



5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN

*"ESTABLECIMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA."*

297972

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N :

RODRIGO AMBRIZ PACHECO
VERÓNICA HERNÁNDEZ DÍAZ

ASESOR: L.A.E. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



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 revisamos la TESIS:

" Establecimiento de un departamento de Crédito y Cobranza en una empresa de Seguridad Privada".

que presenta El pasante: Rodrigo Ambríz Pacheco
con número de cuenta: 8940114- 9 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 3 de Julio de 2001

PRESIDENTE	<u>L.A. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Jorge Irene Landín</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Gabriel González Nava</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

F. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

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 revisamos la TESIS:

" Establecimiento de un departamento de Crédito y Cobranza en
en una empresa de Seguridad Privada".

que presenta La pasante: Verónica Hernández Díaz
con número de cuenta: 9006772-5 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 3 de Julio de 2001

- PRESIDENTE LAE. Arturo Sánchez Mondragón
- VOCAL L.A. Regino Quiroz Solís
- SECRETARIO C.P. Jorge Irene Landín
- PRIMER SUPLENTE L.A. Gabriel González Nava
- SEGUNDO SUPLENTE L.A. Félix Pérez Rivera

DEDICATORIAS

A mis hijas Yoalit y Citlalli:

Por todo el tiempo que cedieron, para que su padre pudiera obtener este objetivo, y porque su imagen en mi mente supo inspirarme a continuar por el camino indicado.

A mi esposa Vero:

Por todo el esfuerzo que hemos compartido en el camino al éxito, porque éste es de ambos, y sin ti sería imposible haber concluido la meta que ambos deseábamos tanto.

A mi madre:

Por toda su ayuda incondicional, durante toda mi vida.

A mi padre:

Por su ejemplo profesional que me sirvió de inspiración.

A mis hermanos, Linda, Sergio, Ramsés:

Por las porras y el ánimo que me dieron.

A mis suegros:

*Por todo su apoyo y ayuda incondicional que me dieron para poder concluir este objetivo,
Gracias.*

A mis cuñados, Patricia, Fernando y Sergio:

Que con su ejemplo profesional me motivaron a continuar.

Rodrigo Ambriz Pacheco.

A Dios:

A ti te debo todo lo que tengo y disfruto, gracias por darme la dicha más grande "la Vida".

A mis hijas:

Yoalit y Citlalli, que con tan sólo ver sus hermosas sonrisas han inspirado mi vida para seguir adelante.

A mis padres:

Quienes han inculcado en mí la rectitud, superación y amor siendo ellos un gran ejemplo a seguir. Gracias por apoyarme siempre y por dejarme compartir con ustedes mis grandes tesoros. Los amo.

A mis hermanos:

Sergio, Fer y Paty por apoyarme siempre y compartir conmigo mis momentos de alegría y mis momentos de tristeza, por recordarme que siempre tengo con quien contar, Gracias.

A mi esposo de una manera muy especial:

Porque juntos hemos logrado alcanzar muchas metas y porque juntos seguiremos logrando aún mas, gracias por apoyarme tanto y porque sabes cómo mantener nuestro amor. Te amo.

Verónica Hernández Díaz.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor:

Por todo el tiempo que nos dedicó y por todos sus conocimientos, que nos ayudaron a alcanzar un trabajo de calidad.

A nuestros sinodales:

Por todo el tiempo dedicado a la revisión a este trabajo, así como por la ayuda que nos guió a perfeccionar los detalles que a todo alumno se nos pueden olvidar.

A nuestra querida facultad:

Que siempre fue la fuente de inspiración, que nos ayudó a realizarnos como profesionistas de calidad.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Porque dentro de ella conocimos el espíritu que impulsa a todo mexicano a educarse y convertirse en ciudadano responsable.

A toda aquella persona que directa o indirectamente ayudaron a realizar este trabajo.

Gracias.

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<i>i</i>
HIPÓTESIS	<i>ii</i>
OBJETIVOS	<i>iii</i>
INTRODUCCIÓN	<i>1</i>
CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES DEL CREDITO	<i>3</i>
CAPÍTULO 2 LOS DIFERENTES TIPOS DE CREDITO	<i>15</i>
2.1 El crédito internacional.	<i>15</i>
2.2 El crédito de inversión	<i>19</i>
2.3 El crédito bancario o financiero	<i>21</i>
2.4 EL crédito comercial	<i>25</i>
2.5 EL crédito al consumidor	<i>28</i>
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA ANTES DE IMPLEMENTAR VENTAS A CRÉDITO	<i>34</i>
3.1 Fondos necesarios para el otorgamiento de crédito.	<i>35</i>
3.2 Punto de equilibrio.	<i>38</i>
3.3 Presupuestos de inversión de cuentas por cobrar.	<i>41</i>

3.4	Tiempo de recuperación máximo de una cuenta por cobrar con una disponibilidad "X" de efectivo.	43
3.5	Precio de venta en relación con el crédito	45
3.6	Descuentos por pronto Pago	48

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

4.1	Perfil del personal que labora dentro del área de crédito y cobranza	52
4.2	Funciones del personal de crédito y cobranza.	59
4.3	Jerarquía del departamento de crédito y Cobranza.	63
4.4	Manuales y políticas y procedimientos del departamento de crédito y cobranza	67

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

5.1	Hábitos de pago	108
5.2	Capacidad de pago	109
5.2.1.	Análisis de los estados de financieros solicitados al cliente.	110
5.3	Posibilidades de recuperación	113

5.4.	Solicitudes de crédito	114
5.4.1	Solicitudes de crédito, (personas físicas)	114
5.4.2	Solicitudes de crédito, (personas morales)	116
5.5	Modelos de evaluación de las solicitudes de crédito	123
5.5.1	Modelo de sistema de puntos para el otorgamiento de crédito	123
5.5.2	Formato del modelo de clasificación de crédito	132
5.6	Información adicional de la evaluación del crédito	135
CAPÍTULO 6.	ASPECTOS LEGALES	138
6.1	El papel del abogado	139
6.2.	Los contratos de prestación de servicios y o contratos de compra venta	141
6.3	Los intereses moratorios	143
6.4	Características de los títulos de crédito	144
6.4.1	El pagaré	146
6.4.1.1	consecuencias legales de firmar un pagaré sin autorización para hacerlo.	148
6.4.2	El cheque	149

6.4.3 El contrato de obligado solidario	<i>153</i>
6.4.4 El contrato de garantía hipotecaria	<i>154</i>
6.5. Tipos de juicios para cobrar un crédito	<i>159</i>
6.5.1 Medios preparatorios	<i>160</i>
6.5.2 Ejecutivo mercantil	<i>161</i>
6.5.3 Ejecutivo civil	<i>162</i>
6.5.4 Ordinario mercantil	<i>162</i>
6.5.5 Ordinario civil	<i>163</i>
6.5.6 Suspensiones de pagos	<i>163</i>
6.5.7 La quiebra	<i>164</i>
CASO PRÁCTICO	<i>165</i>
CONCLUSIONES	<i>243</i>
BIBLIOGRAFÍA	<i>250</i>

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ Estamos realmente logrando las metas de ventas, sin otorgar crédito a nuestros clientes reales o posibles clientes?

HIPÓTESIS

Se buscará establecer un departamento de crédito y cobranza para poder captar posibles clientes con ventas a crédito y con ello trataríamos lograr el aumentar nuestras ventas.

OBJETIVOS

- Se buscará con este trabajo:
- Cumplir con las disposiciones que forman parte para obtener el título de Licenciado en Administración.
- Aplicar los conocimientos teóricos a lo práctico, como parte de nuestro desarrollo profesional
- Buscaremos establecer un departamento de crédito y cobranza dentro de una empresa en el ramo de la seguridad privada.
- Se investigara como establecer manuales de políticas y procedimientos del área de crédito y cobranza para el financiamiento de futuras ventas.
- Trataremos de determinar el perfil y principales funciones del personal que labora dentro de un departamento de crédito y cobranza
- Identificaremos los métodos de análisis a clientes que soliciten el otorgamiento de crédito, para el financiamiento de servicios de seguridad privada.
- Analizaremos todo el marco legal que se necesita para poder tener ventas por medio de crédito a clientes.

INTRODUCCIÓN

El crédito es considerado un mal necesario para las empresas, lejos de ello podemos afirmar que es parte fundamental de estas como fuente principal de financiamiento sin importar que tipo de empresa sea micro, mediana o grande.

Debido a esto nos surge el interés en conocer los beneficios del otorgamiento del crédito como estrategia de venta, considerando que en la actualidad existe una falta de liquidez en las empresas. Es difícil de hacerse de un bien o un servicio de manera inmediata, es por ello que las empresas recurren al crédito.

En este trabajo queremos demostrar en forma sencilla y clara los beneficios de integrar un departamento de crédito dentro de la estructura de las organizaciones para lograr sus objetivos de venta en plazos más cortos, asimismo daremos seguimiento a todos los aspectos fundamentales para la organización del crédito.

El ramo que será descrito dentro de nuestro caso práctico no otorga crédito por ser empresas de servicios de seguridad privada, dado que en los últimos años es uno de los ramos de servicio que a crecido sorprendentemente lo que hace muy difícil el lograr metas de crecimiento en ventas y la obtención de mas clientes, por estar muy competido en cuanto en precio y calidad del servicio, por lo tanto el otorgar crédito se vuelve una herramienta de venta muy poderosa.

Dentro de las fuentes de investigación que se utilizarán para realizar este trabajo estará la investigación directa a empresas que otorgan crédito a terceros, así como empresas de seguridad privada, principalmente la empresa "Servicios de Resguardo, Protección y Seguridad Privada Industrial, S.A. de C. V., que será utilizada para la realización del caso práctico, en cuanto a las fuentes bibliográficas se contará con libros especializados dentro del área de crédito y la cobranza.

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL CRÉDITO

Dentro de la economía general de cualquier país existe una actividad financiera que da el poder para mover la misma economía sin importar en que actividad sea utilizado, esta actividad financiera que hace posible el desenvolver una economía haciéndola crecer o decaer es conocido como otorgar o pedir crédito.

El crédito es una actividad netamente financiera y lo podemos encontrar en cualquier actividad económica desde las básicas como es la agricultura, pesca, silvicultura, hasta en las actividades dentro de las industrias altamente desarrolladas, además en el mismo gobierno de cualquier país utiliza, por lo cual el crédito tiene un carácter universal ya que es utilizado en cualquier actividad, desde la venta de muebles hasta el financiamiento de una guerra o en el descubrimiento de una vacuna contra un mal mundial, ya que indudablemente en un mundo regido por una economía capitalista a nivel mundial o global, siempre habrá alguien que necesite financiamiento y quien este dispuesto a otorgarlo, claro con un respectivo margen de utilidad o ganancia por este financiamiento.

Por lo cual dentro del presente capitulo estableceremos esta dualidad existente entre las personas ya sean físicas o morales que intervienen para el dar y obtener el crédito.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE CRÉDITO

Cuando hablamos de crédito desde la perspectiva del consumidor nos referimos a la posibilidad de adquirir un bien o servicio en una forma más cómoda de pago, mientras desde el punto de vista del proveedor de dichos bienes y servicios nos podemos referir como el financiamiento a clientes activos o potenciales con el fin de aumentar las ventas y mantener la fidelidad de clientes a nuestra empresa.

Cualquiera de estas dos ideas es correcta, ya que tanto el cliente como el proveedor, hacen uso del crédito para sus tratos comerciales, independientemente del ramo en que se encuentre instalada la empresa proveedora o su cliente, podemos citar infinidad de ejemplos acerca del uso común del crédito pero solamente daremos los más representativos tanto de parte de los consumidores como de los satisfactores de bienes y servicios:

Cuando un empleado promedio de las grandes o medianas empresas quiere adquirir un bien como un automóvil, muchas de las ocasiones no le alcanza para pagarlo en efectivo, no importa cuanto ahorre durante meses y meses, ya que con el aumento constante del precio de estos bienes de uso junto con el aumento de la inflación y la pérdida del valor adquisitivo del dinero, probablemente nunca juntaría lo suficiente para pagarlo de contado, es aquí cuando esta clase de personas recurre al crédito para obtener el bien, dando un enganche y el resto en mensualidades con intereses ya diferidos.

Otro ejemplo común es cuando una empresa productora de bienes ya sea comerciales o industriales recurre al crédito, es para poder

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE CRÉDITO

comprar materia prima, pagar salarios a empleados y a obreros, pago de servicios tales como luz, agua, combustible, etc., mientras produce y logra vender dicho bien, claro que mucho de sus recursos financieros son propios pero siempre es necesario buscar otra fuente de financiamiento que les permita poder pagar todo lo indispensable hasta que se termine de producir dicho bien. Esto es a lo que se conoce como crédito comercial que más adelante ampliaremos su concepto.

Estos son claros ejemplos que ilustran sencillamente como es el crédito para los consumidores, ahora bien veamos otros dos ejemplos del crédito visto desde la perspectiva del proveedor:

Cuando las empresas se encuentran con la disyuntiva de querer aumentar las ventas dentro de un mercado sumamente competitivo y no lo pueden lograr, recurren al otorgar crédito como una herramienta clave para la obtención de mas clientes, como es el caso de las grandes mueblerías, ya que los muebles en general son sumamente caros si son adquiridos de contado, si no se otorgara crédito a los clientes, una gran parte de ellos difícilmente los adquirirían; como podemos ver, el otorgar crédito es una forma de hacer más accesibles nuestros productos, en la actualidad el gran número de empresas que se dedican a vender muebles se pelean el mercado no solamente otorgando crédito sino otorgando mejores plazos y grandes descuentos en pago de contado y aun en pagos de crédito o bien en los requisitos que piden para otorgar el mismo crédito.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE CRÉDITO

Otro claro ejemplo son las empresas productoras de materias primas para las industrias, son un claro ejemplo donde ellas no lograrían introducir sus productos si no otorgan crédito ya que sus clientes utilizan éste para financiar su producción, ya que al obtener un crédito le hace posible tener un tiempo razonable para poder producir, vender su bien, recuperar la inversión y pagar el crédito otorgado por sus proveedores, no importa que tan grande sea la empresa y que tan fuerte financieramente sea, necesitan del crédito para lograr producir, claros ejemplos de estos grandes productores que recurren al crédito de sus proveedores son: **FORD MOTOR COMPANY, XEROX MEXICANA, NISSAN MEXICANA, GRUPO CEMENTOS APASCO**, etc. Estos es tangible si vemos a una empresa productora de hule industrial, no le sería posible vender sus productos si no otorgara crédito ya que su producto únicamente es parte de un producto final de sus clientes (llantas, cámaras de aire, bandas transportadora, mangueras industriales), claro que esta empresa productora de hule también utiliza el crédito que le otorgan a su vez sus proveedores.

Lo que acabamos de describir es algo que sucede todos los días dentro una economía como la de nuestro país, no hay que olvidar que el crédito es también conocido como el "motor de la economía" ya sea general o de la microeconomía de los negocios en particular, ya que posibilita la adquisición de bienes y servicios que serían inalcanzables si se pagaran de contado.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE CRÉDITO

El crédito como ya describimos es usado por la mayor partes de las personas y empresas de nuestra economía, pero nos falta describir cuando y donde surge el crédito en nuestro país, brevemente comentaremos que el crédito es usado desde la época colonial o de la conquista española, los grandes navegantes obtenían créditos de los banqueros florentinos para financiar una expedición y con lo conquistado en las tierras del nuevo mundo pagaban los créditos obtenidos, debemos mencionar que los préstamos eran en parte en efectivo oro, y parte en especie tales como barcos, esclavos, víveres, lo necesario para atravesar el gran océano y lograr conquistar nuevas tierras; cuando los grandes navegantes regresaban de la misma forma pagaban a sus acreedores parte en oro parte en especie (esclavos especies, tierras), si estos grandes navegantes o conquistadores no hubieran obtenido prestamos por los banqueros florentinos o los estados monárquicos de España y Portugal, la conquista del nuevo mundo nunca hubiera sido posible. Claro ejemplo es cuando Hernán Cortés fue designado para la exploración y conquista de las tierras recién descubiertas por Juan Grijalva, Cortés tuvo que vender sus tierras en Cuba, sus negocios y pedir prestado a los agiotistas que radicaban en la pequeña isla del caribe, con el único aval que la tierra que fuese conquistada él daría un porcentaje de su parte ya fuera en especie o en oro.

Durante la colonia el financiamiento a actividades económicas era dado por las autoridades impuestas por los reyes de España, ya que estos vigilaban celosamente que sus colonias no compitieran con las actividades económicas que se desarrollaban en la metrópoli, por lo

tanto en la Nueva España apenas se desarrollan actividades tales como la ganadería y la agricultura que no necesitaban de fuentes de financiamiento externas que ellas mismas no dieran, el comercio por su parte era manejado por los mismos españoles los cuales eran financiados en parte por la corona española y en parte por los banqueros que había en España, esta es una de las razones del porque al iniciarse la vida independiente de nuestro país el comercio que había con Europa y Asia terminara con la huida de los españoles, en cuanto a las actividades tales como la fabricación de cualquier bien de uso material (zapatos, valijas, carretas, etc.) eran realizadas por pequeños talleres orfebres de carácter netamente familiar que no necesitaban financiamiento externo a ellos.

Más adelante con la independencia de México, la economía dependía gran parte de la ayuda que se obtenía del extranjero por medio de los pocos bancos que existían, lo que ocasionó que nuestro país sufriera grandes intervenciones como la francesa y la estadounidense donde perdiéramos mas de la mitad del territorio nacional; ya que dentro de la vida económica de nuestro país eran pocos los que pagaban impuestos y muchos los que querían vivir a costa de ellos, para eso era necesario por medio de comerciantes extranjeros como ingleses, franceses y norteamericanos pedir grandes créditos como aval la vida independiente del país gracias a ello gente como los grupos liberales propiciaron la invasión norteamericana y los grupos conservadores a su vez impusieron a un emperador extranjero como Maximiliano de Hasburgo.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE CRÉDITO

Con la llegada de General Porfirio Díaz a la presidencia de la república y con su dictadura grandes banqueros pusieron sus capitales en la economía nacional, que trajeron con ellos grandes obras como la red de ferrocarriles, los puertos en Veracruz, los grandes teatros como Bellas Artes y el teatro Juárez en el Estado de Guanajuato, etc., las distintas actividades económicas fueron desarrolladas aunque este desarrollo no llegara a toda la población en general.

Pero con la llegada de la revolución los inversionistas financiaban a los diferentes grupos de revolucionarios lo que ocasionó, que México contrajera deudas por compras de armas, equipos, con el único aval de que al llegar el grupo revolucionario al poder este pagara la deuda contraída, lo que ocasionó que México fuera visto como un país donde no convenía tener dinero invertido, ya que los grandes inversionistas veían que México era un país gobernado por flotillas de militares que buscaban el beneficio personal lo cual no aseguraba que estos inversionistas recuperarían lo invertido.

Después de esta época de grandes problemas sociales y económicos; con la llegada del presidente Miguel Alemán los grandes capitales de inversión llegaron de nuevo al país, gracias a su política de industrialización, obras de desarrollo y bienestar a la población, donde un ciudadano con un ingreso promedio podía adquirir un crédito para la compra de una casa o un automóvil, con pagos sumamente cómodos sin que con ellos perdiera su status de vida, esta situación duró por mas de 24 años, es decir creció en

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE CRÉDITO

México una clase social llamada clase media que son realmente las gentes que utilizan los créditos para crear negocios, comprar bienes y además pueden considerar como confiables para cumplir con lo compromisos que contraen. Por lo tanto es en esta época que el crédito creció en nuestro país ya que internamente como externamente México era un país con gran estabilidad económica.

En los últimos sexenios con las constantes crisis financieras, la expropiación de la banca, con su nueva privatización, la devaluación de la moneda, las constantes alzas y bajas del precio del petróleo, la inestabilidad política, la corrupción en las esferas políticas gobernantes del país, la creciente costumbre del mexicano promedio de pedir prestado y no pagar o la llamada cultura del no pago, la voracidad de algunas instituciones privadas y gubernamentales de préstamo en el cobro de intereses o el cobro de intereses sobre interés en crédito públicos o a pequeños comercios o a profesionistas independientes, a hecho que el crédito en México se haya vuelto caro donde únicamente unos cuantos afortunados, logran accederlo, cumpliendo con excesivos y burocráticos trámites que promoven las compras a crédito u obtener crédito para nuevos negocios es preferible no hacerlo logrando con ellos una constante baja de la economía del país. Es aquí donde se encuentra, la actual situación del crédito bancario para la industria y para la población en general.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE CRÉDITO

Después de este pequeño breviarío de la historia y el desarrollo del crédito en México describiremos en que consiste en realidad el crédito.

Etimológicamente Crédito proviene del latín Créditum, que significa Confianza, y es necesario tener en cuenta esta aceptación pues el crédito sin confianza es inconcebible, porque si bien las relaciones entre proveedor y cliente estan basadas en determinados factores como solvencia, garantías, relaciones con otros proveedores, etc., de nada sirve el intentar vender a plazos, en el crédito comercial a usuarios, si no existe una confianza basada en la seguridad de realizar cobranzas normales.

Una transacción a crédito no es sino dar algo en función de una promesa de pago futuro, la obligación del pago por parte del deudor, es por una parte moral, en el sentido de que el compromiso habrá de cumplirse de buena fe y, por otra, legal dadas las acciones que pueden seguirse contra un deudor en litigio.

Cuando hablamos de crédito indudablemente tenemos que hay que hablar del tiempo y el riesgo del mismo, el tiempo, es porque cada operación se realiza a plazos determinados de pago, los más comunes son los de 30, 60 y 90 días o últimamente se han manejado en cuanto al crédito al consumidor los semanales o quincenales. El riesgo, porque cada cuenta a crédito que se abra implica la posibilidad de convertirse en una cuenta incobrable si no se han tomado los debidos recaudos para que no sea así, la evolución del

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE CRÉDITO

mejor cliente puede dar lugar a que no cumpla en los plazos establecidos aun cuando su voluntad sea hacerlo, pueden surgir una contracción en el mercado, aparecer variables en la situación económica general, etc., que no permiten al deudor hacer frente a los compromisos contraídos en forma lógica, y esto lleva a un análisis ya que, según causas exógenas, pueden no deberse al cliente sino a presiones que éste sufra, ajenas a sus previsiones.

Estas previsiones serían antes de otorgar el crédito a nuestros clientes obtener, además de la promesa del pago a tiempo una garantía adicional que realmente presione al deudor a cumplir con su obligación de este tema sobre las garantías por obtener préstamos iremos mas al detalle en capítulos posteriores.

Como describimos en los párrafos anteriores el crédito es la relación de confianza entre los clientes y los proveedores, el porque otorgar crédito en una situación económica actual, es por la confianza que nos tenemos los mismos mexicanos que a pesar de las crisis financieras, el obtener crédito de terceros es realmente más barato que créditos bancarios o del gobierno, por lo tanto si nuestra empresa necesita algún bien o servicio recurrirá siempre al crédito comercial que trataremos de pagar siempre a tiempo con tal de no perder la confianza que tiene nuestro proveedor en nosotros, y nuestros clientes la nuestra, lo que hace una cadena que cada día es mas fácil de romper.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE CRÉDITO

También agregaremos que independiente al plazo o la garantía de pago existe además un tercer factor para poder realizar una operación con crédito independiente si este es comercial, bancario o gubernamental, que es la del costo del dar o pedir prestado, este costo puede cuantificarse en la tasa de intereses que son cobrados a los deudores en caso de préstamos bancarios o la pérdida adquisitiva del valor del dinero que sufre los préstamos comerciales al recuperar el dinero que fue prestado.

En cualquiera de estas dos variables sobre el costo de prestar o pedir a crédito, está implícito el costo que llevaría una deuda cobrada por otros medios como los legales en litigios, además del costo moral que lleva a un acreedor a dar por conocimiento en un mercado tal, a un proveedor que no cumple con sus compromisos contraídos y este costo a veces resulta mas grande que el haber pagado a tiempo y sin contratiempos, ya que si por alguna razón nosotros no pagamos una deuda confiada en un tiempo, por decir el pago de tarjeta de crédito las instituciones manejan una cartera de clientes morosos dónde si algún cliente bancario llega a aparecer ahí otras instituciones bancarias no nos otorgarían crédito alguno, y al contrario si nosotros somos un cliente que cumple fielmente con sus compromisos en cuestión de pagos, estaremos creando un historial crediticio que muchas ocasiones nos sacará de apuros financieros.

Resumiendo el crédito es una actividad financiera que ayuda a generar movimiento dentro de la economía ya sea mundial regional o local, logrando que más proveedores hagan llegar sus productos a

los consumidores, y a estos el acceso a los diferentes productos, en forma más cómoda de pagar. Por lo tanto el crédito es una relación de confianza entre acreedor y deudor.

Asimismo se divide en tres principales aspectos:

- 1.- El plazo en que fue otorgado
- 2.- La garantía que avala el mismo crédito
- 3.- El costo implícito de dar y pedir por medio del crédito.

Finalmente el crédito ha sido y es usado por la mayoría de los mexicanos durante toda su historia, para lograr alcanzar las metas deseadas.

CAPÍTULO 2. LOS DIFERENTES TIPOS DE CRÉDITO

En el capítulo anterior describimos brevemente los aspectos más importantes, de manera general, del crédito ahora veamos los diferentes tipos de créditos que existen en la economía nacional y mundial. Existen una gran diversidad de clases de créditos, pero solo mencionaremos los más importantes para nuestro país, es decir los créditos de uso más frecuente por las diferentes actividades económicas y sociales a nivel nacional.

Primero veamos el crédito internacional, que es uno de los créditos que más problemas ha traído a nuestro país por el mal manejo del mismo.

2.1 Crédito internacional

Es aquel que otorgan los grandes organismos mundiales a los diferentes países, así como los prestamos que hacen los diferentes Estados por medio de sus bancos centrales, a otros gobiernos con el fin de ayudar al desarrollo del país deudor, y últimamente lo componen los grandes grupos de inversionistas extranjeros en forma de sociedades de inversión.

El Fondo Monetario Internacional es un organismo mundial que se encarga de prestar dinero, donde sus miembros tienen reservas invertidas que sirven a este organismo a solventar en caso de crisis

extremas a países con problemas financieros, nuestro país es un ejemplo claro de lo que hace este fondo monetario; con la crisis de que vivíamos en el año 1994, nuestras reservas monetarias llegaron a un mínimo permisible para darle valor a nuestra moneda por lo cual tuvimos que pedir prestado al Fondo Monetario Internacional para poder salir de esta crisis.

Debemos tener en cuenta que el fondo internacional para poder prestar a los diferentes países les pide ciertos lineamientos dentro de su economía así como grandes y costosos intereses, ya que los países que tienen invertido su dinero en dicho fondo a su vez requieren de estos intereses para ser atractiva su inversión, dentro de los lineamientos podemos encontrar que la economía de estado está estrechamente vigilada; tiene que bajar su gasto social como educación, salud, obras de beneficio social, para así poder pagar los intereses generados, a su vez el estado endeudado tiene que bajar sus gastos administrativos vendiendo empresas bajo su dirección, abriendo su economía a inversión extranjera permitiendo inversiones en áreas que anteriormente eran controladas por los estados tales como energía (luz), comunicaciones (teléfonos, carreteras, satélites, medios de comunicación), energéticos (petróleo y derivados), así como sistemas bancarios, todo ello para sanar su economía, tal como lo dicta el fondo monetario lo cual es muy criticable ya que no siempre da el resultado esperado y suceden crisis como las que en el último año hemos vivido; la crisis asiática o de los llamados tigres de oriente, la crisis financiera del estado ruso, la crisis financiera y

CAPÍTULO 2. LOS DIFERENTES TIPOS DE CRÉDITO

social de Ecuador o la crisis financiera del estado brasileño, que no únicamente afecta a los países con crisis sino al resto del mundo, se sienten los efectos de crisis financieras vividas por estos países cayendo dramáticamente todas las bolsas de valores del mundo, devaluando monedas, subiendo o bajando dramáticamente las tasas de intereses a nivel global, creando un clima de incertidumbre que ahuyenta a los inversionistas ocasionales o los capitales golondrinos (llamados a los inversionistas flotantes que buscan mejores mercado para inversión cuando un mercado de valores presenta crisis).

Mencionaremos que este fondo internacional entre sus objetivos tienen el de mantener una economía mundial estable controlando las diferentes paridades de las monedas, buscando el desarrollo sostenido entre las diferentes naciones y buscando que todos los países alcancen el mismo desarrollo económico.

En cuanto los préstamos que se hacen mediante los bancos centrales de los diferentes países a otros países, con el fin de apoyar para su desarrollo, el dinero que es prestado tiene su origen en las reservas del país donde el banco central es el prestador, y estas reservas son originadas por el ahorro interno, en nuestro país al tener el nivel más bajo de ahorradores a nivel mundial hace que nuestro gobierno acuda al financiamiento externo para lograr cumplir con sus funciones principales de gobierno; este crédito al igual que el otorgado por el fondo monetario internacional se basa en la intervención del país prestador al país deudor en su economía;

durante la guerra fría los países polos como Estados Unidos de Norteamérica y La Unión Soviética prestaban dinero a diferentes países con la única condición que estos tuvieran una economía igual a ellos capitalismo o socialismo.

En la actualidad con el término de la guerra fría y con la globalización mundial de la economía, los estados que prestan dinero son Inglaterra, Japón, Estados Unidos poniendo la condición que los países deudores abran sus mercados a los productos que ellos fabrican creando una dependencia más difícil de quitarse de encima, mediante alianzas llamadas estratégicas o de mercado; ejemplos claros: la asociación de países del pacifico sur, el tratado de libre comercio para Norteamérica, la unión europea, etc.

Desgraciadamente nuestro país depende de estos países para lograr un desarrollo sostenido y nos encontramos inmersos dentro del **T.L.C** con grandes desventajas de nuestros productos a los productos tanto de Canadá como los **EE.UU.** , por lo tanto la inversión proveniente de estos países es tan fluída a nuestra economía.

Por último mencionaremos al grupo de inversionistas manejado por casa de bolsa mundiales en forma de sociedades de inversión, que buscan en los diferentes mercados de valores, inversiones tales como tesobonos, **CETTES**, pagarés gubernamentales, que los bancos centrales de los diferentes países emiten para la búsqueda

de financiamiento y que estos inversionistas únicamente aprovechan los altos rendimientos que ofrecen y cuando estos mismos rendimientos bajan, las sociedades de inversión emigran a otro país en busca de mejores rendimientos.

Podemos concluir que el crédito internacional es el que se da únicamente entre países o bancos centrales, y que últimamente ha estado invadido por las sociedades de inversión de carácter mundial.

2.2 Crédito de inversión

Es el crédito mediante el cual un gobierno busca financiamiento para realizar obras para el bien de la comunidad mediante la generación de papeles gubernamentales de deuda conocidos en México como **CETTES**, dándoles un valor y una tasa de interés atractiva para los inversionistas tanto nacional es como extranjeros.

Los **CETTES** tienen una tasa de interés dependiendo del plazo de vencimiento, en nuestro país se manejan los siguientes:

Tasa de **CETTES** a 28 días llamada tasa líder que además sirve como base para la tasa de interés que cobran los bancos a sus deudores:

Tasa a 90 días

Tasa a 120 días

Tasa a 360 días

Cabe hacer la aclaración que entre mayor sea el plazo mayor será el rendimiento que ofrece la tesorería de la nación, las tasas de interés son modificadas mediante una subasta de **CETTES** dentro de la bolsa de valores los días martes de cada semana.

Dentro del crédito de inversión también podemos encontrar las **CONCESIONES** las cuales utiliza el gobierno para la realización de grandes obras; un ejemplo de ellas son la explotación minera, la construcción de grandes autopistas, la construcción de presas; las concesiones consisten en que el inversionista construye por ejemplo una autopista y éste cobra un peaje a los usuarios dando un porcentaje al gobierno, además de encargarse de su mantenimiento, esta concesión tiene un plazo fijado por común acuerdo por el gobierno y el inversionista nacional o extranjero.

Terminando este plazo el gobierno se encargará de cobrar dicho peaje y darle el mantenimiento a este tipo de obra, desgraciadamente en los últimos años en nuestro país el gobierno ha tenido que quitar este tipo de concesiones pagando al inversionista el gasto total de obra, ya que las cuotas de uso son muy caras los usuarios no utilizan las autopistas lo cual deja de ser atractiva la concesión al inversionista, éste no recupera el gasto y para totalmente una actividad que es de usos preponderante en nuestra economía por el cual el gobierno tiene que pagar convirtiendo esto en deuda pública que la población paga a través de impuestos.

2.3 Crédito bancario o financiero

Es el que se otorga por los bancos o instituciones de crédito a personas físicas o morales, cuya principal función es la de financiar temporalmente a estas para cubrir sus necesidades de liquidez en forma puntual o la compra de bienes de usos o bienes inmuebles.

Los bancos prestan capital ajeno proveniente de los ahorradores, en forma de depósito por el cual el banco da un interés, a su vez éste cobra a su clientes con una tasa mayor creando una ganancia, que además es el verdadero negocio del banco.

Desgraciadamente en los últimos años el crédito bancario ha ido cerrando sus puertas a los diferentes tipos de clientes que existen y necesitan un crédito bancario para una necesidad específica, debido a la mala práctica de la actividad bancaria en cuestiones de préstamos en el cobro de intereses muy superiores a la realidad del país o el cobro de intereses sobre intereses, así como a los deudores que simplemente dejan de pagar, independientemente a la causa que origine la detención del pago consiguiendo con ellos crear la llamada cartera vencida, que se ha tornado en asunto político mas que financiero donde el gobierno al intervenir ha creado sistemas de tipo legal como el llamado **FOBAPROA**, que no mas que un fondo para el rescate de la banca privada donde se busca originalmente salvar el dinero que invierten los pocos ahorradores del país, pero que no sólo no funcionó sino que hizo más grande el problema,

trayendo problemas de corrupción de las mismas gentes que son dueños de los bancos y que finalmente la gente que paga impuestos absorberá este fondo a base de impuestos y la creación de un instituto para la protección del ahorro.

Dentro del crédito bancario podemos encontrar varios tipos de crédito como son:

Crédito hipotecario: este es otorgado para la compra de bienes inmuebles ya sea para empresas o para la población en general donde el bien es otorgado en garantía para la obtención de crédito donde el usuario se compromete a pagar en un determinado plazo o el banco recogerá el bien para saldar el adeudo, dentro de este tipo de crédito encontramos a su vez los créditos hipotecarios a tasa de interés interbancaria en moneda nacional, la cual consiste en que en cada vez que varíe la tasa de interés interbancaria varía la tasa del crédito hipotecario, en la mayoría de los casos esta tasa siempre esta al alza; otro tipo de crédito hipotecario otorgado últimamente por los bancos es en **UDIS** (Unidades de Inversión), las cuales consisten en que su valor de esta unidades de inversión dependen o fluctúan de acuerdo a la inflación mensual de nuestra economía, la características del crédito son que tiene al igual que el anterior el bien inmueble como garantía de pago, una tasa de interés es fija, lo que varía como ya mencionamos es el valor de **UDI**. Este tipo de unidad de inversión salió al mercado financiero con el fin de que el dinero prestado por los bancos para la compra de viviendas no

sufriera una depreciación, ya que normalmente las tasas de interés eran fijas así como las mensualidades que pagaban los deudores por lo cual si el banco presto hace quince años un millón y medio, el deudor pagaba una mensualidad fija a quince años por dos mil quinientos mensuales, este termino pagando con las devaluaciones, las inflaciones y la modificación de tres dígitos a nuestra moneda únicamente dos pesos con cincuenta centavos lo cual dejó de ser atractivo al banco ya que nunca recibiría su inversión o cuando el deudor pagara su préstamo al banco no tendría ganancia alguna.

El crédito para la compra de bienes de usos como automóviles o maquinaria para la industria, al igual que el hipotecario el bien de uso queda como garantía en caso de que el deudor no pague el préstamo otorgado, este crédito tiene una tasa de interés interbancaria para el cálculo de interés.

También el banco utiliza este crédito en otra variante que consiste que el banco compra el bien de uso lo renta al usuario por un determinado tiempo, al final el arrendador tiene opción a la compra o el banco remate el bien una vez depreciado el valor de este. A este sistema se le conoce como arrendamiento financiero.

Las tarjetas de crédito es otra forma de financiamiento que otorgan los bancos a las personas físicas, es dinero no en efectivo pero que sirve para disponer de bienes o servicios de manera inmediata, estas tarjetas tienen un limite de crédito, que va aumentando según el

comportamiento del tarjetahabiente, donde el banco emisor de la tarjeta de crédito pide al solicitante comprobantes de ingresos suficientes para poder liquidar dicha tarjeta y que moralmente sean personas sin mal historial crediticio.

El usuario puede comprar lo que quiera y donde quiera siempre y cuando, el establecimiento acepte el pago con tarjetas, a los negocios que manejen este tipo de transacción, el banco les cobra una comisión aproximada del 7% valor compra.

Las tarjetas de crédito se pagan mediante mensualidades, en las que se les incluye la tasa de interés que el mismo banco calcula y donde este obtiene su beneficio o utilidad. Este tipo de crédito es el que se conoce como "el dinero de plástico".

Últimamente los bancos otorgan tarjetas de crédito en base de cuentas de ahorro o inversión donde el depositante invierte una cantidad tal que será la misma que se le otorgue en su línea de crédito, donde el banco dispondrá de dicha inversión si el tarjetahabiente no paga el importe adeudado o impidiendo que el saldo de la cuenta de inversión disminuya al importe de la línea de crédito, finalmente el banco realiza las operaciones necesarias para ligar las dos cuentas tanto las de crédito como la de inversión donde el banco dispondrá del efectivo depositado para cubrir mes con mes el saldo de la tarjeta de crédito, si es que el tenedor de la tarjeta no deposita a tiempo.

De cualquier manera el crédito bancario es aun el mas solicitado por parte de la población económicamente activa del país en cualquiera de sus modalidades, aunque no todos tengan oportunidad de accederlo.

A continuación hablaremos del crédito que para el presente trabajo nos presta mayor interés.

2.4 El crédito comercial

También llamado crédito industrial es aquel que sirve a las empresas sean micro o grandes para abastecerse de materias primas, mercancías, papelería etc.; este crédito tiene como objetivo principal el financiamiento de las actividades propias de la empresa independiente al giro de la misma.

Desde el punto de vista del proveedor el crédito le sirve para el aumento de sus ventas y a su vez de las utilidades, lo que es más importante sirve como arma para enfrentar la competencia del mismo ramo, ya que el crédito es tomado como una estrategia de venta. Debemos recordar que el crédito es una forma de demostrar confianza a los clientes debemos mencionar que "el dinero habla pero el crédito grita".

Al acreedor le sirve como fuente de financiamiento para poder comprar bienes, que en un lapso de tiempo pueda venderlos y por si solos poderse pagar, para reiniciar un nuevo ciclo, también le ayuda a las empresas que se encuentran en crecimiento debido a que la mayoría de estas carecen de un flujo de efectivo, asimismo no es del todo redituable pagar de contado ya que no generaría ninguna utilidad, que pagar en 30 ó más días.

El crédito comercial es uno de los créditos más utilizados dentro de las industrias, estos créditos funcionan mediante la entrega de mercancía, con la promesa de un pago, estos pagos son a plazos de 30, 60 y 90 días comúnmente.

Para el otorgamiento de crédito de una empresa a otra es necesario cumplir con ciertos requerimientos, tales como una investigación por parte del proveedor en la cual se pueda observar que tan confiable puede ser la empresa para poder otorgarle crédito, ver con que garantías se cuentan en caso de operaciones incobrables.

Estas garantías van desde facturas con leyendas de pago, pagares, hasta bienes inmuebles que sirven como garantía equivalente a lo prestado.

Dentro de los lineamientos para el otorgamiento de un crédito se deben de evaluar aspectos importantes como son la capacidad de pago del solicitante la solvencia y liquidez de este, a su vez se

investiga como han sido sus líneas de crédito, es decir la forma en que paga, las referencias comerciales con que cuenta, la relación que ha mantenido con sus principales proveedores y las características de ellos.

En este crédito el acreedor puede ampliar su línea de crédito dependiendo de la frecuencia y el volumen de compras, lo que es más importante, la puntualidad con que son pagadas sus facturas, cumpliendo con estos difícilmente el proveedor negará el otorgar más crédito, así como quizás un mayor lapso de tiempo al que en un principio le fue otorgado.

Dentro del crédito comercial o industrial tenemos el crédito que se otorgan las grandes empresas a las empresas que distribuyen sus mercancías cuando estas no tengan el sistema de venta al público, donde la empresa industrial busca distribuidores con gran solvencia moral y económica que en un determinado tiempo estas no caigan en insolvencia y dejen de pagar sus créditos, asimismo las empresas industriales buscan ahorrarse en abrir mercado en tiempo y esfuerzo ya que el distribuidor asume el riesgo de venderle al consumidor final como de buscar al mismo, ya que es más fácil venderle y cobrarle a cien distribuidores que venderle y cobrarle a más de mil, un caso muy común de este tipo de venta a crédito por medio de distribuidores es la industria huleira en cualquier producto que entre en este ramo como son las industrias encargadas de producir llantas, bandas industriales, bandas automotrices, mangueras

industriales, bandas transportadoras, o la industrias que fabrican partes para automóviles o camiones en forma de refacciones, que de igual manera no venden al publico sino por medio de distribuidores.

2.5 Crédito al consumidor.

Es aquel que se otorga por los comerciantes a los usuarios finales de los bienes y servicios, a diferencia del comercial que es otorgado a las empresas o comercios o a distribuidores. También es diferente al prestado por los bancos mediante tarjetas de crédito, ya que aquí quien absorbe el gasto financiero es el comerciante o distribuidor.

Podemos encontrar este tipo de crédito en toda clase de empresas, ejemplo de ello son las distribuidoras de muebles que ya expusimos en el primer capitulo, a diferencia del crédito comercial, el comerciante pide a su cliente ciertos tipos de referencias como son, datos personales, cuanto gana o sus ingresos promedio, si paga otro tipo de crédito, si su casa es propia o rentada, todo esto adecuado a la clase de cliente, ya que hay que recordar que el otorgar crédito se ha vuelto una herramienta fuerte de ventas, ya que facilita la venta, distribución para dar a conocer nuestros productos o servicios a un mayor número de clientes, por lo tanto podemos encontrar comercios que piden pocos requisitos para otorgar un crédito.

Dentro del crédito al consumidor o usuario final podemos observar otra variante del crédito común que es el conocido como sistema de

apartado o a plazos, el cual consiste que al consumidor se le pide un pequeño enganche, además de pagar en forma semanal, quincenal o mensual pequeños pagos hasta liquidar el bien o servicio, únicamente que no podrá disponer de estos bienes o servicios hasta que no liquide su deuda, el comerciante ofrece respetar el precio de venta, pero si el cliente en un determinado momento decide ya no pagar este perderá por lo menos el enganche que dio o todo el dinero ya abonado.

Debemos mencionar que anteriormente se manejaba que el usuario se llevara sus artículos y después pagara mediante abonos, pero el riesgo que tomaba el comerciante era muy alto, a diferencia del sistema de apartado donde el comerciante dispone en todo el momento del bien para poder venderlo a otro o poder obligar al cliente a pagarlo únicamente con la promesa de entregar dicho bien al finalizar el pago.

Dentro este tipo de crédito al consumidor o usuario final mencionaremos que podemos encontrar los autofinanciamientos que consisten en un grupo de consumidores que se juntan para la compra de bienes de uso, normalmente automóviles y últimamente también casas, donde cada miembro del grupo paga una mensualidad para que entre todos junten el dinero necesario para la compra del bien deseado, dentro de este sistema cada miembro del grupo paga una actualización del dinero ya que sin esto al último en que le tocara comprar el bien ya no le alcanzaría por la devaluación

que sufre nuestra moneda día con día. No debemos olvidar que este sistema funciona mediante sorteos para determinar a quien le toca comprar su bien mes con mes.

Este sistema esta regularizado por la Secretaria de Gobernación dando fe a cada uno de los eventos realizados para determinar el ganador del sorteo y las bases mismas del autofinanciamiento pidiendo al organizador que abra un fideicomiso para asegurar el dinero de los miembros de cada grupo, manejando contratos tanto con la empresa que se encarga del autofinanciamiento, como con la empresa que vende el bien.

Este sistema fue utilizado por primera vez por el gobierno alemán quien buscaba asegurar la venta de toda mercancía producida por los fabricantes de su país, y un fabricante de automóviles alemán (volkswagen) lo trajo a México para facilitar la introducción de la línea de autos compactos al mercado mexicano que era dominado por los autos estadounidenses.

Dentro del autofinanciamiento están las llamadas tandas muy usadas por las amas de casa de nuestro país, para comprar diferentes enseres domésticos o adquirir servicios, donde quien organiza la tanda se lleva el primer numero, pero no se prevé la pérdida adquisitiva del dinero por lo cual trae consigo infinidad de problemas por lo cual estas están prohibidas por la autoridades de nuestro país.

Por último mencionaremos el crédito al consumidor pero con una modalidad muy diferente a las anteriores, por sus características es conocido como crédito personal.

Este tipo de crédito son otorgados por pequeñas cajas de ahorro popular donde el cliente que busca la obtención de crédito para la compra de bienes de consumo (como son electrodomésticos), compra de materiales de construcción, para la compra de ropa o para la compra de útiles escolares; este tipo de cajas de ahorro popular son compuestas por inversionistas netamente locales y en su mayoría los mismos comerciantes de lugar que se juntan para financiar a sus clientes haciéndolos cautivos y cobrando tasas de intereses por abajo de las bancarias, donde el beneficio para ellos es asegurar la venta y ganar un pequeño interés por lo invertido.

Aquí la garantía que se le pide al deudor es la firma de pagares por la deuda total dividida en doce mensualidades que es el plazo que se otorga para el finiquito de la deuda, así como el requisito fundamental que sea vecino de la localidad y la promesa que este dinero será invertido en la compra de algún producto que se vende en la misma localidad.

Un ejemplo de este tipo de caja popular de ahorro es la que se encuentra en la central de abastos de Iztapalapa, y la central de abastos de Atizapan de Zaragoza, la de los vecinos de Cd. Neza o la

caja de ahorro popular del barrio del molinito en el municipio de Naucalpan.

Otra variante a este tipo de crédito personal son las asociaciones de préstamo a personas físicas, este tipo de asociaciones son compuestas por sociedades de inversión encaminadas a prestar dinero a crédito a personas físicas o pequeños negocios familiares, que normalmente no son sujetos de créditos bancarios, donde al deudor se le pide que deposite la mitad de la cantidad solicitada, donde a este no se le da intereses por lo depositado pero si se le cobra intereses por la cantidad total con un plazo no mayor a un año, requisito adicional que este tenga una propiedad que este ubicada dentro la localidad de la asociación de préstamo.

Asimismo en las asociaciones de préstamo, se otorgan prestamos a profesionistas y comerciantes que tengan un ingreso fijo mensual, con el fin de que tengan la suficiente solvencia para el pago del mismo crédito, con el único requisito que tengan un aval con una propiedad, para que en caso de no cumplir con el compromiso este aval pague solidariamente la deuda en dinero o con el bien que se hipoteca con la sociedad.

Por ultimo mencionares a las casas de empeños que prestan dinero, a pequeños deudores donde estos dejan algún bien (electrodomésticos, joyas, muebles) empeñado, donde se les cobra un porcentaje de intereses y se les da una letra de cambio por el

CAPÍTULO 2. LOS DIFERENTES TIPOS DE CRÉDITO

bien dejado en prenda, y que será regresado al liquidar la deuda o bien rematado si el dueño no cumple con su compromiso con la casa de empeño.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA ANTES DE IMPLEMENTAR VENTAS A CRÉDITO

En los capítulos anteriores tratamos de explicar en forma breve en que consiste el crédito, como funciona y cuantos tipos hay de crédito que se usan normalmente dentro de nuestra economía; para el actual trabajo veremos a fondo el crédito comercial que se maneja en las industrias.

El crédito comercial como ya explicamos es usado como herramienta base para incrementar las ventas de las empresas, pero cuando una empresa nunca a otorgado crédito debe de seguir ciertos pasos para ver que tan conveniente es vender a crédito, por lo tanto necesita primero analizar su situación financiera actual, ya que el otorgar crédito es financiar a los clientes nuestra venta o su compra.

En la actualidad miles de empresas que otorgan crédito a sus clientes tienen problemas de liquidez ya que el flujo de efectivo para financiar las actividades normales de cualquier empresa, esta detenido por el alto índice de morosidad de su cartera de clientes a crédito y que detiene en su totalidad el regreso del dinero efectivo, esto es debido íntegramente a la poca visión que tienen los altos directivos de la empresa específicamente en las gerencias de ventas y finanzas con la idea errónea que el vender y posesionar de una parte del mercado donde se encuentre inmersa la empresa, a cualquier precio lleva a muchas empresas a vender por el simple

hecho de vender y el crédito verlo como un mal necesario de venta, premiando a sus agentes de ventas por comisiones de ventas realizadas en lugar de ventas cobradas, todo esto es debido a la falta del análisis de lo que realmente representa el vender a crédito y que costo afecta el tener cuentas incobrables o de cobranza tardía, por lo tanto en el presente capítulo queremos explicar en que consiste hacer un análisis previo del implementar ventas a crédito.

3.1 Fondos necesarios para el otorgar de crédito

Antes que todo primero se debe de tener dinero dispuesto a la inversión, analizando si un excedente de dinero invertido en un banco a una tasa de interés fija tiene menos rendimiento que el invertir dinero en un cliente y así obtener la venta deseada.

Esto lo podemos saber analizando nuestros estados de posición financiera así como el estado de perdidas y ganancias para conocer cuanto excedente de dinero tenemos sin invertir que en lugar de obtener una ganancia por éste tenemos una pérdida, ya que hay que recordar que el dinero sufre una depreciación debida a las devaluaciones y a la inflación; el dinero que podamos invertir en los bancos, tampoco asegura que el dinero no pierda su valor, ya que como mencionamos las tasas de interés difícilmente cubren la depreciación de nuestra moneda.

También debemos mencionar que si una empresa está utilizando el crédito otorgado por sus proveedores le da un mayor margen para que a su vez ceder un crédito; tomando en cuenta esto no debemos otorgar un crédito mayor al que nos dan nuestros proveedores, ya que entonces nosotros dejaríamos de cumplir con nuestras obligaciones, porque si a un cliente le ofrecemos un crédito de 60 días, pero nuestros proveedores nos dan crédito por 30 días, teniendo en cuenta también que nos tardamos en producir promedio 15 días y vender otros 15 días al final de este ciclo tendríamos un atraso en recuperación de efectivo de 90 días, pero teniendo que pagar a 30 días las deudas que tengamos, esto no quiere decir que no debamos otorgar crédito, sino que al contrario debemos tener siempre presente nuestro flujo de efectivo, para ser una empresa con liquidez y gran solvencia.

Gracias a este análisis previo de dónde obtendremos los fondos necesarios para la implementación de ventas a crédito, nos dará la información necesaria para que si una cuenta se torna incobrable esta esté debidamente respaldada para no afectar el capital de trabajo de nuestra empresa y mejor aun no sacrificáremos liquidez por inversión en ventas a crédito.

Por lo tanto primero calcularemos los días promedio de recuperación que esperamos tener de una cuenta a crédito, recordando que las características generales de las empresas mexicanas, es siempre

retener lo más posible el pago a proveedores mediante fechas de revisión y fechas de cobro.

Las fechas de revisión generalmente son los días lunes muy temprano, y únicamente dos horas, ya que generalmente si un proveedor factura entre semana este tardará en promedio en meter a revisión de cinco a siete días naturales, considerando que tenga todos los requisitos para meter a revisión como son copia de pedido, con firma del comprador o de la persona que autoriza las compras o el pago de servicios, en caso de productos sello de recepción de materiales a facturas originales de sus almacenes generales, todos estos son dignos pretextos para que si alguno, le hace falta al proveedor de bienes o servicios, este si es posible no meta a revisión en el primer día que le corresponde.

En cuanto a la fecha de pago, sucede algo similar únicamente son los días viernes de las tres o cuatro de la tarde a las cinco, esto con el fin que aun llegando a tiempo a cobrar el cheque o el dinero sea ingresado a nuestros bancos hasta el siguiente día hábil, ya que los bancos normalmente cierran a las tres o cinco de la tarde, sin olvidar que estas empresas toman como día de vencimiento a partir de la fecha de revisión, consiguiendo con esto otros cinco a siete días naturales para realmente obtener nuestro pago, resumiendo con estos dos procedimientos un atraso promedio de quince días.

Teniendo los días promedio de atraso sumamos los días proyectados de crédito que tomaremos como ejemplo treinta días quedando un promedio de recuperación de 45 días, simplificado en la siguiente formula:

$$\begin{array}{l} \text{DÍAS PROMEDIO} \\ \text{DE} \\ \text{RECUPERACIÓN} \end{array} = \begin{array}{l} \text{DÍAS DE} \\ \text{CRÉDITO} \\ \text{CONCEDIDO} \end{array} + \text{RETRASO}$$

Una vez obtenidos los días promedio de recuperación (reales o estimados) podemos calcular el presupuesto de inversión en cuenta por cobrar.

3.2 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio o punto crítico, en términos financieros consiste en predeterminar un importe, en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el punto en donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos.

En ese sentido el punto de equilibrio o punto crítico, viene a ser la cifra que la empresa deberá de vender durante el periodo de ventas presupuestado como mínimo para no perder.

De esta manera, deberemos como primer paso para determinar esta cifra, determinar los costos y gastos del estado de perdida y ganancias de la empresa en:

1. Costos Fijos
2. Costos Variables

Por lo tanto, daremos el concepto de cada uno de ellos:

Los costos fijos tienen relación directa con las actividades que ayuden a cumplir con el objeto social de la empresa, la renta, los sueldos y salarios, el servicio de luz, teléfono, y mes con mes son pagados tenga o no la empresa ventas.

Los costos variables dependen directamente de las ventas, es decir cuando hay ventas, estos se producen, tal es el caso del costo de ventas, las comisiones sobre ventas, el importe del impuesto causado sobre las ventas o ingresos, los gastos de empaque y embarque.

Una de las ventajas del procedimiento de punto de equilibrio es que nos reporta datos anticipados, además de ser un procedimiento flexible, que en general se acomoda a las necesidades de cada empresa, de esta manera es aplicable a empresas que trabajan con una o varias líneas de ventas.

Desarrollando la fórmula quedara de la siguiente manera:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

Para una mejor comprensión veremos un ejemplo práctico:

Una empresa tuvo ventas el ejercicio anterior por la cantidad de **\$200,000.00** pesos, peros sus costos fijos ascendieron a **\$59,000.00** pesos y sus costos variantes a un total de **\$92,000.00** pesos, y desea saber cual es su punto de equilibrio.

Datos		Importes
Costos fijos	=	59,000.00
Costos variables	=	92,000.00
Ventas	=	200,000.00
P.E.	=	¿ ?

Usando la formula de punto de equilibrio

$$\begin{array}{r} 59,000.00 \\ \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \text{-----} \\ 92,000.00 \\ 1 - \text{-----} \\ 200,000.00 \end{array}$$

P.E.: \$109,259.00

Esta cifra significa que esta empresa para no tener perdidas tendrá que vender como mínimo la cantidad de **\$109,259.00** pesos

3.3 Presupuesto de inversión de cuentas por cobrar

Este se compone de los días de recuperación ya explicados, junto con un periodo de ventas normalmente todas las empresas realizan sus presupuestos a principios de año y lo hacen por un periodo de un año, por lo tanto usaremos un periodo de 365 días o anual, por último se compone por el presupuesto de ventas, como ya mencionamos este es normalmente de un año tomando en cuenta variantes tales como crecimiento estimado un **20%** promedio anual para empresas de gran crecimiento, y hasta un **2.5%** para empresas muy fuertes pero en mercados muy competitivos basado en ventas de años anteriores, también, es necesario tomar en cuenta el entorno económico del país (devaluación de nuestra moneda, baja de presupuestos gubernamentales, crisis políticas de fin del periodo presidencial federal, etc.), para que este presupuesto sea lo mas real

a la situación de la empresa y no dejarnos sorprender por cambios bruscos fuera del alcance de nuestras manos que impiden en un determinado caso logran el objetivo de crecimiento estimado con la implementación de ventas de crédito.

Quedando expresado en la siguiente formula:

$$\frac{\text{Días promedio}}{\text{de Recuperación}} \times \frac{\text{Presupuesto de ventas}}{\text{Periodo de Ventas}}$$

Desarrollando la anterior formula en le siguiente ejemplo quedaria así:

Una empresa **X** tiene pensado lanzar una línea de productos al mercado que complementaría su línea actual, esta empresa concede un crédito a clientes de 30 días, tomando el atraso promedio sumaran un total de 45 días para pagar, su presupuesto de ventas anual esta estimado por **\$1,400,000.00** pesos, por lo tanto desarrollando la formula su presupuesto de inversión en cuentas por cobrar será de **\$172,603.00** pesos en promedio.

Días promedio de recuperación		Presupuesto de ventas	
45	X	1,400,000.00 =	\$172,603.00
		<hr/>	
		365 (anual)	

Este importe en efectivo tendrá que tenerse siempre en reserva por un periodo de un año para soportar las ventas a crédito, es decir que por cualquier motivo nuestros fondos necesarios para ventas a crédito puedan soportar el costo de una cuenta pendiente de cobro ya sea por plazo mayor al previsto o por falta de pago de una cuenta cuando esta sea incobrable y no nos afecte en el flujo de efectivo que se tiene en el capital de trabajo.

3.4 Tiempo de recuperación máximo de una cuenta por cobrar con una disponibilidad "X" de efectivo.

Cuando hablamos del tiempo máximo de recuperación una cuenta por cobrar nos basaremos en las fórmulas anteriores quedando de la siguiente manera:

Disponibilidad de efectivo		Periodo
<hr/>	X	de
Ventas anuales		Ventas

Esta variante de la formula nos permitirá determinar cuantos días podemos tener de recuperación como máximo, con el propósito de evitar la falta de liquidez. Continuando con el ejemplo anterior la misma empresa X que busca el incremento de ventas otorgando crédito y tiene un presupuesto de dinero para invertir en cuentas por cobrar de **\$150,000.00** y unas ventas anuales proyectadas de **\$1,400,000.00** su tiempo límite deberá ser de:

Disponibilidad de efectivo

(para el crédito)

150,000.00

X 365 = 39 días

1,400,000.00

Ventas anuales proyectadas

Los 39 días resultantes son el tiempo máximo en que se debe recuperar sus ventas con el presupuesto anterior, lo cual presenta las siguientes opciones:

- 1ª Otorgar 30 días de crédito y asegurarse de no tener un retraso mayor a 9 días
- 2ª Otorgar 20 días de crédito y permitir como máximo un retraso de 19 días
- 3ª Cualquier otra combinación de crédito y retraso, que de en promedio, no más de 39 días.

Como vemos en párrafos anteriores los días máximos de recuperación de las cuentas por cobrar son muy críticos ya que si por alguna razón cualquiera que sea no se cumple con este tiempo de recuperación la venta en lugar de representar una utilidad se tornaría en pérdida.

No debemos de olvidarnos que los plazos de crédito están en gran parte dictados por el mercado donde se desarrolle la empresa, pero también es bueno hacer esta clase de análisis para tratar de cobrar en un plazo determinado una cuenta que nos produzca utilidad y no pérdida.

3.5 Precio de venta en relación con el crédito

Al fijar nuestros precios de venta debemos de tomar en cuenta el costo financiero de otorgar crédito, ya que no es lo mismo vender de contado ya que el dinero se recupera en forma inmediata mientras en tanto cuando damos crédito el dinero al ser recuperado ya que tiene una pérdida de valor como ya lo hemos mencionado por las diferentes variantes económicas, por lo tanto debemos de incluir dentro de nuestros precios el porcentaje de la actualización del dinero y esto lo podemos lograr mediante las siguientes fórmulas:

Primero tomando como base la inflación que se alcanzó durante el año que fue del **17%** la cual la dividimos entre 365 días nos da como resultado **0.05 %** de inflación por día. Pero nosotros queremos

otorgar un crédito de 30 días entonces multiplicamos el **0.05 %** por el plazo de crédito nos dará como resultado el siguiente factor de aumento **1.5 %** para los precios finales de venta. Así por ejemplo si nosotros ofrecemos un servicio al contado con precio de **\$2,500.00** lo tendríamos que vender tomando la inflación a un precio de **$\$2,500.00 \times 1.5\% = \$2,537.50$** con lo cual al recuperar la cuenta por cobrar nuestro dinero no estaría devaluado.

Segundo, tomando como base la tasa de interés anual otorgada en promedio el año pasado por los bancos que fue del **32%** anual la cual la dividimos entre 365 días nos da como resultado **0.08 %** de interés diario, ahora lo multiplicamos por el plazo de crédito que es de 30 días, arroja un factor de aumento de **2.4 %** para el precio final de venta. Por ejemplo si nuestro precio de venta es igual al anterior de **\$2,500.00** lo multiplicamos por el factor de aumento por tasa de interés quedaría de la siguiente manera:

$2,500.00 \times 2.4\% = 2,560.00$ que sería nuestro precio de venta tomando en cuenta la tasa de interés para que nuestro dinero tenga una ganancia similar a la que hubiera tenido si estuviera en el banco.

Tercero, finalmente sumando los porcentaje tanto de inflación como el de tasa de interés nos dará como resultado lo siguiente.

$$\begin{aligned} & 17 \% \text{ (inflación anual) / } 365 \text{ días del año} \\ \text{Porcentaje de inflación} &= X \\ & \text{Plazo de crédito a otorgar } 30 \text{ días} \\ & + \\ & 32\% \text{ (tasa interés anual) / } 365 \text{ días del año} \\ \text{Porcentaje de interés} &= X \\ & \text{Plazo de crédito a otorgar } 30 \text{ días} \end{aligned}$$

Nos dará como el resultado el porcentaje total de aumento tomando los ejemplos anteriores un total de **1.5 %** mas **2.4 %** igual a **3.9%** de porcentaje aplicándolo a un precio de contado de **\$ 2,500.00 X 3.9%** = **\$ 2,597.50** siendo el aumento de **\$ 97.50**.

Claro está que si nosotros ofrecemos un precio de contado y otro de crédito muchos clientes quisieran que éste no variara, pero fácilmente se les puede convencer con el argumento que si un banco ofrece un crédito la tasa de interés fácilmente estará al doble de esta proyección.

Otra manera de incluir este factor de aumento es únicamente mostrar el precio final de venta dependiendo de los clientes si son prospectos de crédito o de contado o mejor aun mostrando el precio, incluyendo el factor de aumento y argumentado al cliente que si es de contado tendría el factor de aumento a la inversa que es un factor de descuento lo cual puede ser sumamente atractivo.

3.6 Descuento por pronto pago

Este descuento es conocido como descuento por pronto pago, el cual en la actualidad, además de ser un beneficio para las empresas que otorgan crédito por ser una herramienta financiera que asegura la recuperación inmediata de las ventas realizadas bajando en el nivel de riesgo por cuenta incobrables, es una arma muy eficaz para conseguir clientes que únicamente se guían por lo beneficios que les otorgue el proveedor en cuestión de precios y descuentos adicionales por venta.

También mencionaremos en cuestión de descuentos por pronto pago que este puede ser utilizado en forma escalonada representando que a mayor rapidez en pago un mayor descuento por pronto pago.

Por ejemplo, si nosotros estimamos incrementar nuestros precios de venta a crédito en base de un **3.9%** con un crédito de 30 días nuestro descuento por pronto pago de día de venta a cinco días podría ser del **3.9%**, como ejemplo quedaría de la siguiente forma si un factura su precio total es del **\$2,597.50** (sin incluir el impuesto al valor agregado), descontado el porcentaje de pronto pago quedaría el pago en **\$2,500.00** el cual es el precio original de venta, de 5 a quince días el porcentaje de pronto pago sería del **2%** en el cual el precio final de recuperación es del **\$2,545.55**, para hacer esto mas claro lo mostraremos en el recuadro:

TABLA DE DESCUENTOS OTORGADOS POR PRONTO PAGO				
PRECIO DE VENTA	PORCENTAJE POR PRONTO PAGO	PLAZO PARA APROVECHAR DESCUENTO	IMPORTE DEL PAGO	IMPORTE DEL DESCUENTO APROVECHADO
2,597.50	SIN PRONTO PAGO	30 DÍAS DE CRÉDITO	2,597.50	0.00
2,597.50	3.90%	DE 1 A 5 DÍAS	2,500.00	97.50
2,597.50	2.00%	DE 6 A 15 DÍAS	2,545.55	51.95

A simple vista el beneficio económico no suele ser atractivo para el cliente, pero si tomamos en cuenta que el banco otorga una tasa de intereses anual del **32%**. La situación es diferente ya que podemos mostrarle a nuestro cliente una tabla donde le enseñamos cuanto perderia si dejará su dinero en el banco en lugar de aprovechar el descuento por pronto pago:

TABLA DE BENEFICIOS OTORGADO POR INVERSIÓN EN PLAZOS			
IMPORTE DEPOSITADO	PORCENTAJE DE INTERESES	PLAZO PARA OBTENER INTERESES	IMPORTE DE UTILIDAD POR INTERESES
2,597.50	2.45%	28 A 30 DÍAS	63.64
2,597.50	1.32%	14 DÍAS	34.28
2,597.50	0.61%	7 DÍAS COMO MIN.	15.84

Esto sin considerar que a la utilidad por intereses se cobra un impuesto que disminuye en gran medida los intereses generados, por último compararemos el beneficio que nosotros otorgamos por el pronto pago y el beneficio que otorga el tener el dinero en un banco.

TABLA COMPARATIVA ENTRE BENEFICIO BANCARIO Y PRONTO PAGO				
IMPORTE	PLAZO	BENEFICIO BANCO	BENEFICIO PRONTO PAGO	DIFERENCIA
2,597.50	28 A 30 DÍAS	63.64	0.00	63.64
2,597.50	14 DÍAS	34.28	51.95	-17.67
2,597.50	7 DÍAS	15.84	97.50	-81.66

Aquí es bueno aclarar que, por ejemplo, en el tercer caso el banco otorga una tasa de intereses a siete días cuando nosotros otorgamos el pronto pago por venta de contado o pago a los cinco días el cual realmente se compararía con el beneficio de dejar el dinero por el periodo total del crédito otorgado por nosotros por lo cual si el banco da un beneficio de **\$ 63.64** pesos por un periodo de 30 días y un importe de inversión de **\$2,597.50** pesos cuando nosotros damos un beneficio de **\$97.50** pesos la diferencia real de **(\$-33.86)** pesos que estaría perdiendo nuestro cliente seguramente preferirá dejar su dinero en el banco en lugar de aprovechar nuestro descuento por pronto pago.

En cuanto al segundo caso son muy pocos los bancos que otorgan el benéfico por dejar el dinero en un periodo de 14 días o quince;

aun así el cliente, como lo refleja la tabla de comparación, estaría dejando de ganar un importe total de **(\$-17.67)** pesos por no aprovechar nuestro descuento de pronto pago.

Como hemos visto a lo largo de este capítulo se deben seguir ciertos lineamiento en cuestiones financieras para el otorgamiento de crédito a clientes para el aumento de ventas.

Entre los cuales tenemos:

- Fondos necesarios para inversión en cuentas por cobrar
- Presupuesto destinado para ventas a crédito
- Estimar los días de recuperación máxima como promedio
- Incremento de precios de venta en relación con el costo de vender a crédito.
- Y por último implementación de otorgamiento de descuentos de pronto pago como herramienta de recuperación en forma más segura.

Como ya mencionamos este tipo de análisis no ayudará a tener un mejor control de los gastos y costos que implica el implementar ventas por medio del crédito a clientes y no caer en errores que provoquen que el vender a crédito sea un mal necesario, el cual resulte peor al no vender a crédito.

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

Para poder implementar un departamento de crédito y cobranza necesitamos sin duda conocer primero que características debe de poseer cada miembro que labora dentro de un departamento como el de crédito y cobranza, que funciones realiza dicho personal, la jerarquía del departamento dentro de una organización y finalmente tener un manual con las políticas y procedimientos específicos de dicho departamento.

Por lo tanto empezaremos conociendo el perfil de los miembros del departamento de crédito y cobranza.

4.1 Perfil del personal que labora dentro del área de crédito y Cobranza.

Cuando hablamos del perfil nos referimos a las características ideales que debe de tener una persona para desempeñar un puesto determinado.

Dentro del personal del área de crédito y cobranza al igual que para cualquier miembro de la organización, buscamos que este sea ante todo un profesional en su trabajo, independientemente de su profesión u oficio, que esté en todo momento de lado de los

intereses de la empresa y que sea imparcial ante cualquier situación dentro de la organización.

Lo que queremos explicar con este punto es: primero que al ser llamado profesional, no necesariamente tiene que ser una persona que tenga una carrera a nivel licenciatura o ingeniería, sino que sea una persona que acostumbre cumplir y terminar su tarea asignada, un claro ejemplo sería que si contratáramos para el puesto de cobrador, a un licenciado en administración, y éste individuo se dedique en lugar a realizar su tarea que es la de cobrar a visitar amigos o parientes, o realizando actividades independientes a las asignadas a su puesto, esta persona es un profesionalista porque así dice el título que ampara sus estudios, pero no es un profesional en su trabajo.

Segundo, que esté ante todo momento de lado de los intereses de la organización, en el caso del área de crédito y cobranza muchos clientes buscaran en cualquier momento tratar de entablar una amistad con los miembros de este departamento, para lograr así algún beneficio, como un mejor plazo de crédito o mayor descuento por pronto pago o la condonación de intereses por atrasos en sus cuentas, por lo tanto se busca que el personal siempre este del lado de los intereses de la organización no evitando entablar alguna relación con los clientes ya que esto facilita la cobranza, sino evitando la perdida del control de las situaciones reales de un crédito, por el sentimiento de amistad, para que con ello se evite, el

otorgar concesiones especiales en contra de las mismas políticas del departamento, y en contra de los márgenes de utilidad por venta realizada.

Tercero, al hablar de imparcialidad a cualquier situación dentro de la organización, el departamento de crédito y cobranza indudablemente es el filtro a cualquier problema suscitado que afecte a nuestros clientes y estos a su vez no realicen el pago correspondiente, muchos de estos problemas son ocultados por el personal que los ocasiona ya sea por ignorancia, inexperiencia o por negligencia, por lo tanto es deber del departamento ayudar a resolverlo y a su vez tomar las medidas correspondientes para que no vuelva ocurrir, por lo tanto se debe de evitar por un falso sentimiento de compañerismo el solapar problemas o situaciones ya que finalmente una mala acción dentro de la empresa llevará a un mal servicio al cliente final de nuestros productos o servicios.

A su vez el personal del departamento de crédito y cobranza se encuentra en la disyuntiva de ayudar o no al departamento de ventas, ya que en éste último se mide su eficiencia por el volumen de ventas realizadas en periodo cierto, la ayuda debe ser en beneficio para toda la organización, y no solamente a un departamento determinado; claro ejemplo, sería el otorgar un plazo extraordinario de crédito a un cliente determinado con la condición que éste consuma mas de nuestro producto, pero si esto en lugar de obtener una utilidad de ventas, trae consigo una perdida,

beneficiaríamos al departamento de ventas, ya que con esa venta logró sus metas de venta presupuestadas, pero perjudicaríamos a toda la organización, ya que no lograríamos una utilidad por la venta de ese producto y que tanto tiempo hemos invertido en su fabricación y venta.

Podríamos mencionar innumerables situaciones que afectan a toda la organización como, un producto defectuoso, un mal servicio realizado, que finalmente afectan al cliente y que es deber del departamento de crédito hacer del conocimiento a toda la empresa para que sean corregidos, ya que si se guardan estos tipos de problemas al momento de realizar una auditoria general de la compañía se verían reflejados, culpando al personal del departamento de crédito por ocultarlos, olvidando quienes lo provocaron, ya que como hemos mencionado anteriormente un problema al cliente evita su pago a tiempo, un pago desfasado hace que se pierda la utilidad esperada por una venta realizada.

Estas serian las tres principales características que se espera que tenga cada uno de los miembros del departamento de crédito y cobranza, ahora veamos el perfil en cuestión de conocimientos para cada una de las posiciones que hay dentro del mencionado departamento.

➤ Gerente del área: En muchas empresas los gerentes del área de crédito y cobranza son contadores titulados o licenciados en área

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

económico administrativa, con cinco o más años de experiencia en el área o en áreas afines como son tesorería, contabilidad general, cuentas por pagar o ventas, con el fin de que tenga la experiencia necesaria para la toma de decisiones que afecten directamente al departamento, cuando las empresas son transnacionales o tengan ventas a clientes en el extranjero también sería un requisito el dominio del idioma inglés, indudablemente hoy en día el dominio de la computadora, así como programas enfocados para el área son ya un requisito indispensable.

También dentro del perfil del gerente de crédito y cobranza, se encuentra la facilidad de palabra, y habilidad para negociar, ya que la tarea principal del gerente será la de negociar con el cliente los pagos a tiempo, el cobro de intereses, el otorgamiento de garantías para establecer líneas de crédito. Por esto último el gerente de crédito deberá tener experiencia en cuestiones legales para la realización de contratos necesarios dentro del área independientemente si la compañía tiene un departamento legal o cuenta con los servicios de un despacho de abogados.

➤ Coordinador, supervisor, jefe o subgerente del área de crédito y cobranza; cualquier individuo que lleve esta posición, deberá ser una persona acostumbrada al manejo de personal ya que será en esta posición que recae el peso de la división de la carga de trabajo del área, además de tener de tres a cinco años de experiencia dentro del área de crédito o áreas afines.

Deberá de contar con licenciatura en el área económico administrativa, con un porcentaje alto de dominio de otro idioma de preferencia inglés, al igual que el gerente del área, la empresa puede ser una compañía transnacional o con venta a empresas en el extranjero, requisito indispensable el manejo de computadora y programas enfocados al área.

El coordinador del área además tendrá que tener características tales como el saber negociar, ya que tendrá bastante contacto con clientes y personal de otras áreas, para la solución de problemas. Así como el saber resolver problemas de toda índole ya que al supervisar el área es cuando se detectan el mayor número de fallas dentro de la organización y la mayoría de estas se tienen que solucionar de manera inmediata.

➤ Asistente del área de crédito y cobranza, al igual que las otras dos posiciones este personal deberá contar con una licenciatura en áreas económico administrativas de preferencia o ser pasante de las mismas, en muchas empresas para este tipo de posición solicitan gente con nivel técnico en el área económico administrativa, al igual deberán tener conocimiento en un idioma diferente al español de preferencia inglés, ya como hemos venido mencionando puede ser una empresa transnacional o con venta al exterior del país, gracias a la globalización es común que día con día aumente el número de exportaciones de nuestro país a otros países, esta persona tendrá

que saber manejar la computadora y programas enfocados al área de crédito y cobranza.

El asistente del departamento deberá tener de dos a tres años de experiencia en áreas afines o en la misma departamento de crédito, experiencia en el manejo de archivo, expedientes ya que en él recae todo el manejo de la información generada dentro del área, así como una buena redacción y ortografía ya que él realizará la mayor parte de las cartas dirigidas a los clientes, sin duda su trabajo será supervisado y aprobado por los miembros de mayor jerarquía del departamento pero el trabajo original no deberá de contener errores.

Por último el asistente tendrá como característica una gran paciencia, ya que indudablemente es el primer filtro donde los clientes descargan todo su enojo o disgusto, a causa de los problemas que la organización les haya ocasionado por un mal servicio o producto, ya que cuando el asistente cuestione al cliente porque no pago o el pago fue realizado parcialmente, este le hará saber el porque.

➤ Cobrador, es el personal que menos requisitos le son exigidos, pero no se debe dejar fuera su perfil, ya que esta persona tendrá que conocer ante todo la zona en que él desarrollará su trabajo, saber manejar desde una moto o cualquier tipo de vehículo que la empresa le proporcione para desarrollar bien su trabajo, ser responsable ya que al cobrar maneja dinero que no es de él, sino de

la compañía, indudablemente los cheques que cobra son a nombre de la empresa y para abono en cuenta del beneficiado, pero esto dependerá del tipo de compañía; por ejemplo una empresa que cobra en abonos a su clientes la mayoría será en efectivo, aunque se deje un recibo a cambio del pago nunca debemos dejar al azar el hecho que el cobrador se vaya con todo lo cobrado.

4.2 Funciones del personal de crédito y cobranza.

Antes de describir las funciones específicas de cada uno de los miembros descritos anteriormente veremos las funciones genéricas del departamento de crédito y cobranza.

El departamento de crédito es un departamento de servicio interno, ya que genera información a más de un departamento dentro de la organización, y esta información es base para que los diferentes departamentos involucrados tomen varias decisiones. Es un departamento de servicio externo, ya que debe de generar a su vez información para los clientes, tal como estados de cuentas, generación de notas de crédito y débito, cobranza directa a los mismos clientes, conciliaciones de cuentas.

A su vez el departamento de crédito, es una área que toma varias decisiones, que repercuten a su vez a la misma organización tales como:

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

- Determinar si es posible otorgarle mas crédito a un cliente dado, aun cuando éste tenga su límite excedido .
- Abrir nuevos clientes con líneas de crédito.
- Determinar en que momento parar una venta a un cliente, con problemas de pago.
- Autorizar descuentos por pagos anticipados, de clientes a sus cuentas.

Y la toma decisiones en conjunto con la dirección financiera en:

- Determinar conjuntamente las líneas de crédito así como el límite de la misma línea.
- Determinar el costo promedio de la cartera de clientes, para fijar el monto de inversión que asegura a la empresa mantener una posición financiera estable tanto en liquidez y solvencia.

Ahora veamos lo que realiza cada una de las personas involucradas dentro del departamento de crédito y cobranza.

➤ Gerente del Área:

Es la persona que se encarga de la toma de decisiones del área, así como la visita a clientes o prospectos de nuevos clientes, la cobranza a cuentas clave de la compañía, la distribución del trabajo a los demás miembros del departamento, la capacitación de los mismos, así como la integración de nuevos miembros al departamento.

También el gerente del área se encargará de llevar a cabo la integración del departamento, con las demás áreas de la empresa para evitar que otras gerencias o jefes tengan cierta influencia en las actividades exclusivas del área, y así también el gerente de crédito coordinará el trabajo del personal del área con trabajos conjuntos de otras áreas de la misma empresa.

➤ **Coordinador del área de crédito y cobranza:**

En muchas organizaciones la figura de coordinador del área no existe como tal, mas bien se le conoce como subgerente o jefe de área, aquí únicamente queremos dejar claro que un coordinador del área será la persona que se encargue de coordinar a los cobradores, a que clientes es necesario ir a cobrar o recoger pagos o comprobantes de depósitos, también puede realizar cobranza directa a clientes o visitas a los mismos con el fin de lograr una mayor actividad de cobranza dentro del área, asimismo podrá encargarse de la parte operativa de realización de notas de crédito o débito generadas a clientes o a su vez conjuntamente con otras áreas la solución de problemas que impidan una cobranza en tiempo de vencimiento o la aclaración de diferencias generadas en los estados de cuenta de los clientes.

➤ **Asistente del área:**

Es la persona que realiza la mayor parte del trabajo operativo dentro del área, como el cobro al grueso de la cartera de clientes, la integración de los cobros, la captura de los mismos a los sistemas

contables, esta labor dependerá el tipo de sistema que utilice la organización. La generación del cálculo de intereses, la conciliación de las cuentas bancarias para conciliar depósitos de nuestros clientes, la generación de reportes del área como antigüedad de saldos, estados de cuenta a clientes y por último del archivo de toda la papelería que genera el departamento.

Dentro del departamento podrá tener de uno o más asistentes, esto dependerá de las necesidades y cargas de trabajo de cada organización.

➤ Cobradores y/o mensajeros:

El cobrador es la persona encargada de visitar directamente a los clientes para cobrar la cuentas pendientes, depositar el dinero cobrado en bancos, llevar a revisión facturas cuando un cliente así lo solicite, llevar a los clientes la información generada por el departamento, como cartas de terminación de contratos, estados de cuenta, conciliaciones, copias de facturas, notas de crédito y débito.

Dependiendo el giro de la empresa dependerá el número de cobradores, por ejemplo en las empresas que venden en abonos o en pagos, manejan gran cantidad de cobradores divididos por zonas o regiones, y esto es muy visible en compañías como Electra que es una empresa que vende tanto electrodomésticos, aparatos electrónicos y muebles en abonos donde el cliente espera la visita del cobrador para hacer su respectivo pago, o en algunos casos este

tipo de empresas manejan cajeros en cada sucursal para que la gente realice su pagos, pero normalmente por la costumbre de la gente en nuestro país es mejor esperar a que llegue el cobrador para pagar.

Como mencionamos el número de cobradores dependerá del giro de la empresa, en muchas compañías se llega a acuerdos con sus clientes para que estos depositen en fichas preestablecidas que el mismo proveedor les da, o que se realice por medio de transferencias bancarias gracias a los nuevos programas computacionales con que cuentan hoy en día muchas empresas y bancos comerciales. Por lo que el número de cobradores disminuirá o en algunos casos el mensajero de la empresa es, a su vez, el cobrador; en otros casos los mismos vendedores son los que se encargan de realizar la cobranza a sus clientes, ya que se les paga la comisión de venta, pero la venta cobrada, para evitar que el vendedor ofrezca plazos especiales para realizar de esa forma su venta.

4.3 Jerarquía del departamento de crédito y cobranza.

El departamento de crédito y cobranza de cualquier empresa es recomendable que se tenga en todo momento claramente cual es su situación jerárquica, ya que siendo su función de crédito una actividad preponderantemente financiera, donde se maneja el mayor volumen de dinero que ingresa a la empresa, y que además representa una fuente de inversión de efectivo, el departamento de crédito y cobranza debe de depender, en forma ideal de la dirección

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

financiera. En empresas medianas o pequeñas deberá depender de la dirección general o 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, ya que al departamento de ventas su fin será el vender a cualquier costo y a cualquier cliente, mientras tanto para al departamento de crédito se deberá vender exclusivamente a los clientes que cumplan con requisitos, plazos de crédito y que presenten una sana condición financiera.

Otros departamentos con los que lleva una relación muy estrecha el departamento de crédito serían los siguientes:

DEPARTAMENTO	RELACIÓN
Tesorería	Captación de flujo de dinero, presupuestos de ingresos, conciliaciones bancarias.
Contabilidad General	Provisiones de descuentos por pagos adelantados, integración de pagos de clientes a la contabilidad, deducción de cuentas incobrables, generación de débito o créditos a clientes.

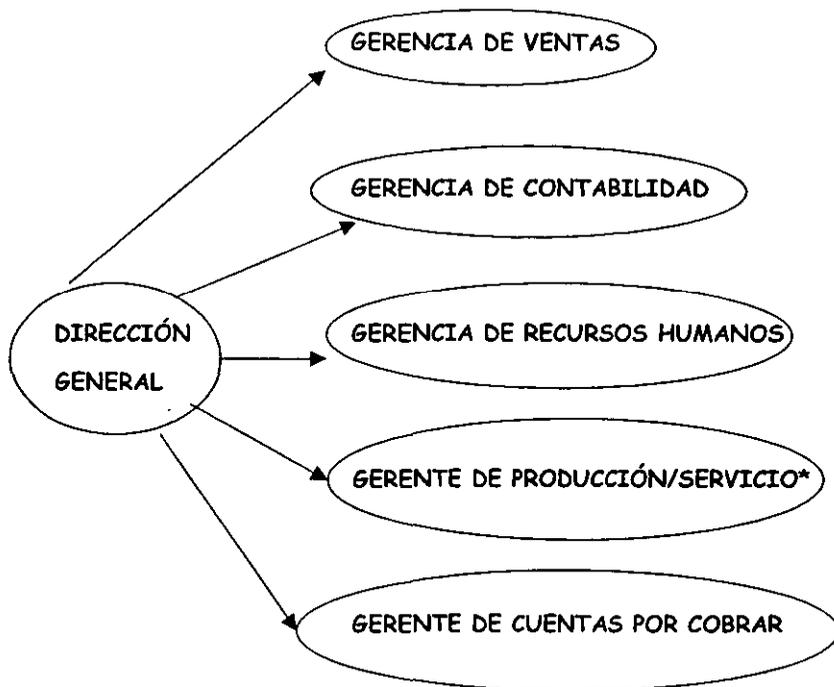
CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Legal	Cobro legal a clientes que no pagan, contratos de crédito o de garantías para otorgación de créditos.
Servicio a clientes	Coordinar problemas de servicio o venta que retrasen una cobranza programada, o determinación de clientes con problemas de pago para detener el crédito a dicho cliente.
Almacén y Tráfico	Para determinar los tiempos de preparación, y entrega de materiales a los clientes, que a su vez determine el mejor momento de facturación y los productos no tengan días de atraso antes de ser entregados a los mismos clientes.

Una vez que se conoce cuales son los departamento con los que se inter relaciona el departamento de crédito y cobranza y de quien depende directamente, podemos mostrar en el siguiente gráfico un organigrama, tanto de una empresa grande como una pequeña mostrando la situación jerárquica del departamento de crédito y cobranza.



Este organigrama únicamente muestra la dirección general y las direcciones altas y las gerencias medias (conocidos también como mandos medios) de una empresa con una estructura grande.



Este organigrama muestra una organización pequeña donde el asterisco nos muestra que puede ser una empresa productora o que presta algún servicio.

4.4 Manuales, políticas y procedimientos del departamento de crédito y cobranza.

Para implementar un departamento dentro de una organización independientemente si este se encuentra en el área de ventas, financiera o de producción es necesaria la creación de manuales, políticas y procedimientos para el mejor desarrollo del mismo definiendo sistemáticamente las áreas de competencia para que

otros departamentos no intervengan en tareas propias del departamento recién creado o para que éste se integre rápidamente dentro de la organización y a su vez no interrumpa las actividades de la misma.

Por lo tanto antes de la implementación del departamento de crédito y cobranza, en el presente capítulo detallaremos brevemente en que consiste una política, un procedimiento y que es un manual, pero con un enfoque dirigido al departamento de crédito y cobranzas.

Empezaremos primero describiendo que es una política; las políticas tienen como objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de estas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, la cual es muy importante, pues la administración consiste en hacer a través de otros.

Veamos que es lo que realmente hace una política y que es lo que no hace la misma:

Lo que hace una política:

- Precisa el punto de vista y la filosofía de la dirección en determinados campos de explotación de la gestión.

- Suministra un marco que permite actuar rápidamente y controlar las delegaciones administrativas de autoridad.
- Fija los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- Anticipa condiciones y situaciones e indica como enfrentarse a ellas.
- Mantiene el clima administrativo favorable, crea sentimiento de confianza en las decisiones administrativas, facilita las decisiones, estimula la progresión y el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de sus resultados.

Lo que no hace una política:

Respecto a este punto, es muy común incurrir en el error de confundir las políticas con objetivos y reglas, ya que en la formulación de las políticas suele ocurrir lo siguiente:

- En muchas ocasiones se considera que, para formular una política, basta con usar la expresión: " es política de esta empresa que....."
- Añadir a una regla el término: " en lo posible ..."
- Hay reglas que fijan tan sólo márgenes o límites por ejemplo: el sueldo de los jefes podrán únicamente autorizarse para tal puesto, deberá encontrar entre los \$ 00.ºº y \$ 1,000.ºº.

Es evidente que esto puede quitarles a las reglas su rigidez absoluta; sin embargo, no por ello crean políticas, por lo tanto no son políticas:

- Una norma, un orden, una instrucción.
- Un procedimiento, un sistema, un método.

Clasificación de las políticas

Por la forma de origen, se dividen :

- **Externamente impuestas.** Son aquellas que no nacen en el seno de la compañía, ya que son imposiciones legales, sindicales (Contrato colectivo), costumbristas, etcétera.
- **Políticas de apelación.** Son aquellas que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; esto quiere decir en pocas palabras la jurisprudencia administrativa.
- **Expresamente formuladas.** Son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

Por su extensión pueden ser:

- **Generales.** Son aquellas que rigen a todos los departamentos de la empresa.
- **Particulares.** Son aquellas que rigen a un departamento o área específica de la empresa como: ventas, personal, crédito, etcétera.

Factores que influyen en la elaboración de una política.

- **Influencias internas.** Sentimientos personales, puntos de vista, conocimientos, experiencias, hechos, fuentes, comprensión, interpretación, ambiente y asociados.
- **Influencias exteriores.** Opinión pública, actitud del estado, publicaciones técnicas, prácticas de las asociaciones profesionales, valor internacional, valor social, valor político, valor económico, sociedad profesional y agrupaciones concurrentes.

Técnicas para la aplicación de políticas:

Para la aplicación de las políticas fijadas por la organización se siguen cinco pasos o etapas, a saber: elaboración, aprobación, difusión e interpretación, aplicación en la práctica y revisión.

Primer Paso Elaboración

1. Investigación. Determinar los resultados a obtener, determinar el objetivo que se persigue, reunir toda la información necesaria respecto al tema que se trate, verificar si existe una política o costumbre dentro de la empresa al respecto, comparar con otras empresas que han hecho al respecto (si es posible), consultar con las personas más calificadas en la materia (si es posible).

2. Ejecución.

2.1 Definición. Hacer una exposición clara y precisa del asunto, enunciando las cualidades y características del tema a tratar, vigilando que sea lo más sencillo posible, pero sin caer en omisiones.

2.2 Aplicación. En este punto es necesario explicar de una manera clara y sencilla a quien, cuando y porqué se consideran dentro de los casos de aplicación de la política en cuestión.

2.3 Procedimiento. Explicar clara y detalladamente cuáles son los pasos a seguir para llevar a cabo la aplicación de la política en cuestión, para lo cual es necesario seguir una secuencia cronológica de todos los hechos que forman el proceso.

2.4 Funcionario responsable. Definir al responsable o responsables de la correcta aplicación y coordinación de la política o políticas en los departamentos afectados por dicha aplicaciones.

Segundo Paso Aprobación.

1. Verificar la precisión y brevedad del proyecto de política, vigilando que este completo, que sea necesario y que responda al objetivo propuesto.
2. Buscar una opinión técnica competente para verificar el fundamento correcto de su contenido, corroborando si es o no aplicable de acuerdo con la práctica, que efecto producirá sobre la posición de la empresa, y si es necesario otra investigación antes de recomendar la aplicación de la política.
3. Obtener la aprobación del comité y/o el director general de la empresa.
4. Obtener la opinión de todos aquellos jefes de departamento a quienes afectará la aplicación de la política propuesta.

Tercer Paso Difusión e interpretación.

1. Realizar la difusión de las políticas, preferentemente mediante la comunicación oral.
2. Hacer la difusión de las políticas en todos los niveles en los cuales se van a aplicar.

3. Verificar si las políticas han sido entendidas perfectamente, sobre todo, por los jefes de departamentos afectados por la difusión de dichas políticas.
4. Designar a la persona, personas u órganos directivos de la empresa, los cuales en caso de duda o conflicto, interpreten las políticas de acuerdo con el tema que se trate, así como para reformar o derogar las políticas aprobadas.

Cuarto Paso Aplicación en la práctica.

1. Asegurar la comprensión uniforme y el respeto en la aplicación de las políticas, por medio de las personas y órganos directivos autorizados. En el caso concreto de varias empresas será el comité y/o director general, tratándose de políticas del orden general, y el jefe de departamento o departamentos afectados por la política, cuando ésta se refiera específicamente a estos departamentos, según sea el caso.
2. Asignar responsabilidad de los controles administrativos referentes a las políticas, a los jefes de departamento, cuando las políticas se refieran a sus departamentos, y al comité, cuando las políticas sean de orden general.

3. La coordinación de todas las políticas, así como sus aplicaciones y desviaciones, quedará a cargo del comité y se notificará a la dirección de la empresa de los trabajos al respecto.

Quinto Paso Revisión de las políticas.

1. Revisar periódicamente las políticas, fijando una fecha para tal efecto, procurando mantenerla al día.
2. Vigilar y evaluar al respecto de las políticas en toda la organización, así como vigilar y verificar la correcta aplicación de las políticas en los diferentes departamentos e investigar, en su caso, porqué se han dejado de aplicar.
3. Tomar medidas correctivas para remediar la situación.

Como ya describimos implementar políticas para un departamento de reciente creación o para los ya establecidos es un proceso complejo pero que en gran medida ayuda a tener una mejor administración dentro de las diferentes áreas de la organizaciones.

Una vez que ya vimos en que consisten las políticas, es necesario que indiquemos que la implantación de las políticas de crédito surgen de la conjunción de factores macro y micro económicos en medios en los que se desenvuelve el mercado y en el que confluyen la necesidad de vender y mantener una sana posición financiera.

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Desde el punto de vista de marketing, al programar ventas, se analiza la participación en el mercado en base a la rentabilidad y posición en el mismo de cada línea de productos o servicios, la que, en una sana concepción del problema, debe sostenerse en base a los recursos que genera. Desde el punto de vista financiero, la estructura del flujo de fondos y del costo de capital que generaría la operatoria constituyen el factor clave.

Por lo tanto, la dirección comercial de la empresa evaluará cual es el grado de participación en el mercado que pretende para cada línea de productos o tipo de servicio, teniendo en cuenta el grado de elasticidad de su demanda, agresividad necesaria para incorporar nuevos segmentos de mercado, grado de competencia que debe soportar.

Mientras la dirección financiera determinará mediante una evaluación cual será el capital adicional a proveer para la operación, su costo y su rendimiento en términos de beneficios netos.

Finalmente un tercer factor que es determinante para la implementación de políticas en el departamento de crédito sería las características macroeconómicas de la época en que deben ser evaluadas para que nuestras políticas de crédito realmente cumplan una función para aumentar las ventas y no restringirlas, pero a su vez protegiendo la situación financiera de las organizaciones. Estas

características macroeconómicas enfocadas a la realidad de nuestra economía serían las siguientes:

- Devaluación de nuestra moneda frente al dólar americano
- Cambio o fin del periodo presidencial federal (sexenio)
- Cambio de política financiera del país
- Crisis financieras provocadas por recesión de mercados mundiales
- Alza o baja de tasas de intereses, determinadas por el banco central del país.

De las cuales afectan determinantemente las características crediticias de los diferentes mercados de productos o servicios.

Factores particulares que inciden en la política de crédito.

Asumiendo, como hasta ahora lo hemos hecho, que la política de crédito no sólo depende de la política de ventas sino de la posición financiera de la empresa, la decisión de la primera está influida por factores condicionantes entre los que sobresalen:

1. Condiciones que permiten adoptar una política abierta:

- Situación financiera equilibrada
- Necesidades de crear una mayor fuente de recursos para hacer frente a compromisos a corto plazo

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

- Apertura a nuevos mercados o interés de absorber mayor proporción del mismo
- Operar con amplio punto de equilibrio sobre ventas
- Necesidad de realizar inventarios en exceso compuesto por productos de lenta rotación.
- Cuando se opera con alta rentabilidad
- Cuando determinamos productos tienden a volverse obsoletos
- Ventas que deben hacer frente a acentuada competencia en precio y plazo.

2. Por lo contrario, tienden a una política restringida:

- Situación financiera sumamente extendida, en grado tal que el asumir amplios riesgos crediticios sea incompatible
- Mayor demanda que oferta de productos, sin capacidad operativa para ampliar la segunda
- Tener el liderazgo o el monopolio del mercado
- Vender productos de escasa rentabilidad, cuyo beneficio depende de la velocidad de rotación
- Condiciones macroeconómicas desfavorables
- Cuando se producen artículos de elevado costo para clientes específicos.

Estas condiciones en alguna medida, no son excluyentes por cuanto pueden darse, adoptada una decisión, situaciones de excepción que condicionen una conducta particular referente a algún producto o

servicio o algún cliente para facilitar ventas especiales. Supongamos que se ha determinado adoptar una política restringida para la línea global de producto pero de la fabricación surgen descartes que permiten sólo venderlos a plazos o con dificultades en su cobranza.

Ante esta situación se produce la alternativa de obtener una utilidad pequeña pero en forma continua siempre que se adopte una actitud hasta cierto punto complaciente o una política parcialmente abierta. La lógica nos llevará a realizar la venta aun con un alto riesgo.

La situación inversa se presentaría si, manteniendo una política abierta se decide seguir otra restringida con un sector del mercado. Un caso en particular sería el vender a crédito a mayoristas y distribuidores y al contado a los minoristas o consumidores finales.

Por último mencionaremos que las políticas de crédito siempre serán propuestas y controladas para su práctica por el departamento de crédito afectando tanto al departamento de ventas como al departamento de finanzas.

A continuación veamos en que consisten los procedimientos.

El procedimiento es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Cuando hablamos de una serie de labores concatenadas, nos referimos a una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre sí, para que las anteriores sirvan como base a la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado. Al referimos a sucesión cronológica, porque se suceden o siguen una tras otra en tiempos subsecuentes y en el orden lógico, dando respuesta a la pregunta ¿... cuándo?. Finalmente al decir “*manera de ejecutar un trabajo*”, ya nos indica el ¿cómo?, el ¿quién? y el ¿dónde? del trabajo.

Dentro las características de los procedimientos encontramos las siguientes:

Completas. Consideran elementos materiales y humanos, así como el objetivo deseado.

Coherentes. Que sus pasos sean sucesivos, complementarios y que tiendan al mismo objetivo.

Estables. Firmeza del curso establecido, que no cambien a menudo, sino únicamente por emergencias.

Flexibles. Que permitan resolver emergencias sin romper la estructura establecida y que se restablezca el procedimiento al cesar la emergencia.

Continuidad. Tienden a perpetuarse una vez establecida y las modificaciones sólo se agregan a las ya establecidas.

La naturaleza del procedimiento se encuentra apoyada en la tendencia humana de seguir la línea del menor esfuerzo: es decir, en el trabajo diario evitar el estar decidiendo a cada paso. ¿qué hacer?., ¿Cómo hacerlo?... etc., lo cual se logra estableciendo los procedimientos que indican las rutinas fijadas para la resolución de los diferentes aspectos del trabajo.

Los procedimientos pueden ser:

Para producir un artículo	de fábricas
Para tramitar un documento	de gobierno
Para lograr un servicio	bancario o de servicio
Para vender un producto	de comercio.

Los procedimientos se consideran en el tercer nivel de la planeación; es decir, en el primer plano se encuentran los objetivos; en el segundo las políticas y en el tercero los procedimientos.

Es muy factible confundir el método con el procedimiento, por lo que es necesario tener presente que: método es la determinación de cómo efectuar una labor tomando en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total monetario en cuestión de tiempo y esfuerzo. Es decir, el método se refiere a las labores que

constituyen un paso dentro de un procedimiento. El método en sí es más limitado que el procedimiento.

Se puede concebir a los procedimientos como los hábitos o costumbre de un organismo social. estableciendo una analogía directa con los hábitos de una persona, se puede ver la importancia que estos tienen en su vida. Si una persona tiene hábitos o costumbres negativas, su vida estará llena de obstáculos y nunca se podrá realizar plena ni satisfactoriamente. Del mismo modo, si todo organismo social tiene procedimientos complejos, ilógicos, contradictorios, etc., tampoco podrá realizar los objetivos señalados. De aquí la importancia del estudio y mejoramiento de los procedimientos.

El objetivo primordial básico de todo estudio de procedimiento es simplificar los métodos de trabajo, eliminando las operaciones y la papelería innecesarias, con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades. Sin embargo, existen objetivos secundarios o accesorios como:

1. Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.
2. Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.

3. Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo par ahorrar tiempo.
4. Eliminar las demoras con el mismo fin de ahorrar tiempo.
5. Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
6. Situar las inspecciones en los puntos claves.
7. Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios para evitar los *"cuellos de botella"* o la llamada burocratización de trámites, etcétera.

Los lineamientos que se deben de seguir para el estudio de procedimientos son los siguientes:

1. Seleccionar el trabajo o procedimiento que se va estudiar.

Se deben considerar tres tipos de factores para la selección:

- De orden económico.
- De orden técnico.
- Las relaciones humanas.

2. Registrar todos los datos relativos al procedimiento.

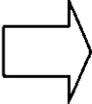
CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Para el registro de datos se deben cumplir simultáneamente las técnicas de la entrevista dirigida y de la observación directa, cuidado de anotar todos los datos que se vayan recabando y observando del entrevistado en el área de trabajo, en la práctica diaria. Para registrar estos datos se debe hacer uso de formas diseñadas especialmente para este efecto, por ejemplo:

PUESTO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	OBSERVACIONES

Una vez que se han registrado todos los datos del procedimiento, se deberán revisar para asegurarse que están todas las operaciones. Después se deberán diagramar, utilizando los símbolos del siguiente cuadro, con el fin de observar gráficamente el flujo de las operaciones y el de documentos.

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

SÍMBOLO	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
	OPERACION	Realizar determinada actividad como: escribir documentos, hacer cálculos, firmar, etc.
	TRANSPORTE	Es realizar actividades que significan traslado como llevar, entregar, enviar, etc.
	INSPECCION	Revisar documentos, analizar informes, revisar correspondencia, etc.
	DEMORA	Ejemplo: documentos en espera de trámite. Es decir, para realizar una actividad se necesita un número determinado de días.
	ARCHIVO	Significa el depósito definitivo o temporal de documentos en archiveros

3. Examinar críticamente los datos del procedimiento.

Cuando ya se ha registrado totalmente el procedimiento y se ha realizado el diagrama como mejor convenga, dará principio el examen crítico del mismo, el cual se basa en que en todo procedimiento pueden distinguirse dos clases básicas de actividades:

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

- Aquellas en que sucede efectivamente algo al sujeto de procedimiento, se modifica, se le añade algo o se examina.
- Aquellas en las que no le ocurre nada, sino que queda almacenado o inactivo por alguna espera.

Las de la primera categoría se pueden dividir en:

Actividades preparatorias.

Actividades activas.

Actividades de salida.

Las actividades activas son la operaciones verdaderamente productivas, de las cuales no se puede prescindir, todas las demás, por necesarias que sean, se consideran no productivas.

El examen se debe iniciar por estas últimas operaciones, ya que implican almacenamiento y demoras que significan inmovilización de recursos.

El examen se basa en hacer una serie de preguntas con el fin de determinar:

El propósito para el que

el lugar donde

la sucesión en que se emprenden tales actividades

la persona por la que

los medios por los que

Con el fin de eliminar
 combinar dichas actividades
 ordenar de nuevo
 simplificar

Las preguntas se pueden cambiar:

Propósito ¿qué se hace?
 ¿es necesario? Eliminar partes innecesarias

Lugar ¿dónde se hace?
 ¿es necesario ahí? Cambiar cuando sea posible

Sucesión ¿cuándo se hace? Ordenar de nuevo la sucesión
 ¿es necesario entonces?

Persona ¿quién lo hace?
 ¿mejor otra persona?

Medios ¿cómo se hace?
 ¿más económico en esta forma? Simplificar la operación

Cada pregunta se puede ampliar con:

¿Qué?
¿Por qué?
¿Podría?
¿Debería?

Quizá algunas preguntas resulten un poco tediosas al plantearlas; sin embargo, son tantos los problemas que integran un procedimiento, que el analista deberá saber manejarlos con habilidad y rapidez.

Al terminar esta etapa se tendrá el suficiente conocimiento de las deficiencias del procedimiento analizado como para preparar un procedimiento propuesto, a fin de dar la respuesta acertada a cada pregunta.

4. Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas del organismo de que se trate.

Una vez contestada las preguntas que se plantean en el punto anterior, se deberá registrar y diagramar el procedimiento propuesto, elaborando una comparación con el actual y demostrando las ventajas en ahorro de operaciones y la simplificación de las mismas, reducción de transportes y distancias de los mismos, ordenamiento de las inspecciones, etcétera.

5. Adoptar el procedimiento propuesto.

Para obtener este punto es necesaria la aprobación de la dirección, y para solicitarla es necesario preparar un informe que contenga básicamente los siguientes puntos:

- Costo relativo a cada procedimiento, tanto del actual como el propuesto.
- Costo de la implantación del nuevo procedimiento.
- Decisiones ejecutivas necesarias para implantar el nuevo método.

Antes de someterlo a aprobación es preciso discutirlo con el jefe de departamento para lograr su apoyo y colaboración.

Por lo tanto, se puede resumir su implantación en los siguientes puntos:

- Obtener aceptación de los jefes de departamento.
- Obtener aprobación de la dirección.
- Obtener la aprobación de los empleados afectados por el cambio.
- Enseñar el nuevo procedimiento a quienes habrán de aplicarlo.
- Supervisar su aplicación para asegurarse de que se lleve a cabo según se planeó.

6. Mantener actualizando el procedimiento, estableciendo los controles adecuados.

Básicamente este punto se refiere a un tema que se sale del campo del que se comenta, pues al hablar de mantener actualizado el procedimiento, se está hablando de lo que se conoce como auditoría de sistema, dentro de ésta se encuentra la actualización de

procedimientos. Sin embargo, en pocas palabras, la actualización consiste en modificar los procedimientos actuales cada vez que las condiciones físicas, materiales, ambientales, económicas, etc., sobre las que se planearon, se modifiquen.

Resumiendo diremos que los procedimientos son indudablemente una herramienta administrativa que ayuda en gran medida a tener control desde las tareas más simples, hasta las más complejas, así también como ya mencionamos el objetivo de los procedimientos no son el burocratizar las actividades de la organización sino el de encontrar las actividades más sencillas para realizar una actividad determinada. A continuación veremos en que consiste, los manuales.

Una de las estrategias para el desarrollo de una organización lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es asimismo importante contar dentro de cualquier empresa con este tipo de documentación ya que es indudablemente conocido que en nuestro país el movimiento constante o el flujo de cambio de personal o del llamado recurso humano, deja siempre a las empresas con los problemas más comunes tales como:

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

1. Falta de seguimiento a problemas concerniente a áreas específicas de las empresas
2. Pérdida de información esencial para el flujo de las actividades de un área determinada de la organización.
3. Cambio de planes ya determinados afectando a mas áreas dentro de la organización.
4. Desconocimiento de políticas aplicadas por las personas que ocuparon las posiciones vacantes.
5. Modificación a procedimientos por desconocimiento de los mismos y como resultado paren el flujo normal de las actividades.

De cualquier manera, se manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se lleva a cabo.

Es por lo anterior que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograr, señalar la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades,

traducidas a un procedimiento determinando, indicando quién lo realizará, qué actividades han desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa en una forma sencilla, directa y autorizada.

El manual de organización es un registro de informes e instrucciones que se utilizan para orientar los esfuerzos humanos, asimismo es aquel donde se tiene la tarea de organizar delegar, supervisar y vitalizar o estimular. Por último el manual de organización también es la concentración de las cartas de descripción del método.

Por lo general, en la administración pública y privada la organización y los procedimientos de las diferentes entidades están determinados de una manera amplia y en ocasiones confusa, en las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo.

Los manuales administrativos no son duplicados de los instrumentos legislativos o legales, tales como leyes, decretos, reglamentos u

órdenes, que son muy específicos por su naturaleza misma y están desprovistos de explicaciones, antecedentes y materiales de divulgación. Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

De lo anterior, se puede decir que el reglamento es un instrumento de naturaleza jurídica y los manuales administrativos constituyen instrumentos para la ejecución correcta de las tareas de oficina.

Dentro de las ventajas del uso de los manuales tenemos las siguientes:

1. Lograr un sólido plan de organización.
2. Asegurar que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

7. Evita conflictos jurisdiccionales y la duplicidad de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de aprobación del progreso de cada cual.
10. Conserva un rico fondo de experiencias administrativas de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como guía en el adiestramiento del personal de recién ingreso.

Dentro de las desventajas que llevan consigo los manuales podemos encontrar las siguientes:

1. Muchas compañías consideraban que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez, con esto perder la naturaleza evolutiva del cambio y por lo tanto la necesidad de crecimiento.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra proporcionan la orientación precisa que requiere la acción

humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel ejecutivo o de operación, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la mejor realización de las tareas que se le han encomendado. Depende de la información de las necesidades de cada organización, para saber con qué tipos de manuales se debe de contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, una sección, un puesto, etcétera.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.
3. De puestos o de aplicación individual.

Por su contenido

1. De historia de la compañía.
2. De organización.
3. De políticas.
4. De procedimientos.
5. De contenido múltiple.

Por su función específica o área de actividad.

1. De personal.
2. De ventas.
3. De producción o ingeniería.
4. De finanzas.
5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
6. Otras funciones.

Manuales de historia de la empresa son aquellos que dan un aspecto general de la historia de la organización, incluyendo como parte de su presentación un manual de políticas, todo esto con el fin de que los empleados de recién ingreso se adentre un poco en la tradición de la empresa, así como su filosofía de trabajo o calidad, y hacer un recibimiento mas cordial, también muchas empresas utilizan este tipo de manual como parte de su presentación a clientes o proveedores.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa señalando los puestos y las relaciones que existen entre ellos para logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera.

Los Manuales de políticas también llamados de normas, son aquellos que contienen las guías necesarias para realizar las actividades básicas que conlleven a lograr alcanzar los objetivos planeados por la dirección de la empresa, en forma ordenada, definiendo a cada una de las áreas su grado de responsabilidad y control. Dentro de los manuales de políticas podemos encontrar los manuales de políticas de producción, de finanzas, de ventas, de cada una de los departamentos que integran hoy en día a las organizaciones.

Los manuales de procedimientos también conocidos como manuales de operación, de práctica, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutina de trabajo y métodos de trabajo. Son los que presentan sistemas y técnicas específicas. Los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina o de fábrica, también pueden referirse a:

1. Tareas y trabajos individuales, por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.
2. Prácticas departamentales en que se indiquen los procedimientos de operación de todo un departamento.
3. Prácticas generales en una área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, etcétera.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en los procedimientos de que se trate, bien sea llenadas con un ejemplo o con una instrucción para su llenado.

Como ya se ha visto los manuales de contenido múltiple pueden contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines, claro ejemplo de ello es para que un manual de procedimientos tenga éxito existen dos requisitos indispensables:

1. Manifestación clara de las normas generales de la empresa.
2. Comprensión total de la organización básica de la misma.

Es decir, de poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.

En una empresa comercial, la función de compras tendrá más importancia que en una oficina de prestaciones de servicios profesionales; y en una empresa de transporte la de mantenimiento sería una área básica.

Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas áreas de actividades que pueden adoptar la forma de manuales de políticas y procedimientos, como en los casos de manejo de correspondencia, etc.

Para resumir este punto de tipos de manuales los dividiremos en cinco grupos:

- 1.- Normas
- 2.- Organización
- 3.- Procedimientos departamentales.
- 4.- Procedimientos administrativos.

Cabe mencionar que un manual puede contener material de los tipos más diversos, dando por resultado que las tres categorías citadas no siempre resultan bien definidas. Las principales categorías son:

1.- Normas. El manual sobre normas trata las principales directrices para proceder, manifestando, por ejemplo, que es una norma de la empresa "hacer mayor presión en las ventas de sus propios productos" no "vender anualmente todo lo que se tenga en las

bodegas". Las declaraciones de normas generales (llamadas algunas veces "slogans") pueden incluirse también, por ejemplo: "más calidad por menos dinero". Reglas de diversas clases (declaraciones menos básicas sobre principios y objetivos) a las que también se llaman "normas". Estas pueden referirse a información relativa a horarios de trabajo, ascensos, vacaciones, faltas, etc., y con frecuencia aparecen en un manual dedicado exclusivamente a las condiciones de empleo.

Estos directorios de reglas se conocen generalmente como "el manual del empleo" o "el libro azul de la empresa". Por supuesto que las reglas básicas de la empresa y las declaraciones fundamentales deben diferenciarse de aquellas que se refieren a las condiciones de trabajo del empleado, pero la naturaleza de los términos de los negocios es tal que, en la práctica, se les da sin discriminación alguna el nombre de norma a ambos.

2.- Organización. Este manual explica en detalle la estructura de la organización de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ejecutivos y departamentos. Las gráficas de organización, las de descripción de trabajo, generalmente constituyen el contenido del manual.

3.- Procedimientos: el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Típico de estos es el de la mecanógrafa. Las instrucciones para usar equipos y los manuales que señalan el

procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Contenido del manual

El manual de organización debe incluir los siguientes Aspectos:

Identificación

Nombre oficial del órgano o unidad a que se refiere.

Título y extensión del manual (general o específico).

Niveles jerárquico que comprende.

Lugar y fecha de elaboración.

Número de revisión, en su caso.

Unidades responsables de su elaboración.

Cantidad de ejemplares impresos.

Índice o contenido

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

Prólogo y/o introducción

Consiste en una explicación breve acerca de lo que es el documento, de la ocasión que da origen a su elaboración o revisión, y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a

quien va dirigido, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. es conveniente que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en este manual.

Observaciones y aclaraciones que deben incluirse.

Directorio

Relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de una unidad administrativa. (El director deberá ubicarse de acuerdo con los niveles jerárquico y siguiendo el orden del organigrama de izquierda a derecha. Deben incluirse hasta nivel de oficina. Las unidades de asesoría se incluyen después de la unidad que dependen).

Puesto o unidad administrativa

Nombre

Antecedentes históricos

Breve descripción histórica sobre la empresa.

Origen. causa que dieron lugar a su creación.

Desarrollo. Señalar modificaciones que se hayan efectuado en cuanto a estructura, funciones, etc.

Legislación o base legal (Marco legal)

Consiste en una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones

de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella; es recompensable relacionar las disposiciones jurídicas como sigue: constitución política, tratados, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares.

Atribuciones

Consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídica que dan base legal a sus actividades. Deben señalarse el título completo de los ordenamientos y el capítulo, artículo y texto de éste.

Objetivos

Es el fin que debe alcanzar una unidad administrativa a través de las atribuciones otorgadas por las disposiciones legales.

El término meta es equivalente al objetivo cuando éste se presenta en forma cualitativa.

Políticas

Las políticas de la institución son una parte de la planeación y ayudan a ella, a su vez estas dan significado a los objetivos. Por medio de ellas las metas adquieren una expresión significativa e individual.

Estructura orgánica

Forma en que están ordenadas las unidades que componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre sí sus unidades internas.

Dentro de la estructura orgánica se definen por lo tanto:

- 1.- Principales puestos y unidades que dependen de ella.
- 2.- Líneas de autoridad y responsabilidad.
- 3.- Niveles jerárquicos.

Hay dos formas de describir la estructura orgánica

- Por medio de un listado en orden jerárquico de cada una de las unidades administrativas.
- Por medio de un organigrama estructural, que es la representación gráfica del ordenamiento de las unidades, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación, la líneas de autoridad y supervisión, así como las unidades de categoría especial.

Funciones

Una función es un conjunto de actividades relacionadas entre sí necesarias para lograr los objetivos de una institución y de cuya ejecución es responsables un órgano administrativo.

La función siempre se asigna a un órgano, con el objeto de que las labores sean ejecutables por las personas que lo integran. Por lo

tanto, en el manual de organización deben enlistar cada una de la actividades que desempeñan las diversas unidades administrativas y en su caso, las labores que realizan los distintos puestos que existen.

Índice de procedimientos

Un procedimiento es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependientes una de la otra, y que mediante un método o forma determinada de ejecución permite obtener un producto o prestar un servicio. Teniendo en cuenta el concepto anterior, se anotarán los principales procedimientos que se ejecuten en las unidades administrativas que comprenden el manual. Esta lista servirá como índice de los manuales de procedimientos que se formulen.

Glosario de términos

Se recomienda que los manuales de organización incluyan una lista de aquellos términos técnicos que auxilien en la comprensión del texto formulando.

Una vez visto el contenido de un manual de organización, es bueno recordar que, cada área de la empresa deberá contar con un manual específico de ella, y a su vez terminado el manual de organización, deberá incluirse, cada manual específico de cada área al manual de organización.

Por último y como ya hemos descrito, cuando nosotros tratamos de implantar un nuevo departamento dentro de la organización, tendremos que crear el manual de dicho departamento y añadirlo al manual de la organización, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- La modificación del organigrama de toda la organización.
- La modificación de los manuales específicos de cada área donde el nuevo departamento intervenga o tenga una relación directa con el mismo en la cuestión de funciones y responsabilidades que el nuevo departamento asuma como suyas, y que anteriormente desarrollaban otros departamentos o áreas específicas de la empresa.

"Un claro ejemplo a lo anterior descrito será que en un empresa existía el departamento de facturación y cobranza, lógicamente la función de cobrar pasara al nuevo departamento de crédito y cobranza".

- Finalmente la modificación o actualización del manual de organización, para que este incluya tanto en sus índices, directorio, objetivos, políticas como en el glosario, con toda la información necesaria para la integración del nuevo departamento.

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.

Una vez vista la implementación del departamento de crédito y cobranza dentro de la organización, debemos de conocer que necesitamos saber de nuestros clientes para poder otorgarles una línea de crédito real para el volumen de compras que realice, o para determinar que plazo y que monto podrá otorgarle a un cliente determinado, bajando el riesgo que su cuenta se vuelva una cuenta incobrable.

No hay que olvidar que una vez que se investiga o evalúa un cliente determinado tendremos que esperar que el cliente nos otorgue algún tipo de garantía que respalde la línea de crédito otorgada por nuestra empresa.

Así como cualquier institución financiera pide a quien le solicita crédito, información sobre solvencia, los ingresos netos y las referencias de crédito (también conocidas como referencias comerciales) a cualquier empresa o persona física, con el fin de asegurar, lo mas que pueda, la recuperación del monto prestado.

Es muy importante destacar aquí que no es posible prevenir todos los casos de retraso por falta de pago, ya que tratar de hacer esto significaría tener una política demasiado restrictiva de crédito la cual nos limitaría en exceso el mercado potencial. En otro extremo, una

política de crédito demasiado flexible nos puede llevar a la quiebra o en el mejor de los casos, a la insolvencia.

5.1 Hábitos de pago

La solvencia económica no es garantía de que el deudor va cumplir con sus compromisos crediticios. Los hábitos de pago, reflejados en el historial crediticio de los clientes con otros acreedores nos darán una primera idea de sus costumbres. Estas deben ser investigadas, de preferencia, utilizando agencias especializadas de reconocida eficacia, dejando en claro que si la empresa no cuenta con los suficientes recursos financieros para poder pagar una agencia investigadora es mejor realizar este tipo de investigación personalmente antes de contratar una empresa de dudosa procedencia, ya que con tal de vender su servicio a bajo precio descuidan la calidad y veracidad de la investigación que nosotros les encargamos.

En la actualidad, en México ya está funcionando el Buró Nacional de Crédito que cuenta con información actualizada. Este tipo de burós fueron creados por la necesidad surgida de las crisis recientes, y se alimentaron de información de bancos, tarjetas de crédito y acreedores tanto de las empresas como de personas físicas. Un claro ejemplo del uso de estos burós, es cuando una persona solicita un crédito para la compra de una casa, ya sea una institución bancaria, el fondo nacional de vivienda (conocido como Fovi) o la

nacional hipotecaria, primero se le buscará su historial crediticio, si el solicitante por alguna razón deja de pagar su tarjeta por una sola vez aunque fuera el pago mínimo, este tipo de asociaciones lo consideran como no apto, para otorgación de un crédito, por tener un mal historial crediticio.

Tenemos que dejar claro que en México desgraciadamente existe *la cultura del no pago*, por eso es importante investigar ante todo los hábitos de pago de un posible cliente, si este no pasa por esta primera evaluación es mejor no continuar, si al contrario paso sin algún problema continuamos con su capacidad de pago.

5.2 Capacidad de pago

El cliente prospecto debe de tener con el suficiente flujo de efectivo para poder solventar sus créditos, incluyendo el nuestro. Para esto se le hace llenar una solicitud y se le piden sus estados financieros, pidiéndole que incluya, si lo tiene, el flujo de caja o el estado de cambios en la posición financiera, lo que nos permitirá realizar la evaluación que veremos más adelante en este mismo capítulo. En personas físicas se le hace llenar una solicitud, con copia de sus documentos comprobatorios y se comparan sus ingresos con sus egresos. El remanente deberá poder cubrir, holgadamente, el crédito a otorgarle.

5.2.1 Análisis de los estados de financieros solicitados al cliente.

El objetivo del análisis de los estados financieros para fines de crédito, es el formarse un juicio acerca de la solvencia económica de la persona física o moral que lo solicita y analizando sus activos determinar un respaldo suficiente que garantice dicho crédito.

En la actualidad, es imperioso el análisis de tipo financiero al solicitante de crédito, ya que hasta el grado en que se otorgue crédito en condiciones generosas, se tendrán comprometidos los fondos en cuentas por cobrar y se someterá la habilidad del financiero para pagar las obligaciones contraídas.

Los usuarios de los estados financieros más comunes, son los administradores, acreedores, inversionistas, gobierno, etcétera, los cuales los utilizan para fines específicos, para nuestro caso particular enlistaremos los siguientes comenzando con los principales o básicos:

1) Estados de Situación Financiera

Este estado financiero también es conocido como Balance General, tiene como objetivo primordial presentar la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, por eso se le conoce como un estado financiero estático, cuyos elementos componentes, son el activo (que tiene el negocio), que además es la suma del pasivo (a

quien le debe) y del capital (aportación de los socios). Reflejando en forma general cada aspecto financiero de una compañía.

2) Estado de Resultados

Conocido también como estado de pérdidas y ganancias, nos muestra las operaciones del negocio en un determinado periodo, el total de los ingresos restándole los gastos, fijos o variables, mostrándonos finalmente la utilidad o la pérdida del negocio, por tal razón se le conoce como un estado financiero dinámico.

3) Estado de cambios en la Situación Financiera

Conocido también como estado de origen y aplicación de recursos, donde nos muestra la fuente de recursos del negocio, así como la aplicación de los mismos, en un periodo determinado; en la actualidad se pueden encontrar en el mercado de los sistemas computacionales una gran variedad de paquetes financieros, para computadora que examinan mas minuciosamente los estados financieros.

4) Estado de Variación de Capital Contable

Tiene por objeto mostrar los cambios que sufre el capital contable del negocio (como aportaciones adicionales, perdidas o utilidad del ejercicio, toma de utilidades de socios capitalistas), en un periodo determinado.

Ahora veamos los estados secundarios o auxiliares

➤ Estado de costos de producción y ventas

Es el estado financiero que muestra el valor de los elementos que se utilizaron desde la producción hasta la venta de productos o mercancías, esto es por un periodo determinado, cabe mencionar que si el cliente es una distribuidora o comercializadora de productos lógicamente no podremos pedir un estado financiero de este tipo.

➤ Relaciones analíticas de los Estados Principales.

Se efectúan generalmente de determinados rubros o conceptos de cada estado financiero, por ejemplo en un balance general cuentas colectivas (clientes, proveedores, etc.), activo fijo, prestamos recibidos; en el estado de resultados, las ventas netas, gastos de operación, son de gran utilidad, por enseñar a detalle, ciertos aspectos del negocio que se desea conocer.

Queremos dejar claro que muchos clientes, únicamente nos facilitarán los dos primeros estados financieros (balance general, y pérdida o ganancia), ya que además son los que generalmente son auditados por despachos externos a la empresa investigada y son considerados los más importantes, además los que contienen la información que nosotros mas requerimos, dejando claro que si algún cliente niega esta clase de información dejará mucho que desear ya que si el cliente no confía en la información contenida en sus estados financieros, tratará de ocultarla y por lo tanto será difícil otorgarle una línea de crédito.

5.3 Posibilidades de recuperación

Las garantías reales, como lo son los bienes raíces a nombre de la persona moral o física solicitante del crédito, su verificación en el registro público de la propiedad y los demás bienes asegurables deberán ser investigados a fondo, además de la firma de los contratos respectivos que amparen la relación comercial y la obligación contraída al realizar dicha relación, deberán siempre estar listos antes de la otorgación de la línea de crédito.

Como veremos en el siguiente capítulo, este tipo de garantías, se firmarán pero con la intención de nunca usarse, ya que de por sí sola una garantía no nos garantizará la recuperación de un crédito vía legal o por lo menos si retrasará por un largo tiempo la recuperación de una cuenta pendiente.

Por lo tanto la posibilidad de recuperación de un crédito será en un principio de un **100%** recuperable o un **100%** no recuperable, y con el paso del tiempo, con el trato con el cliente deberá ser siempre mayor la posibilidad de recuperación y menor la posibilidad de no lograr la recuperación, si esta variable cambia lo mejor será cancelar esa línea de crédito.

5.4. Solicitudes de crédito

Las solicitudes de crédito siempre deberán ser llenadas, ya que es el primer vínculo de relación que tendremos para poder analizar un cliente, también estas solicitudes deberán ser corroboradas en un **100%**, ya que si el solicitante falsea la información vaciada en esta solicitud, nos dará un foco de alarma lo suficientemente considerable para cancelar o no otorgar la línea de crédito.

No existe un tipo de solicitud que sea considerada la mejor o la más completa, a continuación mostraremos dos tipo de solicitudes de crédito divididas tanto para un solicitante que sea persona física y otra para una compañía o persona moral.

5.4.1 Solicitudes de crédito (personas físicas)

A continuación desglosaremos los datos que deberá contener la solicitud de crédito para una persona física:

En la primera sección deberá llevar los datos personales del solicitante:

- Nombre.
- Estado Civil (sí es casado deberá mencionar el régimen de la sociedad conyugal, Bienes mancomunados o separados).
- Fecha de nacimiento.

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

- Nacionalidad. (Si es extranjero que papel acredita su estancia en nuestro país y la vigencia de su pasaporte y visa).
- R.F.C.
- Domicilio particular.
- N° de cuenta predial
- Tiempo de residir en ese lugar
- Teléfono.
- Si la casa que habita la esta pagando, el monto del pago, la hipoteca a nombre de quien se encuentra.
- Si la casa que habita es rentada, el monto de la renta mensual, nombre del propietario.
- Si la casa que habita es de un familiar, a nombre de quien está la casa, el parentesco con el dueño de la casa.

En la segunda sección deberá contener los datos del trabajo del solicitante:

- Nombre de la empresa que trabaja
- Dirección completa
- Teléfonos
- Sueldo actual
- Puesto que desempeña
- Jefe inmediato
- Antigüedad dentro de la empresa
- Si es posible que se adicionen los datos del anterior trabajo.

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Dentro de la tercera sección podrá pedirse información acerca del solicitante si tiene o no ingresos independientes a su trabajo, pidiendo el monto de los mismos y qué empresa o actividad, le está otorgando dichos ingresos.

Asimismo en esta parte se solicita información personal al solicitante, si es casado quién más aporta dentro de su familia un ingreso fijo y que monto lo compone.

Finalmente en esta parte se hará una suma del total de ingresos del solicitante.

En la cuarta sección se solicitará información acerca de sus referencias bancarias:

- Número de cuenta cheques
- Banco
- Monto al realizar esta solicitud
- Cuenta de ahorros
- Banco
- Monto al realizar esta solicitud
- Cuenta de inversiones
- Banco
- Monto al realizar esta solicitud
- Plazo que invierte su dinero
- Número y tipo de tarjeta o tarjetas de crédito
- Banco

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

- Monto al realizar esta solicitud
- Límite de crédito

En la quinta sección se solicitarán las referencias comerciales, y se pedirán como mínimo tres, teniendo que contar cada una de ellas con:

- Nombre de la empresa
- Monto del crédito otorgado
- Dirección completa
- Teléfono
- Nombre de la persona encargada del departamento de crédito de dicha empresa (con el fin de solicitar a dicha persona que corrobore la información dada por el solicitante)

Una vez que revisemos la solicitud de personas morales veremos un ejemplo de una carta de confirmación de referencias comerciales.

Finalmente en la última parte de la solicitud de personas físicas deberá contener las referencias personales al igual que las referencias comerciales como mínimo tres referencias con los siguientes datos:

- Nombre
- Parentesco (de preferencia que no tenga ningún parentesco)
- Tiempo de conocerlo
- Domicilio completo
- Teléfono

Al final de esta solicitud deberá llevar la fecha de realización así como el espacio para el nombre y firma del investigador o analista de crédito, para que finalmente se apruebe o rechace el crédito personal, junto con un comentario de la solución a la misma, así como el monto de crédito solicitado y el otorgado, todo ello para llevar un mejor control de las solicitudes ingresadas por el departamento de ventas.

5.4.2 Solicitudes de crédito (personas morales)

Ahora veamos que datos deberán contener la solicitud de personas morales.

En la primera parte deberá contener el siguiente:

- Nombre o Razón social
- Tipo de Sociedad
- Domicilio Fiscal
- Teléfono
- Objeto de la sociedad
- Fecha de constitución
- Notario
- Duración
- Libro
- Fecha de inscripción al registro público de la sociedad
- Volumen
- Fojas

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

- R.F.C.
- Capital Inicial
- Capital Actual
- Tipo de acciones: Comunes %, Preferentes %
- Accionistas principales, nombre y número de acciones
- Actividad de la empresa
- Nombre del Consejo de administración
 - Presidente
 - Vicepresidente
 - Tesorero
 - Secretario
 - Director general
- Nombre de la persona autorizada a suscribir títulos de crédito

Dentro de la segunda parte de la solicitud deberá contener lo siguiente:

- Bienes inmuebles a nombre de la sociedad
- Valor de cada uno
- Si estos están gravados
- Ubicación de los mismos

De preferencia deberá tener el número del registro público de la propiedad.

En la tercera sección de la solicitud deberá contener los datos generales de su balance y de su estado de resultado, por ejemplo:

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

- Del balance, fecha, Activo circulante, fijo y diferido, así como la suma de los tres, también el pasivo circulante y el pasivo a largo plazo, con su suma, por último el importe de sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar.
- Del Estado de Resultados, periodo, ventas totales, costo de venta, utilidades o pérdida de operaciones, gastos de operación, compras del periodo, utilidad o pérdida del ejercicio.

También independientemente se solicitarán los estados financieros auditados, siempre y cuando la empresa solicitante de crédito cumpla con los ingresos solicitados por ley.

En la cuarta sección se solicitará información sobre sus cuentas bancarias, con la siguiente información:

- Nombre del Banco
- Sucursal, plaza
- Tipo de cuenta
- Número de cuenta
- Importe a la fecha.

Dentro de la quinta sección se solicitaran las referencias comerciales, y se pedirán como mínimo tres, teniendo que contar cada una de ellas con:

- Nombre de la empresa
- Monto del crédito otorgado

- Dirección completa
- Teléfono
- Nombre de la persona encargada del departamento de crédito de dicha empresa (con el fin de solicitar a dicha persona que corrobore la información dada por el solicitante)

Al finalizar esta solicitud deberá contener la fecha de realización así como el espacio para el nombre y firma del investigador o analista de crédito, para que finalmente se apruebe o rechace el crédito, junto con un comentario de la decisión a la solicitud, así como el monto de crédito solicitado y el otorgado, todo ello para llevar un mejor control de las solicitudes ingresadas por el departamento de ventas.

Ahora veamos que tendrá que contener la carta de confirmación de referencias comerciales tanto para personas físicas como para personas morales. Este tipo de cartas son muy comunes entre las empresas, ya que en muchas ocasiones tanto nosotros como otras compañías necesitaremos la información que nos puedan proporcionar acerca de un nuevo cliente.

La carta de referencias comerciales tiene un carácter de confidencialidad ya que los datos que nos sean proporcionados, o que proporcionemos en ningún momento podrían ser revelados al solicitante de crédito, ya que puede que se perjudique la relación que se tenga el informante con su cliente, si las referencias que nos dio fueron malas.

Veremos a continuación como realizar una carta de confirmación:

En una hoja membreteada de la compañía se pondrán datos como

- Nombre de la empresa a quien se le solicita la referencia comercial, así como su Dirección y si es posible el nombre de quien nos podrá proporcionar la información que necesitamos.
- Además con las siguientes preguntas o datos:
 - ¿Otorga crédito a este cliente (nombre de cliente)?
 - Monto otorgado
 - Plazo del crédito
 - Volumen de compras mensuales
 - Saldo a la fecha
 - Ultima Compra (monto y fecha)
 - ¿A dado cheques sin fondos (monto y cantidad) ?
 - ¿Aprovecha descuentos por pronto pago?
 - A su juicio es considerado como un cliente bueno, regular o malo.
 - Observaciones del informante

Finalmente se le pedirá su nombre, puesto, fecha y firma de quien proporcione la información. Tenemos que dejar claro que este tipo de cartas podrán ser contestadas sí el informante así lo desea o no, la podrán contestar vía telefónica, el caso es de tratar que este tipo de información se proporcione en forma de favor y no por obligación para que los datos sean lo mas reales posibles.

5.5 Modelo de evaluación de las solicitudes de crédito

La determinación de otorgar o negar el crédito tiene que estar basado en criterios objetivos, tanto para lograr una mejor posibilidad de recuperación a tiempo, como para minimizar las cuentas incobrables. La utilización de un sistema determinado, logrará que siempre se tenga la misma objetividad de las decisiones finales de crédito y sin embargo, deja abierta la opción final al ejecutivo de crédito, ya que solo establece la posibilidad de recuperar a tiempo.

El modelo que presentamos, es sencillo pero lo bastante completo, ya que toman en cuenta los tres criterios de evaluación, (hábitos de pago, capacidad de pago y posibilidad de recuperación).

Siempre es bueno dejar en claro que puede suscitar en la práctica que un determinado cliente no pueda ser valuado como el grueso de los clientes llamados normales, por lo tanto nuestra valuación, en ciertas ocasiones, muy especiales, tendrá que adaptarse a una situación determinada, claro sin dejar en todo momento la imparcialidad, que es característica del personal que integra el departamento de crédito.

5.5.1 Modelo de sistema de puntos para el otorgamiento de crédito

El modelo de evaluación por puntos lo dividiremos en tres partes para una mejor evaluación al prospecto de cliente.

En la primera parte deberemos tomar en cuenta el historial crediticio del solicitante. Como mencionamos anteriormente esto puede ser mediante los burós de crédito, boletines judiciales o investigación personal, clasificando el resultado de la siguiente forma:

- Excelente, récord perfecto o casi perfecto de pago y ningún juicio ejecutivo mercantil o suspensión de pagos.
- Bueno, retrasos menores en algunos pagos únicamente.
- Regular, retrasos mayores en algunos casos pero sin juicio ejecutivo mercantiles o suspensión de pagos.
- Malo, adeudos muy atrasados o incobrables, juicios ejecutivos u ordinarios mercantiles o en suspensión de pagos.

En caso de que las referencias de crédito sean regulares o malas no se debe de aprobar el crédito ni perder tiempo continuando con la evaluación. El dinero que se pueda invertir en dicho cliente, estará mejor invertido en clientes que sí cumplan con sus compromisos de pago.

En la segunda parte y en la tercera parte tendremos que valorar su capacidad de pago y la posibilidad de recuperación por lo que usaremos para ello, las razones simples y las razones estándar.

A continuación veremos que son y en que consisten dichas razones. Las razones se aplican principalmente para estudiar la posición del cliente a corto plazo.

Razón, es el resultado de la relación entre dos cantidades, para señalar cuantas veces una de ellas contiene a la otra.

Por lo tanto el uso de las razones simples consiste en la comparación de las cifras o grupo de cifras en los Estados Financieros, con el fin de establecer la independencia lógica entre una y otra. Asimismo el resultado nos ayudará a comprender de una forma más simple la interpretación a los siguientes rubros: la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa investigada.

Si vemos las partidas en forma aislada (o una sola), nos da poco margen para analizarla, por eso, al compararse con otras partidas, se logra un análisis más profundo y valioso, ya que dichas comparaciones tendrán la cualidad de tener relación entre sí.

El uso de las razones simples nos ayudará, para analizar los estados financieros, mostrándonos los puntos débiles del cliente, lo cual nos ayudará finalmente a determinar la otorgación del crédito o no.

En cuanto a un número determinado de razones simples para cada negocio. eso depende del negocio de que se trate, tomando en

cuenta sus propias características. Ahora veamos la clasificación de las razones simples:

1. **Razones Estáticas:** son las que se establecen entre partidas o grupos de partidas del Estado de situación financiera. que es un estado estático.
2. **Razones Dinámicas:** se obtienen relacionando las partidas o grupo de partidas del estado de resultados.
3. **Razones Combinadas:** se obtienen relacionando las partidas o grupos de partidas de ambos estados financieros (resultado y posición financiera).

A continuación describiremos las razones simples que se pueden utilizar con fines de estudio de crédito más conocidas:

I.- Análisis de solvencia

- **Capital de trabajo;** que las obligaciones a corto plazo serán pagadas primordialmente con los saldos de efectivo, con la recuperación de las cuentas por cobrar y ventas de inventario.

Su fórmula es, dividir el activo circulante entre el pasivo a corto plazo o circulante. Dependerá de las características de las operaciones de

cada empresa, para dar una interpretación correcta al Capital de trabajo (generalmente, se da una medida como base de dos a uno).

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Es decir esta relación nos indicara sí el pasivo circulante (lo que debemos a corto plazo), esta cubierto por el activo circulante (lo que tenemos disponible).

- **Prueba ácida;** También conocida como liquidez inmediata, por ser muy severa, ya que mide la capacidad del negocio para cubrir todas sus obligaciones a corto plazo con sus recursos de realización inmediata(activo disponible), conformados por caja, bancos e inversiones y las cuentas por cobrar, liquidables al momento, restándoles los inventarios realizables en ventas.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Si un negocio tiene la capacidad inmediata de pagar su pasivo circulante, se dice que esta garantizado el cobro de cualquier cuenta. La Prueba ácida no tiene una medida específica, por lo

general se toma uno a uno, esto significa que por cada deuda que tengamos, tenemos un activo disponible para pagar dicha deuda.

II.- Determinación del ciclo financiero.

- **Rotación de inventarios;** es la frecuencia o el número de veces que en un periodo dado, las mercancías o artículos que se comercializan han sido reemplazados.

Por ejemplo, tenemos el caso de las comercializadoras o distribuidoras, donde la rotación de sus inventarios es alta, lo cual se compensa con el margen de utilidad bajo, el cual es compensado con un volumen de ventas alto. En una empresa industrial, es mas baja esta rotación, lo cual indica que sus márgenes de utilidad son más altos.

La fórmula que más es usada independiente si es una comercializadora o una empresa productora (ya que la productora también comercializa sus productos) es la siguiente:

Costo de Ventas

Rotación de Inventarios =-----

Promedio de Inventarios

Debemos de tomar en cuenta que aquí los inventarios deberán ser siempre de producto terminado disponible para su venta inmediata.

Existe una sobre inversión de inventarios al haber una rotación lenta, con relación al volumen de ventas y una rotación eficiente cuando se muestra un excelente volumen de ventas.

Asimismo para saber el tiempo promedio de permanencia de los inventarios en los almacenes debemos seguir la siguiente fórmula:

$$\text{Tiempo Promedio de Rotación de inventarios} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

- **Rotación de cuentas por cobrar o el conocido como días cartera;** que consistirá en conocer cuanto tiempo promedio se tarda en recuperar sus ventas la empresa investigada.

Tomaremos el siguiente proceso:

Primero determinaremos la venta diaria promedio, dividiendo las ventas del ejercicio entre 365 días, luego determinaremos finalmente los días cartera con la siguiente fórmula:

$$\text{Días Cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar a clientes}}{\text{Venta diaria promedio}}$$

El resultado nos dará conocer el tiempo de recuperación de cada venta, si es demasiado alto nos indicará de una empresa que tiene una mala administración de sus finanzas y si lo tiene una cartera de pocos días nos señala que es una empresa agresiva en sus políticas de recuperación de su efectivo.

III.- Determinación para conocer la estabilidad del negocio

- **Endeudamiento**, nos permite la obtención del grado de endeudamiento de la empresa, con relación a su Capital contable. Es el coeficiente que muestra la dependencia económica entre los propietarios y los diversos acreedores, por los financiamientos obtenidos.

Existe una tendencia muy marcada que considera el pasivo total en relación de uno a uno con el Capital contable como máximo, nunca deberá ser el pasivo mayor al Capital, ya que eso denotaría que no se tienen los suficientes recursos para garantizar los derechos a terceros.

Su fórmula quedaría de la siguiente forma:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

IV.- Comprobación la productividad del negocio.

- **Rendimiento del Capital contable**, el objeto de esta razón será el de medir, el rendimiento de cada peso que se tenga invertido en el Capital contable o inicial, para determinar exactamente el porcentaje de utilidad que se obtiene.

Este tipo de razón es muy usada para darle valor a las acciones de las empresas que cotizan en la bolsa de valores de nuestro país, para verificar que tan rentable o no es una empresa.

Se obtiene desarrollando la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento de Capital Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable - Utilidad Neta}}$$

Resumiendo diremos que las razones que utilizaremos para conocer la situación financiera de la empresa a la que estamos investigando antes de otorgarle el crédito serían las siguientes :

- Capital de Trabajo
- Prueba Ácida
- Rotación de Inventarios
- Tiempo Promedio de Rotación de inventarios

- Días Cartera
- Endeudamiento
- Rendimiento del Capital Contable

A continuación veremos el formato de análisis total en forma de puntos para clarificar a un cliente que nos solicita crédito.

5.5.2 Formato del modelo de clasificación de crédito

Se pondrá en la parte superior de la hoja del formato el nombre de la empresa que sé esta evaluado, así como la fecha, si estos estados financieros son auditados o no.

Después pondremos los aspectos importantes del crédito junto a los factores de calificación de cada uno de ellos.

Así también se le dará un valor del mayor al menor de cuatro al máximo y uno al mínimo. Finalmente se dará una razón de peso la cual se multiplicará al valor de cada aspecto, éste varía dependiendo de la importancia del aspecto calificado, esta también puede variar dependiendo del punto de vista del investigador; cabe hacer la aclaración para que el criterio de investigación sea claro es necesario que el responsable de la supervisión de las investigaciones y análisis del crédito sea finalmente el Gerente de Crédito.

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

El cuadro quedaría de la siguiente forma:

<i>FACTORES</i>	<i>4 PUNTOS</i>	<i>3 PUNTOS</i>	<i>2 PUNTOS</i>	<i>1 PUNTO</i>	<i>PESO</i>	<i>SUB TOTAL</i>
<i>I. HABITOS DE PAGO</i>						
HISTORIAL CREDITICIO	EXCELENCIA	BUENO	REGULAR	MALO	6	
<i>II. CAPACIDAD DE PAGO</i>						
CAPITAL DE TRABAJO	MAYOR A 2.5	ENTRE 2.0 Y 2.5	ENTRE 1.5 Y 2.0	MENOR A 1.5	4	
PRUEBA ÁCIDA	MAYOR A 1.5	ENTRE 1.5 Y 1.0	ENTRE 1.0 Y 0.75	MENOR 0.75	4	
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	MAYOR A 1.5	ENTRE 1.5 Y 1.0	ENTRE 1.0 Y 0.50	MENOR 0.50	2	
TIEMPO PROMEDIO DE RO- TACION DE INVENTARIOS	MAYOR A 4	ENTRE 4 Y 3	ENTRE 3 Y 2.5	MENOR A 2.5	2	
DÍAS CARTERA	MENOR A 45 DÍAS	ENTRE 45 Y 60 DÍAS	ENTRE 61 Y 75 DÍAS	MAS DE 75 DÍAS	3	
<i>III. ESTABILIDAD DEL NEGOCIO</i>						
ENDEUDAMIENTO RELATIVO	MENOR AL 20%	DEL 21% AL 40%	DEL 41% AL 60%	MAYOR AL 60%	4	
<i>IV. PRODUCTIVIDAD DEL NEGOCIO</i>						
RENDIMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE	MAYOR AL 25%	DEL 25% AL 20%	DEL 20% AL 15%	MENOR AL 15%	4	

SUMA TOTAL 116

Una vez que se tiene el puntaje total se clasificara de la siguiente manera:

- A1 : 95 –116 B : 60 -75
A2 : 85- 95 C : 50 – 60
A3 : 75- 85 D : 50 o menos

Donde los tres primeros tendrán un alto porcentaje de certidumbre para que el prospecto de cliente cumpla sus objetivos de pago.

Dentro del rango de la letra B tendremos un prospecto con un cierto grado de morosidad para cumplir sus compromisos con nosotros.

En el rango de la letra C tendrá un grado alto de morosidad el cual en cualquier momento, si a este prospecto se le llegara a vender, tendría problemas para recuperar el dinero invertido.

Para los prospectos que entran en el rango de la letra D lo ideal seria no venderles por ningún motivo a crédito de preferencia si se quiere tener tratos con el de escrito contado.

Cabe hacer la aclaración que estos criterios cuantitativos tendrán que ser en medida también, considerados los criterios cualitativos, de acuerdo con las posibilidades de la empresa investigada y la situación de competencia que exista en el mercado de competencia que este inmersa nuestra empresa.

Por último diremos que debajo del estudio realizado tendríamos que poner una explicación del resultado del mismo sea aprobado o rechazado y hacerlo llegar al área de ventas para que a su vez lo informe al prospecto.

5.6 Información adicional de la evaluación del crédito

Una vez que se concluyó con la investigación de crédito podemos considerar tomar en cuenta la siguiente información adicional para tener un mejor conocimiento del posible cliente.

- Verificación en el registro público de la propiedad que los bienes raíces a nombre del posible cliente estén debidamente registrados a su nombre y sin gravámenes.
- Tomar en consideración que las empresas que dependen de uno o muy pocos clientes y de uno o muy limitado número de proveedores, sobre todo si sus compras las realizan mayormente en le extranjero, tienen un mayor grado de riesgo.
- Las compañías con accionariado que cotizan en bolsa de valores, en general, tienen mucho mayor control administrativo que aquellas cuyas acciones se encuentran en su mayoría en poder de una sola familia.
- Tanto el crecimiento rápido de las ventas como su disminución producen falta de liquidez en corto plazo por lo que sí se detecta alguno de estos fenómenos opuestos se debe extremar cuidado en otorgar crédito.

Así también debemos tomar en consideración esta pequeña clasificación de las empresas para considerar o no el otorgar un crédito:

Por su administración

Institucional, empresa con accionariado no familiar, administrada por profesionales.

Profesional, accionariado familiar administrada por profesionales ajenos a la familia.

Familiar, accionariado familiar, administrada por los dueños únicamente.

Por el tipo de Accionariado:

Multinacional o institucional, empresa transnacional o nacional cotizada en mercado de valores.

Semi-institucional, acciones en poder de muchos accionistas aunque no cotiza en el mercado de valores.

Familiar, empresa con más del 51% de las acciones en manos de una familia.

Empresa paraestatal (con participación del gobierno), empresa con más del 51% de las acciones en manos del gobierno (federal, estatal o municipal).

Por su situación laboral (últimos dos años):

Sin problemas laborales.

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Emplazamiento cíclico, la compañía se emplaza cada año antes o después de la firma del contrato colectivo de sus trabajadores (sindicalizados).

Con Huelga; huelga con duración menor a 21 días.

Con Huelga prolongada, huelga con duración mayor a 21 días

Por su participación en el mercado, se toma la participación en el mercado de la empresa, y en el caso de existir más de un producto, un promedio ponderado con la participación de las ventas de la empresa de cada producto que tenga distribuyendo en el mercado.

Por su concentración de proveedores, se considerara la participación sobre el total de sus compras del mayor proveedor que tenga.

Por su concentración de clientes, esta se basara en la participación sobre total de ventas del mayor cliente que tenga.

CAPÍTULO 6. ASPECTOS LEGALES

Dentro de este capítulo mostraremos cuales son los aspectos legales más importantes que deben ser tomados en cuenta para poder implementar un departamento de crédito y cobranza, recordando que los tres aspectos importantes del crédito además del plazo, el costo de dar y pedir prestado, es la garantía que avale dicho crédito, y la que los abogados son los que mejor nos auxilian en este tipo de cuestiones.

Como ya hemos descrito anteriormente el crédito significa confianza y en esto se basa la relación que existe entre el que otorga el crédito y quien hace uso del mismo, pero siempre es recomendable para otorgar dicho crédito la necesidad de pedir una garantía que respalde la otorgación del mismo, claro que nunca esperamos utilizar estas garantías, ya que esta garantía como su nombre lo dice garantizará que el deudor pague su cuenta pendiente o de lo contrario tendrá que enfrentarse a las leyes establecidas que obligan a que un deudor liquide su cuenta, pero si nosotros esperamos que todos los clientes no nos paguen y otorguen garantías, mejor no vendemos a crédito.

Asimismo deberemos de contar con abogados que nos ayuden o asesoren en cuestiones legales para tener un mejor respaldo, claro si la empresa en cuestión no tiene un departamento legal, es bueno contar con un despacho de abogados que presten los servicios legales aun en forma esporádica.

6.1 El papel del abogado

Ya 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 o futuros clientes. Sin embargo, también debemos preocuparnos por el peor de los casos: la cobranza por vía legal. Para lo anterior debemos coordinar nuestros esfuerzos con el abogado o el **“Departamento Jurídico”** de la empresa, para que mediante su asesoría tengamos la mayor posibilidad de recuperación por la vía extrajudicial o judicial.

Los abogados ante todo se ocuparán de tramitar todas las cuestiones legales, como realización de contratos independientemente si es una empresa productora de bienes o una empresa prestadora de servicios, otra actividad que se encarga a los abogados será el cobro extrajudicial, pero siempre, los abogados nos recomendarán que tomemos en cuenta las siguientes medidas preventivas:

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 para poder firmar contratos.
2. Se deberán requerir los estados financieros y la copia de la última declaración anual del Impuesto sobre la renta.

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 estas reciban sus mercancías en domicilios 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.

Siempre que tomemos en cuenta esta clase de medidas podremos ayudar en mucho a que en un juicio judicial logrará ganar y así poder finalmente recuperar el importe de la deuda no pagada.

Por último diremos que siempre se debe de agotar hasta la última oportunidad de cobro antes de turnar al departamento legal o a los abogados externos cualquier cobranza ya que este es el último recurso que tenemos y es lo más difícil y problemático aun contando con los mejores abogados, ya que cabe la posibilidad y muy alta que un juicio no se gane, debido a que en nuestro país las leyes son bastantes obsoletas creando un ambiente de impunidad en cuestión de delitos financieros o llamados de **“Cuello Alto”**

6.2 Los contratos de prestación de servicios y compra - venta

Nosotros tenemos la obligación de fincar siempre contratos de compraventa o prestación de servicios con nuestros clientes normales, ya que siempre que se da una relación comercial debe estar fincado en la legalidad, para beneficio mutuo entre los proveedores y los clientes.

También por sugerencia de los abogados es recomendable al realizar cualquier clase de contrato este sea registrado en el “**Registro Público de la Propiedad**”, por la simple razón que tendrá mayor validez ante cualquier estancia jurídica que se presente. En cuanto la firma de un contrato ante Notario Público, es muy recomendable siempre y cuando este Notario lleve el mismo contrato ante el Registro Público de la Propiedad.

Este contrato lo firman por ambas partes (proveedores y clientes) los representantes legales de las empresas involucradas, ya que como estaremos mencionando es necesario que los contratantes tengan las facultades suficientes para contraer y otorgar obligaciones.

Dentro del contrato deberán establecer, de tener por recomendaciones en la practica comercial, todos y cada uno de los aspectos más relevantes de la relación comercial, producto o servicio que se este comercializando, tiempo de entrega, devoluciones,

descuentos, aspectos generales de la otorgación de crédito, terminación de la relación, etcétera.

La duración de este contrato es normalmente indefinido, en los casos que se manejen más de una operación comercial de compra-venta, de esta manera los de prestación de servicios, durarán hasta que el servicio prestado sea suspendido de acuerdo al contrato.

Este tipo de contratos deberán ser siempre de naturaleza lícita, es decir deberán de respaldar actividades comerciales legales.

Más adelante veremos que estos contratos principales dan lugar a las garantías (contrato de obligado solidario, pagaré, garantía hipotecaria) del crédito y que además son los contratos conocidos como accesorios.

En cuanto a las ventas esporádicas o la única venta por algún servicio especial, es difícil fincar contratos de este tipo por varias razones, de las más importantes podemos enunciar las siguientes:

- Todo contrato por muy sencillo que éste sea siempre será engorroso y puede que sea en lugar de un beneficio un problema que finalmente nos lleve a perder la venta antes que esta sea culminada.

➤ Muchos clientes al saber que tienen que firmar alguna clase de documento o contrato, les da hasta cierto punto miedo, ya que es conocido que la costumbre del mexicano más vale lo sencillo y rápido que lo complicado, ya que podemos escuchar algunas frases tales como ***“que tendrá el producto o el servicio que quieren hacerme firmar contratos”***

Para poder contrarrestar este tipo de problemas que nos enfrentaremos a la firma de contratos por ventas esporádicas, es mejor garantizar la venta en forma de contado o con un anticipo fuerte y el resto del pago con la otorgación del servicio o la entrega del producto.

6.3 Los intereses moratorios

Es importante especificar en los pedidos el porcentaje que se cobrará al cliente por concepto de intereses moratorios. Esta cantidad es conveniente especificarlas por cada día de retraso después de la fecha prometida de pago, haciendo que estos intereses moratorios sean lo suficientemente altos para desalentar al cliente a financiarse con nuestro dinero.

Podemos tomar como ejemplo, si los intereses interbancarios fueran del **28%** anuales nosotros fijaríamos intereses del **60%** anual; es decir un **5%** mensual o un **0.167%** diario que es mucho mayor

comparándolo con la tasa líder del 28% anual (2.34% mensual o el 0.077% diario).

Debemos recordar que siempre es bueno dejar claros los intereses moratorios tanto en los contratos de compraventa, prestación de servicio o de distribución de productos, en los pedidos, o muchas compañías en el campo normal de su facturación nos muestran en la parte inferior o posterior de la misma el porcentaje a cobrar por pagos con atrasos, a este tipo de facturas se les conoce como **“Factura Pagaré”**.

No debemos de olvidar que si un cliente tiene adeudos considerables, o atrasos de muchos días sin pagar es preferible cobrar ante todo el monto original de deuda, y una vez que liquide su adeudo hacerle llegar su cargo de intereses, negociando con el cliente el porcentaje de estos, hasta llegar como mínimo a la tasa de interés que estén cobrando las instituciones financieras.

Los intereses moratorios en la práctica han mostrado que al cobra los en muchas ocasiones ha llevado a muchas empresas a perder clientes, pero no debemos olvidar que el crédito original otorgado sin importar el plazo, el financiamiento corre siempre a cuenta del proveedor, así mismo el cobrar intereses por un lapso de tiempo corto es decir no mayor a 10 días hábiles, suele ser a su vez ridículo, también es recomendable recordarle a un cliente con atrasos constantes que la compañía cobra un porcentaje alto de intereses y

que si dicho cliente continua con los mencionados atrasos en sus pagos se hará acreedor a dicho cargo, puesto que es mejor perder un cliente moroso que después enfrentarse a un juicio para el cobro de una cuenta.

6.4 Características de los títulos de crédito

Las características de los títulos de crédito se especifican en el Título Preliminar y en el Título Primero de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Se consideran títulos de crédito en forma genérica los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ello se consigna, y su falta de pago da origen a un juicio ejecutivo, en donde el embargo se puede lograr quince días después de presentada la demanda. En contra partida los documentos que no son títulos de crédito, pueden ser los contrarecibos o las simples remisiones firmadas de recibo de mercancías, sirven exclusivamente para identificar quien tiene derecho a exigir la prestación que de ello se consigna.

No hay que olvidar que nosotros usaremos este tipo de documentos como **“garantía”** de la otorgación de una línea de crédito, y no para garantizar el cobro individual de cada factura que demos a nuestros clientes; ya que la firma de los títulos de crédito, son mas que el simple llenado y firmas de documentos, a continuación veremos los datos necesarios para la otorgación de títulos de crédito como garantía de una línea de crédito.

6.4.1 El pagaré

El pagaré, es el título de crédito más versátil y de mayor aceptación en la actualidad, ya que tiene características especiales que se derivan de su contenido de acuerdo a los artículos **170** al **173** de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito que transcribimos a continuación:

Art. 170. - El pagaré debe contener:

- I. La mención de ser pagaré, insertado en el texto del documento;**
- II. La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero;**
- III. El nombre de la persona (física o moral) a quien ha de hacerse el pago;**
- IV. La época y el lugar del pago;**
- V. La fecha y el lugar en que se suscriba el documento; y**
- VI. La firma del subscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre**

Art. 171. – 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 como tal el domicilio del que lo suscribe.

Art. 172. – Los pagarés 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 vencimiento.

Art.173. – El pagaré domiciliado debe ser presentado para su pago a la persona indicada como domiciliario, y a falta de domiciliario designado, al suscriptor mismo, en el lugar señalado como domicilio

El protesto por falta de pago debe levantarse en el domicilio fijado en el documento, y su omisión, cuando la persona que haya de hacer el pago no sea el suscriptor del mismo, producirá caducidad de las acciones que por el pagaré competan al tenedor contra los endosantes y contra el suscriptor.

Salvo ese caso, el tenedor no está obligado, para conservar acciones y derechos contra el suscriptor, a presentar el pagaré a su vencimiento, ni a protestarios por falta de pago.

Como podemos apreciar en los artículos anteriores, el pagaré presenta varias ventajas entre las que destacan las siguientes:

- Se considera como cosa juzgada ya que contiene la promesa incondicional de pago,
- Es pagadero a la vista,
- Si tiene un 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, si obró con dolo.

6.4.1.1 Consecuencias legales de firmar un pagaré sin autorización para hacerlo

Si la persona que nos firmó un pagaré, 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 a 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”***, lo anterior no libera al susodicho de la responsabilidad penal que pudiera tener adicionalmente, si se prueba que obró con dolo.

Debemos dejar claro que los firmantes de algún pagaré deberán tener facultades legal para hacerlo, es decir en cualquier acta constitutiva de todas las compañías se designa quienes o quienes tienen poder legales para contraer obligaciones a nombre de la empresa, por lo tanto es recomendable antes de tramitar algún pagaré como respaldo de alguna línea de crédito tener en mano copia del acta constitutiva de la empresa que lo esta otorgando.

Así también si el firmante es un negocio bajo el régimen fiscal de persona física, tendremos que conocer su estado civil, si es casado bajo que régimen conyugal, esta, ya que cualquier persona que este bajo el régimen de sociedad conyugal, tendrá la obligación de firmar el cónyuge de quien contrajo alguna obligación mercantil.

En resumen, el integrar un pagaré en alguno de los documentos que nos firma el cliente aumenta en gran medida la posibilidad de cobro, vía legal.

6.4.2 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. 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.)
- Lugar y fecha de expedición y pago
- Suma que se debe pagar en letra y cifras
- Nombre de librado (Banco)
- Firma del librador (quien lo expide)
- Lugares de expedición y pago:
- Normalmente el lugar de expedición es el domicilio del librador y el de pago del librado
- Pagadero a la vista:

El cheque es siempre pagadero a la vista, independientemente de la fecha de su expedición. El cheque posfechado como tal no tiene validez ya que cualquier cheque una vez expedido es posible cobrarlo, aún antes de la fecha señalada, si el librador tiene fondos.

Es recomendable presentar los cheques los días en que normalmente el librador 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 librador, 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 permite presentarlo en innumerables ocasiones, hasta lograr el cobro del mismo.

Como un paréntesis daremos un ejemplo que en la práctica ha llegado a pasar para poder cobrar un cheque:

“ Un tenedor llegó a un banco a presentar un cheque para su cobro, en ventanilla le comentaron que no tenía los fondos suficientes para poder cobrarlo, el mismo tenedor le pregunto al cajero cuanto dinero hacia falta par cubrir la totalidad del cheque, la cual no rebasaba un monto mayor al 8% del valor total de importe del cheque, por lo que el tenedor deposito en efectivo esa cantidad y pudo cobrar el cheque, evitándose complicación futuras, posiblemente este cheque lo expidió un cliente conocido por su alto grado de morosidad”.

Para poder presentar a cobro los cheques dentro de los plazos legales a la institución bancaria correspondientes transcribimos por completo el artículo 181 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito:

Art. 181.- Los cheques deberán presentarse para su pago:

- I. Dentro de los quince días naturales que sigan al de su fecha, si fueren pagaderos en el mismo lugar de expedición;**
- II. Dentro de un mes, si fueren expedidos y pagaderos en diversos lugares del territorio nacional;**
- III. Dentro de tres meses, si fueren expedidos dentro del territorio nacional para ser pagadero en el extranjero, siempre que no fijen otro plazo las leyes del lugar de presentación.**

Este plazo que prevé la Ley es para poder hacer el llamado protesto del pago, que nos sirva para demostrar que el mismo fue presentado a tiempo, y con eso iniciar las acciones que previene la ley, ya que en caso contrario se estará a lo previsto en el articulado de la **LGTOC**, que a continuación mencionaremos:

Art. 191.- Por no haber presentado o protestado el cheque en la forma y plazos previstos en este capítulo, caducan:

- I.- Las acciones de regreso del último tenedor contra los endosantes o avalistas;**
- II.- Las acciones de regreso de los endosantes y avalistas entre sí; y**
- III.- La acción directa contra el librador y contra sus avalistas, si prueba que durante el término de presentación tuvo aquél fondos suficientes en poder del librador y que el cheque dejó de pagarse por causa ajena al librador sobrevenida con posterioridad a dicho término.**

Por lo tanto podemos recomendar a título personal que por lo escrito anteriormente, el aceptar cheque posfechados nos puede traer mas problemas que beneficios, ya que en la práctica tenemos que muchos clientes que pagan con cheques posfechados siempre lo hacen con un plazo de cinco a diez días hábiles, y en algunas ocasiones piden que si se posterga este plazo por algunos días adicionales, como consecuencia de estas acciones caemos en lo dicho en el artículo 191 de la citada ley.

Ahora bien si se cumple con la presentación en tiempo, tenemos seis meses para iniciar acción directa contra el librador que da origen al siguiente artículo:

Art. 193.- El librador de un cheque presentado en tiempo y no pagado, por causa imputable al propio librador, resarcirá al tenedor los daños y perjuicios que con ello le ocasione. En ningún caso la indemnización será menor del veinte por ciento del valor del cheque.

Hay que hacer notar que la indemnización mínima es del **20%** pero cuando los gastos o perjuicios son mayores al mencionado **20%** y además podemos comprobarlo, entonces es posible exigir su pago.

No debemos de olvidar que en caso que tengamos un cheque devuelto además del mencionado **20%** tenemos que cobrar el total del importe del cheque, así mismo si podemos demostrar que hubo dolo en la expedición del mencionado cheque, o sea que se expidió a sabiendas que no seria pagado, podríamos demandar penalmente al librador.

Por último mencionaremos que además de cobrar el cheque, el 20% por daños y perjuicios, tenemos la obligación de cobrar intereses a partir de la devolución del cheque hasta el pago del mismo, al porcentaje que ya hemos descrito anteriormente.

6.4.3 El contrato de obligado solidario

Dentro de la práctica comercial y legal podemos encontrar la figura del obligado solidario como la persona quien a nombre de otra se obliga solidariamente a cumplir por esta última todas las obligaciones contraídas, es decir esta persona a la cual llamamos obligado solidario, pagará las deudas contraídas por un tercero, esta obligación se hará mediante un contrato el cual describiremos a continuación todas sus características.

En cuanto a su forma:

- Deberá ser por escrito
- Ante Notario Público para que de fe de la firma de este contrato
- Y deberá registrarse ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, para su validez.

En cuanto a su fondo:

- Es un contrato que sirve como garantía de una línea de crédito
- Es un contrato accesorio ya que depende de un contrato principal, como un contrato de distribución, de servicio o de

compraventa, además si el contrato principal es cancelado automáticamente se cancela el contrato de obligado solidario.

- Unilateral por naturaleza, es decir que es voluntad de una sola persona garantizar las obligaciones contraídas por un tercero a un acreedor cierto.
- Es gratuito ya que en la firma de este contrato no se tiene que derogar o pagar gasto alguno.

Así también los elementos esenciales que contiene contrato serán:

- El consentimiento, aquí queremos decir que para que exista un contrato de obligado solidario necesariamente tiene que tener el consentimiento de esta persona, de lo contrario no sería posible el contrato mismo.
- El objeto, este será el de garantizar las obligaciones contraídas de un tercero, en alguna transacción comercial.

Los elementos que le dan validez a este contrato son los siguientes:

- La capacidad legal del contratante, no hay que olvidar que si una persona que firma un contrato y no tiene las facultades para hacerlo esta incurriendo en un delito, por lo tanto como ya lo mencionamos anteriormente es necesario verificar mediante el acta constitutiva si la persona que está firmando tiene las facultades expresas de la empresa que representa o en su caso la

del cónyuge en el supuesto que sea una persona física quien lo esta firmando,

- La ausencia de vicios, es decir que el contratante del Obligado solidario en ningún momento esta firmando de mala fe o con dolo el mencionado documento,
- Que tenga licitud, es decir que la línea de crédito que está garantizando este documento sea por actividades dentro de la ley, y no esten penadas,
- Que su forma como ya describimos escrita, ante Notario Público e Inscrito en el Registro Público de la Propiedad.

A continuación veremos cuales son las causales de terminación de este contrato:

- En cumplimiento del objeto para el que fue creado este contrato, es decir cuando la relación comercial de acreedor y del deudor quede terminada y liquidada, la figura del Obligado Solidario desaparece,
- La liberación del mismo, cuando la deuda por la cual esta obligada quede saldada, o cuando se llega a un juicio, el Obligado solidario liquide el monto al acreedor,
- Cuando las condiciones originales sean modificadas, es decir cuando en el contrato principal se cambien la línea de crédito, o se otorgue otro tipo de garantía crediticia.

Por último, describiremos cuales son las principales diferencias que existen entre un aval y la figura del obligado solidario, ya que se puede dar lugar cierta confusión:

- En cuanto al monto, el aval únicamente podrá ser requerido por montos determinados, como en los pagarés, en cuanto al obligado solidario éste tendrá que responder por todo el monto de una deuda contraída por un tercero en la práctica comercial, los pagarés únicamente llegan a respaldar hasta un saldo no mayor de trescientos mil pesos,
- En cuanto al tiempo únicamente el aval dará respaldo por tiempo determinado o por una operación con cierta caducidad, es decir el aval únicamente se pide en operaciones con ventas a plazos semanales, mensuales de una cierta clase de productos, o en la firma de pagarés como ya vimos anteriormente, el pagaré tiene una caducidad, en cuanto al obligado solidario, este se finiquitara, la responsabilidad únicamente si se cancela o termina la relación comercial y esta es pagada en su totalidad,
- Finalmente en su forma, el obligado solidario es un contrato que por su importancia es necesario registrarlo ante el registro Público de la Propiedad para darle su validez oficial, en cuanto el aval con su firma en un contrato es mas que suficiente, aun así es recomendable que lo haga ante un Notario Público aunque legalmente no lo requiera.

6.4.4 El contrato de garantía hipotecaria

El contrato de garantía hipotecaria es uno de los más importantes de su tipo, ya que es usado principalmente en transacciones comerciales de millones de pesos, donde por seguridad se piden bienes inmuebles como garantía del pago del crédito otorgado.

Las instituciones financieras, se valen de este tipo de contrato y/o garantía para poder prestar dinero, la función principal de este contrato es asegurar al tenedor del mismo la recuperación del dinero de un deudor si este no paga mediante la venta de inmuebles en su calidad de garantía.

A continuación describiremos cada una de las características de las Garantías Hipotecarias:

En cuanto a su forma,

- Deberá ser escrito
- Realizado ante un Notario Público
- Una vez que ha sido Notariado es un requisito legal él registrarlo en el Registro Público de la Propiedad, ya que este tipo de contratos contrae el llamado gravamen del bien inmueble, es decir que una propiedad dada en garantía, por el valor total de la misma no podrá ser dada en garantía nuevamente, o en su caso fue dada en garantía por una parte de la misma esta podrá ser registrada

hasta que el monto de la garantía o garantías cubran el total del valor del bien inmueble.

En cuanto a su fondo,

- Este contrato garantiza una transacción comercial determinada, una línea de crédito otorgada, o un préstamo de dinero en efectivo.
- Es un contrato accesorio, como son los contratos de prestación de servicios, compraventa, distribución, préstamo bancario.
- Tiene carácter divisible, como ya lo mencionamos anteriormente esta garantía podrá ser compartida con otros contratos de garantía hipotecaria siempre y cuando no rebasen el valor total del inmueble en su conjunto.
- Nunca podrá haber un contrato de garantía hipotecaria si no hay un bien inmueble de por medio.
- Únicamente podrán usarse bienes inmuebles como garantía hipotecaria, si se usara otro bien sería un contrato diferente.
- Es llamado de constitución pública, ya que este contrato al ser registrado en el registro público de la propiedad cualquier persona puede tener acceso al mismo.
- Su monto estará siempre ligado al monto del crédito autorizado.

En cuanto a su vigencia la garantía hipotecaria tiene una vigencia de diez años, una vez transcurrido éste tiempo es deber de quien funge como tenedor el pedir la renovación de la misma.

A continuación veremos lo que es el resultado de no haber realizado una cobranza efectiva, aunque tengamos cualquier tipo de garantía, es muy lamentable tener que llegar a un juicio no importando el monto, ya que el costo y el tiempo que tardemos en recuperar una cuenta no cobrada por vía ordinaria, el desgaste de un juicio y con la problemática de que posiblemente no lleguemos a ganar el juicio o pleito legal.

6.5 Tipos de juicios para cobrar un crédito

Una vez que hemos visto los tipos de garantías que podemos exigir a un cliente para otorgarle un crédito, es bueno que conozcamos un poco que problemas enfrentaríamos en caso de llegar a un juicio por una cuenta que no pudimos cobrar en forma normal.

Asimismo podremos emitir una opinión acerca de la problemática de otorgar un crédito que tengamos conocimiento de características riesgosas, por la única razón de vender por vender, o por que un vendedor quiere obtener una comisión.

No hay que olvidar que en esta parte el tener un buen equipo de abogados especializados en cuestiones mercantiles nos ayudará en su caso a ganar un pleito legal, si no contamos con un equipo legal dentro de la compañía es necesario contratar un despacho de abogados competente.

6.5.1 Medios preparatorios

Este juicio de carácter preliminar tiene como objeto realizar las actuaciones previas cuando no se tiene un título de crédito. Estos medios preparatorios se deben iniciar cuando únicamente tenemos contrarecibos, facturas o notas. En este juicio se cita a las personas que recibieron la mercancía y/o a los que expidieron los contrarecibos, firmaron las facturas o notas de remisión, o expidieron los recibos, para que atestigüen del recibo o de los materiales y autentiquen los documentos mencionados anteriormente. Si no comparecen a ninguna de las dos citas que les da el juzgado, se les declarará en rebeldía y se les tendrá por confesos. Si acuden, y niegan el hecho de haber tenido conocimiento del recibo de material, y que nosotros lo probamos con peritajes sobre firmas o con testigos, ellos incurrirán en el delito de falsedad de declaración judiciales. Si admiten el recibo del material, estas actuaciones, o las anteriores, sirven para dar origen a un juicio mercantil o civil, en su caso.

Debemos dejar claro, si en el caso de no tener una garantía bajo un Título de Crédito, todavía cometemos el error de no llevar un control adecuado de nuestras operaciones mercantiles, y entregamos materiales sin que se nos firme algún comprobante de recibo, o en lugar diferente al que tenemos como domicilio del cliente, o algún personal no identificado como parte del personal del nuestro cliente, o perdemos las facturas y sus copias, por negligencia o pretextos diversos **"como se me olvido o yo pense"**, estaremos ya perdiendo

cualquier posibilidad de cobro, ya que este juicio llamado de medios preparatorios, es como su nombre lo dice preliminar a un juicio ordinario mercantil, que si perdemos ya no podremos acudir a otra estancia legal.

6.5.2 Ejecutivo mercantil

Este juicio tiene por objetivo ventilar y decidir las controversias que se derivan de los actos entre comerciantes. Tienen como base un Título de crédito que trae aparejada su ejecución, como el pagaré, por ejemplo. El juicio Ejecutivo Mercantil es mucho más rápido que los juicios ordinarios, y se puede lograr el embargo precautorio en una o dos semanas, pero requiere un título de crédito o el reconocimiento judicial del deudor.

Pero es necesario hacer la aclaración que un pagaré en la práctica no podrá soportar operaciones mercantiles mayores a trescientos mil pesos, es aquí en donde es necesario hacer uso de otro tipo de garantías, como hipotecarias, obligados solidarios. Así también si realiza una operación mercantil mayor a trescientos mil pesos y se firman como garantía uno o más pagarés, no podremos hacerlos válidos, sino hasta la cantidad tope legal (trescientos mil pesos).

6.5.3 Ejecutivo civil

Este juicio es equiparable al ejecutivo mercantil en cuanto a que se originan por títulos de crédito que hacen prueba por si mismos y llevan aparejadas ejecución. La diferencia con el juicio ejecutivo mercantil consiste en que no se origina en actos entre comerciantes.

Es el caso de juicios llevados por los bancos ante sus deudores por tarjetas de crédito, crédito por automóviles, para la compra de casas, que puede llevarse hasta años en que se dicte una sentencia y muchas veces no a favor del acreedor.

6.5.4 Ordinario mercantil

Este juicio es originado por actos de comercio que no se basa en títulos de crédito. Este es el juicio que se sigue cuando solo tenemos un contrarecibo, una factura o una nota de remisión.

Pero como ya vimos, una vez comprobado que el deudor ya reconoció que si tiene nuestro producto o que disfrutó del servicio, tendremos que pasar bastante tiempo antes de que se dicte sentencia a nuestro favor, que en muchas ocasiones cuando logramos recuperar nuestro dinero esta ya sufrió una pérdida adquisitiva, y los intereses legales que podemos cobrar no son mayores al 6% anual. Esto es debido que en una simple remisión o factura muchas o casi

todas las ocasiones no se determina el cobro de los intereses por falta de pago.

6.5.5 Ordinario civil

Este juicio tiene como base las mismas características del ordinario mercantil, pero es aplicable a controversias entre civiles. No es originado por actos de comercio.

6.5.6 Suspensiones de pago

Este juicio, que constituye en la realidad un paso previo a la quiebra suspende el pago de cualquier crédito constituido con anterioridad a la declaratoria de suspensión de pagos. Durante el procedimiento, el deudor conserva la administración de los bienes y la empresa bajo la supervisión de un síndico. La suspensión de pagos lleva aparejado un convenio con los acreedores.

Este juicio tiene el efecto práctico de suspender los pagos temporalmente, ya que ni los acreedores pueden exigir el pago, ni el deudor pagar.

En el caso de que un cliente nuestro se declare en suspensión de pagos se debe estar siempre asesorado por buenos abogados ya que, como en la quiebra al llegarse a un convenio con los acreedores existen tres tipos de suspensión:

1. - Suspensión fortuita
2. - Suspensión culpable y
3. - Suspensión fraudulenta.

Las dos últimas dan origen a una acción penal.

6.5.7 La quiebra

El comerciante que cesa en el pago de sus obligaciones puede ser declarado en quiebra. La declaración de quiebra puede hacerse de oficio en los casos en que la ley dispone, a solicitud del comerciante, o de uno o varios de los acreedores o del Ministerio Público.

La quiebra implica la liquidación del patrimonio de la empresa para pagar a los acreedores de la empresa. En la Práctica los acreedores reciben muy poco, o nada, ya que primero cobran los empleados y después el fisco.

Es conveniente, a fin de evitar ser acreedores en suspensión de pagos o quiebras, mantenernos informados constantemente de la situación financiera de nuestros clientes y por medio de boletines judiciales tener información al día, de las empresas en suspensión de pagos y en quiebras.

CASO PRÁCTICO

A lo largo de este trabajo hemos descrito como es posible implementar un departamento de crédito dentro de cualquier empresa, así mismo trataremos en adelante de enfocar estos conocimientos, para implementar un departamento de crédito y cobranza en una compañía dedicada a prestar servicios de seguridad privada.

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Nombre : Servicios de Resguardo, Protección y Seguridad Privada Industrial, S.A. de C. V. (SEPROIN)

Objeto de la sociedad: La prestación de servicios de seguridad privada a empresas no gubernamentales, la custodia de bienes inmuebles, el resguardo y traslado de valores, servicio de vigilancia a eventos masivos, y servicios de guardaespaldas a cualquier tipo de personas.

Domicilio : Carretera Coacalco Tultepec, Mz. 68 Lt. 13 Conjunto Bosques, Coacalco de Berriozabal, Estado de México. C.P. 55040

Teléfono: 5 885-09-40 con 10 línea

Fax: 5-875-17-40

Página Web: www.seproin@hotmail.com.mx

E-mail: seproin@hotmail.com

Fecha de Fundación: 20 de Marzo de 1997

Principales Accionistas:

	Acciones	Importe
Lic. Antonio Carrasco Méndez	2500	\$ 25,000.00
Comandante Raymundo Lefran Ramírez	1000	10,000.00
Lic. Manuel Zambrano Rodríguez	1000	10,000.00
C.P. Pedro Hernández Chavez	500	5,000.00
Total	10,000	\$ 50,000.00

Estructura Legal:

Lugar y fecha de constitución: Coacalco de Berriozabal, Estado de México, 20 de marzo de 1997

Escritura N°58881

Notaria N°8

Notario Lic. Alberto Pereza Benítez

Duración 55 Años

Antecedentes: Partida N° 38

Libro CXV Sección Comercio

Fecha de registro: 10 de Abril de 1997

R.F.C.: SRP-970320-EF6

Capital Social Inicial: \$50,000.00 pesos

Consejo de Administración y Principales Funcionarios

Nombre	Puesto
Lic. Antonio Carrasco Méndez	Presidente
Comandante Raymundo Lefran Ramírez	Secretario
Lic. Manuel Zambrano Rodríguez	Comisario
C.P. Pedro Hernández Chavez	Tesorero

Poderes.

Para suscribir títulos de crédito, administración y actos de dominio el
Lic. Antonio Carrasco Méndez

Generales del principal accionista o directivo

Nombre: Antonio Carrasco Méndez

Puesto: Director General

Lugar y fecha de nacimiento: México, D.F. 6 de Junio 1970

Estado Civil: Casado

Sociedad Conyugal: Sí

Nombre del Conyugue: María de los Angeles Rodríguez Chavez

Domicilio Particular: Margarita N°134.

Residencial Coacalco

Coacalco, Estado de México

C.P.: 55050

Realizó Estudios: Universidad Hispano Americana

Titulado en: Licenciatura en Derecho

Antecedentes de la actividad comercial de la empresa

Importe de total de ventas desde su fundación:

Ejercicio 1997	\$	550,000.00
Ejercicio 1998	\$	850,000.00
Ejercicio 1999	\$	980,000.00
Ejercicio 2000	\$	1,400,000.00 (del mes de enero a octubre)

Sus ventas hasta el ejercicio 1999 fueron **100%** de contado, en este ejercicio (2000) sus ventas de enero a octubre son **35%** a crédito y **65%** de contado.

Su territorio de ventas, esta dentro de Los estados de México, Hidalgo y Querétaro, así como al norte de la ciudad de México.

Con las ventas de crédito se tratará de posesionarse de mayor territorio, en el ámbito nacional.

A continuación veremos la situación financiera de la empresa donde se realizó el caso práctico

Antecedentes financieros de la empresa

Estado de Posición financiera:

Servicios de Resguardo, Protección y Seguridad Privada Industrial,

S.A. de C. V. (SEPROIN)

Estado de Posición Financiera al 31 de Octubre del 2000

<i>Activo</i>		<i>Pasivo</i>	
<i>Bancos</i>	381,302	<i>Proveedores</i>	50,000
<i>Clientes</i>	12,000	<i>Acreedores Diversos</i>	5,000
<i>Deudores Diversos</i>	8,000		
TOTAL CIRCULANTE	401,302	TOTAL PASIVO	
55,000			
FIJO			
<i>Mob. Y Eq. De Oficina</i>	66,066	<i>Capital social</i>	50,000
<i>Eq. De transporte</i>	352,774	<i>Resultado ejer. Antr.</i>	
350,000			
<i>Eq. De computo</i>	66,383	<i>Resultado del ejercicio</i>	388,427
<i>Dep. Acumulada</i>	-43,098		
TOTAL FIJO	442,125	TOTAL CAPITAL	788,427
TOTAL ACTIVO	\$ 843,427	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 843,427
	=====		=====

A continuación veremos el estado de Resultados

Servicios de Resguardo, Protección y Seguridad Privada

Industrial, S.A. de C. V. (SEPROIN)

Estado de Resultados

Del 01 de Enero al 31 de Octubre del 2000

<i>INGRESOS</i>	<i>ACUMULADO</i>
<i>Ventas Netas</i>	\$ 1,400,000.00
<i>Costo de Ventas</i>	500,000.00
	=====
<i>Utilidad Bruta</i>	900,000.00
<i>EGRESOS</i>	
<i>Gastos generales</i>	350,000.00
<i>Gastos Financieros</i>	161,730.00
	=====
<i>Total Egresos</i>	511,730.00
<i>Utilidad</i>	\$ 388,270.00
	=====

Después de revisar los antecedentes de la empresa, debemos hacer mención acerca del comportamiento de sus ventas desde inicio de operaciones hasta este ejercicio nos muestra lo siguiente:

Ejercicio	Importe de Ventas	Porcentaje de Venta		Porcentaje crecimiento
		Contado	Crédito	
1997	550,000.00	100%		0%
1998	850,000.00	100%		54%
1999	980,000.00	100%		15%
2000	1,400,000.00	65%	35%	43%

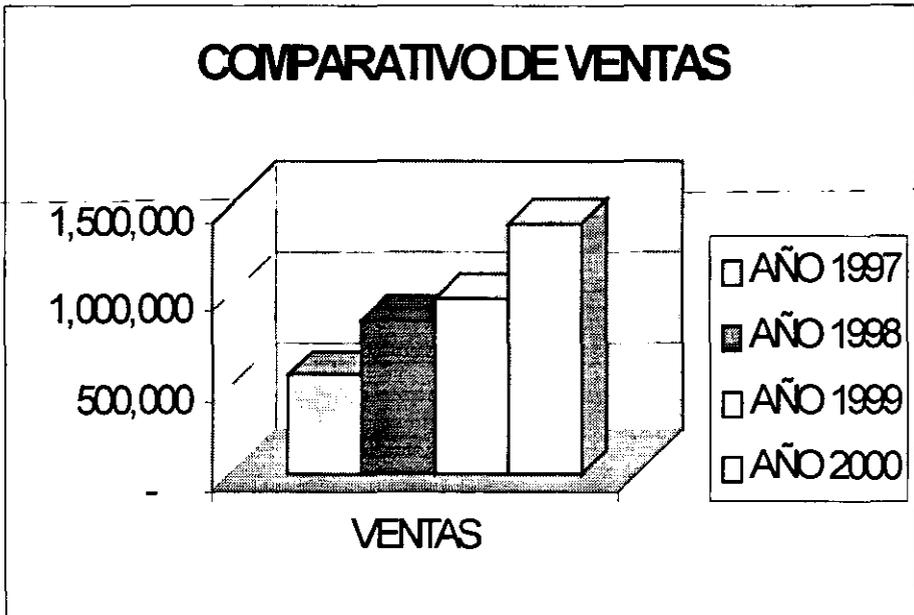
En el análisis podemos observar que del primer año al segundo el crecimiento fue del 54%, del segundo al tercero, únicamente se creció en un 15%, por lo que la alternativa viable para lograr un crecimiento igual al segundo año fue mediante el otorgamiento de crédito a nuevos clientes o a clientes ya dentro de la cartera de la empresa.

Logrando hasta el mes de octubre un crecimiento del 43%, así también las ventas acumuladas al contado son de **\$910,000.00** pesos con un promedio mensual de **\$91,000.00**, comparadas con las ventas anuales del año 1999 de **\$980,000.00** con un promedio de **\$81,666.67** mensual; podemos concluir que si no se hubiera otorgado crédito se tendría un aumento en ventas por un total de 11% únicamente, por lo que las ventas a crédito son hasta el mes de octubre por **\$490,000.00**

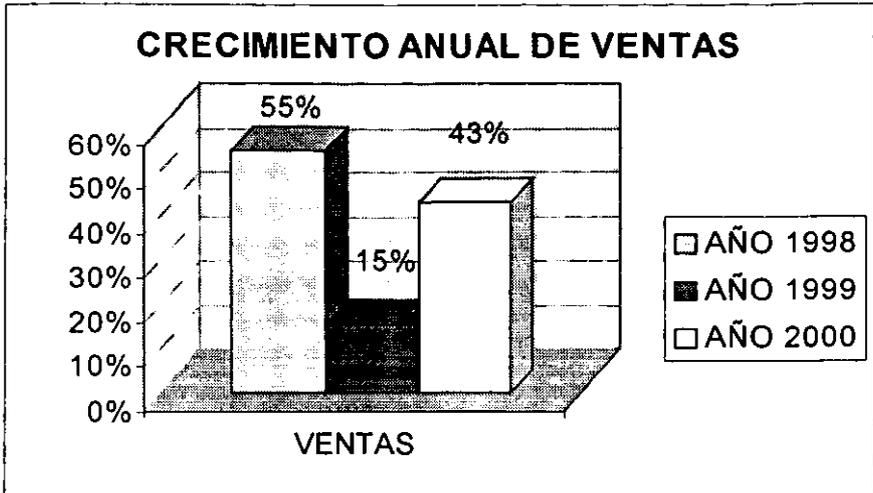
adicionales representando un promedio mensual de **\$49,000.00** teniendo un porcentaje de aumento del 32% adicional logrando un total de 43%.

El crecimiento en ventas lo podemos observar en las siguientes gráficas:

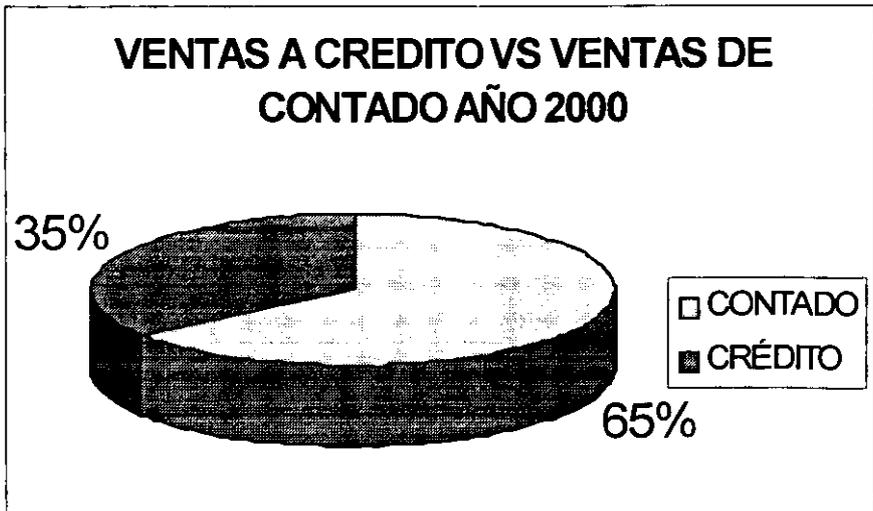
Por volumen de ventas:



Por porcentaje de crecimiento anual :



Porcentaje de ventas al contado versus ventas a crédito



¿Qué se tuvo que hacer para poder otorgar crédito a clientes?

Se siguieron varios pasos antes de tomar la decisión final de otorgar ventas con crédito, quedando resumidos de la siguiente manera:

➤ Primer paso:

Se hizo una pequeña investigación acerca del mercado de competencia en que se sitúa este tipo de empresas de seguridad privada arrojando los siguientes datos estadísticos:

Empresas que prestan este tipo de servicios en el ámbito nacional son de 1500 empresas registradas ante todos los órganos correspondientes (I.N.F.O.N.A.V.I.T. , I.M.S.S. , S.H.C.P., Secretaría de Gobernación, S. D.N., S. T. y P. S.), y más de 500 empresas no registradas debidamente.

Empresas que prestan esta clase de servicio en la zona, que la empresa también los ofrece, más de 750 empresas.

De estas 750 empresas, más de 250 empresas otorgan algún tipo de financiamiento a sus clientes, no propiamente crédito, cabe recordar que muchas empresas tienen su proceso de revisión y pago, por lo que tardan en cobrar el importe de sus facturas hasta un promedio de 15 días.

Nota: La información obtenida del INEGI, censos económicos 1997 al 1999

“Conclusión el territorio de ventas esta dominado por empresas que cobran sus servicios en pago de contado, por lo que el ofrecer este tipo de servicios con un financiamiento a 30 días, seria una buena forma de atraer mas clientes potenciales”.

➤ Segundo paso:

Deberemos ver nuestro punto de equilibrio para conocer cual seria el mínimo de ventas que tenemos que lograr para no tener perdidas.

Tomando en cuenta que en el ejercicio anterior a la implementación de las ventas a crédito, tenemos lo siguientes datos.

Ventas ejercicio 1999:	\$980,000.00
Costos Variables:	250,000.00
Costos Fijos:	350,000.00

Desarrollando la fórmula de Punto de Equilibrio (esto lo vimos punto 3.2):

$$PE = \frac{350,000.00}{1 - \frac{250,000.00}{980,000.00}}$$

El punto crítico sería un importe de **\$469,861.72** pesos el cual decididamente tendríamos que vender como mínimo y no tener pérdida.

➤ Tercer paso

Analizar el estado financiero de la empresa para conocer si contamos con los fondos suficientes para poder determinar si la empresa contaba con los recursos suficientes para otorgar crédito a clientes y a posibles clientes.

Utilidad neta después de pago de impuestos (dinero posible por invertir) **\$350,000.00**, por lo tanto nosotros debemos de hacer un presupuesto de ventas, por un periodo dado y tener un promedio de recuperación para determinar el presupuesto de ventas. (Esto lo vimos punto 3.3).

Quedando los datos de la siguiente manera:

<i>Presupuesto de ventas ejercicio 2000:</i>	<i>\$1,800,000.00</i>
<i>Periodos de ventas:</i>	<i>365 días</i>
<i>Días promedio de recuperación:</i>	<i>45 días</i>

Desarrollando la fórmula:

$$45 \times \frac{1,800,000}{365} = 221,917.80$$

Por lo tanto deberemos de contar siempre con un importe de **\$222,000.00** pesos, para poder soportar ventas a crédito, comparado con el dinero que disponemos para inversión, la empresa cuenta con el dinero suficiente para otorgar, crédito a posibles clientes.

Ahora veamos que plazo de crédito máximo podemos otorgar a las ventas a crédito, o en su caso el tiempo máximo de recuperación de una cuenta por cobrar.

Necesitamos saber los siguientes datos:

- Disponibilidad de efectivo, o dinero que vamos a invertir en cuentas por cobrar.
- Ventas anuales, el presupuesto de ventas anuales proyectado.
- Periodo de venta, en su caso normalmente se hacen por un año y en casos rigoristas cada tres meses o en forma semestral.

Disponibilidad de efectivo	\$ 350,000.00
Ventas anuales	1,800,000.00
Periodo de ventas	365 días

Quedando la fórmula de la siguiente manera:

350,000.00

----- = 365 = 71 días

1,8000,000.00

Los 71 días resultantes son el tiempo máximo que deberemos tardar en recuperar las ventas a crédito, con lo cual tenemos las siguientes variantes:

- Primera: Otorgar 30 días de crédito y no tener un retraso mayor a 41 días,
- Segunda: Otorgar 45 días de crédito y no tener un retraso mayor a 26 días,
- Tercera: Otorgar un crédito de 60 días y no tener un atraso mayor de 11 días.

“Conclusión: La empresa tiene el suficiente presupuesto para la inversión de cuentas por cobrar ya que tenemos un presupuesto accesible el otorgar 30 días no podrá en peligro de perder la liquidez de nuestra empresa”.

- Cuarto paso

Ahora deberemos de determinar nuestro precio de venta con relación al crédito que estamos otorgando como ya vimos en el capítulo tres del presente trabajo el costo del dinero, a través del tiempo tiene un

costo financiero el cual debemos forzosamente reflejar en nuestro precio final.

Antecedente

El precio de guardia de seguridad manejado es en estos momento de **\$4,500.00**

Ante todo deberemos de tomar en cuenta la inflación proyectada para el año en que manejamos nuestro presupuesto, es decir que este año tenemos proyectada una inflación real del 10%, dividida en el año nos da un total de 0.0003% de inflación diaria, si la multiplicamos por el plazo de crédito (30 días) tendremos que necesitaríamos aumentar a nuestro precio de venta un 0.0090% adicional.

De esta forma nosotros podemos determinar que si el precio final de venta del servicio de guardia de seguridad lo estamos facturando a nuestros clientes de contado en: **\$4,500.00** multiplicado por el costo de financiamiento por inflación sería de 40.50 adicionales, fijando el costo total por **\$4,540.50**, donde este precio absorbería en su totalidad el costo de inflación.

De igual manera que determinamos cuanto tenemos que aumentar por la inflación deberemos de determinar el costo de prestar, es decir cuanto dinero estamos dejando de ganar por otorgar el crédito, en este caso tomaremos en cuenta la tasa de intereses vigente en el mercado, si nosotros tuviéramos nuestro dinero invertido en un banco

nos estaría otorgando una tasa de intereses del 18% anual, lo que quedaría de la siguiente manera, proyectamos la tasa de interés anual a diaria y la multiplicamos por el periodo que estamos otorgando el crédito quedando el siguiente porcentaje 1.5%, que sería lo que nosotros tendríamos que aumentar a nuestro precio de venta vigente. **\$ 4,500.00** por 1.5% nos da **67.50** pesos adicionales.

Resumiendo si nuestro precio de venta es en este momento de **\$4,500.00** pesos, tendríamos que agregar al precio de venta los siguientes conceptos

Por inflación	\$40.50	0.90%
Por Tasa de interés	\$67.50	1.5%

Dando un total de incremento por actualización	\$ 108.00
Sumado al precio de venta	\$ 4,783.50

Dentro de este paso sería bueno determinar si podemos o no otorgar un descuento por pronto pago, como ya fue comentado en el capítulo número tres acerca del pronto pago, si nosotros incrementamos nuestros precios de contado a precios de crédito, sería bueno que para nuevos clientes utilizar únicamente el precio de crédito y si un cliente nos paga con pronto pago darles el precio de crédito y ofrecer nuestro precio de contado si nos pagan adelantadamente.

Si nosotros estamos ofreciendo nuestro precio de crédito en **\$4,783.50** podemos otorgar un descuento por pronto pago de un 2% por un pago de 10 días fecha factura. Quedando de la siguiente manera:

➤ Precio de venta	\$ 4783.50
➤ Descuento por pronto pago	\$ 95.67
➤ Total a pagar	\$ 4,687.83

El argumento para que los clientes paguen con pronto pago será que el banco no otorga un 2% mensual o mejor aun un 24% la tasa líder que en estos momentos esta utilizando los bancos es de l 18%.

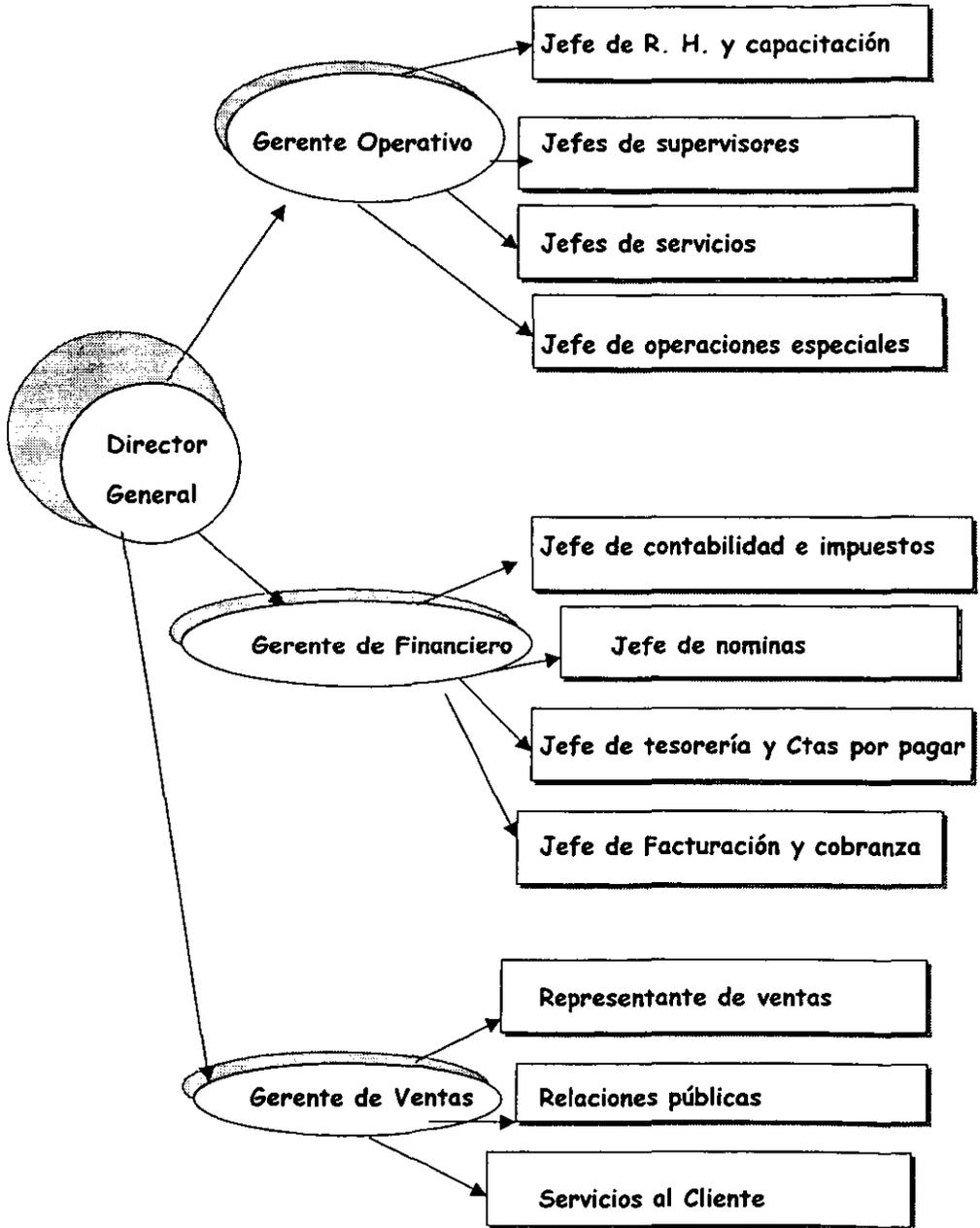
Conclusión

Los precios de venta por guardia de seguridad quedarán fijados de la siguiente manera:

- El precio de venta de contado estará fijado en \$4,500.00
 - El precio de venta a crédito será de \$ 4,783.50
 - El descuento de pronto pago será fijado en 2% a 10 días
- Quinto paso

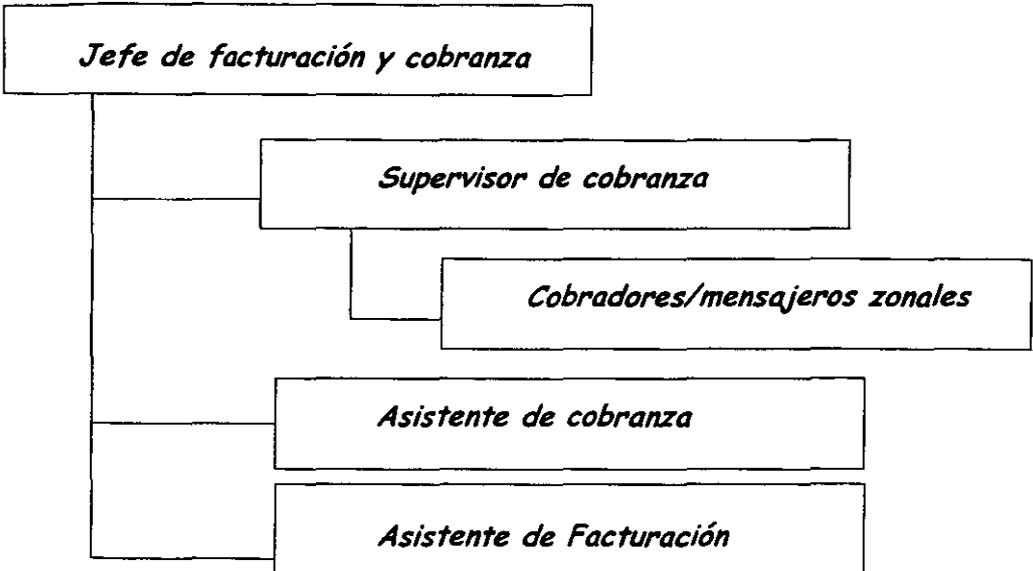
En este paso deberemos de implementar el departamento de crédito y cobranza en tal forma que el cambio de un departamento de facturación y cobranza no genere mas gastos de los que tenemos contemplados:

El organigrama de la empresa se encuentra de la siguiente manera:



Dentro de este organigrama podemos observar que dentro del departamento financiero encontramos al jefe de facturación y cobranza, que es el encargado de facturar los diferentes servicios de la empresa a los clientes y a su vez es el departamento encargado de meter a revisión y cobrar a los clientes, ya que no contamos con crédito.

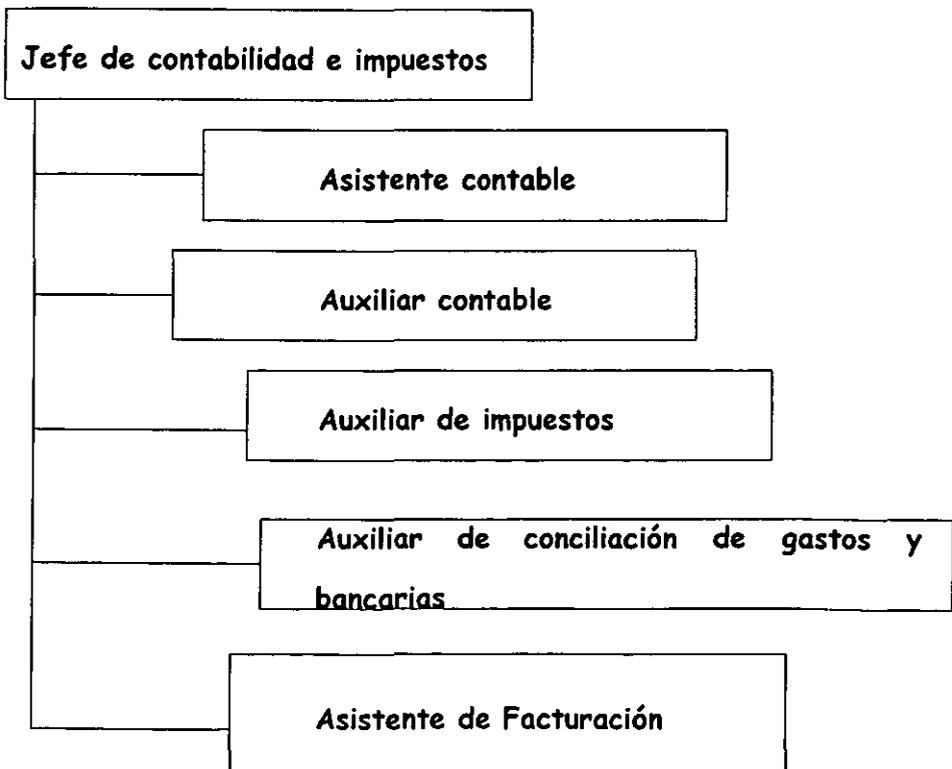
Dentro del departamento de facturación y cobranza podemos encontrar la siguiente estructura de personal



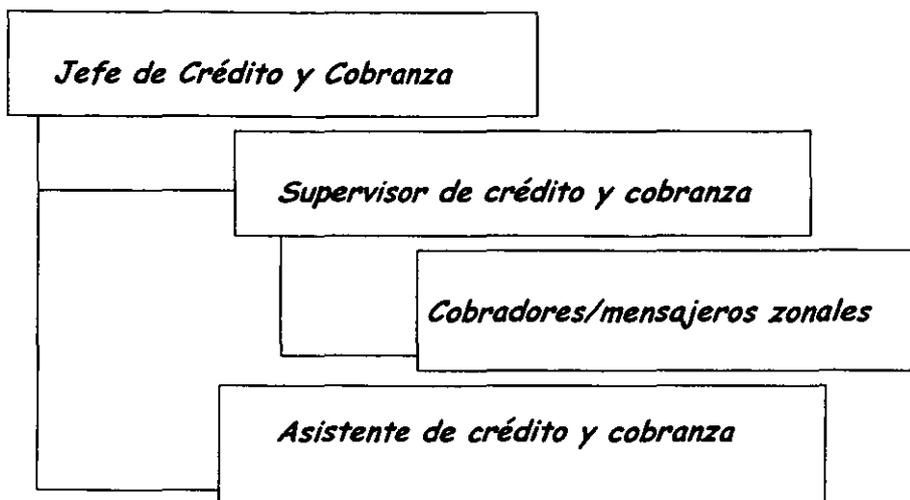
Para poder implementar al departamento de crédito y cobranza tendremos que dividir la función de facturación a la función de cobranza, y la posición de asistente de facturación estaría a cargo y supervisada por el departamento contable. Ya que el departamento de crédito y cobranza no puede depender la función de facturación,

realización de notas de crédito y cargo; debido a que sería juez y parte de una misma actividad, dando oportunidad que la persona que otorga crédito suspenda la facturación si en determinado momento su cartera se encuentra en problemas o su cobranza esté por de bajo de lo presupuestado, mas si en cambio si puede intervenir como supervisión de líneas de crédito o cuenta faltante de pago, deteniendo la otorgación de servicios para condicionar la cobranza a clientes difíciles.

Por lo tanto la nueva estructura del departamento contable quedaría de la siguiente manera:



Mientras tanto el departamento de crédito y cobranza quedara su estructura de la siguiente manera:



Como mencionamos dentro del capítulo cuatro del presente trabajo, el jefe de crédito deberá siempre depender del área financiera ya que por escalafón, si una área de crédito queda bajo el mando del área comercial o ventas, estas áreas entrarán en pugna, no hay que olvidar que para el área de ventas lo importante será el vender ya que en la mayoría de las empresas a los representantes de ventas se les paga una comisión por venta y en determinado momento si un cliente es mala paga y se encuentra detenido por el área de crédito, ellos no podrían cobrar su comisión.

Las funciones de los miembros del departamento de crédito quedarían de la siguiente manera:

Jefe de crédito y cobranza será responsable de las siguientes funciones:

- Otorgará y actualizará líneas de crédito
- Analizará la situación financiera de clientes actuales y prospectos de posibles clientes
- Negociará los plazos especiales de crédito o pago
- Cobrará y negociará los intereses por mora
- Negociará la obtención de garantías de soporte de líneas de crédito
- Determinará la cobranza vía legal
- Supervisará y dividirá el trabajo del área
- Desarrollará y capacitará de los miembros de su equipo

Supervisor de Crédito y Cobranza tendrá a su cargo:

- Dividir el trabajo de cobranza entre los diferentes cobradores
- Coordinar la entrada de revisión de las facturas con los clientes que así lo requieran.
- Coordinar la cobranza a clientes
- Determinar las mejores rutas para cobradores
- Revisar y determinar si las líneas de crédito de clientes no tienen problemas de pago
- Determinar si las líneas de crédito vigentes van acorde con las garantías otorgadas por los clientes
- Cobrar vía telefónica
- Depurar y canalizará las diferencias con estados de cuentas de clientes y estado de cuentas de la compañía

Asistente de crédito y cobranza será responsable de:

- Actualizar la cartera de clientes
- Capturar los pagos realizado por los clientes
- Conciliar las cuentas de clientes
- Realizar los estadísticos del área
- Cobrar a los clientes vía telefónica
- Enviar la información a clientes (estado de cuenta)

Cobradores mensajeros

Si contamos con una cartera de clientes a nivel nacional tendríamos que tener cobradores en varias zonas pero si únicamente la empresa cuenta con una regional, el número de clientes dependerá del número de cobradores mensajeros, ya que el costo se vería incrementando por el costo de este personal, entonces sería de poco beneficio tener un departamento de crédito y cobranza, además esta posición hará labores de mensajería para toda la empresa, quedando de la siguiente manera sus funciones:

- Meterá a revisión facturación de clientes
- Cobrará a los clientes
- Depositará a las cuentas de cheques
- Pagará los servicios e impuestos
- Pagará a los proveedores
- Entregará la correspondencia a clientes

Una vez determinadas las funciones que implicarían a cada miembro del departamento de crédito, deberemos implementar una política de acuerdo a las características de nuestra empresa.

Sin olvidar que estamos implementando un departamento de crédito que ayude a incrementar las ventas, el poner en forma clara y concisa las reglas del juego en cuestión de qué forma se van autorizar las líneas de crédito, qué requisitos solicitamos y qué garantías requerimos antes de abrir un cliente a crédito o de otorgar crédito a un cliente al cual ya le vendemos de contado.

Esta política de crédito deberá ser aprobada por el Director General y por los diferentes Gerentes (Ventas, Operaciones y Finanzas), forma que esta política sea conocida por todo el personal que se involucre en la atención de los clientes y de esta forma queden bien delimitadas que funciones serán únicamente responsabilidad del área de crédito y cobranza quedando de la siguiente manera:

SERVICIOS DE RESGUARDO, PROTECCIÓN PRIVADA INDUSTRIAL S.A. DE C.V.		
POLITICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA		
DEPTO.: FINANZAS	REV. No. 00	NoPCC#01
	FECHA 01/01/00	
TITULO: POLITICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA		
	No. DE HOJA	01 DE 07

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

PUESTO

DIRECTOR GENERAL

GERENTE DE VENTAS

GERENTE DE FINANZAS

GERENTE DE OPERATIVO

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA

JEFE DE CONTABILIDAD

JEFE DE TESORERIA

REPRESENTANTES DE VENTAS

OBJETIVO:

Apoyar la realización de mayores y mejores ventas mediante el uso del crédito a nuestros CLIENTES a fin de tener una cobranza y cartera sana la cual facilitará y promoverá nuestros servicios hacia el mercado.

POLITICA GENERAL.

Con el fin de apoyar las ventas de nuestros servicios en el mercado se establece una política general de crédito bajo las condiciones específicas que a continuación se mencionan y bajo los criterios generales a fin de asegurar la recuperación del crédito, estableciendo límites con base en la capacidad de operación de nuestros servicios que tengan los clientes, de acuerdo a su situación financiera y a su experiencia crediticia.

POLÍTICAS ESPECÍFICAS.

1. - La recuperación de las cuentas por cobrar será una responsabilidad compartida entre la Gerencia Comercial y la Gerencia de Finanzas por lo que ambas en forma coordinada harán el máximo esfuerzo para la oportuna recuperación de las cuentas por cobrar. Esto quiere decir que la Gerencia de Ventas y los representantes de ventas conjuntamente con el Departamento de Crédito y Cobranzas harán su máximo esfuerzo para la oportuna recuperación de estas cuentas.

2. – Requerimientos para la autorización de una Línea de Crédito.

Para poder ser considerados como clientes. Deberán reunir los siguientes requisitos:

a) Estar autorizados por la Gerencia de Ventas.

- b) Estar legalmente constituidos como Persona Física en lo supuestos enmarcados en el título IV Capítulo VI, Sección I, II de lo marcado en la Ley de ISR. o Persona Moral.
 - c) La investigación de crédito deberá mostrar resultados favorables, considerando como parámetros básicos, sus referencias comerciales y solvencia financiera.
 - d) El estudio financiero realizado muestre indicadores positivos a fin de que el volumen de compras sugerido por el área comercial pueda ser cubierto.
 - e) Deberán de contar con la firma del contrato de servicio, así como también el contrato que garantice su línea de crédito (Obligado Solidario, Pagarés, Garantía Hipotecaria, Fianza, Carta de Crédito, Garantía Prendaria, etc.).
 - f) El estudio financiero realizado muestre indicadores positivos a fin de que el volumen de compras sugerido por el área comercial pueda ser cubierto.
 - g) Deberán de contar con la firma del contrato de servicio, así como también el contrato que garantice su línea de crédito (Obligado Solidario, Pagarés, Garantía Hipotecaria, Fianza, Carta de Crédito, Garantía Prendaria, etc.).
3. – Se deberá realizar un estudio de líneas de crédito, por lo menos una vez al año en el cual el departamento de crédito, estará facultado para incrementar, disminuir o cancelar una línea de crédito sobre la base del historial crediticio que muestre el cliente.
4. - Todos los clientes, Deberán tener asignada una línea de crédito, que se fijará en el Departamento de Crédito con base en la solvencia y capacidad de pago, considerando su situación financiera / fiscal, así como su historial crediticio en caso de haberlo.

En cada solicitud de crédito nueva deberá elaborarse una investigación de crédito.

5. - Los límites de crédito serán sugeridos por la Gerencia Comercial atendiendo el presupuesto de ventas para el cliente. El límite de crédito será realizado por el Jefe de Crédito y aprobado para su ingreso en el sistema con el VoBo. de la Gerencia de Finanzas.

6. - Los servicios que se otorguen, y excedan el límite de crédito o bien tengan saldos pendientes por cubrir o diferencias por esta situación genera una autorización; el Departamento de Crédito, será quién aprobará en términos de las siguientes condiciones:

- a) Capacidad dentro de la línea de crédito.
- b) Que no exista un atraso significativo en el pago de las facturas pendientes en opinión del responsable de Crédito y Cobranzas.
- c) Historial crediticio.
- d) O bien cualquier irregularidad que el departamento de crédito haya observado con el cliente.

7. - A los clientes que tengan facturas vencidas por un plazo superior a 5 días hábiles, no se les podrá autorizar ningún servicio hasta que no regularicen totalmente su cuenta. En caso de tener personal asignado, éste será retirado y puesto a disposición para cualquier otro cliente.

8. - En el caso de clientes con saldo atrasados, solo se les podrá autorizar servicios bajo las condiciones de pago de contado, siempre y cuando no tengan ningún adeudo pendiente.

9. - El Departamento de crédito podrán realizar un cargo por intereses moratorios a razón del 7% mensual.

10. - Aquellos clientes con demora, que tengan más de 90 días de atraso sin que se haya llegado a un arreglo o a un plan especial de pagos y que se esté cumpliendo, serán turnados para cobranza legal y clasificado su saldo como cartera contenciosa. Con los clientes que hayan caído en la clasificación de cartera contenciosa y que hayan estado sujetos a un proceso o juicio legal para la recuperación del saldo de la cartera a su cargo, no se podrá volver a operar bajo las bases de ventas a crédito.

11. - Una vez que la cartera ha sido turnada para su cobro a los abogados de la compañía contratados para tal propósito, los funcionarios de la empresa no podrán participar en ningún arreglo o negociación con el cliente demandado, dejando el proceso totalmente a cargo del abogado o departamento jurídico hasta la total recuperación.

12. - Cuando sean devueltos cheques entregados en pago de nuestros clientes por falta de fondos o cualquier otra causa imputable al cliente, la empresa con base a la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito cobrará a estos clientes un 20% adicional al importe del cheque.

Excepción a la política anterior es que si es la primera ocasión en que sucede con el cliente incurre y este saldo es cubierto en un periodo no mayor a 24 hrs, en la fecha en que se origino la devolución no se cobra el 20% en lo descrito en la L.G.S.M.

13. - Los descuentos por pronto pago únicamente serán otorgados por el departamento de crédito y cobranzas, con aquellos clientes, que tengan garantizada la línea de crédito, y este deberá considerar fecha factura, para su aplicación.

14. - El departamento de crédito otorgará plazo especial, en común acuerdo con el Gerentes de Ventas, siempre y cuando el/los servicio (s) de el (los) cliente (s) reúna (n) las siguientes características.

TÍTULO: POLITICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

No. DE HOJA 07 DE 07

- a) El servicio deberá ser de características especiales cuando SEPROIN así lo considere.
- b) El servicio otorgado requiera capacitación y supervisión especiales que SEPROIN considere necesarios para la realización del mismo.
- c) Servicios que deberán considerarse fuera de lo normal, como atípicos o esporádicos, y por convenir a la Cía. Serán tratados como casos independientes y especiales.

15. - El Departamento de Crédito tendrá todas las facultades para rechazar cualquier solicitud de crédito de un prospecto, si los resultados de la investigación muestran que este no tiene una situación legal o que tiene problemas financieros, esta decisión será informada al Departamento de Ventas para que a su vez realice los comentarios pertinentes a dicho prospecto.

REGISTROS

Los registros que genere esta política, serán conservados por el Jefe de Crédito

Elaboro:	Jefe	de Crédito y	Cobranza	
APROBACIÓN PUESTO	DIRECTOR GENERAL	GERENTE DE VENTAS Y	GERENTE DE OPERACIONES	GERENTE DE FINANZAS

Una vez implementada la política general de crédito es necesario, elaborar un procedimiento para el otorgamiento de crédito a clientes independientemente de si son clientes activos o si son prospectos de clientes .

Antes de realizar, este procedimiento, deberemos de recordar que la función de crédito es ante todo un auxiliar para el incremento de ventas y no un obstáculo para las mismas, mas si en cambio el departamento de crédito es el responsable directo de que una cuenta de alto riesgo sea dada de alta aun sabiendo el riesgo conlleva.

Por lo tanto antes de otorgar un crédito deberemos de tener siempre presente los siguientes aspectos:

- Los hábitos de crédito de los clientes o del prospecto de clientes, por lo que deberemos investigar a fondo sus referencias comerciales, mediante una investigación directa vía telefónica auxiliándonos con una carta de petición de referencia comercial, y de preferencia entre tres a cinco llamadas a sus principales proveedores y acreedores del cliente o posible clientes
- La capacidad de pago de los posibles clientes o clientes activos usando como herramienta el análisis de sus estado financieros preferentemente los presentados ante la S. H. C. P. o los que son auditados por despachos externos a la administración de los clientes investigados.

- Las garantías que logremos que nos otorguen nuestros clientes como ya mencionamos dentro del capítulo seis del presente trabajo, estas garantías deberán ser ante todo un respaldo, muchos de los clientes se negarán ante todo el otorgar cualquier clase de garantía pero no deberemos de olvidar que esta será una muestra clara del grado de confianza que el cliente tenga en su negocio o un foco de advertencia claro de que un cliente está o no en disposición a cumplir sus pagos con la compañía.

Por último, mencionaremos que utilizaremos el mismo formato que usamos para las políticas del área de crédito, anexando la carta de referencia de crédito, como el análisis financiero a clientes y además el tipo de garantía que utilizaremos.

SERVICIOS DE RESGUARDO, PROTECCIÓN PRIVADA INDUSTRIAL S.A. DE C. V		
PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO		
DEPTO.: FINANZAS	REV. No. 00	NoPCC#01
	FECHA 01/01/00	
TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO		
	No. DE HOJA	01 DE 06

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

PUESTO

DIRECTOR GENERAL

GERENTE DE VENTAS

GERENTE DE FINANZAS

GERENTE DE OPERATIVO

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA

JEFE DE CONTABILIDAD

JEFE DE TESORERIA

REPRESENTANTES DE VENTAS

OBJETIVO:

Apoyar la realización de mayores y mejores ventas mediante el uso del crédito a nuestros CLIENTES a fin de tener una cobranza y cartera sana la cual facilitara y promoverá nuestros servicios hacia el mercado.

PROCEDIMIENTO GENERAL.

Con el fin de apoyar las ventas de nuestros servicios en el mercado se establece una procedimiento general para alta de clientes con ventas a crédito bajo las condiciones específicas que a continuación se mencionan y bajo los criterios generales a fin de asegurar la recuperación del crédito, estableciendo límites con base en la capacidad de operación de nuestros servicios que tengan los clientes, de acuerdo a su situación financiera y a su experiencia crediticia.

PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS.

1.- Para la alta de un cliente bajo el sistema ventas a crédito deberá llenar los siguientes requisitos, para comenzar con su proceso de alta:

- a) Estar autorizados por la Gerencia de Ventas.
- b) Estar legalmente constituidos como Persona Física en los supuestos enmarcados en el título IV Capítulo VI, Sección I y II de lo marcado en la Ley de ISR. o Persona Moral.
- c) La investigación de crédito deberá mostrar resultados favorables, considerando como parámetros básicos, sus referencias comerciales y solvencia financiera.
- d) El estudio financiero realizado muestre indicadores positivos

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO

No. DE HOJA 04 DE 06

- e) El estudio financiero realizado muestre indicadores positivos a fin de que el volumen de compras sugerido por el área comercial pueda ser cubierto.
- f) Deberán de contar con la firma del contrato de servicios, así como también el contrato que garantice su línea de crédito (Obligado Solidario, Pagares, Garantía Hipotecaria, Fianza, Carta de Crédito, Garantía Prendaria etc.).

2.- Para cubrir estos requisitos el cliente deberá otorgar la siguiente información una vez llenada la solicitud de crédito (Anexo N°1 a este procedimiento).

En cuestión Legal y de acuerdo a la normativa expedida por el gobierno

- Copia de acta constitutiva (personas morales).
- Alta ante la S. H. C. P. (tanto personas Físicas como Morales)
- Copia de Cédula Fiscal
- Poderes Notariales del representante legal (para Personas Morales)
- Identificación oficial (del representante legal para las persona morales y de la persona física)

Para el área contable financiera

- Estado de posición financiera (de preferencias auditado)
- Estado de resultados (de preferencia auditado)
- Principales cuentas bancarias

Para el área comercial

- Principales clientes (cinco como mínimo)
- Principales proveedores (que tengan que ver directamente con el giro de la empresa)

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO

No. DE HOJA 05 DE 06

3.- Una vez cubierto estos requisitos el departamento de crédito deberá visitar físicamente las instalaciones del prospecto de cliente junto con el representante de ventas.

➤ Dentro de las instalaciones del cliente se deberán tomar fotos principalmente de instalaciones, mobiliario y equipo.

4.- Una vez concluida la visita y con los requisitos cubiertos se deberá empezar el análisis de los estados financieros buscando, que su capital de trabajo este dentro de las expectativas normales del negocio, al igual que su liquidez, solvencia y rentabilidad del negocio, que nos de una idea de que tan estable es el negocio para otorgarle crédito.

Para este análisis deberemos de usar el formato ya preestablecido de análisis de negocio(Anexo N°2 a esta procedimiento)

5.- Una vez concluido el análisis financiero, deberemos verificar las referencias comerciales de sus cinco principales proveedores, mediante la carta de investigación de referencias(Anexo N°3 a este procedimiento)

6.- Si la investigación y análisis es favorable, se informará al departamento de Ventas para que se ingrese su alta dentro del sistema de clientes, por medio de servicios al cliente, y finalmente se avisará al departamento de contabilidad para que lo de alta dentro del los sistemas de control y contables.

7.- Si la investigación arrojó datos desfavorables, se avisará al departamento de ventas los resultados para que a su vez avise al prospecto, que únicamente se puede considerar como clientes de contado.

8.- Una vez avisada a los clientes la decisión, deberemos de negociar la garantía que nos otorgará el cliente por su línea de crédito.

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO

No. DE HOJA 06 DE 06

De las garantías que manejamos estas quedaran de la siguiente manera clasificadas:

Pagaré especial Únicamente se usará para operaciones de tipo No se utilizara para garantía de una línea de crédito (Formato pagaré Anexo N° 4 y N° 5 de este procedimiento)

Obligado solidario Se usara para la garantía de una línea de crédito no mayor a \$300,000.00 pesos y deberá ser ratificado ante Notario Público (Formato obligado solidario Persona Física y Persona Moral Anexos N° 6 y N° 7)

Garantía Hipotecaria Se usará para la garantía de una línea de crédito mayores a \$300,000.00 pesos y se deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Avalúo de la propiedad
- Comprobante que la propiedad este libre de gravámenes
- Se tomara la garantía de 3 a 1 (el valor de la propiedad dividido entre tres para determinar el monto del crédito)
- Que se ponga a la empresa como primer beneficiario de esta garantía
- Que se registre ante el registro público de la propiedad
- (Anexo N°8)

REGISTROS

Los registros que genere esta procedimiento, serán conservados por el Jefe de Crédito

Elaboro:	Jefe	de Crédito y	Cobranza	
APROBACIÓN PUESTO	DIRECTOR GENERAL	GÉRENTE DE VENTAS Y	GERENTE DE OPERACIONES	GERENTE DE FINANZAS

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO
Anexo No. 1

Solicitud de Crédito Personas Físicas

I. DATOS PERSONALES									
APELLIDO PATERNO		MATERNO		PRIMER NOMBRE			SEGUNDO NOMBRE		
ESTADO CIVIL		REGIMEN CONYUGAL		NACIONALIDAD			SEXO		
DOMICILIO FISCAL							R.F.C.		
COLONIA		DELEGACION O MUNICIPIO		ESTADO			CODIGO POSTAL		
NOMBRE CONYUGE							NACIONALIDAD		
II. DATOS EMPRESARIALES									
NOMBRE DEL NEGOCIO						GIRO DE ACUERDO A ALTA SHCP			
DOMICILIO						COLONIA			
DELEGACION O MUNICIPIO						ANTIGUEDAD DEL NEGOCIO			
TELEFONO (S)				FAX		CODIGO POSTAL			
III. PROPIEDADES DEL NEGOCIO									
NUMERO DE VEHICULOS		MARCA Y MODELO		MARCA Y MODELO		MARCA Y MODELO			
MARCA Y MODELO		MARCA Y MODELO		MARCA Y MODELO		MARCA Y MODELO			
MARCA Y MODELO		MARCA Y MODELO		MARCA Y MODELO		MARCA Y MODELO			
BIENES INMUEBLES		CARACTERISTICAS				LOCALIZACION		GRAVADO	
								SI NO	
BIENES INMUEBLES		CARACTERISTICAS				LOCALIZACION		GRAVADO	
								SI NO	
BIENES INMUEBLES		CARACTERISTICAS				LOCALIZACION		GRAVADO	
								SI NO	
IV. SITUACION FINANCIERA									
VENTAS TOT. EJERCICIO ANT.		VENTAS ACTUALES		GASTOS TOT. EJERCICIO ANT.			GASTOS ACTUALES		
SALDO EN CTAS. POR COBRAR ACTUALES		SALDO EN CTAS. POR PAGAR ACTUALES			SALDO PROMEDIO EN BANCOS				
V. REFERENCIAS COMERCIALES (MINIMO 3 MAS IMPORTANTES)									
BANCOS	No. CTA	BANCO	ANTIGÜEDAD		NOMBRE	TEL	LINEA DE CREDITO		
TARJETA					PROVEEDORES				
CHEQUES					PROVEEDORES				
INVERSION					PROVEEDORES				

Solicitud Persona Moral

I. ACTIVIDAD DEL NEGOCIO.										
NOMBRE DEL NEGOCIO					GIRO DE ACUERDO A ALTA SHCP					
DOMICILIO FISCAL			TELÉFONO (S)		FAX		COLONIA			
DELEGACIÓN O MUNICIPIO		ESTADO		CÓDIGO POSTAL		ANTIGÜEDAD DEL NEGOCIO				
RFC.		NÚMERO DE ESCRITURA PÚBLICA		DEL TOMO		DE FECHA		NOTARIO PÚBLICO NO.		
CIUDAD DEL NOTARIO		NUM.DE REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD			FOJAS		TOMO			
II. DECLARACIONES DEL AVAL										
APELLIDO PATERNO			MATERNO			PRIMER NOMBRE		SEGUNDO NOMBRE		
DOMICILIO			COLONIA		DELEGACION O MUNICIPIO		CÓDIGO POSTAL			
NACIONALIDAD		ESTADO CIVIL		RÉGIMEN CONYUGAL		NACIONALIDAD		ACREDITA PODER S/G ACTA CONSTITUTIVA		
OTORGADA POR EL NOTARIO N.			EN LA CIUDAD DE		MEDIANTE LA ESCRITURA PÚBLICA NO.					
III. PROPIEDADES DEL NEGOCIO										
NÚMERO DE VEHÍCULOS		MARCA Y MODELO			MARCA Y MODELO			MARCA Y MODELO		
MARCA Y MODELO		MARCA Y MODELO			MARCA Y MODELO			MARCA Y MODELO		
BIENES INMUEBLES			CARACTERÍSTICAS			LOCALIZACIÓN		GRAVADO		
								SI NO		
BIENES INMUEBLES			CARACTERÍSTICAS			LOCALIZACIÓN		GRAVADO		
								SI NO		
IV. SITUACION FINANCIERA										
BALANCE GENERAL AL					ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO.					
ACTIVO		PASIVO								
CIRCULANTE		CIRCULANTE			Ventas Netas					
Bancos		Proveedores			Costo de Ventas					
Clas x Cob.		Acreedores			Utilidad Bruta					
Inventarios		Otros			Gasto de Operacion					
Total Circ.		Total Circ.			Gtos Admon					
FIJO (NETO)		A Largo Plazo			Gtos de Vtas					
Edificio					Otros					
Equipo		TOTAL PASIVO			Utilidad de Operación					
Terreno		CAPITAL CONTABLE								
		Capital social			Prod/ Gtos Financieros					
Total		Utilidad del ejerc.			Utilidad despues de financiamiento					
DIFERIDO		otros								
		Total capital			Otros Gtos/Producto					
TOTAL ACTIVO		Suma pasivo y Capital			Utilidad antes de Impuesto					

CASO PRÁCTICO

V. REFERENCIAS COMERCIALES (MÍNIMO 3 MAS IMPORTANTES)									
BANCOS	Nº. CTA	BANCO	ANTIGÜEDAD		NOMBRE		TEL	LÍNEA DE CRÉDITO	
TARJETA					PROVEEDORES				
CHEQUES					PROVEEDORES				
INVERSIÓN					PROVEEDORES				
VI. FIRMA DEL SOLICITANTE									
DEUDORA	GOODYEAR PRODUCTOS INDUSTRIALES S. DE R. L. DE C.V.								
NOMBRE Y FIRMA (1)									
AVAL					NOMBRE Y FIRMA:				
NOMBRE Y FIRMA (2)									
HE LEÍDO Y ESTOY DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES DEL PAGARE AL REVERSO Y AUTORIZO A GOODYEAR PRODUCTOS INDUSTRIALES S. DE R. L. DE C.V. PARA COMPROBAR LOS DATOS ACENTUADOS, LOS CUALES ASEGURO SON LOS CORRECTOS.									

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO
Anexo No. 2

ESQUEMA DE ANALISIS

SEPROIN			
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA			
ESQUEMA PARA ANALISIS DE PROSPECTOS PARA DISTRI BUIDORES			
PERSONAS MORALES,		FISICAS	
ANALISIS FINANCIERO			
CONCEPTO	OPERACIÓN		
ROTACION DE ACTIVOS	VENTAS		
	ACTIVO TOTAL		
	ACTIVO CIRCULANTE		
PRUEBA CORRIENTE	PASIVO CIRCULANTE		
	ACTIVO CIRCULANTE- INVENTARIOS		
PRUEBA ACIDA	PASIVO CIRCULANTE		
	CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES		
DIAS/ CARTERA	VENTA DIARIA PROMEDIO		
ENDEUDAMIENTO RELATIVO	PASIVO A LARGO PLAZO		
	UTILIDAD DE OPERACIÓN	/ 100	
	ACTIVO TOTAL		
ACTIVO / CAPITAL	CAPITAL CONTABLE		
ANALISIS DE LA		INFRAESTRUCTURA	
CONCEPTO		#	CONDICIONES
EQUIPO DE TRANSPORTE	AUTOMOVILES UTILITARIOS		
	EQUIPO DE DISTRIBUCIÓN		

	AUTOMOVILES GERENCIALES		
EQUIPO DE COMPUTO	COMPUTADORAS PERSONALES IMPRESORAS		
EQUIPO DE OFICINA	COPIADORA FAX ESCRITORIOS ARCHIVEROS CONMUTADOR		
		RENTADO PROPIO	
BIENES INMUEBLES	OFICINAS DE VENTAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS ALMACEN TERRENOS		
		SI	NO
INVENTARIOS	ALTO VOLUMEN DE INVENTARIO BAJO VOLUMEN DE INVENTARIO MATERIALES ORDENADOS MATERIALES ASEADOS DIVERSIDAD PRODUCTOS		
HERRAMIENTAS Y EQUIPO	DE TRABAJO		
		NUMERO	CONDICIONES
CORTADORA	(PRODUCTOS PTP)		
CORTADORA	(PRODUCTOS INH)		
CORTADORA	(BANDA TRANS TRANSP)		
EQUIPO DE VULCANIZADO MONTA CARGAS			
ANALISIS DE HISTORIAL CREDITICIO			
	PRINCIPALES		
NOMBRE DE PROVEEDOR			
PRODUCTO QUE LE CONSUME			
TIEMPO DE SER PROVEEDOR LE OTORGA CREDITO			
MONTO DEL CREDITO			
PLAZO DE CREDITO			
VOLUMEN DE COMPRA MENS.			

CASO PRÁCTICO

PRESENTA ATRASOS EN PAGOS			
CHEQUES DEVUELTOS			
PAGO CON DESC. DE PRONTO PAG.			
ES RECOMENDADO COMO CLIENTE			
REFERENCIA BANCARIA O HIPOTECARIA			
BANCO			
TIPO DE CUENTA			
SALDO PROMEDIO			
CHEQUES OTORGADOS SIN FONDOS			
LE OTORGAN INTERESES			
TIENE CREDITO BANCARIO			
MONTO			
PLAZO DE PAGO			
TASA DE INTERES QUE PAGA			
TIPO DE MONEDA			
TIENE CREDITO HIPOTECARIO			
MONTO			
PLAZO DE PAGO			
TASA DE INTERES QUE PAGA			
TIPO DE MONEDA			

FORMATO DE ANALISIS

SEPROIN						
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA						
ESQUEMA DE ANALISIS DE PROSPECTOS PARA CLIENTES						
PERSONAS MORALES, FISICAS						
	NOMBRE DE LA COMPAÑIA					
	REPRESENTANTE DE VENTA					
	FECHA					
	CLASE DE SERVICIO A PRESTAR					
FACTORES	4 PUNTOS	3 PUNTOS	2 PUNTOS	1PUNTO	PESO	TOTAL
I	ANALISIS FINANCIERO					
1	ROTACION DE ACTIVOS MAYOR A 1.5	ENTRE 1 Y 1.5	ENTRE 0.4 Y 1	MENOR A.04		
2	PRUEBA CORRIENTE MAYOR A 2.5	ENTRE 2.0 Y 2.5	ENTRE 1.5 Y 2.0	MENOR A 1.5		
3	PRUEBA ACIDA MAYOR A 1.7	ENTRE 1.7 Y 1.2	ENTRE 1.2 Y 0.75	MENOR A 0.75		
4	DIAS/ CARTERA MENOR A 45	ENTRE 45 Y 60	ENTRE 61 Y 75	MAS DE 75		
5	ENDEUDAMIENTO RELATIVO MENOR AL 20%	ENTRE 21 Y 40%	ENTRE 41 Y 60%	MAYOR A 60%		
6	ACTIVO / CAPITAL MENOR A 1.3	ENTRE 1.3 Y 1.5	ENTRE 1.5 Y 2.0	MAYOR A 2.0		
II	ANALISIS DE LA INFRAESTRUCTURA					
7	EQUIPO DE TRANSPORTE	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
8	EQUIPO DE COMPUTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
9	EQUIPO DE OFICINA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
10	BIENES INMUEBLES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
11	INVENTARIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
12	HERR. Y EQ. DE TRABAJO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
III	ANALISIS DE HISTORIAL CREDITICIO					
13	PROVEEDORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
14	BANCARIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
15	HIPOTECARIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	

TOTALES

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO
Anexo No. 3

A Continuación se presenta un ejemplo de una carta de solicitud de referencias, comerciales

**ROA MEXICANA DE MONTERREY
MONTERREY NUEVO LEON
SEÑORITA CARLA ALVAREZ
CRÉDITO Y COBRANZA
P R E S E N T E:**

Por medio de la presente le mandamos un cordial saludo y para solicitarle de la manera más atenta la siguiente información de su cliente **REFACCIONARIA VICTORINO, S.A. DE C. V.**

- **Tiempo de llevar la relación comercial**
- **Límite de crédito:**
- **Promedio Mensual de compra**
- **Frecuencia de compra**
- **Plazo de crédito:**
- **Comportamiento en pagos**
- **Ha tenido cheques devueltos:**
- **Saldo de la cuenta a la fecha:**
- **Productos que compra:**
- **Lo recomienda como cliente:**
- **Nombre y puesto de quien otorga esta referencia**
- **Alguna observación en especial:**

Agradeciendo la atención a la presente me despido, no sin antes recordarle que esta información será maneja de manera confidencial, y ponernos a sus ordenes para cualquier información similar que nos requiera.

ATENTAMENTE

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO Anexo No. 4

Pagare Persona Física

El Cliente, en adelante **LA DEUDORA**, conviene garantizar sus obligaciones crediticias a favor de Servicios de Resguardo, Protección Privada Industrial, S. A. de C. V. en adelante **SEPROIN**; de acuerdo a las declaraciones y cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

I. Declara **LA DEUDORA**:

- A) Ser sus datos los mencionados en la **SOLICITUD DE CRÉDITO** y como anexo a este documento.
- B) Tener capacidad jurídica y económica para garantizar sus obligaciones.
- C) Ser su voluntad ajustar el cumplimiento de sus obligaciones a favor de **SEPROIN**, de conformidad con las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. *De la aceptación.* **LA DEUDORA** acepta que mediante su firma en la Orden de Pedido y/o Solicitud de Crédito al anverso de este documento, se obliga a cumplir con todas las obligaciones crediticias consignadas a su cargo en este título ejecutivo mercantil, que sirve de garantía de pago, y que en el caso de incumplimiento en

las mismas se procederá de conformidad con lo estipulado en la cláusula SEGUNDA y SÉPTIMA.

SEGUNDA. *De la jurisdicción.* Para el caso de controversia por incumplimiento en lo pactado en este título ejecutivo, **LA DEUDORA** se somete a la jurisdicción de los tribunales de la ciudad de MÉXICO, D. F., renunciando en este momento al fuero que por su domicilio actual o futuro pudiere corresponderle.

TERCERA. *De la ausencia de vicios.* Ambas partes expresan que este título ejecutivo así como la Orden de Pedido y/o Solicitud de Crédito que garantiza, se elabora y firma de buena fe, y que no existe error, dolo o lesión alguna que pudiere originar la nulidad del mismo.

CUARTA. *De la obligación.* **LA DEUDORA** se obliga incondicionalmente a pagar a favor de **SEPROIN**, la cantidad resultante de la suma de 'cantidades' que en la Orden de Pedido se consignan y/o lo señalado en la cláusula SEXTA, en caso de incumplimiento.

QUINTA. *De la forma de pago.* **LA DEUDORA** pagará la obligación estipulada en la cláusula anterior, mediante depósito que efectúe en la cuenta bancaria número 25788-8, del Banco Banamex, S.A. sucursal 322, o de acuerdo a lo que le indique en su momento **SEPROIN**.

SEXTA. *De la fecha de cumplimiento.* Las partes pactan que la obligación de pago por parte de **LA DEUDORA**, se deberá cumplimentar a más tardar ____ días naturales contados a partir de la fecha en que se realizó la Orden de Pedido y/o se autorizó su línea de crédito, instrumentada al anverso de este pagaré; o de acuerdo al calendario de pagos que a manera de anexo se agregue a este mismo instrumento jurídico.

En caso de incumplimiento en el pago, por una sola vez si se instrumenta calendario, o de acuerdo a la fecha señalada como de cumplimiento en la Orden de Pedido y/o línea de crédito; **LA DEUDORA** se obliga a pagar el monto total de su adeudo, aún y cuando éste sea mayor a la cantidad que por concepto de línea de crédito, le haya sido autorizada por **SEPROIN**; la cual es aceptada y reconocida por **LA DEUDORA** en este momento.

SÉPTIMA. *Del interés por falta de pago.* En caso de que **LA DEUDORA** incumpla en su obligación de pago; **SEPROIN** tendrá derecho a exigir el pago de intereses a razón de 7% (siete por ciento) mensual sobre el adeudo total, de acuerdo a lo señalado en la cláusula **SEXTA** segundo párrafo de este pagaré.

OCTAVA. *Del lugar de suscripción.* Una vez leído que fue este documento, fue ratificado mediante su firma en la Orden de Pedido y/o solicitud de crédito por **LA DEUDORA**, en el lugar señalado y en la fecha consignada; al anverso de este título ejecutivo mercantil.

Firma Deudora

Firma por la Empresa

Firma Aval

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO Anexo No. 5

Este sería el formato para el Pagare Persona Moral

El Cliente, en adelante **LA DEUDORA**, conviene garantizar sus obligaciones crediticias a favor de Servicios de Resguardo, Protección Privada Industrial, S. A. de C. V. en adelante **SEPROIN**; y además, por su propio derecho, interviene el representante legal de **LA DEUDORA**, en adelante **EL AVAL**; de acuerdo a las declaraciones y cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

I. Declara **LA DEUDORA:**

- A) Ser una sociedad Mexicana legalmente constituida conforme a la normatividad Mexicana.
- B) Ser su domicilio el señalado en la SOLICITUD DE CRÉDITO y como anexo a este documento ejecutivo.
- C) Estar facultado su representante para obligarse a favor de la Acreedora en los términos de este documento.

II. Declara **EL AVAL:**

- D) Ser sus datos los mencionados en la SOLICITUD DE CRÉDITO anexo a este documento.

E) Tener capacidad jurídica y económica para garantizar las obligaciones de **LA DEUDORA**.

III. Declaran las **PARTES**:

Unico. Ser su voluntad ajustar el cumplimiento de sus obligaciones a favor de **SEPROIN**, de conformidad con las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. *De la aceptación.* **LA DEUDORA** y **EL AVAL** aceptan que mediante su firma en la Orden de Pedido y/o solicitud de crédito al anverso de este documento, se obligan a cumplir con todas las obligaciones crediticias consignadas a su cargo en este título ejecutivo mercantil, que sirve de garantía de pago, y que en el caso de incumplimiento en las mismas se procederá de conformidad con lo estipulado en la cláusula **SEGUNDA**, **SÉPTIMA** y **OCTAVA** de este documento.

SEGUNDA. *De la jurisdicción.* Para el caso de controversia por incumplimiento en lo pactado en este título ejecutivo, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales de la ciudad de **MÉXICO**, D. F. , renunciando en este momento al fuero que por su domicilio actual o futuro pudiere corresponderles.

TERCERA. *De la ausencia de vicios.* Ambas partes expresan que este título ejecutivo así como la Orden de Pedido y/o Solicitud de Crédito que garantiza, se elabora y firma de buena fe, y que no existe error, dolo o lesión alguna que pudiere originar la nulidad del mismo.

CUARTA. *De la obligación.* **LA DEUDORA** se obliga incondicionalmente a pagar a favor de **SEPROIN**, la cantidad resultante de la suma de 'cantidades' que en la Orden de Pedido se consignan y/o lo señalado en la cláusula **SEXTA**, en caso de incumplimiento.

QUINTA. *De la forma de pago.* **LA DEUDORA** pagará la obligación estipulada en la cláusula anterior, mediante depósito que efectúe en la cuenta bancaria número 25788-8, del Banco Banamex, S.A., sucursal 322, o de acuerdo a lo que le indique en su momento **SEPROIN**.

SEXTA. *De la fecha de cumplimiento.* Las partes pactan que la obligación de pago por parte de **LA DEUDORA**, se deberá cumplimentar a más tardar ____ días naturales contados a partir de la fecha en que se realizó la Orden de Pedido y/o se autorizó su línea de crédito, instrumentada al anverso de este pagaré; o de acuerdo al calendario de pagos que a manera de anexo se agregue a este mismo instrumento jurídico.

En caso de incumplimiento en el pago, por una sola vez si se instrumenta calendario, o de acuerdo a la fecha señalada como de cumplimiento en la Orden de Pedido y/o línea de crédito; **LA DEUDORA** se obliga a pagar el monto total de su adeudo, aún y cuando éste sea mayor a la cantidad que por concepto de línea de crédito, le haya sido autorizada por **SEPROIN**; la cual es aceptada y reconocida por **LA DEUDORA** en este momento.

SÉPTIMA. *Del interés por falta de pago.* En caso de que **LA DEUDORA** incumpla en su obligación de pago; **LA ACREEDORA** tendrá derecho a exigir el pago de intereses a razón de 7% (siete por ciento) mensual sobre el adeudo total, de acuerdo a lo señalado en la cláusula **SEXTA** segundo párrafo de este pagaré.

OCTAVA. *Del aval.* Las partes acuerdan que con el fin de garantizar solidariamente las obligaciones de **LA DEUDORA**, interviene **EL AVAL**, quien por así manifestarlo mediante su firma en la Orden de Pedido y/o solicitud de crédito, garantiza toda la obligación de la parte deudora, de conformidad con lo pactado en la cláusula **SEXTA** de este pagaré.

NOVENA. *Del lugar de suscripción.* Una vez leído que fue este documento, fue ratificado mediante su firma en la Orden de Pedido y/o solicitud de crédito, por el representante legal de **LA DEUDORA** y **EL AVAL** en el lugar señalado y en la fecha consignada; al anverso de este título ejecutivo mercantil.

Firma Deudora

Firma por la Empresa

Firma Aval

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO
Anexo No. 6

OBLIGADO SOLIDARIO PERSONA FÍSICA

Declaración unilateral de voluntad e irrevocable, que realiza por su propio derecho el Señor _____ en adelante el Obligado Solidario con _____ y a favor de Servicios de Resguardo, Protección Privada Industrial, S. A. de C. V. en adelante **SEPROIN** con la comparecencia además en calidad del deudor de _____, en adelante el CLIENTE, al tenor de las siguientes:

DECLARACIONES

I.- Declara el obligado solidario :

- a) Ser mexicano, mayor de edad, con capacidad jurídica para obligarse,
- b) Tener su domicilio en _____
- c) Tener la siguiente clave del R. F. C. _____
- d) Que por la firma de este instrumento, expresamente se obliga en forma solidaria e irrevocable, sin reserva ni limitación algunas a pagar los adeudos

que el CLIENTE tenga o llegare a tener a favor de SEPROIN, ya sea presentes o futuros y sin importar su causa, y en tanto exista un adeudo insoluto a cargo del CLIENTE y a favor de SEPROIN.

II.- Declaran el obligado solidario y el CLIENTE :

- a) Ser su voluntad someterse expresamente a la jurisdicción de los tribunales del fuero común de la ciudad de MÉXICO, D. F., renunciando a cualquier otro fuero que en razón de su domicilio pudiese corresponderles.

- b) Ser su voluntad firmar este documento y ratificar su contenido y firmas notarialmente.

Lugar y fecha de firma

POR EL OBLIGADO SOLIDARIO

POR EL CLIENTE

Ratificación notarial

Generales

Personalidad

Doy fe

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO
Anexo No. 7

Y el formato de obligado solidario para persona Moral es el siguiente:

Declaración unilateral de voluntad e irrevocable, que realiza por una parte _____, en adelante el Obligado Solidario con _____ y a favor de Servicios de Resguardo, Protección Privada Industrial, S. A. de C. V. en adelante **SEPROIN.**, con la comparecencia además en calidad del deudor de _____ representado por _____, en adelante el CLIENTE, al tenor de las siguientes:

DECLARACIONES

I.- Declara el obligado solidario :

- a) Ser mexicano, mayor de edad, con capacidad jurídica para obligarse
- b) Tener su domicilio en _____
- c) Tener la siguiente clave del R. F. C.

- d) Que por la firma de este instrumento, expresamente se obliga en forma solidaria e irrevocable, sin reserva ni limitación algunas a pagar los adeudos que el CLIENTE tenga o llegare a tener a favor de SEPROIN,

ya sea presentes o futuros y sin importar su causa, y en tanto exista un adeudo insoluto a cargo del CLIENTE y a favor de SEPROIN.

II.- Declaran el obligado solidario y el DAG :

- a) Ser su voluntad someterse expresamente a la jurisdicción de los tribunales del fuero común de la ciudad de MÉXICO, D.F., renunciando a cualquier otro fuero que en razón de su domicilio pudiese corresponderles.

- b) Ser su voluntad firmar este documento y ratificar su contenido y firmas notarialmente.

Lugar y fecha de firma

POR EL OBLIGADO SOLIDARIO

POR EL CLIENTE

Ratificación notarial

Generales

Personalidad

Doy fe

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA ALTA DE CLIENTE DE CRÉDITO
Anexo No. 8

Contrato de hipoteca que celebran por una parte, el Sr. _____ y _____ por su propio derecho, en adelante **LOS GARANTES HIPOTECARIOS**; y por la otra **SEPROIN**, representada en este momento por el Lic. Antonio Carrasco Méndez, en adelante **LA EMPRESA**; y además, en calidad de deudor, la empresa _____ representada en este momento por _____, en adelante **EL CLIENTE**; al tenor de las siguientes:

Declaraciones :

I. Declara **LA EMPRESA**:

- A) Ser una sociedad mexicana, legalmente constituida, según lo acredita la escritura pública número 58881, otorgada ante la fe del Licenciado Alberto Pereza Benitez, Notario Público 8, con ejercicio en la ciudad de México, e inscrita en el registro público de la propiedad y el comercio de la misma ciudad, bajo el número 9104590, el 10 de abril de 1997.

- B) Ser su objeto social, en forma enunciativa y no limitativa la fabricación y comercialización de toda clase de productos de hule a nivel nacional e internacional.

- C) Tener su domicilio en Carretera Coacalco Tultepec, Mz. 68 Lt. 13 Conjunto Bosques, Coacalco de Berriozabal, Estado de México. C. P. 55040
- D) Ser su R F C: SRP 970320 EF6
- E) Estar facultado su representante para celebrar este contrato, según lo acredita con el poder general para actos de administración, pleitos y cobranzas, protocolizado ante la fe del Licenciado Alberto Pereza Benitez, Notario Público 8, con ejercicio en la ciudad de México, mediante acta número 9104590, libro CXV, de fecha 10 de ABRIL de 1997; e inscrito en el registro público de la propiedad y el comercio de la misma ciudad.

II. Declara EL CLIENTE:

- A) Ser una sociedad mexicana legalmente constituida, según lo acredita la escritura pública número _____, del libro _____, otorgada el día _____, ante la fe del Lic. _____, notario público número _____, con ejercicio en la ciudad de _____, e inscrito en el registro público de la propiedad y el comercio de la misma ciudad, bajo el número _____, a fojas _____ volumen _____, libro _____ de sociedades, poderes y comercio, el día _____.
- B) Ser su domicilio el ubicado en _____.

C) Ser su R F C _____.

D) Ser su objeto social: _____

E) Estar facultado su representante para comparecer a la firma de ..
este instrumento y obligarse en su nombre y representación en los
términos del mismo, según lo acredita con
_____.

III. - Declaran **LOS GARANTES HIPOTECARIOS:**

A. Ser mexicanos, mayores de edad, en pleno uso de sus facultades
con capacidad jurídica para obligarse en esta relación contractual.

B. Tener como actividad preponderante el comercio.

C. Tener su domicilio en _____.

D. Ser su RFC _____

E. Que en este momento y mediante la firma de este documento, se
constituyen como garantes hipotecarios para todos los efectos
legales y administrativos que se originen; y con el fin de respaldar el

adeudo total que guarde **EL CLIENTE** favor de **LA EMPRESA** con motivo de sus operaciones contractuales y de la línea de crédito que esta última otorgue a la primera.

F. Que cuentan con la capacidad jurídica y financiera para constituirse como garantes hipotecarios manifestando que son propietarios y se encuentran en posesión pública y pacífica del siguiente bien inmueble:

_____.

1) El inmueble antes descrito lo adquirieron por compra efectuada _____, mediante escritura pública a que se hace referencia en este instrumento.

2) Que el inmueble de referencia tiene un valor de avalúo de _____, tal como lo acreditan con el avalúo emitido por el _____ de fecha ___ de _____ del 2001, el cual yo, el notario doy fe de tenerlo a la vista, copia del cual debidamente certificado agrego al apéndice de documentos de mi protocolo con el número ___ y, otro tanto se anexará al primer testimonio de que esta escritura se expida, formando parte integrante de la misma.

3) De manera expresa y bajo protesta de decir verdad, que el inmueble objeto de esta escritura se encuentra libre de gravámenes y al corriente en el pago del impuesto predial, lo que justifican de la siguiente manera:

3.a) Lo primero con el certificado de libertad de gravámenes expedido por la dirección del registro público de la propiedad y del comercio en _____, el día ____ de _____ del 2001, que agrego al apéndice de esta escritura con el número ____ y, otra más que se anexará al primer testimonio de esta escritura se expida, formando parte integrante de la misma.

3.b) Lo segundo con la boleta predial con clave catastral número _____, misma que en copia fotostática agrego al apéndice de documentos de mi protocolo con el número ____ y, otro más se anexará al primer testimonio de esta escritura se expida, formando parte integrante de la misma.

G) Asimismo ratifican su voluntad de constituirse en “**GARANTES HIPOTECARIOS**”, con la deudora, en favor de la acreedora; y que es su voluntad garantizar a la acreedora el pago de las obligaciones presentes y futuras de la deudora en favor de la primera constituyendo hipoteca en primer lugar y grado, la cual que se constituye en este documento accesorio.

IV. Declaran todas las **PARTES**:

A. Que los siguientes son conceptos utilizados en este convenio:

Documento accesorio: se refiere a este contrato de garantía hipotecaria, el cual respalda las operaciones crediticias del **CLIENTE**

a favor de la acreedora, hasta por el monto que corresponda a la línea de crédito otorgada, y mediante el gravamen del bien inmueble objeto de este instrumento.

Acreedora: se refiere a **LA EMPRESA**

Deudora: se refiere a **EL CLIENTE**

Obligados solidarios: se refiere a **LOS GARANTES HIPOTECARIOS**, mediante la obligación solidaria que adquieren estos a favor de la acreedora, como respaldo a la deudora.

Obligación: se refiere al adeudo que tenga **EL CLIENTE** a favor de **LA EMPRESA**; y como consecuencia **LOS GARANTES HIPOTECARIOS** también lo tengan.

Relación contractual: aquella relación de comercio generada por el servicio otorgado por **LA EMPRESA** por parte de **EL CLIENTE**; y que es garantizada mediante este instrumento hipotecario.

B. Que este documento se deberá ratificar ante la presencia de notario público autorizado, dentro de un término de 15 (quince) días hábiles contado a partir de la fecha de su firma; o de lo contrario **LA EMPRESA** estará facultada para rescindir su relación contractual con **EL CLIENTE**.

C. Ser su voluntad ajustar esta relación contractual a lo establecido en las siguientes:

Cláusulas

Primera. *Del objeto del contrato.* **LOS GARANTES HIPOTECARIOS** por parte del presente instrumento público, constituyen garantía hipotecaria hasta por la cantidad de _____ del puntual cumplimiento de las obligaciones presentes y futuras a cargo de **EL CLIENTE**, derivadas de la línea de crédito que le otorga **LA EMPRESA**, que en este momento se pacta por la cantidad de _____ así como los intereses convencionales, moratorios, gastos y costas en caso de juicio y demás prestaciones que se deriven de ley o resoluciones judiciales en su caso y constituyen hipoteca en primer lugar y grado sobre los inmuebles descritos e identificados en la declaración III, inciso (f), en todos sus numerales de esta escritura, cuyas medidas, linderos y colindancias, datos de identificación y registro se tienen aquí por reproducidos como si se insertasen a la letra para los efectos legales conducentes, quedando comprendidos de una manera expresa en la hipoteca referida, los usos, costumbres, servidumbres, activas y pasivas, frutos, mejoras presentes y futuras y todo cuanto de hecho y por derecho corresponda a los inmuebles gravados, incluyendo las accesiones naturales y artificiales de que sean objeto comprendidos asimismo todo lo establecido en los artículos dos mil setecientos veintiséis y dos mil setecientos veintisiete, del código civil del Distrito Federal y

su correlativo del código civil para los demás Estados de la República Mexicana, quedando incluidas las rentas vencidas e insolutas al tiempo de exigir el cumplimiento de las obligaciones garantizadas y las que se produzcan con posterioridad, la hipoteca a que se refiere esta cláusula garantiza además los intereses vencidos por más de un trienio de lo que se tomará Razón especial en el registro Público de la Propiedad y Comercio correspondiente. Igualmente la hipoteca de que se trata permanecerá vigente y subsistente por razón de su registro, hasta el momento en que **LA EMPRESA**, otorgue finiquito en favor de **EL CLIENTE**, o de sus obligados solidarios y garantes hipotecarios.

Segunda. *Del nombramiento de depositario.* Los bienes gravados a que hace referencia la declaración, declaración III, inciso (f), en todos sus numerales de esta escritura quedarán en poder de **LOS GARANTES HIPOTECARIOS**, a quienes se les considerarán para los fines de responsabilidad civil y penal, como depositarios judiciales del mismo. En este acto los depositarios nombrados manifiestan aceptar el cargo que se les confiere y protestan su fiel y legal desempeño.

Tercera. *De la intervención.* **LA EMPRESA**, de acuerdo a lo preceptuado en el párrafo segundo, del artículo trescientos veintisiete, de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, tendrá derecho a nombrar interventor que cuide el exacto cumplimiento de las obligaciones de **EL CLIENTE**. En caso de que

LA EMPRESA hiciere uso del derecho a que se refiere esta cláusula, los gastos y el sueldo del interventor serán por cuenta del **CLIENTE**.

Cuarta. De la intransferibilidad. No se podrá vender, ceder, traspasar, gravar, arrendar o cualquier otro modo de disponer de los bienes dados en garantía, sin el previo consentimiento por escrito de **LA EMPRESA**, o de quien legítimamente la represente.

Quinta. Del pago de impuestos. Los impuestos y cargas que gravan los bienes dados en garantía, serán por cuenta de la deudora, obligándose en consecuencia a cubrir con toda puntualidad dichos conceptos, en la inteligencia de que si la acreedora se obligara a hacerlo en su defecto., **EL CLIENTE**, en su caso, se obliga a reembolsarle la cantidad que erogue por tal motivo.

Sexta. Del beneficio de exclusión. El obligado solidario, renuncia a los beneficios concedidos en el artículo dos mil seiscientos cincuenta y dos, del código civil para el Distrito Federal y su correlativo para los demás estados de la República Mexicana.

Séptima. Del aumento de garantías. Si los bienes dados en garantía, con o sin culpa del **CLIENTE**, se hicieren insuficientes para la seguridad de las obligaciones garantizadas, esta se obliga a suministrar en un plazo de treinta días hábiles, en los términos del artículo dos mil setecientos treinta y siete, del código civil para el Distrito Federal y su correlativo para los demás Estados de la

República Mexicana, garantías adicionales que satisfagan el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones que se derivan de este contrato, a juicio de **LA EMPRESA**.

Las partes pactan que siempre se deberá mantener proporción de dos a uno respecto de garantía y adeudo o línea de crédito existente. La garantía otorgada nunca podrá ser menor pero si mayor a dicha proporción.

Octava. Del seguro. LOS GARANTES HIPOTECARIOS y/o EL CLIENTE, se obligan a contratar y mantener vigente un seguro con compañía debidamente autorizada, que proteja el inmueble hipotecado contra incendio, terremoto y cualquier siniestro que pudiere destruirlo, designando como beneficiario en primer lugar a **LA EMPRESA** y por una suma equivalente al valor comercial que el (los) inmueble (s) tenga (n) a la fecha de la firma del presente contrato, que es de _____ en el entendido de que **LOS GARANTES HIPOTECARIOS y/o EL CLIENTE**, están obligados a actualizar semestralmente el monto del seguro para cubrir en todo momento el valor comercial del inmueble, en caso de que ocurra el siniestro.

Para el cumplimiento de la obligación a que se refiere la presente cláusula, **LOS GARANTES HIPOTECARIOS y/o EL CLIENTE**, gozarán de un plazo de 60 días hábiles, contados a partir de la firma de este documento accesorio. Para verificar el cumplimiento de la

obligación a que se refiere la presente cláusula, **LA EMPRESA** podrá requerir a **LOS GARANTES HIPOTECARIOS** y/o a **EL CLIENTE**, la exhibición de la póliza de seguro respectiva y de los recibos que acrediten el pago de las primas anuales correspondientes.

Novena. *Del incumplimiento de obligaciones.* **LA EMPRESA**, podrá exigir de inmediato el saldo total existente en los casos que **EL CLIENTE** falte al cumplimiento de cualesquiera de las obligaciones que contrae en el presente contrato, y en su caso podrá rescindir este contrato sin ningún tipo de responsabilidad y sin necesidad de declaración judicial alguna; específicamente:

- A) Si **EL CLIENTE** no paga puntualmente las obligaciones a su cargo, derivadas del documento principal.
- B) Si el valor de las garantías del crédito se redujera en 20% (veinte por ciento).
- C) Si no se asegurasen los bienes dados en garantías, o si **EL CLIENTE**, o el obligado solidario, no comprobaran a **LA EMPRESA** el pago de las primas vencidas cuando ésta lo solicite.
- D) Si **EL CLIENTE** dejara de pagar si causa justificada cualquier adeudo fiscal de su empresa o la cuotas correspondientes al Instituto Mexicano del Seguro Social, a del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores en su caso.

- E) Si **EL CLIENTE**, abandona la administración de su empresa o no la atiende con el debido cuidado y eficacia, a juicio de interventor, o no se da a este las facilidades necesarias para el cumplimiento de su función, o no se paga puntualmente su remuneración y los gastos que la intervención origine.
- F) Si se presentaren conflictos o situaciones de cualquier naturaleza que afectaren el buen funcionamiento de **EL CLIENTE** y/o **LOS GARANTES HIPOTECARIOS** o menoscaben las garantías aún cuando ocurran por caso fortuito o fuerza mayor.
- G) En todos los demás casos en que de acuerdo a la ley deban darse por vencidas anticipadamente las obligaciones o plazos estipulados.

Décima. *De la línea de crédito otorgada.* **LA EMPRESA** concede a **EL CLIENTE**, línea de crédito de crédito con un límite hasta por la cantidad de _____, y que deberá destinar única y exclusivamente a cubrir el producto que adquiera de **LA EMPRESA**.

Décima Primera. *De las condiciones de pago.* **EL CLIENTE** se obliga a pagar el adeudo derivado de su línea de crédito y que es respaldado mediante este documento accesorio, en la forma y condiciones que le señale **LA EMPRESA** a la firma de este instrumento o posteriormente.

Décima Segunda. *De la exigibilidad judicial.* Si **LA EMPRESA** llegare a utilizar la vía judicial por incumplimiento de obligaciones por parte de **EL CLIENTE y/o LOS GARANTES HIPOTECARIOS**, el juicio se substanciará conforme a las estipulaciones siguientes:

A).- Que el procedimiento se substanciará en la vía sumaria hipotecaria o en la ejecutiva a elección de **LA EMPRESA**.

B).- Que los propietarios de los bienes gravados no aceptarán constituirse en depositarios de los mismos ni de los que embarguen; sin perjuicio de lo señalado en este instrumento referente a los depositarios del bien gravado.

C).- Que **LA EMPRESA** señalará los bienes que deban embargarse y que al hacerse el señalamiento no estará obligado a sujetarse al orden establecido por el artículo mil veintitrés del código de procedimientos civiles para el Distrito Federal y su correlativo para los demás Estados de la República Mexicana.

D).- **LA EMPRESA**, a través del depositario que se designare, tomará posesión inmediata de los bienes dados en garantía.

Décima Tercera. *De otros gastos.* Todos los gastos que se originen con motivo del otorgamiento de este contrato, los de ratificación, los de su inscripción en el registro público, así como los de su cancelación en su oportunidad, serán por cuenta del **CLIENTE**.

Décima Cuarta. *De la vigencia de este contrato.* Las partes convienen en que el término de este contrato será por tiempo indefinido, y en que **LA EMPRESA** queda expresamente facultada para dar por concluido este contrato en cualquier tiempo sin responsabilidad alguna y sin necesidad de declaración judicial, notificándolo así al **CLIENTE** mediante aviso que por cualquier vía se realice con al menos ocho días naturales de anticipación.

Décima Quinta. *Del caso de notificaciones entre las partes.* Todas las notificaciones, aun aquellas de carácter judicial que deban hacerse las partes en relación con el presente contrato, se entenderán legalmente realizadas si se efectúan en los domicilios señalados en las declaraciones, o en aquellos que las partes señalen con posterioridad.

Décima Sexta. *De la jurisdicción.* Para todo lo relativo a la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción y competencia de los tribunales de la ciudad de México D. F., renunciando en este momento al fuero que por su domicilio actual o futuro pudiere corresponderles.

Décima Séptima. *Del cambio de domicilio.* Mientras **EL CLIENTE** y el obligado solidario, no notifiquen por escrito a **LA EMPRESA** cualquier cambio de sus respectivos domicilios; los emplazamientos y demás diligencias judiciales o extrajudiciales se practicarán en los

domicilios ya señalados en el capítulo de declaraciones de este instrumento accesorio.

Décima Octava. *De la ausencia de dolo.* Las partes reconocen que en este contrato y la relación que el mismo regula, no existe dolo, error, mala fe; ni cualquier otra causa o circunstancia que pudiere originar la nulidad del mismo.

El presente contrato se firma en la ciudad de México, D. F., a los ____ días del mes de ____ de 2000; en dos ejemplares, uno para cada una de las partes, y ante dos testigos para todos los efectos legales y administrativos a haya lugar.

POR LOS GARANTES HIPOTECARIOS

POR LA EMPRESA

POR EL CLIENTE

TESTIGO

TESTIGO

A partir de los anexos números 4, 5, 6, 7, 8, del procedimiento de alta de clientes, son los formatos que serán utilizados para poder obtener de los clientes una garantía que nos permita como empresa respaldar las líneas de crédito que otorgamos.

Como se había mencionado en el capítulo seis de este trabajo y después de transcribir los pagarés (anexos N°4 y N° 5 del procedimiento de alta clientes) que se están usando dentro de la empresa donde se planteó la tesis, podemos ver que estos pagarés no son de ninguna manera, ni siquiera parecidos a los que se venden comúnmente en papelerías ya que contienen todos los datos específicos tanto del deudor, como de su aval además de que se comprueba en su totalidad la personalidad jurídica de ambos, así también los datos del acreedor en este caso de la empresa.

De esta misma manera podemos leer en los anexos N°6 y N°7 el contrato de obligado solidario tanto para Personas Físicas como Personas Morales también descrito dentro del capítulo seis de este trabajo. El obligado solidario, es en la actualidad una de las garantías más accesible y que nos da la oportunidad de tener una mejor recuperación de una cuenta que se mande a la vía legal, asimismo es recomendable en todo momento que este contrato deberá ser ratificado ante notario público para darle una mayor validez.

Dentro de las garantías veremos por último el contrato de Garantía Hipotecaria (anexo N° 8 del procedimiento de alta de clientes) la cual

es aplicable tanto para otorgar líneas de crédito a personas Físicas como a Morales, este contrato ampara líneas de crédito superiores a las del pagare o del obligado solidario, que en la práctica legal únicamente nos ampara hasta un saldo no mayor a \$300,000.00 pesos para el obligado solidario, en el caso del pagaré uno puede garantizar una línea de crédito hasta \$300,000.00 pesos pero a diferencia del obligado solidario no es recomendable hacerlo en un solo pagaré, si no en una línea de varios pagarés que a su vez esten consecutivos entre si, por su parte la Garantía Hipotecaria ampara la línea de crédito dependiendo del valor del bien inmueble dado en garantía, así mismo se recomienda que este sea otorgado en valor de 2 a 1 o de 3 a 1, es decir del valor total de inmueble sea dividido entre dos o tres, ya que da siempre margen de tener una línea de crédito más controlable.

En México se están cambiando las leyes en cuestión de crédito y garantías de crédito, porque desafortunadamente las leyes actuales amparan mas al deudor que al acreedor, volviéndose una causa que crea la cultura del “no-pago” en nuestro país.

Por esto hasta una garantía hipotecaria en México tarda mas de siete años es recuperarse o ganarse en un juicio. Por lo tanto es necesario poner mayor énfasis en que estas cuestiones legales estén bien soportadas, aunque no queramos hacer uso de las garantía que obtengamos de nuestros clientes, es necesario tenerlas actualizadas.

Finalmente este trabajo está enfocado a implementar un departamento de crédito y cobranza en una empresa que se dedica a otorgar servicios de seguridad privada e industrial, que es una de las ramas de las empresas de servicios mas competidas en nuestro país, pero que dando alternativas como otorgar crédito ayudara siempre a lograr los objetivos de crecimiento.

Para finalizar nuestro trabajo redactaremos a continuación las conclusiones al mismo.

CONCLUSIONES

Durante este trabajo, pudimos encontrar diferentes conceptos acerca de lo que es el crédito tanto para los consumidores, como para los proveedores, ya que el crédito es una herramienta para el incremento de ventas, que indudablemente facilita a ambos el lograr una venta u obtener un producto.

El crédito es considerado como el motor de la economía ya que posibilita la adquisición de bienes y servicios que serían inalcanzable si se pagaran de contado, y que a falta de liquidez mediante el crédito a terceros se logra reactivar una economía, como la mexicana.

De igual manera pudimos observar que el crédito se deriva de la relación de confianza que existe de quien otorga y quien obtiene el crédito, ya que si no existe confianza no sería posible las ventas a crédito.

También la investigación nos arrojó que el crédito tiene tres aspectos fundamentales para poder ser concebido como tal:

- El plazo en que se otorga
- La garantía que avala el mismo crédito
- El costo implícito de dar y pedir prestado o a crédito

No importa cual sea el tipo del crédito del que hablamos siempre podremos encontrar estos tres aspectos fundamentales, ya que se

puede prestar a confusión, como en el caso de las fuentes de financiamiento con el crédito llamado de inversión, esto lo afirmamos basándonos en el siguiente ejemplo, cuando un gobierno busca financiarse, sacará los **"Bonos de Deuda"** (que nosotros conocemos como CETTES) dentro de los diferentes mercados de valores, lo hace buscando mas liquidez para cubrir necesidades propias de la actividad de gobernar, pudimos observar que el Bono representa la garantía de pago, el plazo como nosotros los conocemos serán de 28 días 60 o 90 días, y el costo será el pago de intereses que hacen atractivo el prestar el dinero a los inversionistas.

Dentro de este tipo de crédito, observamos que muchos de estos inversionistas que gustan de comprar y vender **"Bonos de Deuda"** son las llamadas sociedades de inversión, no importa si son nacionales o extranjeras (como son el fondo de pensionados tanto estadounidenses o chilenos) y a su dinero lo podemos catalogar como capitale golondrino y que desafortunadamente han hecho mucho daño a la frágil economía mexicana, tal como sucedió en la última crisis del año 1995, este fenómeno financiero que pudimos investigar nos dejo claro que las sociedades de inversión ofrecen a sus depositantes altos rendimientos que únicamente gobiernos como el mexicanos les ofrecen, y en el momento que un gobierno se tambalea estas sociedades retiran sus capitales, sin importar en que condiciones dejen a un país.

Por otro lado dentro de este trabajo dejamos afuera al crédito que es utilizado por las empresas transnacionales en sus actividades de

comercio, ya que este trabajo esta enfocado netamente a una empresa que busca vender a crédito pero en forma local.

Por lo tanto nosotros clasificamos al crédito en los siguientes tipos:

- Crédito Internacional
- Crédito de Inversión
- Crédito Bancario
- Crédito Comercial
- Crédito al Consumidor

Dentro de la investigación se buscó demostrar que una empresa antes de implementar ventas a crédito deberá contar con los Fondos suficientes, para poder otorgar crédito a clientes para no caer en una posible situación de insolvencia económica, así también necesitamos contar con un análisis financiero de la empresa para conocer que tanto tenemos que invertir en una área que se encargue de otorgar y manejar el crédito a clientes, y cuanto tenemos que invertir por el financiamiento de ventas a crédito, para los clientes activos o posibles clientes.

Es necesario dejar reflejado el costo de financiamiento en le precio de venta de nuestros servicios, para conocer realmente el costo de dar crédito, y así nos facilite usar otras herramientas de cobranza como ***“el pronto pago”***.

También el presente trabajo determinó que el personal que este dentro del departamento de crédito y cobranza, deberá tener como principal

calidad el estar al 100% con los intereses de la empresa, e imparcialidad para manejar situación internas o situaciones externas propias de una relación comercial, y además deberá tener conocimientos básicos de análisis y control financiero para poder detectar a tiempo cualquier desviación que impida una pronta recuperación de los créditos otorgados.

Dentro la investigación pudimos observar que la jerarquía de un departamento de crédito y cobranza deberá depender netamente del área financiera y no del área comercial por el propio conflicto de intereses, que existe entre estas dos áreas, ya que una buscara ante todo vender a cualquier costo con tal de ganar una comisión, mientras que la otra área buscar tener menores riesgos al realizar las ventas.

Antes de implementar las ventas a crédito deberemos de contar con una Política clara del departamento de Crédito y Cobranza, así como de procedimiento de las actividades fundamentales de esta área, que faciliten su actividad y la comprensión de la jerarquía y las funciones para el resto de la empresa.

En el presente trabajo revisamos varias actividades que se deben realizar antes de otorgar crédito a clientes, las cuales mencionaremos a continuación:

- Analizando referencias comerciales
- Analizando estados financieros de los clientes
- Verificando propiedades e instalaciones del cliente

CONCLUSIONES

Con el único fin de determinar la capacidad de pago y los hábitos de pago, de un prospecto a cliente, y así de esta manera establecer hasta cierto punto que tanto riesgo corre la empresa el venderle a crédito.

Desde luego antes de otorgar un crédito a un posible cliente deberemos revisar su situación legal, si el posible cliente esta debidamente constituida (ante notario público y registrado ante el registro público), y si esta dada de alta antes las autoridades correspondientes (**S H C P**), si cumple con sus obligaciones ante el gobierno (pago de impuestos).

Deberemos de obtener garantías que avalen las líneas de crédito que otorgamos par proteger la actividad misma del crédito y así disminuir el riesgo que una cuenta se vuelva incobrable, por falta de pago de nuestros clientes actuales o posibles clientes.

De esta manera podremos hasta cierto punto poder garantizar que tendremos ventas a crédito más sanas, no debemos olvidar que el enfoque de manejamos durante todo el trabajo es vender bajo garantías, es decir descartamos en todo momento una venta abierta o sin garantía por considérala como un riesgo que una empresa que no otorga crédito no debe correr ya que es mucho mas sencillo vender a contado que vender a un dudoso cliente.

La empresa que facilito la realización de este trabajo logro implementar las ventas a crédito logrando incrementar sus ventas bajo una política sana de otorgamiento de crédito a clientes, logrando atraer nuevos

CONCLUSIONES

clientes, y de igual manera beneficio a clientes ya establecidos volviéndolos más fieles a los servicios que presta esta empresa.

Los pasos que siguió la empresa investigada están reflejados en este trabajo, ya que la información que les fue otorgado facilitó en gran medida el poder implementar ventas a crédito, dejando una cartera de clientes sana.

BIBLIOGRAFÍA:

- Barnstein Leopoldo, A. Fundamentos de análisis financieros. España, McGraw Hill, 1997.
- Cupelli Rodolfo, José. Organización de créditos y cobranzas. Argentina, Machi, 1991
- Davalos Mejía, Carlos. Títulos de crédito. México, Harla, 1993
- Ettinger, Richard. Crédito y Cobranza. México, C.E.C.S.A., 1981.
- Gómez Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México, McGraw Hill, 1994.
- Hernández de la Portilla. Sistemas actuales de financiamiento. México, Ediciones de contadores y administradores, 1993.
- Molina Aznar, Víctor. Estrategias para otorgar créditos sanos. México, Calidad I.S.E.F., 1995.
- Mondello, Candoce. Crédito y cobranza, técnicas para mejorar su flujo de efectivo. México, Iberoamericana, 1995
- Murie, Noel. Prestar y pedir prestado (relaciones sociales y crédito en México del siglo XX). México, Casa Chata, 1992

- Perdomo Moreno, Abrahám. Elementos básicos de administración financiera México, Ediciones PEMA, octava edición 2000
- Sosso, Hugo Luis. Como analizar los estados contables para el otorgamiento de crédito. Argentina, Machi, 1997.
- Zimmerman Cuevas, Enrique. Manual práctico de crédito y cobranzas. México, Eductenia, 1996.
- Zorrilla, A. Guía para elaborar la Tesis. México, McGraw Hill, 1992.

LEYES, CODIGOS Y REGLAMENTOS

- Código de procedimientos civiles de comercio. México, Porrúa, 1996
- Código penal para el Distrito Federal en materia de fuero común. México, Porrúa, 1998
- Código penal para toda la República en materia de fuero federal. México, Porrúa, 1997
- Ley de quiebras y suspensión de pagos. México, Porrúa, 1997
- Ley general de títulos y operaciones de crédito. México, Porrúa, 1997