la unidad productiva o de servicio que se constituye por aspectos prácticos o legales, que se integran con recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos". ⁸

⁶ De Pina, Rafael. Diccionario de Derecho. Ed. Porrúa, S.A. Pág. 263. México, 1993

⁷ Ley Federal del Trabajo. Ed. Dofiscal Editores. Pág. 11. México, 1995.

⁸ Reza Trocino, Jesús C. Cómo Diagnosticar las Necesidades de la Capacitación en las Organizaciones. 1ª Edición. Ed. Panorama Editorial, S A. de C.V. Pág. 29. México, 1995

Por otro lado otro autor señala que la empresa, organización o institución " es una unidad, una maquinaria monolítica, que debe funcionar integralmente, la experiencia y los cuerpos jurídicos permiten constituir la correctamente. Así mismo necesita recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para alcanzar sus objetivos sociales, económicos y de servicios dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades de la comunidad, de sus socios y proveedores y de sus clientes, respectivamente." ⁹

Si bien es cierto que la empresa se encuentra inmersa dentro de la sociedad, y que ésta le proporciona no solamente bienes y servicios, ya que, "cada individuo que trabaja tiene sus propias necesidades, motivacionales, metas y experiencias. Cada uno tiene sus propias características físicas y psicológicas. Cada ser humano no solamente es producto de su herencia biológica sino también un resultado de sus relaciones con su ambiente." ¹⁰ También lo es que dicho resultado como dice Harris del medio ambiente, en su mayoría lo proporciona una empresa, dado que ésta también satisface en el individuo, necesidades de índole socioeconómicas, tales como, la creación de empleos, ingresos en sus trabajadores y de índole más común como son:

"Mantenimiento físico, seguridad, competencia, afiliación, reconocimiento, poder, logro y esperanza." ¹¹

Ahora bien, es cierto que satisface las necesidades de sus integrantes, y que además proporciona al Estado recursos económicos para que éste cumpla con sus funciones, estos recursos los da mediante el pago de impuestos, y colabora con el fortalecimiento de la independencia económica de un país, pero también es cierto que genera factores que afectan a la sociedad, como son la contaminación, la ecología, accidentes de trabajo, desempleo, aunque en este último no podemos culpar totalmente a la empresa, ya que en éste incide el sistema económico adoptado por el gobierno, la restricción de mercados, los elevados impuestos, la desvinculación entre la educación y la empresa, así como los requisitos y abultados tramites que las Secretarías de Estado exigen a las empresas.

⁹ Idem.

¹⁰ O. Jeff Harris, JR. Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa. Pág. 22. México, 1980.

¹¹ Idem.

No debemos pasar por alto las elevadas tasas de crecimiento demográfico, que sobrepasan la oferta de empleo que generan las empresas.

Pensamos que lo realmente importante para disminuir el desempleo, es no solo generar fuentes de empleo, ya que el problema del crecimiento demográfico es constante y no transitorio, por lo tanto, la disminución se puede efectuar, dándoles o creándoles a las empresas condiciones para su crecimiento, mediante estímulos fiscales y disminuyendo en forma considerable los requisitos exigidos a la empresa e inclusive hacer uso del proteccionismo en aquellos sectores débiles y apunto de desaparecer (industria del vestido, calzado y electrónica).

1.2 EL DINERO Y SUS RIESGOS EN LA EMPRESA.

Es indudable que el dinero en una empresa afronta riesgos debido a varios factores y medios en los cuales se maneja, sobre todo en la época que vivimos.

Pero antes que nada se considera conveniente ubicar el significado y el valor del mismo.

Ahora bien, cuando decimos dinero, pensamos en monedas, dado que era lo más común en la antigüedad, como medio de obtener a cambio un satisfactor, ya que éstas son medio de cambio comercial al portador, es decir, "la moneda significa desde entonces y hasta nuestros días, como un medio básicamente de cambio, ya que podemos cambiarlo por cualquier otro servicio o un satisfactor."¹²

Sin embargo, "cuando intercambiamos monedas por bienes o satisfactores, no decimos "cambie" esto por aquello, si no decimos "pague" tal bien con tantas monedas."¹³

No obstante, la moneda es un medio de cambio, dado que es eso lo que hacemos con ella, sin embargo cuando a un sujeto se le presente una necesidad imperiosa, y todavía no tiene el dinero necesario para poder satisfacerla, puede "comprometer con

¹² Dávalos Mejía, I. Carlos. Títulos y Contratos de Crédito, Obras. Ed. Harla Harper & Row Latinoamericana. Pág 46. México, 1984.

¹³ Idem.

el vendedor del satisfactor el dinero que en un futuro recibirá, a fin de poder adquirirla. Es decir, compromete a su vendedor el dinero que obtendrá en un futuro, recibiendo a cambio de ese compromiso el satisfactor deseado. Si el adquirente recibe el satisfactor, el vendedor no recibe más que un compromiso, pero no recibe monedas; esa adquisición se realizó a crédito." ¹⁴

Realizada dicha adquisición a crédito, es entonces donde el dinero, del vendedor adquiere el riesgo, ya que existe la posibilidad de que el comprador no pueda o no quiera cumplir con su promesa de pago.

Si bien es cierto que manejar el dinero entre un reducido grupo de personas es un riesgo, lo es más aún el que se maneja en el ámbito de empresas, dado que por lo regular en éstas se manejan fuertes cantidades de dinero y están a expensas de otros factores que algunas veces están fuera de su alcance, ya que, "en esta época se vive una situación que se muestra incierta, lo mismo a factores internos, como externos, los cuales afectan directamente a los negocios. La interrelación cada día más estrecha de las economías de las naciones en el mundo entero, las vuelve más vulnerables y las sujeta a los vaivenes financieros de las grandes potencias." ¹⁵

Además también, "la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, es otro de los elementos que dan, hoy más que en otras épocas, relevancia al trabajo que se lleva en el área de crédito y cobranzas, pues aquellas cuentas y documentos por cobrar que no se vuelven efectivo en tiempo, pierden capacidad de compra. Ciertamente se pretende suplir ese factor cobrando a los clientes intereses normales y moratorios. Sin embargo, es sabido que con tal de recuperar una cuenta se suelen descontar cantidades importantes en relación al monto del adeudo, con lo cual la empresa termina perdiendo dinero." ¹⁶

¹⁴ Idem.

¹⁵ Molina Aznar, Víctor F. Estrategias Para Otorgar Créditos Sanos. Ediciones Fiscales ISEF, S. A. Págs. 15 y 16 México, 1996.

¹⁶ Idem.

En resumidas cuentas, se considera que el dinero mientras se mantenga en poder de la empresa, corre el riesgo de no ser manejado o invertido adecuadamente, lo que generaría pérdidas en la misma y hasta la quiebra.

Ahora bien, después de analizar lo anterior y sabiendo que al otorgar un crédito se corre el riesgo de recuperar o no la cuenta, se considera necesario plantear unas preguntas: ¿ Por que las empresas venden a crédito? ¿ Por que vivir con la angustia de recuperar el dinero o no?

La respuesta sería contundente y sencilla: Se vende a crédito y más en la actualidad, por la pérdida del poder adquisitivo, y además, "lejos de constituir un mal necesario para las empresas, el crédito es realmente el motor de la economía, ya que, posibilita la adquisición de bienes y servicios que serian inalcanzables si se tuvieran que pagar de contado." ¹⁷

Además, de no existir el crédito, al consumidor traería como consecuencia un retroceso de alcances inimaginables en la actividad económica, no solo en el ámbito nacional si no también en el ámbito mundial, lo cual repercutiría en el bienestar general, en el empleo y en el desarrollo tecnológico. Sin embargo, toda vez que existe el crédito es sinónimo de riesgo, dado que compromete a quien lo solicita a pagar a futuro un bien o servicio del que disfruta en el presente. El riesgo se presenta cuando llegado el tiempo pactado para liquidar dicha deuda no se cumple lo prometido.

Por tal motivo, para disminuir un poco estos riesgos a los que esta expuesto todo aquel sujeto o digamos empresa que vende a crédito, es necesario documentarlo o regularlo, ya que, "el criterio más común dentro de la doctrina mexicana, es que, el filtro por el que debe pasar un acto, persona o documento para que caiga dentro del ámbito de regulación del Derecho Mercantil es el de ser calificado como acto de comercio." ¹⁸

El crédito resulta un tanque de oxígeno para las empresas, León Bendesky en su artículo "La Pequeña Empresa", señala: "El crédito es una condición indispensable

¹⁷ Zimmerman Cuevas, Enrique. El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. Serie: Actualización Profesional. Ed. Edu-tecnia Ediciones, S.A. de C.V. Pág. 2 México, 1996.

¹⁸ Dávalos Mejía, I Carlos. Títulos y Contratos de Crédito, Quiebras. Ed. Harla Harper & Row Latinoamericana. Pág. 34. México, 1984.

para que puedan funcionar las empresas, especialmente las más pequeñas. Este crédito no puede seguir siendo de las mismas características que han prevalecido de modo secular en el muy inflexible sistema bancario y financiero del país. El financiamiento a las empresas pequeñas ha estado sometido tradicionalmente a un sistema de garantías oneroso e ineficaz y no se ha vinculado a la esencia misma del mercado, que es el riesgo. Capital de riesgo es el que hace falta para la inversión y la recuperación de las empresas " ¹⁹

Estamos conscientes de que no solo existe un riesgo cuando no recuperamos una venta a crédito, ya que existen otros factores que implican un riesgo cuando se otorga un crédito, sobre todo por la situación actual del país, ya que es una situación incierta, tales factores son, por nombrar algunos: Los vaivenes financieros de las grandes potencias, el costo del dinero, las políticas cambiantes en materia de crédito bancario, la inflación, etc. Por ejemplo, en el caso del costo del dinero, la situación financiera prevaleciente, tanto en lo nacional, como en lo internacional, las tasas de interés bancario se encuentran en nivel sumamente elevado.

Un ejemplo que nos menciona el C.P. Víctor Molina y que afecta al vender, a crédito, es el que se refiere al IVA de dicha venta el cual es: "Al efectuar una venta, con frecuencia se está otorgando un crédito también por el IVA, ello hace que el monto del financiamiento a los clientes se haya visto incrementado en un 15 %. Por lo mismo, hay necesidad de cuidar, en mayor medida que antaño, la recuperación de la cartera." ²⁰ Como podemos ver son varios los factores que ponen en riesgo el otorgamiento de un crédito, sin embargo, las empresas no podrían funcionar sin él, sobre todo la empresa pequeña, como lo que refiere León Bendesky ya que dice que " el estricto control monetario limita las posibilidades de funcionamiento de los negocios pequeños, al hacer muy caro y poco accesible el crédito, la administración castiga la competitividad al abaratar las mercancías importadas; la política industrial (que por omisión se desprende de la misma gestión monetaria) tiende a concentrar la

¹⁹ Bendesky, León. Artículo: La Pequeña Empresa. La Jornada Edición Diaria No. 4638. México, 3 de Agosto, 1997.

²⁰ Molina Aznar, Víctor E. Estrategias Para Otorgar Créditos Sanos. Ediciones Fiscales ISEF, S.A. Pág 16. México, 1996.

producción en las grandes firmas internacionales vinculadas de modo estrecho con las exportaciones, y no favorece la extensión de la oferta intermedia de los productos nacionales." ²¹

Es evidente que la empresa pequeña solo podrá funcionar con el otorgamiento de créditos, pero los bancos deberán entender que se deben otorgar créditos acordes con la situación del país, y como dice León Bendesky que el sistema bancario no se ha vinculado aún a la esencia del mercado que es el riesgo, y que por lo tanto capital de riesgo es lo que se necesita para la intervención y la recuperación de las empresas pequeñas.

1.3 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.

La situación actual de las empresas en México se ve limitada al Tratado de Libre Comercio y para analizar los efectos que éste puede tener, es conveniente, tomar la metodología señalada por Schettino y que según el autor citado, está diseñada para estudiar a las empresas; su metodología abarca tres puntos, que son:

- 1) El de las restricciones: Como son de las instituciones, la tecnología y el Capital
- 2) Decisiones La empresa toma decisiones sobre variables propias de la estrategia, sin embargo, no toda es decidible, existen factores que la empresa no puede determinar a su gusto.
- 3) Residuales: Finalmente, la empresa va tener variables que se obtienen como residuales del proceso." ²²

El Tratado modifica de manera importante las restricciones de las empresas: Institucionales, capital y tecnología se verán fuertemente afectados.

Todo el esquema jurídico ha resultado afectado por el TLC. Sin embargo, también el capital ha sufrido modificaciones importantes: Tanto el TLC en su capítulo XI, como

²¹ Bendesky, León. Artículo: La Pequeña Empresa. La Jornada. Edición Diaria No. 4638. México, 3 de Agosto, 1997.

²² Schettino, Macario. El TLC El Tratado de Libre Comercio ¿Qué es y Cómo nos Afecta? Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. Págs. 127 y 128. México, 1994.

la nueva Ley de inversión Extranjera, otorgan a los inversionistas un trato nacional. Esto implica una competencia muy fuerte en la disponibilidad y calidad del capital accesible

Por si esto fuera poco, el capítulo XIV del TLC permite la instalación de compañías extranjeras en los servicios financieros, y con más capital que resulta más barato y plazos más largos.

Otra restricción importante que nos impone el TLC, la resiente la tecnología, ya que en el capítulo XVII, habla de la propiedad intelectual, que obligara' al uso más respetuoso de marcas, patentes y procesos que ahora utilizamos de manera muy liberal en México, como es el caso de las maquiladoras de prendas de vestir que sin la menor preocupación sobreponían en éstas las marcas de determinado producto sin que fuera realmente el original.

Schetlino también menciona que: "Aún más el capítulo IV donde se determinan las reglas de origen que afectará, tanto al producto como a los insumos productivos.

Por la parte de los residuales la situación mejora; la reducción arancelaria de nuestro país, privilegia el consumo de bienes intermedios, esto es, insumos norteamericanos. Al proporcionar mejores precios y mayores cantidades de estos bienes, las opciones del empresario crecen y esto significa mejores condiciones para producir.

Nos faltan los puntos en que la empresa, o el país pueden influir para desarrollar competitividad: Trabajo y estrategia. Aún cuando el trabajo es residual para una empresa, no lo es para un país, ni para la comunidad empresarial, para ellos es un factor estratégico, y de mayor importancia. Conforme el país ha ido recuperando margen de maniobra macroeconómico, el presupuesto destinado a la investigación y a la educación en su conjunto ha ido creciendo.

Sin embargo, hace falta que la iniciativa privada se incorpore al esfuerzo de desarrollar la mano de obra mexicana.

Es claro que si queremos tener más investigación, debe ser la iniciativa privada quien la financie, y esto por dos razones, por que el gobierno no quiere hacerlo o no

puede hacerlo y por que solo si la iniciativa privada paga la investigación esta se destinará a productos que le sean útiles." ²³

Es indudable que la situación actual para las empresas resulta difícil, si a esto agregamos la desproporcionada apertura económica externa de la última década, y "con la crisis, la devaluación y con la contracción económica, en 1995 y 1996 fue posible casi equilibrar la cuenta corriente, aunque en este año ya nos encaminamos nuevamente a un déficit de cerca de 6 mil millones de dólares.

El atípico comportamiento del comercio en los primeros tres años del TLC (1994-96) impide realizar una evaluación objetiva de su impacto en la economía mexicana. No obstante, es un hecho que el tratado vino a profundizar los aspectos negativos de la apertura externa, entre ellos:

- 1) la tendencia a un déficit creciente (las importaciones crecen más rápido que las exportaciones);
- 2) la mayor dependencia de la economía estadounidense (en 1993 proveía el 71 % de nuestras importaciones y en 1996 el 76 %);
- 3) la rápida desnacionalización de la planta productiva nacional vía adquisiciones e inversiones extranjeras (telecomunicaciones, bancos, aseguradoras, afores, cadenas comerciales, empresas agroalimentarias, cerveceras, ferrocarriles, la industria cigarrera, activos del Fobaproa y muchos más); y
- 4) la conversión del país en un vulnerable mercado emergente para el poco deseable capital especulativo global " ²⁴

En los aspectos negativos del TLC que menciona el diario La Jornada, hay uno que afecta más directamente a las empresas mexicanas, tal aspecto es el que se refiere a que las importaciones crecen más rápido que las exportaciones, y es cierto dado que en la empresa en la que se desarrolla la presente investigación, American

²³ Schettino, Macario. El Tratado de Libre Comercio El TLC. ¿Qué es y Cómo nos Afecta? Ed. Grupo Editorial Iberoamericana. Pág. 134. México, 1994

²⁴ Reporte Económico. La Jornada. Edición Diaria. No. 4632. 28 de Julio de 1997

Optical de México, S.A. de C.V.; fabrica sus propios productos en lo que se refiere a la división de Seguridad Industrial, con materias primas de México, pero por el costo tan elevado de éstos, se decidió importar el producto ya terminado, directamente de Estados Unidos

Como un ejemplo de las pocas empresas que exportan artículos de seguridad industrial que se puede decir que son la competencia, mencionaremos las siguientes, tomado dicho dato de Internet:

| EMPRESA EXPORTADORA | PRODUCTO EXPORTADO |
|-------------------------------|--------------------------------|
| GREATTEC VISION, S.A. DE C.V. | LENTES DE SEGURIDAD |
| INFRA, S.A. DE C.V. | ARTÍCULOS DE SEGURIDAD INDUST. |
| JOMART, S.A. DE C.V. | CASCOS DE SEGURIDAD |

25

Cabe mencionar que American Optical de México, S.A. de C.V. cuenta con dos divisiones, una de ventas oftálmica y la otra de ventas de seguridad industrial que es a la que nos referimos en este punto, y en la cual se venden artículos tanto para protección facial y respiratoria, como para protección auditiva, por lo tanto solo menciono a algunas de las pocas empresas que exportan estos artículos.

El Instituto Mexicano de Finanzas, A C., nos menciona que una característica para que las empresas mexicanas tengan el perfil de clase mundial es, "el coraje de ser competitivo. Tenemos más de una década que se ha estado insistiendo en la reconversión de las empresas, para lograr que sean de "clase mundial"; sin embargo,

²⁵ Internet Red SIMPLEX

falta mucho por recorrer para que las empresas y nuestro país ganen dicho reconocimiento. La causa principal no es la falta de información o concientización del compromiso de lograr lo anterior, si no la falta de coraje de aceptar el reto de cambiar, ello en gran parte por que cuesta mucho esfuerzo y compromiso lograrlo. Sin embargo tenemos que aceptar con orgullo que hay muchas empresas mexicanas cuyos productos o servicios son aceptados muy bien en los mercados internacionales, lo cual nos demuestra que si se puede tener Clase Mundial cuando se quiere y se tiene el coraje de llevar a cabo la reconversión de la empresa." ²⁶

1.4 EL FUTURO DE LA EMPRESA EN MÉXICO.

El efecto del TLC sobre las empresas mexicanas es muy difícil de conocer. Debemos analizar caso por caso para poder tener certeza de lo que ocurrirá con ellas.

Sin embargo, podemos arriesgar algunas consecuencias del acuerdo internacional sobre grupos de empresas que son más o menos parecidas.

Empecemos por las empresas exportadoras. "Si hoy una empresa exporta lo seguirá haciendo con el TLC, al menos al principio. Después, solo los que puedan producir bienes originarios tendrán mercado, puesto que su precio será inferior al de las empresas que no producen bienes originarios.

Si las empresas quieren seguir compitiendo, desde ya, debe iniciar un proceso de sustitución de insumos que nos permitan obtener las ventajas del TLC.

Por otro lado una empresa importadora sufrirá un efecto similar, si hoy esta importando bienes del Japón, China, Francia, etc., deberá ir modificando su portafolio de mercancías para poder aprovechar los privilegios que el TLC otorga a los bienes originarios.

¿Que pasa con quienes le venden a empresas exportadoras? Se presentan muchas oportunidades, pero también amenazas. Las oportunidades vienen de la

²⁶ Ramírez Padilla, David Noel. Artículo: Empresas de Clase Mundial, Revista Ejecutivos de Finanzas No. 10. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Pág. 16. México, 1994.

importancia que tendrán los insumos originarios. Las amenazas, de que las empresas exportadoras muy probablemente cambien su estrategia, e incluso su producto. Un ejemplo, las empresas establecidas en México y en Estados Unidos, no necesitan tener dos plantas para producir una misma mercancía; si aprovecha una de las dos para un producto y la otra para otra línea de productos, habrá más negocios por que pueden aprovechar los ahorros del volumen de producción. En consecuencia, al ajustar su línea de producto en México, algunos de sus proveedores resultarán beneficiados y otros ya no tendrán cliente. Lo que debe hacer una empresa exportadora indirecta, es identificar la estrategia a seguir de su cliente y adaptarse a ella; proponer alianzas estratégicas proveedor-cliente que le permitan seguir en el negocio, con un margen de ganancia menor, claro esta.

El último tipo de empresas son las que no tienen, ningún tipo de relación con el sector externo. Estas empresas irán cambiando rápidamente. En Europa, cualquier industria sabe como vender en otros países, así será en México en unos años. Sin embargo, el efecto inmediato, será mas competencia, menores precios, gran presión para adaptarse y ser eficiente." ²⁷

Queda claro después de esto, que para la empresa mexicana se espera un futuro turbulento, dado que "es muy probable que crezcan nuestras exportaciones, pero que también lo hagan las importaciones, de no llevarse a efecto otras medidas que completen al tratado, no se ve claro que el déficit comercial alcance un nivel manejable en los próximos tres años." ²⁸

Y como lo dice CANACINTRA: "El Acuerdo de Libre Comercio tiene como principal ideología la apertura de fronteras y la desaparición total de impuestos y aranceles, es decir, lo que se quiere es dar lugar a la libre exportación e importación de productos entre Canadá, Estados Unidos y México. Esta apertura comercial ha empezado ya a traer consecuencias negativas para la micro, pequeñas y mediana industria, las cuales

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. Pág 16. México, 1994.

²⁷ Schettino, Macario. El TLC El Tratado de Libre Comercio. ¿Que es Y Cómo nos Afecta? Ed. Grupo Editorial Iberoamericana, S.A. de C.V. Págs. 136, 137 y 138. México, 1994.

²⁸ Op. cit. Pág. 123.

seguirán marginadas a menos que reflexionen en el cambio y se preocupen por desarrollar mejor calidad en sus productos.”²⁹

A continuación se presentan los puntos de vista de algunos empresarios en referencia al TLC: " Las empresas tienen que ser más agresivas, cambiar su estructura de producción y estándares de calidad y mejorar sus precios, con una mayor capacitación y reducción de costos a través de controles crediticios. Esto les permitirá incrementar su producción con un mejor control de calidad, (Ingeniero Gilberto Rodríguez, Producciones Gráficas, S.A.)

La mediana industria se capacita más para poder mejorar su calidad y enfrentarse a la apertura comercial, las pequeñas tendrán que convertirse en maquiladora y la microindustria deberá intentar mejoras para no desaparecer, (Licenciado Rodolfo Perea Méndez, Formularios e Impresos, S.A. de C.V.)³⁰

Como mencionamos las empresas mexicanas deben afrontar un futuro que se espera incierto y turbulento, pero son retos a los que estas están acostumbradas a lo largo de la vida empresarial en nuestro país, y es ahora cuando se va a requerir más de la chispa, dinámica y picardía del empresario y como lo plantea el Club de Empresarios del Valle de México, A.C. "México necesita Empresarios. Necesitamos muy buenos Empresarios. Requerimos muchos buenos Empresarios. El Estado mexicano tiene que ayudar a formarlos y hacerlos triunfar, por que los Empresarios son indispensables en la creación de Centros de Trabajo y de Producción. Los Empresarios a través de las fábricas, de los Centros de Trabajo, son los mejores vehículos para redistribuir la riqueza. Las Empresas son el mejor instrumento para hacer justicia social, y las empresas son la mejor garantía también para que los países progresen y se desarrollen equilibrada y democráticamente, cordialmente entre sus habitantes.”³¹

²⁹ Galván Dinora, Noriega Elma y Valdéz Magdalena. Artículo: La Micro, Pequeña y Mediana Empresa Ante el Tratado de Libre Comercio. Revista Transformación. Editada por CANACINTRA No. 12 Pág. 17. México, 1991.

³⁰ Galván Dinora, Noriega Elma y Valdéz Magdalena. Artículo: La Micro, Pequeña y Mediana Empresa ante el Tratado de Libre Comercio. Editada por CANACINTRA: No. 12 Pág. 17 México, 1991.

³¹ Club de Empresarios del Valle de México, A.C. ¿Qué es el Empresario? Revista Impulso Empresarial. No. 1. Pág. 9. México, 1993.

CAPITULO 2

2.- CRÉDITO Y COBRANZAS EN UNA EMPRESA.

Si hemos de tratar de entender lo que, para la época moderna, significa el departamento de Crédito y Cobranzas en una empresa, debemos empezar por comprender lo que es el crédito: "Crédito es la obligación de pagar dinero en el futuro, en devolución de dinero o bienes recibidos en el presente."³²

Existen varias definiciones de los que es el crédito y se ha comprobado que todos tienen un elemento común por el significado similar de la palabra CRÉDITO, que proviene del verbo latino "credere" que significa creer, tener confianza, fe, es decir, que su concepción entre en un plano moral, mismo que con mayor amplitud se emplea para denotar la confianza, buena reputación, fe y consideración en que se tiene a una persona en un ambiente social, determinado por su buena conducta, apego a la verdad, rectitud, habilidad profesional y posición patrimonial. Otra definición es la que señala la Lic. Mayra Lazarín Vázquez, como: "Crédito es la confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de un deudor, referente al cumplimiento de una obligación contraída con el acreedor a un plazo determinado, proveniente de la entrega de un bien presente por la de un bien futuro."³³

El crédito es la base de la economía y el motor de la mayor parte de las transacciones de negocios o personales.

El crédito permite que los negocios y las personas tengan la movilidad financiera y por ende crezcan en capacidad e incrementen sus ganancias, luego entonces el crédito es generador de utilidad.

³² Mosti, Francisco H. La Administración Moderna del Crédito y la Cobranza Centro Empresarial Para el Desarrollo y la Capacitación, Pag. 6. México, 1992.

³³ Lazarín Vázquez, Mayra. Estrategias Gerenciales Para el área de Crédito y Cobranzas Instituto de Actualización y Desarrollo Para Ejecutivos, S.C. Pag. 2. México, 1997.

Ahora bien, el departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa moderna, es un "productor de utilidades." Se tiene la idea general de que su función principal es otorgar o recuperar los créditos, olvidando que debe entenderse que su función principal es la de producir utilidades, como lo hemos señalado anteriormente

Por otro lado la historia del Gerente de Crédito en México es muy triste, si tomamos en consideración que, hasta hace poco tiempo, era considerado por muchos como "La Monserga Administrativa de Ventas; un centro de conflicto administrativo y... una fase de costo mas de la Dirección." ³⁴ Y sigue siendo triste, si se toma en consideración que es uno de los Ejecutivos que para poco o nada son requeridos en la toma de decisiones importantes de la empresa

Creemos que la culpa reside inicialmente en la propia naturaleza del crédito y la necesidad de administrarlo cuidadosamente y medidamente ante el impacto financiero que tiene, secundariamente, dicha culpa reside en el propio Gerente de crédito el cual, a pesar de todos los pesares, sigue pensando que su función es, el control desde el inicio del proceso crediticio, mantener las cuentas por cobrar dentro de los tiempos y en los términos fijados, presionar a los clientes morosos con llamadas telefónicas, recuperar la cartera vencida, reducir las cuentas incobrables, investigar a los que solicitan el crédito, etc Además sigue pensando que su función es esencialmente administrativa y que nada o poco tiene que ver con los procesos de comercialización en la empresa y sus fines.

Es terrible escuchar a muchos Gerentes de Crédito ufanarse del hecho de que "ellos no son ni desean ser vendedores", estamos conscientes de que la función del área de Crédito y Cobranzas en las empresas consiste en un financiamiento a los clientes activos o potenciales, con el fin de lograr o aumentar la venta, y mantener la fidelidad del cliente hacia la empresa y sus productos.

Sin embargo, como ya hemos mencionado el área o el Gerente de Crédito y

³⁴ Mosti, Francisco H. La Administración Moderna del Crédito y la Cobranza Centro Empresarial Para el Desarrollo y la Capacitación Pag. 7. México, 1992.

Cobranzas, debe adoptar el carácter de vendedor y de arbitro en las relaciones cliente-vendedor y administrar las relaciones comerciales y como ya se dijo, ser productor de utilidades.

Una "función vendedora"... por supuesto, fundamentada en una función administrativa, financiera y de control. En la medida en que logre dominar las funciones anteriormente descritas, la función del Gerente de Crédito, como el departamento que está a su cargo, podrá optimizarlo y en el futuro se logrará elevar la actividad crediticia de su organización en términos de productividad.

2.1 - EVOLUCIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

Nunca como en estos tiempos el departamento de Crédito y Cobranzas ha adquirido la importancia que merece, normalmente en las épocas de bonanza suele descuidarse esta área de las empresas lo cual permite, de manera equivocada, el otorgamiento de créditos en una forma demasiado liberal, con el resultado de que al momento de presentarse una situación adversa no es raro encontrarse con que muchos negocios cierran o bien se declaran en suspensión de pagos o quiebran. A lo anterior hay que agregar que la cobranza se descuida sin preocupar demasiado el atraso, que muestran las cuentas por cobrar, pues como todo indica que la "luna de miel" de los negocios va a durar toda la vida, no se siente la necesidad de presionarla demasiado

Es muy importante que el titular del departamento de Crédito y Cobranzas busque darse, si no es así, el lugar que se merece dentro de la planta de ejecutivos de su empresa. Para ello, y aunque el nombre no quiere decir nada en apariencia, si tiene efecto tanto interna como externamente.

No es lo mismo el título de encargado que el de jefe o gerente, pues el trato que recibe uno y otro son diferentes, ya que, "el titular del departamento de Crédito y Cobranzas debe recibir igual nombre que el de Ventas de su empresa. Si éste recibo el

nombre de gerente, gerente deberá llamarse el de Crédito y Cobranzas, si se llama jefe de Ventas, jefe deberá llamarse aquél".³⁵

La razón de esto obedece a que la posición del departamento de Crédito y Cobranzas en el organigrama de una empresa debe ser igual en jerarquía al de ventas, si no hubiere algún puesto intermedio entre aquél y la gerencia general, ya que de otra manera habría una situación de inferioridad de uno frente al otro, lo cual no es de ninguna manera conveniente.

"Un aspecto que debe tenerse presente es que los puestos se hacen, si no están debidamente estructurados. Los vendedores no tenían antaño la posición y los privilegios de que gozan ahora, pero poco a poco se han ido dando su lugar a base de esfuerzo y superación. Esto mismo tiene que observarse en el área de Crédito y Cobranzas".³⁶

2.2 SITUACIÓN ACTUAL.

Debido a que en la actualidad el crédito como ya he dicho es el motor de la economía, y posibilita la adquisición de bienes y servicios que serían inalcanzables si se tuvieran que pagar de contado, y que de no existir éste, traería como consecuencia previsible e inevitable un retroceso de alcances inimaginables en la actividad económica mundial y consecuentemente en el bienestar general, el desempleo, y desarrollo tecnológico. Cabe mencionar que en la empresa American Optical de México, S.A. de C.V. se otorga el Crédito Comercial ó Industrial.

Es por tal motivo que los niveles mas altos de las empresas han volteado hacia éste departamento, convirtiéndolo con el paso del tiempo, como un departamento importante dentro de la misma, ya que, "siendo la función de Crédito una actividad preponderante financiera, donde se maneja el mayor volumen de dinero que ingresa a la empresa, y que, además representa una fuerte inversión en efectivo, el

³⁵ Molina Aznar, Víctor. E. Estrategias Para Otorgar Créditos Sanos. Ediciones Fiscales ISEF, S.A. Pag 21. México, 1996.

³⁶ Idem.

departamento de Crédito debe depender, en forma ideal, de la Dirección Financiera. En *empresas medianas o pequeñas, el área de Crédito debe depender, en forma ideal, de la Dirección General o de la Gerencia Administrativa. De donde no debe depender el departamento de Crédito es del área de Ventas, ya que aunque la coordinación entre estos departamentos debe ser muy estrecha, existe entre ambos un claro conflicto de intereses*".³⁷

Sin embargo debemos tener presente que los diversos departamentos de una empresa no son organismos aislados, por lo tanto necesitan coordinar sus esfuerzos para que la empresa pueda alcanzar el éxito que se ha propuesto.

Lo anterior es una verdad obvia, pero cuando a menudo la pasamos por alto, debido a la falta de comunicación efectiva o al hecho, triste pero real, de anteponer los intereses de un departamento o grupo de personas, a las metas de la empresa en su conjunto.

En el pasado algunos directivos llegaban a considerar que de no existir una pugna entre Ventas y Crédito, no estaban cumpliendo adecuadamente con su función. Por fortuna este absurdo se ha ido terminando en la actualidad, ya que cada día es más fácil entender que ambos departamentos, deben coadyuvar al logro de un objetivo común.

Ahora bien, se ha hablado sobre la situación actual de la relación entre Crédito y Ventas, de la situación jerárquica del departamento de Crédito y Cobranzas, así como la situación del Gerente del área; sin embargo considero más importante aún, la situación actual, en cuanto a la recuperación de la cartera vencida y la administración del crédito, y es que, debido a la crisis, por la cual pasa la economía del país, las funciones del departamento de Crédito y Cobranzas, deberán valorarse aún más, pues por el poco aprecio por parte de la Gerencia General, mas problemas podrían derivarse por la falta de su atención, y es que, "la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, es otro de los elementos que dan, hoy mas que en otras épocas, relevancia al trabajo que se lleva a cabo en el área de Crédito y Cobranzas, pues

³⁷ Zimmerman Cuevas, Enrique. El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. Ed Edutecnia Ediciones, S A de C.V. Pag 10. México, 1996.

aquellas cuentas y documentos por cobrar que no se vuelven efectivo en tiempo pierden capacidad de compra".³⁸

Es por tal motivo que en la actualidad sea imprescindible una investigación de crédito, dado que, "el sano otorgamiento del crédito se finca en una adecuada y completa investigación previa a su otorgamiento, y esto constituye una base, a su vez, para una sana recuperación de las cuentas y documentos por cobrar".³⁹

Actualmente el administrador de crédito debe evaluar diversos aspectos de la empresa solicitante de crédito, con el objeto de contar con la razonable seguridad, tanto de la moralidad del negocio solicitante, como de su capacidad de pago, a fin de no poner en riesgo los recursos de su negocio.

La situación actual del departamento de Crédito y Cobranzas, es la de un departamento que lucha por la cobranza, ya que, "es el ultimo paso de la gestión empresarial, y es mediante esta, que recuperamos toda la inversión de la empresa, mas las utilidades que permiten su supervivencia y su crecimiento. El control adecuado de la cobranza y su seguimiento, resultan altamente redituables, así como la falta de cobranza es el peor negocio que se puede hacer".⁴⁰

En base a lo anterior se concluye que la cobranza no cuesta, lo que realmente cuesta es el no cobrar.

³⁸ Molina Aznar, Víctor E. Estrategias Para Otorgar Créditos Sanos. Ediciones Fiscales ISEF, S.A. Pag. 16. México, 1996.

³⁹ Op. cit. Pag. 77.

⁴⁰ Zimmerman cuevas, Enrique. El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. Ed. Edutecnia Ediciones, S A. de C.V. Pag. 95. México, 1996.

2.3 EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y SU INTERRELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO LEGAL.

En toda empresa debe existir una relación directa y constante entre el Departamento de Crédito y Cobranzas y el Departamento Legal, esto con el fin de hacerle algunas consultas de como proceder con las cuentas mas atrasadas, o para saber como van los asuntos de las cuentas que ya le han sido turnadas, por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas.

La relación entre un departamento y otro, difiere de la organización de cada empresa, dado que, algunas empresas, tienen su área legal a manera de staff y no pertenece a la empresa, sin embargo, reciben de éste su asesoramiento. Otras empresas cuentan con un departamento legal, y tienen a su disposición sus servicios en el momento que los necesiten todas las áreas de la empresa ya que esta dentro de su estructura orgánica.

En el caso de la empresa American Optical de México, S.A. de C.V. no se cuenta con un departamento legal, por lo tanto los servicios los recibe externamente a través de un *Grupo Jurídico*.

Hemos visto que es imprescindible, antes de otorgar un crédito, evaluar la capacidad de pago, los hábitos de pago y el historial crediticio de los clientes. Sin embargo, también debemos preocuparnos por el peor de los casos que es la cobranza por vía legal. Para lo anterior debemos coordinar nuestros esfuerzos con el abogado o el Departamento Legal de la empresa, para que mediante su asesoría tengamos la mayor posibilidad de recuperación por la vía extrajudicial o judicial. Para esto las principales medidas preventivas que aconsejan los abogados son:

"1.- Investigar la solvencia económica del cliente, mediante la Escritura Constitutiva de la empresa, donde veremos el objeto de la sociedad, su capital social, la capacidad jurídica para obligarse y la verificación de quien está autorizado para obligar a la empresa.

- 2 - Requerir los Estados Financieros y copia de la última Declaración Anual del I.S.R.
- 3.- Investigar en el Registro Público de la Propiedad si la empresa no tiene gravámenes, embargos, anotaciones por liquidación de la misma o avisos judiciales de suspensión de pagos o quiebra.
- 4.- Verificar el domicilio fiscal de la empresa, ya que es común en las prácticas comerciales que ésta reciba sus mercancías en domicilios distintos, que pueden desaparecer. Al verificar el domicilio se sugiere que se haga un avalúo visual aproximado del inmueble e instalaciones, al punto que nos dé una razonable garantía de recuperación.
- 5.- Verificar que la persona que firme el documento que da origen al crédito tenga facultades para obligar a la empresa, ya sea mediante la Escritura Constitutiva o un Poder Notarial".⁴¹

Es necesario e indispensable observar los puntos anteriores para disminuir en lo posible, el riesgo que se corre cuando otorgamos un crédito. En los cuatro primeros puntos como podemos observar son de investigación del posible prospecto, pero cuando ya se han aprobado estos, es en el último punto donde debemos poner mas atención aún, ya que debemos verificar que la persona que nos esta firmando, las condiciones pactadas, tenga poder para firmar títulos y operaciones de crédito y eso lo confirmaremos observando el Acta Constitutiva, donde viene especificado el nombre de la persona que nos esta firmando.

Aunque existen leyes que regulan y norman que lo pactado y plasmado en un documento se cumpla conforme a Derecho, son el Derecho Mercantil y la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito las que vigilan y regulan estos acuerdos.

En lo referente al Derecho Mercantil el Maestro Efraín Moto Salazar lo define como, "conjunto de normas, que regulan las relaciones de los particulares cuando ejercen la profesión del comercio o cuando celebran actos de comercio".⁴²

⁴¹ Zimmerman cuevas, Enrique El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. Ed. Edutecnia Ediciones, S.A de C.V. Págs 104 y 105 México, 1996.

⁴² Moto Salazar, Efraín. Elementos de Derecho. Ed Porrua, S.A Pág. 341. México, 1984.

Lo anterior significa que el Derecho Mercantil no solo rige los actos celebrados en el ejercicio de su profesión por la clase de los comerciantes, si no también reglamenta los actos de naturaleza mercantil aun cuando estos no se realicen por un comerciante sino por simples particulares

El Título de Crédito es un documento en el que, como su nombre lo indica, se hace constar la citada relación, de los más comunes se hablará más adelante. En consecuencia, el titular de un título de crédito es, así mismo, titular de los derechos que en éste se consignan. Ahora bien, por crédito se entiende en Derecho, "la relación que se establece entre dos personas, en virtud de la cual el acreedor puede exigir a su deudor el pago de una prestación".⁴³

La Ley establece que son títulos de crédito, "los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna (arts 5o., 6o., 14, 15 y 17 de la Ley). El examen de este concepto nos lleva a determinar cuales son los elementos que lo caracterizan, y que a continuación enumeramos:

- a) Son documentos;
- b) Son literales:
- c) Están destinados a la circulación, y
- d) Son necesarios para ejercitar el derecho en ellos consignado".⁴⁴

La falta de pago de los títulos de crédito, "da origen a un juicio ejecutivo, en donde el embargo se puede lograr quince días después de presentada la demanda. En contrapartida, los documentos que no son títulos de crédito, como pueden ser los contra recibos o las simples remisiones firmadas de recibido, sirven exclusivamente para identificar a quien tiene derecho a exigir la prestación que en ellos se consigna".⁴⁵

En base a lo anterior, observamos que, a diferencia de los títulos de crédito que poseen mas poder legal, existen los Documentos de Crédito y que sirven como ya se dijo para identificar a quien tiene los derechos de los mismos, dichos documentos son:

⁴³ Moto Salazar, Efraín Elementos de Derecho. Ed. Porrúa, S.A Pag. 433. México, 1984

⁴⁴ Op cit Pág. 434.

⁴⁵ Zimmerman cuevas, Enrique. El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. Ed Edutecna Ediciones, S.A. de C.V. Págs. 106 México, 1996.

Contra Recibo.

Es un documento que lo único que acredita es que la empresa proveedora (acreedor) recibió documentos "para ser revisados", es decir, no es un instrumento que permita acreditar la existencia de una compraventa. Surge de práctica comercial.

Factura.

Es el documento comercialmente conocido, contiene todas y cada una de las condiciones a que las partes se obligan. Son documentos que no están destinados a circular y sirven exclusivamente para identificar a quien tiene derecho a exigir la prestación que en ellos se consigna.

Igualmente que el contra recibo, la factura es un documento privado y por lo tanto no hace prueba ni de sí mismo, ni de su contenido, si no en cuanto que es reconocido por su autor o es debidamente autenticado, esto es, probando quien es su autor.

Por regla general, el documento privado procedente de una sola de las partes no prueba en contra de la otra la existencia de un derecho.

Con todo lo anterior, podemos ver que el alcance jurídico de las facturas y los contra recibos (documentos privados) solo tendrán plena validez cuando hayan sido reconocidos expresamente (art. 414 C.P.C.)".⁴⁶

Ahora bien, un pedido es un documento donde se conforma la aceptación del cliente hacia la oferta que le hace el vendedor.

Esto en si constituye un contrato de Compraventa con toda la fuerza legal que se deriva de un acuerdo de voluntades. Sin embargo, en la práctica cotidiana de los actos de comercio, muchos vendedores no ponen el cuidado suficiente en que el pedido sea firmado por el cliente y la identificación del mismo, ya que en ocasiones, cuando éste documento llega al abogado, la empresa vendedora no sabe ni quien acepto el pedido, y es lo mismo que sucede con los contra recibos y las facturas.

⁴⁶ Martínez Sánchez, Ma Irma El Entorno Jurídico del Departamento de Crédito y Cobranzas. Instituto de Actualización y Desarrollo Para Ejecutivos, S C. Págs. 1 y 2 México, 1997

" Es importante resaltar que en el documento de aceptación por parte del cliente esté integrado un pagaré, ya que este tiene la condición de incondicionalidad (art. 170, Fr. II de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito)".⁴⁷

Como ya dije el marco jurídico que norma que lo pactado entre dos o más personas se cumpla se encuentra contemplado en la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito y en el Derecho Mercantil, para respaldar tal compromiso entre las partes involucradas, es conveniente hacerlo por escrito, y que mejor manera que hacerlo a través de un documento reconocido como, Título de Crédito, para tal efecto, considero conveniente mencionar cuales son los principales Títulos de Crédito, así como su uso adecuado, que el departamento Legal de la empresa, basados en la Ley nos indican.

La Letra de Cambio.

"El maestro Tena ha dicho que la Letra de cambio, es un Título esencialmente formalista, es decir, la forma constituye su propia sustancia, tal y como se encuentra plasmado por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en su artículo 14, al decir que los Títulos de Crédito solo producirán los efectos previstos por la propia ley, cuando contengan las menciones y llenen los requisitos establecidos por ella".⁴⁸

Podemos definir a la letra de cambio como: " El título de crédito nominativo, formal, independiente del contrato que le dio origen, que contiene la orden dada por el girador al girado para que pague incondicionalmente a favor de un tercero, el tomador, una cantidad de dinero en determinado lugar y a cierto tiempo".⁴⁹

En forma mas concreta, podemos decir que la letra de cambio es el título de crédito nominativo y formal que contiene una orden incondicional de pagar en cierto tiempo y lugar una cantidad de dinero El Art. 76 de al ley de la materia, establece que la Letra de Cambio deberá contener los siguientes requisitos:

- a) La mención de ser Letra de Cambio inserta en el texto del documento.
- b) La expresión del lugar, día, mes y año en que se suscribe.

⁴⁷ Zimmerman Cuevas, Enrique. El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. Ed. Edu-tecna Ediciones, S.A de C.V. Págs. 105. México, 1996.

⁴⁸ Martínez Sánchez, Ma. Irma. El Entorno Jurídico del Departamento de Crédito y Cobranzas. Instituto de Actualización y Desarrollo Para Ejecutivos, S C Págs. 19. México, 1997.

⁴⁹ Idem.

- c) La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.
- d) El nombre del girado.
- e) El lugar y la época de pago.
- f) El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- g) La firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre".⁵⁰

El Pagaré.

"El pagaré, es el título de crédito más versátil y de mayor aceptación en la actualidad, ya que contiene características especiales que se derivan de su contenido de acuerdo con los Arts. 170 al 173 (L.G.T.O.C.) Art. 170. El pagaré deberá contener:

- a) La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento.
- b) La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- c) El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- d) La época y el lugar de pago.
- e) La fecha y el lugar en que se suscriba el documento.
- f) La firma del suscriptor o de la persona que firma a su ruego o en su nombre" ⁵¹

Cabe mencionar algunos Artículos de la Ley en materia, como el Art. 171. que nos dice: "Si el pagaré no menciona la fecha de sus vencimientos, se considerará pagadero a la vista; si no indica lugar de su pago, se tendrá tal el domicilio del que lo suscribe".⁵²

La Ley nos menciona en el Artículo 172. -: "Los pagares exigibles a cierto plazo de la vista deben ser presentados dentro de los seis meses que sigan a su fecha. La presentación sólo tendrá el efecto de fijar la fecha de su vencimiento y se comprobará en los termino del párrafo final del artículo 82".⁵³

Como podemos observar en los artículos anteriores, el pagaré presenta varias ventajas entre las que se destacan las siguientes: "Se considera como cosa juzgada ya que contiene la promesa incondicional de pago. Es pagadero a la vista. Si tiene un

⁵⁰ Op. cit. Págs. 20, 21, 22, y 23.

⁵¹ Zimmerman Cuevas, Enrique. El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. Ed Edutecnia Ediciones, S.A de C.V. Págs. 107. México, 1996

⁵² Op. cit. Pág. 108.

⁵³ Idem.

plazo, se puede presentar dentro de los siguientes seis meses al mismo, pero no prescribe. El tenedor conserva sus acciones y derechos aunque no lo presente al vencimiento, o no lo proteste por falta de pago. El que lo firme por cuenta de otro, sin tener facultades legales para hacerlo, se obliga en forma personal y puede incurrir en fraude".⁵⁴

En este último punto, las consecuencias legales de firmar un pagaré sin autorización para hacerlo, son: Si la persona que nos firmó un pagaré, por ejemplo, carece de poder para obligar a la empresa, entonces se estará a lo dispuesto en el Art. 10 de la citada Ley que dice: "El que acepte, certifique, otorgue, gire, emita, endose o por cualquier otro concepto suscriba un título de crédito en nombre de otro, sin poder bastante o sin facultades legales para hacerlo, se obliga personalmente como si hubiera obrado en nombre propio..."⁵⁵

Lo anterior no libera al susodicho de la responsabilidad penal que pudiera tener adicionalmente, si se aprueba que obró con dolo.

En resumen, el integrar un pagaré en alguno de los documentos que nos firma el cliente aumenta mucho nuestra posibilidad de cobro.

El Cheque.

El cheque es realmente un instrumento de pago; sin embargo, por prácticas comerciales viciadas, se aceptan cheques posfechados en pago de nuestras facturas, lo que desvirtúa la finalidad del cheque. Sin embargo, entre un cheque posfechado y nada, es mejor el cheque, "el Código de Comercio contiene un articulado extenso con respecto al cheque. De este articulado solo resaltaremos los aspectos más relevantes.

Terminología:

Librador: Quien expide el cheque.

Librado: El Banco.

Tenedor: Beneficiario del cheque.

Contenido del cheque: Art. 176 (L.G.T.O.C.)

⁵⁴ Idem

⁵⁵ Op. cit. Pág 107.

Lugar y fecha de expedición y pago.

Suma que se debe pagar en letra y cifras.

Nombre del librado (Banco).

Firma del librador (quien lo expide).

Lugares de expedición y pago:

Normalmente el lugar de expedición es el domicilio del

Librador y de pago el del librado

Pagadero a la vista:

El cheque es siempre pagadero a la vista, (Art. 178 L.G.T.O.C.) independientemente de su fecha de expedición.

El cheque posfechado puede ser cobrado, aún antes de la fecha señalada, si el librador tiene fondos. Se recomienda presentar los cheques al cobro los días en que normalmente los libradores tienen fondos; por ejemplo, el día de pago de nómina. Es también recomendable tener cuentas en los principales bancos para presentar a depósito el cheque en el mismo banco del librado, ya que de esta manera el cheque entra como efectivo, y si no tiene fondos lo devuelven en la misma ventanilla, por lo que no le ponen ningún protesto, lo que nos permite presentarlo en innumerables ocasiones, hasta que logremos el cobro del mismo".⁵⁶

Ahora bien, acabamos de mencionar la palabra Protesto, pero, ¿qué es el Protesto?." Es el hacer notar en el documento la falta del cumplimiento del obligado para el pago. La falta de protesto originará la pérdida de las acciones cambiarias en vías de regreso".

57

He mencionado los principales títulos de crédito y sus aspectos más notables, sin embargo no es la esencia de la presente investigación, no obstante, es importante

⁵⁶ Op cit Págs. 109 y 110.

⁵⁷ De la Barreda, Fernando. La Administración Moderna del Crédito y la Cobranza Centro Empresarial Para el Desarrollo y la Capacitación. Pág. 98. México, 1992.

que se mencione para tener una noción de los aspectos legales a los que, sinceramente ninguna empresa desearía enfrentarse, ya que la finalidad y objetivo de un departamento de Crédito y Cobranzas, es como he venido mencionando, el de ser vendedor, negociador y productor de utilidades de la empresa, ya que no se desea cobrar por la vía legal, ni mucho menos demandar a los clientes, ya que al hacerlo, automáticamente se estará perdiendo un cliente, y por ende reduciendo la cartera de clientes de la empresa, creándonos una imagen de, empresa de baja comprensión en las relaciones comerciales con nuestros clientes, quienes lo pensarán dos veces antes de solicitarnos un crédito.

Sin embargo, la vía legal no debe descartarse. ya que es un instrumento eficaz para depurar la cartera de los clientes morosos que no tienen deseos de pagar.

CAPITULO 3

3.- LA EMPRESA AMERICAN OPTICAL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

El lugar donde el suscrito presta sus servicios, es una empresa de producción e importación de artículos de seguridad industrial, como son, de protección facial: Mascarillas, lentes de seguridad, goggles y cascos. De protección auditiva: Sorderas y tapones auditivos. De protección respiratoria: mascarillas para oxígeno y cartuchos para varios tipos de sustancias químicas.

También se dedica a la producción e importación de artículos oftálmicos, como son cristales y plásticos y a la importación y venta de instrumentos científicos, como son, Keratómetros, Lensómetros, Microscopios y unidades completas para exámenes de la vista, estos últimos son sobre pedido.

La empresa American Optical de México S.A. de C.V. vende a través de distribuidores y estos a su vez, a clientes directos, no podría mencionar a un distribuidor, como el más importante dado que la mayoría son constantes, en cuanto a la preferencia que nos dan, sin embargo si podría mencionar las zonas de la República Mexicana que más compran, como son, Monterrey, Guadalajara, Mérida, Veracruz, Puebla, Distrito Federal y su área metropolitana. No obstante en American Optical de México, S.A. de C.V. como en la mayoría de las empresas, todos los clientes son importantes, desde el que compra en grandes cantidades, hasta el que compra en cantidades pequeñas.

Actualmente la empresa cuenta con un personal de cien obreros en la planta, para cubrir la demanda del mercado y veinticinco en cuanto al personal administrativo, esto en la planta de Naucalpan.

Cabe mencionar, que la empresa American Optical de México, S.A. de C.V. cuenta con cinco sucursales, para ventas de mostrador, y que su casa matriz, (que es donde el suscrito presta sus servicios y que además es el lugar donde se desarrolla la investigación) se encuentra ubicada en: Avenida San Andrés Atoto No. 165-B, Colonia San Esteban, Naucalpan de Juárez Estado de México, como se puede observar, la empresa se encuentra en una buena zona, dado que es una zona industrial, sin embargo, para lo que se refiere al área de Ventas Oftálmica, la zona no resulta netamente conveniente, ya que como dije es una zona industrial, y su principal consumidor de esa área son las ópticas y distribuidores de ópticas, por la que se vio en la necesidad de abrir inicialmente una sucursal para ventas de mostrador en Guadalajara, obteniendo buenos resultados, y actualmente se cuenta con cinco mostradores en distintas zonas de México como son: Guadalajara, León, Puebla, Torreón y desde luego el D.F.

En lo que se refiere a la planta de Naucalpan, American Optical de México, S.A. de C.V; cuenta con el equipo tecnológico, para cubrir las necesidades de sus clientes, entre tal equipo existe el de computo, fax y paquetes de computación, lo mismo se contempla en la sucursales, solo que en la primera también cuenta con maquinaria para la producción de artículos de Seguridad Industrial, pero no en grandes cantidades.

Cabe mencionar que en cada sucursal existe una persona encargada así como una persona que le asiste en el acomodo del material, y los inventarios del mismo. Todos los mostradores reportan directamente a Naucalpan, con la Gerencia General o en su ausencia a Contraloría.

Actualmente la empresa American. Optical de México, S.A de C.V. no cuenta con bienes raíces propias por lo cual se ve en la necesidad de rentar en la planta de

En base a lo anterior diremos que la empresa American Optical de México, S.A. de C.V. es un a empresa mediana con grandes proyecciones de superación, también decimos que es una empresa mediana ya que sus ventas anuales fluctúan al rededor de los 3 mil millones de pesos anuales, "según datos de Nacional Financiera, se considera microindustria a toda empresa cuyas ventas netas sean de 480 millones de pesos al año; pequeña industria es aquella cuyas ventas netas no rebasen los 4800 millones de pesos y mediana la que no tenga ventas superiores a los 8700 millones de pesos al año." ⁵⁸

3.1 ANTECEDENTES.

La empresa American Optical de México, S.A de C.V. tiene su historia el 3 de agosto de 1949, cuando se constituyo la sociedad anónima bajo la denominación de Armazones Oftálmicas de México S.A de C.V. con domicilio en el D.F. y duración de cincuenta años, siendo objeto esencial el comercio de armazones oftálmicos.

Es en la misma Ciudad de México, D.F. el 26 de noviembre de 1982, donde se constituye como American Optical de México, S.A. de C.V y donde presidió el Ingeniero Octavio Rubio Canudas actualmente Gerente General de la misma.

Actualmente el objeto social de esta sociedad es: La manufactura, venta, distribución y comercio en general de toda clase de artículos oftálmicos de seguridad armazones y artículos similares. La manufactura, venta y distribución de lentes, cristales y demás artefactos ópticos. La importación, exportación y el comercio en general de materias primas y maquinaria relacionada con los objetos anteriores.

⁵⁸ Galván, Dinora. Artículo: Pequeña y Mediana Industria Revista Transformación Editada por CANACINTRA. Pág 17. México, 1991.

Sin embargo su giro principal consiste específicamente en la importación y exportación y venta de cristales y plásticos oftálmicos, así como, la importación, fabricación, exportación y venta de artículos de seguridad industrial

3.1.1. OBJETIVOS.

Los objetivos que tiene la empresa American Optical de México, S A. de C.V. son los siguientes:

- A) Mantenerse en el mercado.
- B) Dar un mejor servicio a sus clientes.
- C) Incrementar sus ventas.
- D) Minimizar los gastos de operación.
- E) Obtener el nivel de inventarios y Cuentas por Cobrar
- F) Incrementar la productividad.
- G) Optimizar la calidad de los productos terminados

Además de los anteriores se busca obtener o superar la utilidad de operación propuesta en el año pasado (1997), y obtener el nivel de inventarios y cuentas por cobrar, propuesta también en el año pasado.

Para lograr el objetivo de utilidad de operación se deberá:

-Incrementar las ventas netas mensuales en un mínimo de 12 % con relación a las obtenidas en el mismo mes del año anterior.

- Evitar las desviaciones desfavorables de manufactura, incrementando la productividad y optimizando la calidad de los productos terminados.

-Minimizar los gastos de operación en todos los departamentos.

Para lograr los objetivos de inventarios y cuentas por cobrar se deberá:

Mantener las mismas políticas de crédito establecidas a la fecha a menos que surgieran condiciones económicas externas que obligaran a una revisión

Reducir el nivel de inventarios de 2.0 a 1.5 meses de la demanda mensual actualizada. Para ello se calcularán las demandas promedio mensual de los últimos tres y de los últimos seis meses, se analizará la tendencia y se efectuará la orden de compra consecuente

Los anteriores objetivos fueron fijados por el Director General de la empresa American Optical de México en un memorándum proporcionado a todos los departamentos y fechado el día 4 de Marzo de 1998.

3.2 SU ORGANIZACIÓN.

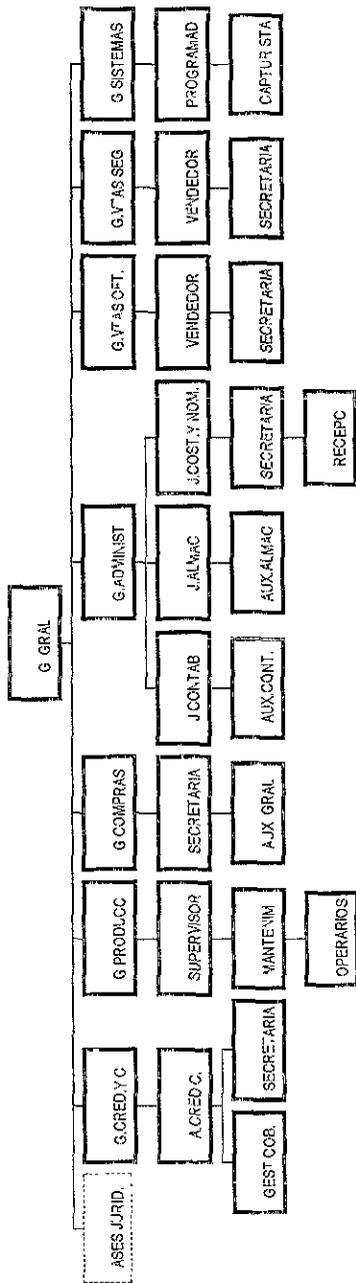
La Estructura Organizacional de la empresa American Optical de México, S.A. de C.V. es de tipo Funcional o Departamental, ya que, se delega el mando. Cabe mencionar que actualmente la empresa ha tenido mucha rotación de personal debido a las necesidades de la misma, aunado a esto, la empresa está pasando por una etapa de cambio de Administración debido a que hasta el momento de este estudio, estaba vacante el puesto de la Gerencia General.

Por lo tanto esta falta momentánea de una dirección general en la empresa ha afectado no solo en la organización del departamento de Crédito y Cobranzas, sino en la demás estructura de la empresa.

En los más de siete años de experiencia en la empresa American Optical de México, S.A. de C.V. como en la mayoría de las empresas que se dedican a importar materias primas y a exportar sus productos, pero que, sobre todo importan más de los que exportan, sufren cambios constantes en su estructura organizacional, dado que, ante la inestabilidad del tipo cambiario, se ven en la necesidad de reducir constantemente sus gastos, entre los cuales salen siempre afectados los recursos humanos.

En fin que al momento del estudio ya citado, la actual estructura organizacional de La empresa American Optícal de México, S.A. de C.V. es la siguiente:

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA AMERICANA OPTICAL DE MEXICO, S.A. DE C.V



3.3 EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

El departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa American Optical de México, S.A. de C.V. cuenta actualmente con cuatro personas, que son: El Gerente, una secretaria, un gestor y el suscrito que es el asistente del Gerente. Actualmente la mayor parte de las ventas que se realizan son a crédito por ende, este departamento tiene gran relevancia en la empresa.

El plazo que se da a dichas ventas a crédito es de 30 días y el departamento de crédito tiene la misión de que dichos créditos sean pagados en los plazos estipulados.

Como la naturaleza de la mayor parte de los deudores es no pagar hasta que les sea requerido el pago, este departamento se da a la tarea de insistir sobre el mismo, hasta que consigue su propósito. La empresa como ya dije, tiene clientes foráneos, a los cuales se les cobra a través de recordatorios telefónicos y a través de los representantes de ventas, ya que estos hacen visitas periódicas para hacer su labor de ventas y a la vez, también desarrollan la labor de cobrar los adeudos a sus clientes.

En las ventas al extranjero no se da crédito, se realizan a través de pagos anticipados que realizan los clientes, por medio de Ordenes de Pago a la cuenta de la empresa, en estos casos, crédito y cobranzas tiene la labor de verificar que el dinero se encuentre en nuestro poder para liberar el pedido.

Las ventas a crédito de los clientes del D.F. y área metropolitana, cuando han llegado a su plazo de vencimiento, son cobradas, por parte del cobrador del departamento de crédito y cobranzas, en los días estipulados por los mismos clientes, obviamente no sobrepasando el plazo de pago.

Aunque en principio se abrieron las cinco sucursales para ventas de mostrador, y su pago fuera de contado y en efectivo, con el tiempo se optó por dar crédito, y dichos créditos son controlados desde la matriz Naucalpan, por su departamento de crédito y cobranzas, esto, a través de la revisión de la cartera vencida de dichas sucursales. luego se procede a solicitar a los clientes vía telefónica, que a la brevedad hagan llegar su pago a la sucursal.

A continuación mencionaré brevemente las funciones que actualmente desempeñan cada una de las personas que trabajan en el departamento de crédito y cobranzas de la empresa American Optical de México, S.A. de C.V.

Gerente de Crédito y Cobranzas:

A) Ordena a la agencia, la investigación de las personas o empresas que están solicitando crédito.

B) Reporta a ventas el resultado de las investigaciones de sus clientes.

C) Vigila y controla los créditos otorgados a los clientes de la división de Seguridad Industrial.

D) Hace llamadas telefónicas para el cobro de las facturas vencidas a los clientes foráneos.

E) Redacta cartas a los clientes morosos para el pago de sus adeudos, así como también les envía sus estados de cuenta.

F) Calcula intereses moratorios.

G) Hace visitas a los clientes tanto morosos, como los que van al día en sus pagos.

H) Tiene entrevistas con los abogados de la empresa para saber como van sus casos.

I) Acude a los juzgados en representación de la empresa, y cuando es necesario acude a los embargos.

J) Mantiene actualizados los datos y documentos de los clientes.

K) Autoriza pedidos.

L) Evalúa y saca un reporte de la cobranza que se llevo el gestor de cobranza durante el mes y turnarla a nóminas para el pago de sus comisiones.

M) Depura la cartera de Seguridad Industrial.

Gestor de cobranza:

- A) Controla la cobranza del D.F. y área metropolitana.
- B) Lleva a revisión las facturas.
- C) Cobra las facturas a su vencimiento.
- D) Visita constantemente a los clientes morosos.
- E) Hace evaluaciones oculares del negocio, empleados y materiales que manejan.
- F) Entrega cartas a los clientes donde se les requiere el pago, por parte de la gerencia de crédito y cobranzas.
- G) Acordar con el cliente los días de revisión y pago.

Secretaría de Crédito y Cobranzas.

- A) Elabora las cartas que la gerencia y un servidor le solicitan para enviar a los clientes.
- B) Pasa por fax los estados de cuenta a los clientes.
- C) Pasa por fax a los clientes sus facturas vencidas y las que están por vencer.
- D) Tiene en orden el archivo de cada una de los clientes el cual contempla su historial crediticio.
- E) Recibe las facturas de parte del departamento de sistemas.
- F) Archiva los pedidos donde viene la firma original por parte del cliente de recepción del material.
- G) Pasa por fax a las sucursales las listas de los nuevos clientes con crédito, así como a los que se les ha suspendido o cancelado el mismo.
- H) Esta al tanto de la papelería del departamento.
- I) Habla telefónicamente a los clientes para actualizar sus datos, y así mismo solicitarles por fax estos.
- J) Habla por teléfono a las sucursales para solicitar los comprobantes de pago de sus clientes.

Asistente de Crédito y Cobranzas:

Las funciones que desempeña un servidor en el departamento de Crédito y Cobranzas son las siguientes:

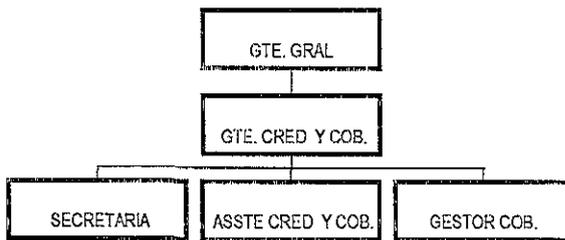
- A) Vigila y controlar los créditos otorgados en la división Oftálmica.
- B) Vigila los clientes que tienen crédito en cada uno de las sucursales.
- C) Hace llamadas telefónicas para el cobro de facturas vencidas a los clientes foráneos.
- D) Da de alta a los nuevos clientes, en el sistema de computo.
- E) Programa las facturas que llevará el gestor de cobranza ya sea a revisión o a cobrar.
- F) Supervisa la labor del gestor de cobranza
- G) *Elabora la relación tanto de revisión como de cobranza del gestor.*
- H) Recibe y analiza la cobranza del gestor.
- I) Hace visitas periódicas a los clientes morosos para tratar de negociar sus pagos.
- J) Turna a ventas Oftálmica una lista de los clientes con problemas de pago.
- K) Calcula intereses moratorios.
- L) Elabora notas de crédito y cargo.
- M) Elabora las listas de los clientes con crédito y crédito suspendido y cancelado, para que la secretaria las transmita a las sucursales.
- N) *Envía cartas y estados de cuenta a los clientes.*
- Ñ) Autoriza pedidos.
- O) Calcula la cobranza del mes por parte de gestor de cobranza, y turnarla a nóminas para el pago de sus comisiones.
- P) Elabora el reporte del mes de la situación de los días de la cartera, y turnarla a la Gerencia General.
- Q) Depura la cartera de la División Oftálmica.

En fin que la tarea primordial del departamento de crédito y cobranzas, es reducir al máximo la cartera vencida y controlar los créditos otorgados, esto, a través de estar al tanto de las facturas por vencer, analizar e investigar a los que solicitan crédito, hacer labor de cobranza por vía telefónica y por escrito y también, visitas hasta el domicilio de los clientes, y el contacto constante con el departamento de ventas.

3.3.1 SU ORGANIZACIÓN.

En una empresa mediana como lo es American Optical de México. S.A. de C.V. no se puede contar con un departamento Legal que sea parte integral de la misma, y que ayude no solo a los asuntos de cobranza judicial, sino también a los asuntos jurídicos de toda la empresa. Por tal motivo solo se acude a un despacho jurídico que nos asesora cuando se requiere, que afortunadamente son pocas las ocasiones que hemos requerido de sus servicios, enseguida se expone la actual Estructura Orgánica del Departamento de Crédito y Cobranzas:

ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPTO. DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA AMERICAN OPTICAL DE MEXICO, S A DE C.V



3.4 PROBLEMÁTICA ACTUAL.

No obstante que el departamento de Crédito y Cobranzas se esfuerza por controlar tanto, la cartera vencida, disminuir los días de la misma y administrar los créditos otorgados; existen problemas que demuestran lo contrario, comencemos por mencionar lo que el maestro Arias Galicia dice en un párrafo de su libro: " Para hacer un guiso de liebre, atrátese primero la liebre. Así mismo para investigar, es necesario contar primero con un problema para resolver".⁵⁹

Además también señala en cuanto al planteamiento del problema: "Se dice que cuando un problema está bien formulado, se tiene ganada la mitad del camino hacia su solución. En efecto, el planteamiento va a establecer la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos, de manera que los datos pertinentes se recolecten teniendo en mente esos objetivos a fin de darles el significado que les corresponde".⁶⁰

Basándome en lo anterior definiré el problema que es en si como lo señalo desde el título de la presente investigación y que es la falta de organización en el departamento de crédito y cobranzas, esto en el aspecto interno, y que por ende trae consecuencias de índole externa, ambas problemáticas las señalaré a continuación.

3.4.1 INTERNA.

El problema como ya lo mencione, es la falta de organización en el departamento de crédito y cobranzas, lo cual se deriva en una problemática interna, desde los elevados días de la cartera, así como un alto índice de facturas vencidas de clientes que inclusive son nuevos, o sea que son sus primeras compras a crédito. Otro problema en cuanto a la cobranza, es la que no se efectúa por parte del cobrador, el cual argumenta que es por falta de tiempo, y por la distancia entre el lugar donde se

⁵⁹ Arias Galicia, Fernando Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento Humano. Ed Trillas. Pág. 43. México, 1996.

⁶⁰ Op. cit. Pág. 54.

ubica uno y otro de los clientes a visitar. Además no existen por escrito las políticas de crédito para sobre eso, basarse al otorgar un crédito, y lo cual deriva en la tardanza en la investigación y respuesta si un cliente fue aprobado como sujeto de crédito. Por si fuera poco también existe mucha fricción con el departamento de ventas, por el excesivo tiempo que se lleva para otorgar un crédito y por la falta de cobro a los clientes morosos, lo que provoca que todos sus pedidos sean rechazados, y por ende, que las ventas de la empresa se vean disminuidas, lo cual es alarmante, además no están bien establecidas las políticas de Crédito y Cobranzas lo cual provoca que no se unifiquen los criterios en la toma de decisiones entre el Gerente de Crédito y Cobranzas y su asistente, provocando desconfianza y descontento, no solo con ventas si no con el cliente también.

Otro problema preocupante en el departamento de Crédito y Cobranzas, es que no están bien definidas las funciones de cada uno de los puestos, lo cual deriva en tardanzas, asuntos inconclusos por falta de seguimiento, mala información hacia los demás departamentos, en fin, como ya lo he mencionada en una desorganización del mismo.

Si bien es cierto que los problemas internos más comunes los tenemos con el departamento de ventas, también lo es que actualmente existen con el departamento de Contraloría y la Gerencia General; con el primero es por la demora que se tiene al entregar la información que de nuestro departamento requieren, en cuanto al segundo, son las evaluaciones que nos hace respecto a la recuperación y a los elevados días de la cartera.

Si aunado a esto decimos que no existe en la empresa un departamento de Capacitación y que mucho menos un departamento de Relaciones Industriales, que pueda, intervenir o sensibilizar a la Gerencia, de la necesidad de capacitar al personal o que cuando menos sirva como mediador cuando surgen conflictos entre los departamentos de Crédito y Cobranzas y Ventas, podremos decir que la situación y el panorama no solo para nuestro departamento, si no también para la empresa se muestra incierto.

3 4.2 EXTERNA.

Es común pensar que si un departamento tiene problemas internos, a la larga estos repercutirán de manera externa, como sucede con el de crédito y cobranzas, que como ya decía, es por falta de organización, ya que los clientes no reciben sus facturas a tiempo para programar sus pagos, lo que provoca que se atrasen en los mismos.

También se tienen problemas con los que están solicitando el crédito, ya que los investigadores aún no han pasado a visitarlos para pedir información. No se les envían periódicamente estados de cuenta, no se les avisa telefónicamente ni por escrito sobre sus adeudos, se quejan de que no se les visita para cobrar. Lo anterior deriva en otorgar créditos con alto riesgo y por ende en cuentas que se tienen que cobrar a través del abogado, generando con esto una mala imagen del departamento de crédito y cobranzas y lo que es peor, de la misma empresa, dado que se le ve como una empresa con la cual no se puede hacer negocios, ya que a la falta de pago, los clientes piensan que se turnará inmediatamente con el abogado, y eso es lo que menos se desea, ya que al turnar una cuenta a la vía legal, automáticamente se esta perdiendo un cliente.

Así las cosas, tenemos que tanto los problemas internos, como externos afectan de gran manera no solo al departamento de crédito y cobranzas, y por lo tanto a la buena moral de la empresa.

Es por eso que se propone en el presente trabajo una alternativa para organizar al departamento, no sin antes establecer y seleccionar los hechos y datos que a mi criterio resultan ser los más relevantes que afectan a esta desorganización, basado en lo que nos indica el maestro Arias Galicia: " En el planteamiento del problema aislamos y seleccionamos algunos hechos y datos relevantes que, explorados mas a fondo, sirven de base a la formulación de la hipótesis." ⁶¹ Por lo que se concluye, que el departamento de Crédito y Cobranzas de American Optical de México, S.A. de C.V. enfrenta la siguiente Problemática:

⁶¹ Arias Galicia, Fernando. Op cit. Pág. 66.

- A) No existe un organigrama funcional en el departamento de Crédito y Cobranzas
- B) No existen por escrito las políticas de crédito
- C) No se le establece una ruta al cobrador, mucho menos se le evalúa.
- D) No se capacita al personal, mucho menos se le actualiza.
- E) No se analiza el riesgo al otorgar un crédito y en ocasiones los resultados se dan "al vapor".
- F) No se le da seguimiento a los créditos que se acaban de otorgar.
- G) No se establecen objetivos para crédito y cobranzas.
- H) No existe coordinación con el departamento de Ventas ni con otros departamentos de la empresa.
- I) No se labora como equipo de trabajo.
- J) No se fija cuota de cobranza.
- K) No se fijan límites tolerables de días cartera.
- L) No establece ni se analiza nuestra posición de nuestro crédito en relación con la competencia.
- M) El gerente de crédito y cobranzas, así como todo su departamento no están integrados dentro del proceso de ventas, ya que dicen no ser vendedores.

En el siguiente y último capítulo y basado en la investigación, acumulación de datos y el orden de estos, expondré mi propuesta para organizar al departamento de Crédito y Cobranzas, cerrando el presente punto con la definición que el maestro Arias Galicia hace de lo que es la investigación": La investigación puede ser definida como una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas por medio de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos." ⁶²

⁶² Arias Galicia, Fernando. Op cit. Págs. 35 y 36.

3.5 HIPÓTESIS.

Una vez definida la problemática anterior, suponemos que si llevamos acabo los siguientes puntos llegaremos a la solución de la misma, y son los puntos siguientes:

- 1.- Establecer una estructura organizacional del departamento de Crédito y Cobranzas.
- 2.- Definir las funciones de cada elemento del departamento de Crédito y Cobranzas
- 3.- Establecer por escrito las políticas de Crédito y Cobranzas.
- 4.- Capacitar constantemente al personal del mismo.
- 5.- Mantener no solo una comunicación constante interna sino también con los demás departamentos de la empresa.
- 6.- Establecer objetivos para el departamento de Crédito y Cobranzas.
- 7.- Administrar el Crédito.

Tenemos la certeza de que si se cumplen correctamente los puntos mencionados se cumplirá el objetivo principal del presente trabajo que es la Organización del departamento de Crédito y Cobranzas y por ende los buenos resultados de éste para con la empresa

CAPITULO 4

4.- PROPUESTA PARA ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA AMERICAN OPTICAL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

La siguiente propuesta esta basada en siete años de experiencia dentro del área, en la problemática señalada en el punto 3.4 de este trabajo, y tengo la certeza de que resultará viable en su implantación y aplicación, y que contribuirá a que el citado departamento, coadyuve a cumplir con los objetivos de la organización, atacando de fondo la improvisación con que se caracteriza el departamento, también esta propuesta podrá responder en forma objetiva, a lograr satisfacer las necesidades del departamento de crédito y la cobranzas, los objetivos de la empresa y por ende la buena imagen de la empresa ante sus clientes.

4.1 PLANEACIÓN.

La planeación y organización de este departamento, debe estar basado de acuerdo al sistema de la empresa y a sus políticas, es decir, el citado departamento debe ser parte del sistema denominado empresa, y por tanto ser un subsistema de ésta, y de acuerdo al maestro Jorge Galeano, mediante la planeación podemos determinar hacia donde queremos ir y como hacerlo, es decir, "la planeación en sus términos más elementales con anticipación, que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, y quienes deberán realizarlo." ⁶³ Es decir, se trata de proyectar un futuro y los medios para alcanzarlo, para eso es necesario la fijación de los objetivos

Siguiendo los pasos generales de la Planeación, que son aplicables cualquier situación, se enumeran en forma secuencial los siguientes:

⁶³ Galeano, Jorge. La Planeación a su alcance. Ed. Norma, 1979. Pág. 7

4.2 ESTABLECER OBJETIVOS PARA CRÉDITO Y COBRANZAS.

Debe entenderse como un objetivo, el logro final hacia el cual tienden todos los esfuerzos de un grupo, basados en un plan, tomando en cuenta que estos deben ser claros, precisos y factibles de cumplir.

Las políticas son caminos a seguir para alcanzar los objetivos de la Empresa previamente fijados por los dueños y directivos de la misma, en el caso de Crédito y Cobranzas éstas están encaminadas al otorgamiento razonable del crédito sin poner en riesgo los recursos del negocio

Las metas que se establezcan para el Departamento de Crédito y Cobranzas dependen en buena medida de las políticas y objetivos establecidos para el departamento de Ventas.

Por lo tanto se plantean los siguientes objetivos para el departamento de Crédito Cobranzas:

- . Identificar las funciones de cada elemento del departamento.
- . Diseñar un organigrama funcional.
- . Implantar un sistema para coordinación de las funciones del departamento.
- . Desarrollar sistemas de control de los créditos.
- . Controlar y dar seguimiento a los Créditos otorgados.
- . Sensibilizar a la Gerencia en la necesidad de capacitar al recurso humano.
- . Fijar un porcentaje de crecimiento esperado en ventas para un periodo determinado, con lo cual el área de Crédito debe participar mejorando sus tiempos de respuesta de las solicitudes de crédito recibidas con lo cual coadyuva a los logros de los objetivos.
- . Depurar los expedientes de crédito identificando los clientes decretados por eliminar y los clientes de buena moralidad mercantil para darlo a conocer al área de ventas a fin de facilitar su labor de promoción.
- . Implantar técnicas encaminadas a reducir tiempos en los resultados de las solicitudes de crédito.

- . Reducir el porcentaje de la cartera vencida contra la vigente.
- . Implantar un sistema de comunicación constante con el área de ventas en base a un intercambio de opiniones y alternativas.
- . Implantar un programa de capacitación y adiestramiento para el personal de ventas y de crédito y cobranzas, encaminado a proporcionar los conocimientos y habilidades que les permitan influir sobre las condiciones actuales de la venta y del crédito y las cobranzas.
- . *Proponer un sistema de estímulos al personal.*

También es cierto, que para lograr los anteriores objetivos es necesario que éstos estén apoyados en una serie de políticas que coadyuven a su logro, dado que tales políticas sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados, dado que las políticas se apoyan en los objetivos o metas y las precisan. Al terminar las políticas, los objetivos que se traten de alcanzar quedan incluidos en ellas.

Cabe mencionar que deben definirse de una manera clara y concreta, de tal manera que sean fáciles de entender y así poder orientar en una sola dirección las opiniones y criterios, ya que éstas son caminos a seguir para alcanzar los objetivos previamente fijados.

Las políticas son normas de acción que evitan tener que tomar una decisión cada vez que surge una situación similar, por lo tanto son necesarias en todos los departamentos de una empresa, pero adquieren primordial importancia en la administración del crédito y las cobranzas, ya que son determinantes en lograr la recuperación de la liquidez y, consecuentemente, de la supervivencia de una empresa, por virtud de que se le inyecta en forma oportuna la energía económica.

Estas políticas sobre Crédito y Cobranzas deberá revisarse con cierta frecuencia para actualizarlas conforme a los cambios en los objetivos que se aspiren lograr. Para el logro de los objetivos del departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa American Optical de México, S.A. de C.V. deberán estar basados en las siguientes políticas:

- a) El Crédito solo debe ser otorgado para conseguir la venta. El vendedor deberá vender la conveniencia de pago de contado.
- b) Todo Crédito deberá ser siempre previamente aprobado por el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- c) Todo Cliente que solicite el Crédito deberá llenar una solicitud de crédito.

La documentación que debe requerirse para analizar la solicitud de un financiamiento será la siguiente:

- Últimos Estados Financieros Dictaminados o copia de la última declaración anual del ISR.

- Copia del R.F.C.

- Acta constitutiva

- Garantías: Pagaré, Cheque, Aval, etc.

- Identificación personal del Representante Legal que tenga facultades para actos de dominio. (De preferencia copia de Credencial del Registro Federal de Electores), Así como copia simple del Testimonio Notarial vigente, en el que acredite tal carácter.

En caso de ser persona física con actividad empresarial:

- Copia de su alta en hacienda.

- Estados financieros actualizados, firmados por su contador y por el personalmente, así mismo deberá presentar los de los dos últimos ejercicios.

d) El tiempo necesario para la aprobación de una línea de crédito será:

- 8 días hábiles para clientes del D.F. y área metropolitana.

- 16 días hábiles para clientes foráneos (interior de la República).

- 20 días hábiles para clientes extranjeros.

Para ilustrar los incisos C y D, expondremos a continuación un formato de una Solicitud de Crédito que se manejan en American Optical de México, S.A. de C.V. y además, también se expondrá el formato que se propone para controlar dichas solicitudes, y los documentos necesarios para tramitar el crédito, así como sus tiempos de respuesta al área de Ventas, lo cuál será benéfico no solo para ésta área, si no también para Crédito y Cobranzas.

AO American Optical de México, S.A. de C.V.

Av. San Andrés Atoto 165-B

Naucalpan de Juárez Edo. de Méx.

SOLICITUD DE CRÉDITO

| | | | |
|-------------------------------|--------|---------------|-----------------|
| Nombre o razón social | | | |
| Dirección | | | |
| Dirección particular | | | |
| Ciudad | Estado | Teléfono | |
| Importe de crédito solicitado | | Forma de pago | |
| Actividad que desarrolla | | | |
| Tiempo que tiene de operar | | Años. | Capital en giro |
| Pasivo | | | |

REFERENCIAS COMERCIALES

| Nombre | Dirección | Teléfono | Importe Crédito |
|--------|-----------|----------|-----------------|
| | | | |

REFERENCIAS BANCARIAS

| Banco | Sucursal | Cuenta | Importe |
|-------|----------|--------|---------|
| | | | |

SEGUROS VIGENTES

| Tipos de seguros | Cia. Aseguradora | Fecha de Expiración | Suma Asegurada |
|------------------|------------------|---------------------|----------------|
| | | | |

BIENES RAÍCES

| Casa Edificio Terreno | Ubicación | Valor Aproximado |
|-----------------------|-----------|------------------|
| | | |

PARTIDAS DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD

| Sección | Serie | Libro | Volumen | Fojas | Número |
|---------|-------|-------|---------|-------|--------|
| | | | | | |

Si el comprador es una sociedad proporcione los datos siguientes:

| | | |
|---|-------------------------|------------------------|
| Fecha de constitución | Duración de la sociedad | Años |
| Nombre de los funcionarios | | |
| Cargos que desempeñan | | |
| Persona autorizada para firmar documentos | Firma | Puesto |
| Proporcionamos Balance General Al y Estado de Perdidas y Ganancias por el período | | |
| AVAL Nombre | Edad | Edo. Civil |
| Domicilio | Propio Rentado | Tel. Tiempo de residir |

NAUCALPAN, EDO MEX A

DE

DE 19

FIRMA DEL AVAL

FIRMA Y PUESTO DEL SOLICITANTE

AMERICAN OPTICAL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

CONTROL DE SOLICITUDES DE CRÉDITO

| FECHA | DIV | NOMBRE RAZÓN SOCIAL | DOCUMENTOS NECESARIOS PARA TRAMITAR EL CRÉDITO | | | | | | | | | | OBSERVACIONES | FECHA RESULTADO | Y GARANTÍA |
|----------|-----|------------------------|--|------|-----|---------|------|-------|-------|--------|--------|-------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| | | | Ó SOLIC | EDOS | RPC | ACTA | ALTA | IDENT | COMPR | DOMIC. | CONSTR | SINCP | | | |
| 22-02-98 | 1 | CIA "X" S.A | SI | SI | SI | NO | NO | SI | NO | SI | NO | INC | FALTA ACTA Y COMPR DOMIC. | 19-04-98 | PAGARE |
| 03-04-98 | 3 | CIA "EL PATITO" | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | 09-04-98 | CRE APROB |
| 13-11-98 | 3 | JUAN "X" | SI | NO | SI | PER FIS | SI | SI | SI | SI | SI | SI | FALTÁ EDOS.FIN. | | PENDIENTE AVAL. |
| 17-11-98 | 3 | "LA MAGNIFICA" | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | TODO EN ORDEN | 25-11-98 | PAGARE |
| 1-12-98 | 3 | INDUSTRIA "X" | SI | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | NO | SOLO SOLICITUD DE CRÉDITO. | 09-01-99 | CH.POSF |

Este sería el formato propuesto para controlar y agilizar los tramites, y obtener así lo más pronto posible una respuesta en las investigaciones de crédito, tomando en cuenta que esto será de gran utilidad, ya que en él podemos ver que documentos están pendientes de entregar por parte del cliente a ventas, así como la fecha que fue presentada para su investigación, el tiempo de demora de la investigadora, etc.

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

f) Las condiciones de pago son de 30 días fecha de entrega de material para clientes locales, y 30 días fecha de embarque de la mercancía para clientes foráneos.

g) Para aprobar un pedido a crédito, la situación del cliente deberá ser la siguiente:

- Tener una línea de crédito establecida.

- No haber excedido su línea de crédito. (En estos casos, excepcionalmente el Gte. de crédito podrá autorizar pedidos a su criterio.)

- No tener saldos vencidos a más de 40 días.

- No tener cheques devueltos pendientes de liquidar.

h) La actualización de los límites de crédito se harán por los siguientes motivos:

- Aumentos de precios.

- Cuando sus compras han ido en aumento y la experiencia en su crédito ha sido aceptable.

- Por que la situación del cliente ha ido cambiando y es necesaria una reducción a su crédito.

i) Se cobrarán intereses moratorios a partir de los 10 días de vencido el adeudo a razón del 3% mensual

j) El flete para los clientes foráneos será gratis en las siguientes líneas de paquetería:

- Autobuses de Oriente, S.A. de C.V.; Estrella Blanca, S.A. de C.V. y Ómnibus de México, S.A. de C.V. Cualquier otro medio de transporte causará un cargo por flete.

k) Se otorgarán descuentos por pronto pago a:

- Las facturas que sean liquidadas dentro de los 8 días (corridos) siguientes a la fecha de recibida o embarcada la mercancía.

- A los C.O.D's (Cóbrese O Devuélvase).

- A los pagos anticipados (aquellos que mandan su pago antes de recibir la mercancía).

l) Por política de la empresa no se aceptan cheques que no se puedan depositar de inmediato, sin embargo, hay casos que es preferible aceptarlos a obtener un ofrecimiento de pago para determinada fecha. En tales casos se solicitará al cliente

que expida su cheque con la fecha en la cual se realizará el cobro, prometiéndole que será depositado en la fecha acordada y la documentación original se le enviará al cliente al hacer efectivo el pago.

m) En los casos de Cheques Devueltos, por causa imputable a cliente ó a su Banco, se considerará lo siguiente:

- Deberá cargarse a su cuenta y además le será cobrada la comisión que el Banco nos cargue

- En el primer cheque no se efectuará ningún cargo adicional al que hace el Banco, haciéndole notar al cliente que en los sucesivos deberá pagar además el 20 % que marca la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

- Cuando constantemente los cheques de un cliente sean devueltos será motivo para cancelarle su crédito.

n) En lo que se refiere a la cobranza Legal, las cuentas que sean turnadas a los abogados deberán contener antecedentes que acrediten que se han agotado todos los recursos normales tales como: visitas del departamento. de ventas, correspondencia, llamadas telefónicas, visita personal por parte del departamento. de Crédito y Cobranzas, y aviso de traslado al Departamento Jurídico.

No se tiene establecido como política turnar las cuentas al abogado a cierto periodo de atraso, puesto que es variable en cada caso. También se pasaran al abogado aquellas cuentas en las que recibamos información de que su situación económica es crítica o que está por cerrar el negocio, sin importar el vencimiento de su adeudo. Previo esfuerzo de nuestra parte de lograr el cobro o la devolución.

4.3 ORGANIZACIÓN.

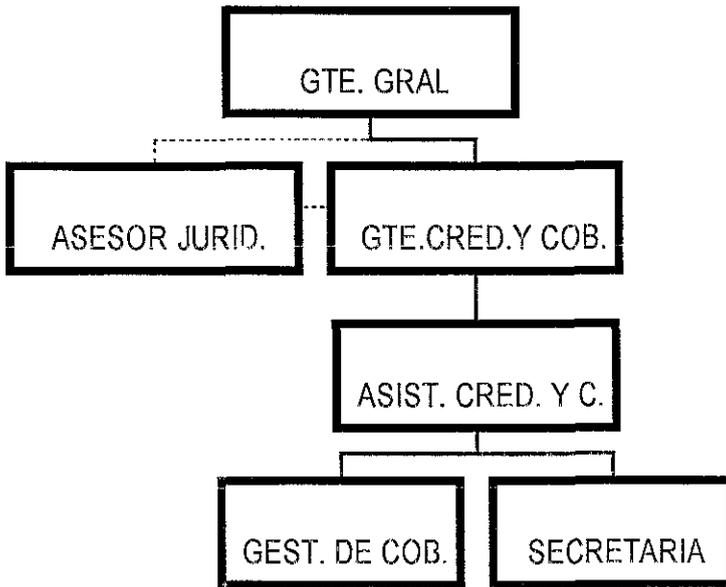
Para organizar el maestro Arellano Hernándo señala que, resulta fundamental seleccionar la clase de estructura que la empresa necesita, así como saber la manera de lograrla y que la organización no es un fin en sí mismo, si no un medio para lograr que todas las actividades de la empresa se desarrollen bien, ya que de lo contrario

resultará difícil lograr los objetivos marcados por la organización, por tanto la función de la organización debe entenderse como "la división de todas las actividades que son necesarias para cualquier fin y la disposición de las mismas que se asignan a los individuos" y que "debe pensarse en la propia empresa en sí, en conocer bien sus objetivos, en saber si se responde realmente a las exigencias de los clientes o usuarios, a los avances tecnológicos a los aspectos ambientales y sociales, a los recursos con que se cuenta a los factores humanos, etc., una vez conocidos plenamente estos aspectos de la empresa, entonces si se puede pensar en los aspectos relativos a la estructura de la misma" ⁶⁴

En lo que se refiere a la organización del Departamento de Crédito y Cobranzas, y de acuerdo a los puntos tratados en el marco referencial de este trabajo, se propone que la organización deberá ser de tipo funcional o departamental (delega el mando) y con la siguiente estructura, aclarando que esta puede ir creciendo conforme a la demanda de las necesidades de los clientes.

⁶⁴ Arellano, Hernando. La Organización a su Alcance Ed. Norma, 1979. Pág. 9 y 10

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA AMERICAN OPTICAL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.



Cabe mencionar que para organizar, debemos establecer los principios de la misma, los cuales son los siguientes, según el profesor Fernando Cacho:

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

- Objetivo.
- Funcionalismo.
- Jerarquía o Autoridad. (Lineal, Funcional, Staff o de Asesoramiento).
- Definición de Puestos. (Actividades, Requisitos, Cualidades y Responsabilidades).
- Comunicación.
- Selección. (Propósito: La persona adecuada para cada puesto).

Además el Profesor Cacho nos dice que: "El resumen del concepto de Organización es la solución adecuada a cuatro cuestiones:

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Cómo debe hacerse?
- ¿Cuándo debe hacerse?
- ¿Quién debe hacerlo?"⁶⁵

Debemos tener claro que para poder organizar, "son tres las funciones a que debe atender una empresa: dirigir, administrar y controlar. En términos generales, dirigir es planear o proyectar la forma en que ha de funcionar una empresa y continuar su desarrollo; administrar es tomar las medidas necesarias para que el trabajo se realice y se despachen los asuntos conforme al plan proyectado; controlar es observar el desarrollo de las labores y verificar su resultado para asegurar la eficacia del mando. En una palabra, la Dirección piensa, la Administración realiza, el Control verifica "⁶⁶

Para concluir este punto mencionaremos la síntesis de las funciones a las que sirve la organización.

"Dirección. Fijar objetivos, proyectar, establecer, delegar y responsabilizar, sistematizar, coordinar, prever, mandar.

Administración. Seleccionar, accionar, tramitar, comunicar, registrar, informar, archivar.

Control. Asegurar, concentrar, analizar, observar, verificar."⁶⁷

⁶⁵ Cacho, Fernando. Organización de Oficinas. Ed. ECA. Pág. 22. México, 1980.

⁶⁶ Op. cit. Pág. 26.

⁶⁷ Op. cit. Págs 27, 28 y 29.

4.4 EL PERFIL Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

PERFIL DEL GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

1.- Identificación.

* Denominación del puesto: Gerente de Crédito y Cobranzas.

* Adscripción: Área de Crédito.

* Jornada y horario: 8 horas, de 08:00 a las 17:30 de Lunes a Viernes.

* Reporta a: Gerente General.

* Puestos que le reportan: Asistente de Crédito y Cobranzas, Gestor de Cobranza y Secretaria

* Coordinación: con las áreas de ventas, producción y con la área administrativa.

2.- Objetivo general del puesto:

Administrar (planear, organizar, dirigir y controlar), los créditos otorgados, así como la pronta recuperación de los mismos y así mantener la cartera en días aceptables.

2.1- Objetivos específicos.

- Reducir el porcentaje en lo posible de las cuentas incobrables, mediante una minuciosa investigación de los clientes que solicitan el crédito y también en base a la actualización de sus datos.

- Reducir el nivel de los días de cartera, mediante la administración, vigilancia y control de los plazos otorgados.

- Evitar al máximo la cobranza por la vía Judicial, por medio de llamadas a los clientes, envíos oportunos de sus estados de cuenta, cartas haciéndoles hincapié de sus vencimientos y también de visitas a sus negocios.

- Recuperar el dinero de la empresa en los plazos establecidos, para que esta pueda cumplir con sus compromisos a corto y largo plazo, mediante la correcta Administración de los créditos otorgados.
- Tener una comunicación constante y armoniosa con Ventas, a través de un buen servicio tanto a ellos como a los clientes.
- Autorizar nuevos créditos.
- Mantener contacto con los clientes con objeto de actualizar las cuentas.
- Vigilar el buen manejo de la documentación cobrable.
- Mantener depuradas las cuentas de los clientes en todo momento.
- Vigilar que se cumpla el presupuesto de cobranzas.
- Intervención directa en la recuperación de la cobranza con atraso de 60 días en adelante.
- Informar mensualmente al Contralor y/o Gerencia del estado de las cuentas en poder del abogado.
- Dar respuestas veraces y oportunas a Ventas de las solicitudes de Crédito, implantando técnicas encaminadas a reducir tiempos en los resultados de éstas y mediante una política de crédito bien definida.
- Redactar cartas de crédito y cartas de cobranza.

3.- Requerimiento del puesto en cuanto a escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas, o Licenciado en Administración Financiera (Titulado).

4 - Características.

- Personalidad. La personalidad se mide en función de la imagen que el hombre tiene de sí mismo. Un individuo que posee esta cualidad no puede destruirse frente a una situación adversa.
- Don de gentes. En un puesto en el que hay que tratar con tantas personas y de tan variados caracteres, es obligado en el ejecutivo de crédito y cobranzas, no solo un

trato fino y educado, si no que deberá tener un carácter versátil, o sea, que sabrá mantener el control de sí mismo durante el día de trabajo a fin de evitar que el personal y los deudores de la empresa se vean afectados por las intemperancias de su carácter.

- Sentido de responsabilidad. Virtud que suele escasear en nuestro medio, se hace necesaria para fines del crédito y de la cobranza, ya que están en juego los recursos financieros de la empresa y un proceder a la ligera puede poner en peligro su estabilidad.

- Honrado. Si hay Departamento dentro de una empresa que requiere, con mayor razón, el atributo de la honradez en su personal, es precisamente el de Crédito y Cobranzas, ya que en él se manejan todos o casi todos los recursos financieros de los negocios. Pero hay que tener presente que no solamente es necesario poseer el requisito de ser honrado sino también tener conciencia de honradez. La diferencia consiste en que en el primero la persona lo es por que no ha tenido la oportunidad de ser deshonesto, pero en cuanto esta se presenta, deja de serlo.

Tener conciencia de honradez quiere decir que por tratarse de un dinero ajeno ni siquiera surge en el hombre la tentación de tomar lo que no es propio; el sujeto no tiene luchas interiores, por que no hay en él, el interés de tomar algo que sabe es propiedad de la empresa.

- Criterio. Es necesario que el responsable de esta área de las empresas, sea una persona de criterio, es decir, de mente abierta y positiva. Un individuo de mente acartonada, fija, con el dedo puesto rígidamente en las políticas de la empresa y por lo mismo no se aparta de ellas ni ápice y las aplica estricta y fríamente, que no acepta los puntos de vista de los demás, por más sanos y acertados que fueren, es una persona peligrosa para la empresa en este Departamento.

- Con relaciones. Por lo mismo de tener que tratar con tantas personas y requerir de tanta información respecto del universo en que se desenvuelve su empresa, el gerente de crédito y cobranzas debe ser una persona bien relacionada, ya que de esta manera su trabajo se facilitará notablemente. Es sabido que no es lo mismo

obtener información fruto de una relación fría con terceros a que exista en ambos un contacto o una relación de amistad.

Las relaciones que debe tener el Gerente de Crédito y Cobranzas son:

- a) Internas. (Dentro de la organización)
- b) Externas. (En el medio donde se encuentra inmersa la organización).

Las relaciones internas se llevan a cabo con los siguientes departamentos:

- * Gerencia General.
- * Sus colaboradores inmediatos.
- * Gerencia de Ventas.
- * Gerencia de Contabilidad.
- * Gerencia de Sistemas.
- * Gerencia de Abastecimiento de Materiales (Almacén).

Las relaciones externas se llevan a cabo con:

- * Los clientes
- * Los Bancos y los Banqueros
- * Las agencias investigadoras de crédito.
- * Los Abogados y Contadores.
- * Los competidores.
- * Los centros empresariales.
- * La bolsa de valores y las casa de bolsa.

- Profesional. La experiencia solo se adquiere mediante la práctica diaria, la lectura de libros relacionados con el tema de crédito y cobranzas, asistiendo a cursos y seminarios, pero principalmente mediante la autocrítica del trabajo realizado, para que, analizando los resultados de su acción, lo que hizo bien lo siga haciendo igual y lo que hizo mal lo corrija y no lo vuelva a repetir.

- Conocedor de su empresa y del mercado en el cual se desenvuelve. El Gerente de Crédito y Cobranzas debe conocer la empresa en la cual trabaja para estar en condiciones de proporcionar la información que soliciten los clientes.

Por lo que respecta al mercado, necesita conocerlo y mientras más lo conozca, mejores serán las decisiones de crédito. Pero no solamente por lo que respecta a como se muestra el presente, sino como será a corto, mediano y largo plazos, pues su comportamiento variará según las condiciones que se den en la economía nacional e internacional.

5.- Conocimientos Necesarios.

- Metodología de la investigación.
- Sistemas Administrativos de evaluación y control.
- Relaciones Humanas.
- Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.
- Implantación de Proyectos, Programas e informes.
- Técnicas de computación o manejo de PC.
- Contabilidad General.
- Estadística
- Técnicas Administrativas.
- Crédito y Cobranza.
- Técnicas motivacionales.

6.- Habilidades.

- Liderazgo
- Facilidad de negociación.
- Administración de Tiempos y Movimientos.
- Investigador.
- Relaciones Humanas.

- Buen vocabulario y dicción.
- Trabajo bajo presión.
- Motivador.

7.- Cualidades.

Dentro de las cualidades personales que debe tener el Gerente de Crédito y Cobranzas están:

- Ser ordenado.
- Ser limpio, tanto en lo que realiza como en lo que le rodea, y en lo que se genera en su Departamento
- Ser una persona arregiada y pulcra.
- Ser puntual, tanto en el cumplimiento de sus compromisos, como en sus citas.
- De hablar fluido y selecto.
- De ademanes naturales, o sea, sin refinamientos exagerados ni actitudes toscas.
- Estable emocionalmente.

8.- Experiencia en el puesto.

Mínima de cuatro años en puestos afines.

9.- Edad.

de 28 a 55 años.

10.- Equipo de trabajo.

Escritorio, computadora, impresora, sumadora, leyes y reglamentos en materia de Crédito y Cobranzas.

PERFIL DEL ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

1.- Identificación.

- * Denominación del puesto: Asistente de Crédito y Cobranzas.
- * Adscripción: Área de Crédito.
- * Jornada y horario: 8 horas. de 08.00 a las 17:30 horas de lunes a viernes.
- * Jefe inmediato: Gerente de Crédito y Cobranzas.

2.- Objetivo general del puesto.

Suplir al Gerente en sus ausencias, y asistir a la Gerencia de Crédito y Cobranzas en forma optima en todas las actividades administrativas y de control que demanda el área, para lograr el cabal cumplimiento de sus programas de trabajo.

2.1.- Objetivos específicos.

- Controlar el buen manejo de la documentación asignada al cobrador.
- Revisar la correcta emisión de los documentos que se originan de facturas documentadas.
- Agilizar el cobro de partidas, diferencias y documentación vencida de los clientes de la división oftálmica y del laboratorio, tanto locales como foráneos.
- Elaborar notas de crédito por pronto pago, cancelaciones, devoluciones de mercancía, etc.
- Elaborar notas de cargo por intereses moratorios, por fletes y enviar a los clientes
- Depurar al máximo las cuentas de los clientes
- Envío de estados de cuenta a los clientes
- Efectuar cobranza telefónica
- Elaborar y programar la documentación de cobranza.
- Elaborar el reporte de los días-cartera.
- Visitas a los clientes morosos de la división oftálmica.

- Vigilar los créditos otorgados en las sucursales de la empresa, observar que las políticas de crédito se lleven a cabo y que dichos créditos se liquiden a su vencimiento.
- Autorizar pedidos de los clientes que ya cuentan con una línea de crédito y vigilar que no excedan de ésta
- Elaborar reporte mensual de la cobranza asignada al cobrador.
- Redactar cartas de cobranza.

3 - Requerimiento del puesto en cuanto a escolaridad.

Pasante de la carrera de Administración de Empresas o Administración Financiera.

4 - Características.

- Ser Honrado.
- Dinámico.
- Responsable.
- Facilidad de relacionarse.
- Amplio criterio.
- Iniciativa

5.- Conocimientos necesarios.

- Metodología de la investigación.
- Manejo de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.
- Técnicas de computación o manejo de PC.
- Atención a clientes.
- Facilidad de palabra.
- Administración.
- Servicio a clientes.

- Relaciones humanas.

6.- Habilidades.

- Facilidad de negociación.
- Buen vocabulario y dicción.
- Relaciones humanas.
- Investigador.
- Administrador.

7.- Cualidades.

Las cualidades que deberá tener el Asistente de Crédito y Cobranzas son:

- Ser puntual.
- Ser ordenado.
- Ser limpio, en lo que realiza.
- Hablar fluido.
- Facilidad para relacionarse.
- Tendencia a la capacitación continua.

8.- Experiencia en el puesto.

Mínimo de 2 años en puestos afines.

9.- Edad.

De 20 a 35 años.

10.- Equipo de Trabajo.

Escritorio, computadora, impresora, sumadora, Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, libros de consulta sobre Crédito y Cobranzas.

PERFIL DEL GESTOR DE COBRANZAS.

1 - Identificación.

* Denominación del puesto: Gestor de Cobranza

* Adscripción: Área de Crédito.

* Jornada y horario: Invariable dado de que depende de la ruta que se le ha asignado y del horario que tengan los clientes para tomar las facturas a revisión y para pagar, todo esto se realizara de lunes a viernes.

* Reporta a: Gerente de Crédito y Cobranzas y Asistente de Crédito y Cobranzas.

2.- Objetivo general del puesto.

Recuperar al máximo y de manera rápida las cuentas que se le asignen, teniendo en cuenta que él es vinculo directo y personal entre el cliente y la empresa, actuando de manera diplomática para evitar cualquier molestia o enfado del cliente.

2 1- Objetivos específicos.

- Tramitar toda la documentación de plaza y zona metropolitana agilizando revisión y cobro.

- Cobrar la cartera de la empresa con rapidez y eficiencia, lo cual quiere decir que el cobro debe hacerse en la fecha estipulada y respetando las condiciones pactadas en cuanto a plazos, descuentos, cantidades, etc.

- Conservar la buena voluntad del cliente hacia la empresa en el momento de efectuar la cobranza

- Cubrir al cien por ciento su ruta del día.

- Informar oportunamente del cambio de domicilio de los clientes a su Departamento.

- Hacer labor de investigación visual del negocio de los clientes, como, instalaciones, equipo de trabajo con el que cuentan, numero aproximado de personas que laboran en el mismo, cantidad y marcas de materiales que trabajan, etc. esto con el fin de darse una opinión de la situación actual del cliente.

- Investigar con los cobradores de los demás proveedores del cliente como les pagan a ellos, para darse una idea de su capacidad económica.

3.- Requerimiento del puesto en cuanto a escolaridad:

Preparatoria como mínimo.

4.- Características.

- Personalidad. Implica el aspecto físico y mental o intelectual, o sea, lo que se ve y percibe de una persona.

- Criterio. El cobrador debe tener una clara información de hasta donde llegan y hasta donde no, sus facultades específicas.

Con esto quiero decir que la dirección de la empresa debe haberle formado un criterio que le permita determinar con acierto que es más conveniente: cobrar una cuenta con una quita de 2 ó 3 por ciento o insistir en cobrarla al 100 por ciento, en aceptar o no un cheque posfechado, etc.

- Sentido de Responsabilidad.

- Honrado.

- Con experiencia.

5.- Conocimientos necesarios.

- Manejo de calculadora de bolsillo.

- Manejo del tiempo.

- Saber cobrar por teléfono.

- Conocimiento de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.
- Relaciones Humanas.
- Trato a clientes.

6 - Habilidades

- Ingenio. Para averiguar la distancia mas corta entre la ubicación de un cliente y otro.
- Relaciones Humanas.
- Con dotes de investigador. Para localizar al deudor moroso.
- Buen vocabulario y dicción.

7.- Cualidades

Dentro de las cualidades que deberá tener el gestor de Crédito y Cobranzas están las siguientes.

- Ser Ordenado.
- Estar presentable ante los clientes.
- Expresarse correctamente.
- Ser puntual.
- Ser optimista, jamás pesimista.
- Ser dinámico, no un simple "recoge-cheques"
- Tener iniciativa.

8 - Experiencia mínima en el puesto.

Un año.

9.- Edad.

Entre los 20 y 25 años.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

10.- Equipo de trabajo.

Escritorio, calculadora de bolsillo, sumadora, agenda, mapa de la ciudad y zona metropolitana, block de recibos de pago, portafolios, tarjetas de presentación, radiolocalizador.

PERFIL DE LA SECRETARIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

1.- Identificación.

- * Denominación del puesto: Secretaria.
- * Adscripción: Área de Crédito.
- * Jornada y horario: 8 Horas, de 8:00 a las 17:30 de lunes a viernes.
- * Reporta a: Gerente de Crédito y Cobranzas y Asistente de Crédito y Cobranzas.

2.- Objetivo General del puesto.

Organizar la documentación del Departamento, así como los archivos y los expedientes de todos los clientes, además de apoyar al Gerente de crédito y cobranzas a la mecanografía de las cartas y tomar sus llamadas.

2.1 - Objetivos específicos.

- Controlar el archivo.
- Actualizar los expedientes de los clientes.
- Enviar la correspondencia a los clientes.
- Tomar llamadas y turnar los recados.
- Requerir a los clientes sus datos para actualizarlos.
- Requerir a los clientes la documentación para actualizar sus expedientes
- Enviar por paquetería los documentos originales que han sido pagados.
- Recibir al almacén los pedidos entregados con la firma de recibido por parte del cliente, anexando a cada pedido su factura original.

3.- Requerimiento del puesto en cuanto a escolaridad:
Secretarial Ejecutiva y Comercial.

4.- Características.

- Personalidad.
- Responsable.
- Con criterio.
- Con iniciativa.
- Honradez.

5.- Conocimientos necesarios.

- Mecanografía.
- Ortografía
- Relaciones Humanas.
- Atención y servicio a clientes.
- Cobranza.
- Redacción.
- Saber llenar correctamente Títulos de crédito, como, cheques, pagares, letras de cambio, etc.
- Relaciones Públicas.
- Manejo de PC.
- Manejo de archivo y Correspondencia.

6.- Habilidades.

- Facilidad de palabra.
- Investigador. (Para localizar telefónicamente a los clientes).
- Buen vocabulario y dicción.

7.- Cualidades.

- Ser ordenada.
- Limpieza, tanto en su persona como en lo que desempeña
- Puntualidad.
- Hablar fluido y selecto
- De servicio.

8.- Experiencia en el puesto.

Mínima de dos años en puestos afines.

9.- Edad.

De 18 a 35 años.

10.- Equipo de trabajo.

Escritorio, computadora, sumadora, fax, teléfonos, perforadora, engargoladora, agenda y catálogo de clientes.

4.5 ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

Actualmente la situación del país nos obliga a tener mas análisis y demora antes de otorgar un crédito, ya que si éste es otorgado sin tener una buena investigación de los prospectos, corremos el riesgo de otorgar créditos al "vapor", que a la larga repercuten, en dando una mala imagen del trabajo desempeñado por el departamento responsable, como lo es en este caso el de Crédito y cobranzas; pero lo más importante es que afecta a los dineros de la empresa.

Después de un análisis minucioso de todos los integrantes del área, se llegó a la conclusión de llevar a cabo los siguientes pasos:

- a) Calcular el dinero necesario para dar crédito y los días que se pueden dar con ese dinero, así como el retraso promedio a fin de no exceder la capacidad de crédito de nuestra empresa y crearnos problemas de liquidez.
- b) Evaluar constantemente la capacidad y hábitos de pago de los clientes antes de autorizar el crédito.
- c) Documentar cada venta de forma que se pueda cobrar legalmente de la forma más rápida, mediante pagares y otras garantías de crédito
- d) Controlar mensualmente nuestro tiempo promedio de recuperación y el retraso promedio a fin de corregir las desviaciones antes de que se conviertan en un problema de liquidez
- e) Coordinar con el Departamento de Ventas nuestras políticas de Crédito a fin de evitar las cuentas malas y concentrar la venta en los clientes que pagan bien.
- f) Limitar el crédito a zonas o industrias con problemas.
- g) Hacer pedidos iniciales pequeños a clientes nuevos, hasta que conozcamos sus hábitos de pago.
- h) Actualizar constantemente la información financiera de los clientes..
- i) Motivar al cliente a pagarnos mediante una buena calidad, buen servicio y un precio competitivo.
- j) Evitar engañar al cliente para que éste no tenga esto como una excusa válida para no pagarnos.
- k) Pagar comisiones a vendedores hasta que se cobren las ventas efectuadas por ellos, motivando así el seguimiento para la cobranza
- l) El Departamento de Crédito y Cobranzas deberá establecer un sistema de registro que le permita identificar el número de solicitudes recibidas, atendidas, aprobadas y rechazadas, siendo de suma importancia el seguimiento que se le dé a la cartera de clientes a través de la constante vigilancia de la misma por fechas, montos, vencimientos, identificando los documentos vigentes y vencidos, con el fin de

establecer un estricto control y contacto con sujeto de crédito, para detectar cualquier acontecimiento que pudiera afectar la recuperación del crédito.

m) Se recomienda que las áreas de Crédito y Cobranzas, queden integradas de tal manera que formen un solo Departamento del cual es preciso responsabilizar a una sola persona, que supervise la correcta aplicación de las políticas de crédito establecidas para su otorgamiento, así como de su oportuna intervención para la persecución y recuperación de los créditos concedidos.

n) El Gerente de Crédito y Cobranzas deberá reunir los requisitos mínimos de conocimientos y además contar con cualidades creativas y con aptitud de previsión. Y deberá coordinar sus esfuerzos con la Gerencia de Ventas, con la Gerencia General y con la Gerencia Administrativa. Será indispensable que el personal a su cargo este bien identificado con el personal de los demás departamentos de la empresa con los cuales va a tener relaciones estrechas de trabajo y así facilitar la secuencia de la operación.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo llegamos a la conclusión, de que, una empresa que se encuentre bien administrativamente, a corto plazo nos arrojará buenos resultados, *pero es obvio que cuando alguna de las partes que la integran como son sus áreas de trabajo, llega a tener problemas, como son: la desorganización, puede afectar sobremanera a todos los órganos de la empresa y por ende a la empresa misma. Esto tendrá un efecto de baja productividad, y se verá reflejado hacia los clientes, que hay que aceptarlo son los que nos mantienen el mercado*

También se observo concretamente en el área de la investigación (Crédito y Cobranzas), que mientras el Gerente de ésta no asuma una posición de interés hacia las demás áreas y adopte una posición de vendedor no podrá dar solución a los problemas del Crédito, deberá adentrarse mas a la investigación de los mercados, tener mas contacto con los Gerentes de otras empresas, para intercambiar opiniones y conocer las políticas que ellos aplican en sus departamentos. También será necesario que el Gerente que es quien lleva la dirección del área de Crédito y Cobranzas, conjuntamente con su gente se actualicen y se capaciten en forma continua ya que la flexibilidad del mercado así lo requiere.

Cabe mencionar que la importancia que del área de crédito y cobranzas es sumamente alta, que en el momento que éste deje de recuperar la cartera, la empresa dejará de tener solvencia económica, por tal motivo es importante que siempre se mantenga bien administrada por quien está a cargo y con la cooperación de las personas que integran a dicha área.

Lo que se busco con este trabajo, fue superar la crisis por la que estaba pasando el área ya mencionada, pero también se pretende ir con esto mas allá, y lograr que este sirva de apoyo para personas que deseen investigar y adentrarse en el campo de la *interesante materia del crédito y las cobranzas*, que los pasos aplicados en el mismo les sirva de plataforma, y de consulta, aclarando que puede ser mejorado, por esas personas que muestren interés en la materia. Espero también que el presente trabajo pueda servir de consulta a futuras investigaciones, con lo cual se cumple con uno

BIBLIOGRAFIA.

- Arias Galicia, Fernándo. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas 1978.
- Arias Galicia, Fernándo. Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento Humano. México, Trillas 1996
- Arellano, Hernándo. La Organización a su Alcance. México, Norma 1979
- Baena, Guillermina Manual Para Elaborar Trabajos de Investigación Documental México, U.N.A.M. 1973.
- Cacho, Fernándo. Organización de Oficinas. México, ECA 1980
- Dávalos Mejía, I. Carlos Títulos y Contratos de Crédito. Quiebras. México, Harla Harper & Row Latinoamericana, 1972.
- De pina , Rafael. Diccionario de Derecho. México, Porrúa, 1993
- Lazarín Vázquez, Mayra Estrategias Gerenciales Para el Área de Crédito y Cobranzas. México, I.A.D.E , 1997.
- Martínez Sánchez, María Irma. El Entorno Jurídico del Departamento de Crédito y Cobranzas. México, I.A.D.E , 1997.
- Molina Aznar, Víctor E. Estrategias Para Otorgar Créditos Sanos. México, Ediciones Fiscales ISEF, 1996.
- Mostri, Francisco H. La Administración Moderna del Crédito y la Cobranza. México, C.E D E.C., 1992.
- Moto Salazar, Efraín. Elementos de Derecho. México, Porrúa, 1984

O. Jeff, Harris JR. Administración de Recursos Humanos. México, Limusa, 1984.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1a Parte. México, Limusa, 1986.

Reza Trocino, Jesús C. Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. 1a. Edición. México, Panorama, 1995.

Schettino, Macario. El Tratado de Libre Comercio El TLC. ¿Qué es y Cómo nos Afecta? México, Iberoamericana, 1994.

Terry, George R. Principios de Administración. México, Continental, 1978

Zimmerman Cuevas, Enrique. El Crédito y las Cobranzas en la Situación Actual. México, Edutechnia Ediciones, 1996.

LEYES

Ley Federal del Trabajo. México, Dofiscal. 1995.

Ley de Títulos y Operaciones de Crédito. 1980.

REVISTAS, PERIODICOS Y FOLLETOS

Bendesky, León. La Pequeña Empresa. México, La Jornada, 1997.

Revista. Impulso Empresarial. México, Club de Empresarios del Valle de México, 1993.

Revista. Ejecutivos de Finanzas. México, IMEF, 1994.

Revista Transformación. México, CANACINTRA, 1991.