

176



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"MAXIMIZACION DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DEL
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA EN UNA EMPRESA, A
TRAVES DE UN CONTROL INTERNO EFECTIVO"**

298154

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA [REDACTED]

P R E S E N T A N:

**ALEJANDRA SANCHEZ GOMEZ
MA. DE LOURDES MOHEDANO AMANTE
RUTH ESPINOZA URBANO**

ASESORA: C. P. MA. BLANCA NIEVES JIMENEZ Y JIMENEZ



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.



**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
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia 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:

"Maximización de la eficiencia en los procesos del departamento de crédito y cobranza en una empresa, a través de un control interno efectivo".

que presenta la pasante: Alejandra Sánchez Gómez
con número de cuenta: 8911323-1 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

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 29 de Enero de 2001

PRESIDENTE	<u>L.C. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez</u>	
VOCAL	<u>C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Martha Oropeza Goñen</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Ma. Esther Monroy Baldi</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Gloria Ma. de la Cruz Silva Vázquez</u>	



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
ESTADO DE QUERÉTARO
MEXICO

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

R. 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:

"Maximización de la eficiencia en los procesos del departamento de crédito y cobranza en una empresa, a través de un control interno efectivo".

Se presenta la pasante: María de Lourdes Mohedano Amante
con número de cuenta: 8902802-9 para obtener el título de
Licenciada en Contaduría

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

PRESENTE
EN NOMBRE DE MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 29 de Enero de 2001

PRESENTE L.C. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez [Firma]

OCAL C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna [Firma]

SECRETARIO L.C. Martha Oropeza Goden [Firma]

PRIMER SUPLENTE L.C. Ma. Esther Monroy Baldi [Firma]

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Gloria Ma. de la Cruz Silva Vázquez [Firma]



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

603 1000
 1000 1000 1000
 1000 1000 1000

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

ESTADO NACIONAL
 AVIZORAMA DE
 MEXICO

603 1000
 1000 1000 1000
 1000 1000 1000

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 Cuautilán

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

"Maximización de la eficiencia en los procesos del departamento de crédito y cobranza en una empresa, a través de un control interno efectivo"

que presenta la pasante: Ruth Espinoza Urbano
 con número de cuenta: 8903656-1 para obtener el título de
Licenciada en Contaduría

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

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

Cuautilán Izcalli, Méx. a 29 de Enero de 2001

- | | | |
|-------------------------|---|--|
| PRESIDENTE | <u>L.C. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez</u> | |
| VOCAL | <u>C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna</u> | |
| SECRETARIO | <u>L.C. Martha Oropeza Goden</u> | |
| PRIMER SUPLENTE | <u>L.C. Ma. Esther Monroy Baldi</u> | |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>L.C. Gloria Ma. de la Cruz Silva Vázquez</u> | |

GRACIAS:

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO:

Por habernos brindado todos los conocimientos necesarios para poder crecer como personas y como universitarios, por darnos la mejor formación académica para que, en el desempeño de nuestra profesión, podamos representarla dignamente. Siempre será un orgullo ser egresados de la Máxima Casa de Estudios de México.

A LA PROFRA. MA. BLANCA NIEVES JIMENEZ Y JIMENEZ:

Por el ánimo y entusiasmo que siempre nos contagió para iniciar y concluir este trabajo, por haber compartido con nosotras su gran experiencia y amplios conocimientos, apoyarnos e impulsarnos a seguir superándonos. Con mucho cariño y admiración.

Alejandra, Lulú y Ruth.

GRACIAS:

A DIOS: Por haberme permitido pertenecer a una familia como la que tengo y por haberme dado la fe, la fortaleza y la paciencia para alcanzar las metas que me he fijado y para superar los obstáculos que he encontrado en mi camino.

A MIS ABUELITOS, NINFA Y BENJAMIN: Porque haberlos tenido como mamá y papá fue la bendición más grande de mi vida, aunque ya no están conmigo, todo lo que soy y lo que pueda llegar a ser algún día es gracias a ellos.

A MI TIA ANITA: Quien ha dedicado su vida a la enseñanza y de la cual es un orgullo considerarme su alumna; mil veces sus consejos y también sus regaños me dieron tranquilidad y pusieron orden en mi vida; por ser mi maestra, mi hermana, mi consejera, mi compañera y, sobre todo, mi amiga: TE QUIERO MUCHO.

A MI TIO GABRIEL: Por haber sido siempre un hermano para mí y porque con su ejemplo, como persona y como profesionista, me motiva a superarme y a ser cada vez mejor.

A MIS AMIGAS RUTH Y LULU: Porque nuestra amistad es una mezcla de risas, llanto, tristezas, alegrías, decepciones e ilusiones compartidas, que a pesar del tiempo y la distancia, prevalece y permanecerá siempre en mi corazón.

Alejandra.

GRACIAS:

A DIOSITO: Te agradezco inmensamente la oportunidad de vivir, de brindarme unos papás maravillosos, los mejores; por darme lo necesario para ofrecerme una carrera y tiempo para poder concluirla y dedicarle todos y cada uno de mis logros a ellos, los que les darán grandes satisfacciones. Gracias por darme día a día la fuerza para no detenerme, por ayudarme y cuidarme de todo mal y por seguir a mi lado y no abandonarme nunca. ERES TODO PARA MI.

A MIS PAPAS: Los Amo y dedico esto que es el resultado del gran esfuerzo que hicieron. Gracias por ser los mejores, por todo su apoyo, su inmenso amor, por la confianza que me ofrecieron y que nunca defraude, por la forma tan admirable en que me educaron y formaron, por animarme día a día a alcanzar mis sueños. Mamá, gracias por anteponer mi cuidado y educación a tu desarrollo profesional, sirvió de mucho. Gracias por darme el mejor regalo que es mi carrera la cual sé que les llenará de satisfacciones. Todavía me faltan muchas cosas por realizar pero todas y cada una serán para lograr que se sientan orgullos de su hija que tanto los adora. Créanme que nunca les fallaré. LOS ADMIRO Y QUIERO MUCHISIMO.

AMOR: Sabes que para alcanzar las metas y retos que uno se pone en la vida generalmente se logran cuando uno tiene a una persona que esté a su lado brindándole cariño, protección, apoyo y confianza y yo he tenido en todo momento todo eso gracias a tí. Desde hace 11 años has sido mi impulso, mis ganas de realizar mil cosas. Gracias por darme todo el amor necesario para seguir creciendo profesional, personal y moralmente y para que te sientas orgulloso de mí. ERES EL MEJOR ESPOSO QUE DIOS ME PUDO HABER MANDADO, TE AMO.

A MI HERMANO: Te dedico también a tí mi Tesis pues aunque tienes un carácter un poquito especial nada hubiera sido igual sin tu compañía, tus puntadas y algunas peleas. Ojalá que te sientas orgulloso algún día de mí pues esa es mi intención. TE QUIERO MUCHO.

RUTH Y ALE: Gracias por compartir conmigo momentos de alegrías, tristezas y satisfacciones de una o de otra, por siempre apoyarnos en los días que sentíamos que se nos venía el mundo encima y sólo era temporada de exámenes, por demostrarme que la amistad ha rebasado los días de escuela, esto es por que existe una verdadera amistad que durará por Siempre. LAS QUIERO MUCHO.

Lulú.

GRACIAS:

A DIOS: Por ser mi guía, por ayudarme a ser mejor cada día y tener a quien agradecerle cada momento que he protagonizado en esta vida.

A MI MADRE: Por la confianza que deposito en mí, la cual nunca defraudaré y por esa ayuda incondicional que día a día recibo. Esta etapa que concluye y la que comienza, son pruebas de que todo su esfuerzo ha valido la pena.

A MIS HERMANOS: Alma, Raúl, Silvia, Lorenia y Raquel, por ser antes que nada mis amigos y por darme su ejemplo en todo momento, estoy segura de que siempre lo serán. Ojalá terminemos juntos todas las metas y sueños trazados. Siempre le agradeceré a Dios el haberlos tenido.

A MIS SOBRINOS, CUÑADOS Y TODA MI FAMILIA: Por que afortunadamente son muchos como para mencionarlos a cada uno. Gracias por aportarme también un ejemplo, un consejo, una sonrisa.

A MIS AMIGAS ALE Y LULU: Por tantos años de amistad, de buenos y malos momentos que hemos pasado juntas y por todas aquellas cosas que hemos logrado, como este paso tan importante en nuestras vidas.

Ruth.

OBJETIVOS

- Conocer el origen de la Administración y el Proceso Administrativo y su utilización actual.
- Determinar la importancia del Control Interno dentro de la empresa, analizando sus diferentes etapas.
- Determinar la ubicación e importancia del Departamento de Crédito y Cobranza dentro de una empresa.
- Conocer los procesos que se llevan a cabo dentro del área de Crédito y Cobranza.
- Proponer acciones que permitan garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todos los procesos del área de Crédito y Cobranza, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades, para el logro de la misión institucional.
- Proponer métodos que permitan asegurar que todas las actividades y recursos del área de Crédito y Cobranza, estén dirigidas al control de los ingresos.
- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir desviaciones que se presenten en la organización del área de Crédito y Cobranza y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

**“MAXIMIZACION DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DEL
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA EN UNA EMPRESA.
A TRAVES DE UN CONTROL INTERNO EFECTIVO”**

INDICE

	Página
INTRODUCCION	15
CAPITULO 1. MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION Y EL CONTROL INTERNO.	
1.1 LA ADMINISTRACION EN MEXICO	18
1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	19
1.3 EL CONTROL INTERNO	22
1.3.1 ORIGENES	22
1.3.2 CONCEPTOS	23
1.3.3 OBJETIVOS	25
1.3.4 IMPORTANCIA	33
1.3.5 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	33
1.3.6 METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	47
CAPITULO 2. GENERALIDADES Y PROCESOS DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA DENTRO DE LA EMPRESA.	
2.1 IMPORTANCIA DEL CREDITO Y LA COBRANZA DENTRO DEL CONTEXTO ECONOMICO DE LA EMPRESA	56
2.2 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO	

DE CREDITO Y COBRANZA	59
2.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA	60
2.4 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA DENTRO DE UNA EMPRESA PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE	61
2.5 ELEMENTOS DEL CREDITO	67
2.6 FLUJOGRAMA DEL CREDITO Y LA COBRANZA	69
2.7 OFRECIMIENTO DE DESCUENTOS Y BONIFICACIONES EN PRODUCTO	71
2.8 DISTRIBUCION DE INFORMACION DENTRO DE LA EMPRESA	71
2.9 CUENTAS INCOBRABLES	72
2.10 PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA	73

CAPITULO 3. IMPLEMENTACION DE CONTROLES INTERNOS EFICIENTES EN LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

3.1 SOLICITUD DE CREDITO	76
3.2 AUTORIZACION DE CREDITO Y DETERMINACION DEL LIMITE PARA CUENTAS NUEVAS	80
3.3 ELABORACION DEL CONTRATO DE CREDITO	88
3.4 REDACCION DE CARTAS DE AUTORIZACION DE CREDITO	90

	Página
3.5 METODOS DE CONTROL DE LOS CLIENTES	92
3.6 CLASIFICACION DE LOS CLIENTES	94
3.7 ETAPAS Y TECNICAS EN EL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA	97
3.8 COBRANZA MEDIANTE UN ABOGADO O AGENCIA DE COBRANZA	106
3.9 PROPUESTAS PARA EL MANEJO DE LOS PROBLEMAS ESPECIALES DE COBRANZA	107
3.10 REDACCION DE CARTAS DE COBRANZA	111
3.11 CLASIFICACION DE FORMAS DE PAGO DE CLIENTES	119
3.12 ANALISIS DE PAGOS Y ELABORACION DEL REPORTE DE COBRANZA	127
3.13 REGISTROS EN AUXILIARES	129
3.14 SUGERENCIAS PARA CANCELACION DE SALDOS ACREEDORES	130
3.15 ELABORACION DE LA POLIZA DE INGRESOS	131
3.16 ELABORACION DE LOS ESTADOS DE CUENTA DE CLIENTES	133
3.17 REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CLIENTES	136
3.18 METODOS PARA LA DETERMINACION DE PROMEDIO DE DIAS CARTERA	137
3.19 CRITERIOS PARA EL REGISTRO Y LA CANCELACION DE LA RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	139

	Página
3.20 IMPORTANCIA DE LA OPINION DE LOS AUDITORES EXTERNOS	141
3.21 FORMAS DE CONTROL DE CUENTAS EN LITIGIO	142
3.22 CRITERIOS PARA LA DEPURACION Y ELIMINACION SISTEMATICA DE DOCUMENTA- CION DE CLIENTES EN EL ARCHIVO	143
CONCLUSIONES	146
BIBLIOGRAFIA	152

INTRODUCCION

Infinidad de hechos históricos han demostrado que, desde siempre, el hombre ha tenido la necesidad de organizarse para alcanzar un objetivo, porque vive en grupos y se desarrolla en grupos. De esta necesidad surge la Administración, es entonces cuando aplicando sus principios, técnicas y prácticas se nos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, cuya finalidad es la de alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

El Control Interno, como una herramienta de la Administración, consiste en la necesidad de mantener un orden sobre el aspecto financiero y administrativo de los negocios ya que el constante crecimiento de los mismos, tanto en el número de personal como en sus operaciones económicas, ocasiona, frecuentemente, diversos problemas.

Como solución, se ha recurrido a la implantación de sistemas y métodos que permitan tener un control sobre las actividades diarias de la empresa, con el propósito de obtener un mayor grado de seguridad en el manejo y control de las operaciones. Todo esto se logra, básicamente, mediante la implantación de un adecuado sistema de Control Interno.

El sistema de Control Interno que se implante deberá adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa y para que funcione satisfactoriamente deberá tener establecido una buena organización y administración, es decir, que cuente con áreas o departamentos determinados, con funciones bien definidas, con el fin de que cada uno cumpla con el objetivo para el que fue creado.

Actualmente el crédito y la cobranza son áreas a las cuales indudablemente se les debe otorgar una gran importancia ya que en

conjunto conforman la fuente de financiamiento de la empresa y al mismo tiempo se relacionan con su liquidez, utilidades e inversión.

Hoy en día la mayoría de los negocios trabajan a crédito y solo algunos operan de contado, sin embargo y a pesar de que mucha gente se beneficia con este sistema, otros dañan sus intereses por falta de conocimientos o por un uso inadecuado del mismo.

La importancia que representa una moderna y eficaz política de administración crediticia y de cobro es determinante para obtener a través de ella los resultados esperados como negocio, de lo contrario las cuentas por cobrar que representan uno de los renglones más importantes de las empresas se transformarían en una enorme carga que debilitaría y pondría en peligro la solidez financiera del negocio.

El presente trabajo enfoca su atención a la maximización de la eficiencia en los procesos que se llevan a cabo dentro del área de Crédito y Cobranza específicamente. Se analizarán uno a uno estos procesos, se plantearán los posibles problemas que puedan surgir al desarrollarlos y se propondrán soluciones, que podrán variar, desde luego, de acuerdo al giro, magnitud o políticas de la empresa de que se trate.

El área de crédito y cobranza es un área de oportunidad, y el empleo y utilización adecuadas de las propuestas establecidas en este trabajo sin duda permitirán beneficios de importancia vital para su economía y desarrollo.

CAPITULO 1.

MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION Y EL CONTROL INTERNO

1.1 LA ADMINISTRACION EN MEXICO.

Los principios administrativos tienen carácter universal, pero sabemos también que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas.

La Administración ha atravesado por diferentes etapas en la vida de México:

1. EL MEXICO PRECOLOMBINO.
2. LA EPOCA COLONIAL.
3. EL MEXICO INDEPENDIENTE DEL SIGLO PASADO.
4. EL PORFIRIATO.
5. LA EPOCA POSREVOLUCIONARIA.

Esta última etapa es en la que enfocaremos nuestro análisis.

Se puede decir que México, en 1938, adquirió su independencia económica al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero. En esta época coinciden otros hechos que impulsan a la industrialización del país. Estos hechos son:

- La llegada de intelectuales españoles, refugiados,
- La Segunda Guerra Mundial, que provoca compras masivas de alimentos por parte de Estados Unidos, los cuales son los que generan el crecimiento de la producción en las industrias y con ello, la complejidad de las operaciones y la necesidad de crear un sistema de control para cumplir objetivos.

Este fenómeno de crecimiento produjo efectos similares en todo el mundo.

A partir de nuestra industrialización, surge en México la necesidad del estudio de la Administración. Autores Mexicanos como Agustín Reyes

Ponce, Isaac Guzmán Valdivia y José A. Fernández definen a la Administración como:

“El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social con el fin de alcanzar un objetivo.”

De igual manera, coinciden en que toda buena Administración se compone de un proceso: El Proceso Administrativo, el cual explicaremos a continuación.

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Al hablar del Proceso Administrativo nos referimos a la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

ELEMENTOS

Los elementos del Proceso Administrativo son:

- **Previsión.**

La Previsión es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma.

La Previsión responde a la pregunta ¿Qué puedo hacer?, tiene tres momentos:

- a) La definición del propósito.
- b) La investigación.
- c) El desarrollo de alternativas.

- **Planeación.**

La Planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y recursos, necesarios para su realización.

La Planeación responde a la pregunta ¿Qué voy a hacer?. tiene 4 momentos:

- a) Fijación de objetivo.
- b) Definición de políticas.
- c) Establecimiento de programas.
- d) Fijación del presupuesto respectivo.

- **Organización.**

La Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir: funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La Organización responde a la pregunta ¿Cómo lo voy a hacer?. El proceso de organización contempla estructuras y sistemas. Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables.

Los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse.

- **Integración.**

La dinámica administrativa se inicia con la Integración, la cual es el obtener y articular los elementos materiales humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La Integración se resume en la siguiente pregunta ¿Con quién lo voy a hacer?, sus partes son:

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Introducción.
- d) Adiestramiento y desarrollo de habilidades, capacidades o aptitudes favorables al cumplimiento del fin perseguido.

- Dirección.

La Dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercido a base de decisiones, ya sean tomadas directamente y con más frecuencia, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La Dirección contesta a la pregunta ¿Qué se está haciendo?. Una buena Dirección requiere saber comunicarse, saber delegar, ejercer un liderazgo basado en la razón y no solamente en la autoridad y motivar a la acción y al cumplimiento de la meta.

- Control.

El Control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados.

con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes.

La etapa de Control responde a la siguiente pregunta ¿Qué se hizo?, es el análisis de resultados.

1.3 EL CONTROL INTERNO.

El desarrollo económico de los pueblos, derivado de las conquistas de la ciencia en el campo industrial, ha permitido el establecimiento de grandes empresas. Esto ha dado por resultado una gran complejidad en la organización y administración de estas instituciones por lo que se hace imperativo determinar controles que permitan evaluar si se están cumpliendo con los objetivos de la empresa.

1.3.1 ORIGENES.

El comerciante antiguo no tenía problemas al supervisar las operaciones de su comercio. En muchos casos, atendía principalmente la compra, guarda y venta de la mercancía, y si en ocasiones ocupaba algún ayudante que le hiciera menos difícil su labor, seguía invariablemente vigilando y atendiendo el negocio en la totalidad de sus operaciones. Estas personas no tenían necesidad de controlar sus operaciones, puesto que ellos mismos las efectuaban y si resultaba algún error, estaban en condiciones de saber inmediatamente de dónde provenía.

El origen del control interno surge con la partida doble, que es una de las principales medidas de control. A fines del siglo XIX, cuando empezó el desarrollo industrial que ahora estamos viviendo, comenzó a observarse la necesidad de control en los negocios.

No se hacían estudios previos para la promoción y organización de las compañías, en realidad éstas nacían por efecto de las necesidades más imperiosas.

Posteriormente, en el año de 1947, se le dio al control interno una mayor precisión cuando el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, puso en circulación una declaración dónde se le incluía dentro de las normas de auditoría.

El control interno surge, entonces, por la necesidad de mantener un orden sobre el aspecto financiero y administrativo de los negocios ya que el constante crecimiento de los mismos ha ocasionado la aplicación de sistemas y métodos por parte de los directivos para la protección de sus bienes.

1.3.2 CONCEPTOS.

A continuación se citarán algunas definiciones de control interno con el objeto de conocer las percepciones de los diferentes autores:

1. Arthur W. Holmes. "El control interno se refiere a los métodos seguidos por la compañía (1) para proteger sus activos, (2) para proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos, (3) para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, (4) para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación, (5) para evaluar la eficiencia de operaciones y (6) para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía."
2. Joaquín Gómez Morfín. "El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los

procedimientos establecidos. de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión administrativa prescrita.”

3. Victor M. Mendivil Escalante. “El sistema de la organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta. estructurados en un todo para lograr tres objetivos fundamentales: a) la obtención de información financiera correcta y segura, b) la protección de los activos del negocio y c) la promoción de eficiencia de operación.”
4. La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del I.M.C.P. en su boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno. menciona: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.”
5. De acuerdo al S.A.S. (Statement on Auditing Standards) No. 1 párrafo 320.09 nos menciona: “El Control Interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia de la operación y la adhesión a las políticas

gerenciales establecidas... un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.”

Derivado del análisis de las definiciones anteriores se puede determinar una definición más completa del control interno:

“El control interno es un sistema integrado por el esquema de la organización, planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación procurando que todas las actividades, las operaciones, las actuaciones, la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales y las políticas trazadas por la Dirección, para el logro de metas, objetivos y previstos.”

1.3.3 OBJETIVOS.

De acuerdo a las definiciones expuestas anteriormente, podemos decir que el control interno de una entidad económica es el Sistema de su Organización, en conjunto con los procedimientos que se implementan y el personal con que cuenta, constituyendo un todo para el logro de objetivos.

OBJETIVOS
DEL
CONTROL
INTERNO

OBJETIVOS
GENERALES DE
CONTROL
APLICABLES A
TODOS LOS
SISTEMAS

- PROTECCION DE LOS
ACTIVOS DE LA
EMPRESA.
- LA OBTENCION DE
INFORMACION
FINANCIERA, VERAZ,
CONFIABLE Y
OPORTUNA.
- LA PROMOCION DE
EFICIENCIA EN LAS
OPERACIONES DEL
NEGOCIO.
- QUE LA EJECUCION DE
LAS OPERACIONES SE
ADHIERA A LAS
POLITICAS
ESTABLECIDAS POR LA
ADMINISTRACION DE LA
EMPRESA.

OBJETIVOS DE
CONTROL INTERNO
APLICABLES A
CICLOS DE
TRANSACCIONES

- DE AUTORIZACION.
- DE PROCESAMIENTO Y
CLASIFICACION DE
TRANSACCIONES.
- DE SALVAGUARDA
FISICA.
- DE VERIFICACION Y
EVALUACION.

Cuando hablamos de los objetivos de control interno podemos identificar dos niveles:

1. Los objetivos generales de control aplicables a todos los sistemas.

Estos objetivos se desarrollan a partir de los objetivos básicos de control interno, los cuales son:

a) La protección de los activos de la empresa.

El patrimonio de una empresa está formado por bienes tangibles e intangibles que le permiten desarrollar la actividad principal para la cual fue creada, y las sustracciones, destrucciones y defectos de tales activos, repercuten negativamente en el logro de sus objetivos. siendo necesario garantizar la protección de los Activos del Negocio.

La protección de los activos se da con el establecimiento de una serie de medidas tendientes a evitar desperdicios, sustracciones y destrucciones de dichos activos.

Estas medidas pueden ser:

- La política de seguros que consiste en asegurar todos los activos fijos de la empresa.
- Los activos que puedan perderse deberán estar bajo la custodia de empleados que estén afianzados. evitando con ello, el riesgo de fuga de activos.
- Se deberá nombrar a una persona que custodie los activos fijos del negocio, evitando el acceso a personas ajenas.

- El departamento contable deberá llevar los registros auxiliares de cada uno de los activos de la empresa, a fin de verificar la corrección de la existencia física de ellos.

b) La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

El flujo de información en una empresa es vital para el buen funcionamiento de la misma. de ella dependerá en gran medida, el acierto de las decisiones tomadas y la correcta formulación de los programas de acción en las actividades del mismo, a futuro.

La información que va fluyendo en los niveles jerárquicos, de manera ascendente o descendente, tiene que ser la más fehaciente posible: esto se logra a través de la implementación de adecuados y eficientes métodos y procedimientos de registro, apoyados por un eficaz catálogo de cuentas concretado a su vez, por un instructivo de contabilización y así mismo, a través de una escrupulosa distribución de funciones y medición de las cargas de trabajo de cada uno de los miembros de los departamentos, que tienen a su cargo el registro de las transacciones y la incorporación de ellos a los estados financieros, permitiendo con ello la comprobación de la veracidad de los informes y la obtención oportuna de las anomalías que sufran los programas originales. para canalizarlos a las personas responsables y sean corregidas.

La importancia de contar con una información fehaciente, veraz y oportuna es tener elementos de juicio para estar en mejores condiciones de trazar la política a seguir dentro de la empresa y

lograr con ello el progreso de la misma, además de evitar que se tomen decisiones equivocadas que lleven a errores que puedan afectar considerablemente a la empresa.

c) La promoción de eficiencia en las operaciones del negocio.

La administración de un negocio debe contemplar un sistema de control interno que permita promover la eficiencia en operación y la productividad en la misma. El problema fundamental de la improductividad de una empresa radica en la falta de controles en los desperdicios, tanto de tiempos como de materiales y mano de obra, lo cual se eliminaría con la implantación de Sistemas de Control de Costos y Gastos, que den lugar a que las transacciones se realicen en forma sistemática y metódica, proporcionando una mayor eficiencia en los trámites y en los servicios que proporciona.

Una herramienta mas que auxilia al control interno en su labor de promover la eficiencia de operación, son los llamados Presupuestos, con los cuales pueden obtenerse un doble control y una coordinación en las operaciones que realiza la empresa, por medio de ésta técnica debe fomentarse un aumento en el volumen de operaciones y como consecuencia un aumento en las utilidades.

d) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Para que la eficiencia en operación sea realizada con mayor eficacia y se vea favorecida la estructura orgánica de la entidad es indispensable

que el personal esté identificado plenamente con las políticas establecidas por la dirección que considera más convenientes para la consecución del objetivo del negocio.

La adhesión a las políticas establecidas por la administración se lleva a cabo mediante la vigilancia o supervisión de todas las actividades, con el objeto de verificar que se realicen de acuerdo con los planes establecidos. Una vez establecidas las políticas, no será suficiente con la única indicación de que es lo que se va a hacer, también es indispensable estar supervisando su realización.

Esta supervisión se encarga de que las políticas dictadas estén siendo interpretadas y ejecutadas correctamente. La supervisión deberá ejercerse en todos los niveles, desde funcionarios a empleados.

Cuando se menciona el “promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas”, se habla de que la responsabilidad de la dirección de una empresa es operarla con el fin de lograr las mayores utilidades posibles o si se trata de una organización no lucrativa, hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles. El problema de definir dónde terminan los controles contables y dónde principian los controles operacionales es más bien conceptual y de semántica y tanto en la teoría como en la práctica es mejor aceptar una distinción amplia o imprecisa, resultante del hecho de que estos dos tipos de control se yuxtaponen de muchas formas.

2. Los objetivos de control interno aplicables a ciclos de transacciones.

Estos objetivos se desarrollan a partir de los objetivos generales de control de sistemas, para que se apliquen a las diferentes clases de transacciones agrupadas en un ciclo.

Los objetivos generales de control interno de sistemas pueden resumirse en:

a) **Objetivos de autorización.**

Estos objetivos deben reunir las siguientes características:

- Las autorizaciones deben estar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel apropiado de administración.
- Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación oportunamente.
- Todas y solamente aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- Los resultados de procesamiento de transacciones deben informarse oportunamente y estar respaldadas por archivos adecuados.

b) **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.**

Estos objetivos deben reunir las siguientes características:

- Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permita la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y el criterio de la administración.
- Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable que les dio origen y especialmente cuando afecten más de un ciclo contable.

c) Objetivos de salvaguarda física.

El acceso a los activos debe permitirse únicamente de acuerdo con autorización de la administración.

d) Objetivos de verificación y evaluación.

El contenido de los informes y de las bases de datos y de archivos debe verificarse y evaluarse periódicamente.

Estos objetivos generales de control interno son aplicables a todos los ciclos. No se trata de que se usen directamente para evaluar las técnicas de control interno de una empresa, pero representan una base para desarrollar objetivos específicos de control interno por ciclos de transacciones que sean aplicables a una empresa individual.

Como objetivos secundarios del control interno se mencionan los siguientes:

- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar por que todas las actividades y recursos estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

1.3.4 IMPORTANCIA.

Debido a la complejidad de la organización y administración en un organismo social, es importante la creación de un sistema de control interno, ya que los empresarios se han dado cuenta de la necesidad de delegar autoridad a sus subordinados e implantar procedimientos para el registro de sus actividades, seleccionando el personal idóneo para que las realice y se tenga un control completo de las mismas, ejerciendo una supervisión a todos los niveles para lograr los objetivos.

Es importante que el auditor lleve a cabo un estudio y evaluación de los controles internos existentes en la empresa de interés en forma adecuada, ya que le van a proporcionar la base para determinar el grado de confianza que se puede tener en el control interno, así como la naturaleza, extensión y oportunidad de las técnicas y procedimientos de auditoría aplicables en las circunstancias.

1.3.5 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

Existen diversos puntos de vista respecto a la mejor manera de aplicar un sistema de control en una empresa, sin embargo suena lógico pensar que depende de las características de cada una de ellas para poder lograrlo, es decir el giro, el número de empleados, condiciones, etc.

Una combinación de objetivos bien planificados combinados con elementos que controlen las actividades lograrán un buen manejo en una entidad no importando el tamaño de ésta.

De acuerdo al boletín E-02 “Estudio y Evaluación del Control Interno” del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los elementos que se deben establecer para un control interno adecuado son:

- Organización.
- Procedimientos.
- Personal.
- Supervisión.

A continuación explicaremos más claramente cada uno de estos elementos:

ELEMENTOS
DEL
CONTROL
INTERNO

➤ ORGANIZACIÓN

- DIRECCION.
- COORDINACION.
- DIVISION DE LABORES.
- ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.

➤ PROCEDIMIENTOS

- PLANEACION Y SISTEMATIZACION.
- REGISTRO Y FORMAS.
- INFORMES.

➤ PERSONAL

- ENTRENAMIENTO.
- EFICIENCIA.
- MORALIDAD.
- RETRIBUCION.

➤ SUPERVISION

- SUPERVISION.
- AUTOMATICA.
- AUDITORIA INTERNA.
- VIGILANCIA POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS.

1. ORGANIZACION

La organización dentro de una entidad, se refiere a la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa de modo que se alcancen eficientemente las metas y objetivos.

Esto implica un equilibrio entre las necesidades que tiene la compañía tanto de estabilidad como de cambio.

Para lograr un buen funcionamiento y desarrollo de un medio de control en las actividades de cualquier empresa, es necesario que se lleve a cabo una estructuración, coordinación y seguimiento en las actividades que se realicen desde un inicio, contar con una base firme que sirva para lograr objetivos en un departamento específico o en toda una entidad.

Una vez que la administración ha establecido los objetivos y desarrollado los planes o programas para alcanzarlos, debe diseñar un plan de organización capaz de ejecutar dichos programas.

Diferentes objetivos requerirán diferentes tipos de organización.

El control en la etapa de la organización tiene la finalidad de dar seguimiento a los problemas que lleguen a suceder y evitar su posible repetición, esto va ligado también al personal que este involucrado en el desarrollo del mismo.

Por lo tanto es necesario que cada departamento tenga una función específica y delimitando claramente las responsabilidades que de ellas se deriven estableciendo actividades, niveles y responsabilidades.

Dentro de la organización, deben cumplirse los siguientes puntos:

a) DIRECCION.

Una vez trazados los planes y determinada la estructura de la organización, es necesario dotarla de personal y dirigir su movimiento hacia sus objetivos previstos, esto implica hacer que los miembros de la

organización actúen en forma que contribuyan a alcanzar los objetivos deseados.

La organización tiene que ver con los aspectos más abstractos del proceso administrativo y la actividad de dirigir implica trabajar directamente con las personas.

Es la parte medular de una organización, ya que en ella se toman las principales decisiones de la empresa apegándose a políticas y objetivos ya establecidos por la empresa. Esta área también asigna autoridad y responsabilidad en cada departamento.

b) COORDINACION.

La coordinación de actividades, se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las sub-unidades dentro de la organización, especialmente en empresas que tienen patrones complicados de trabajo, sin embargo cuando el trabajo se hace más complejo y aumenta la especialización, la normalización ya no es suficiente para coordinar las actividades y se necesitan nuevos mecanismos capaces de integrar el trabajo de las unidades independientes.

La coordinación también ayuda a conjugar los factores que intervienen en el funcionamiento de una entidad de manera homogénea y armónica. Es decir adoptar habilidades y debilidades de los elementos humanos y técnicos con los que se cuenta y así detectar posibles áreas de oportunidad. La coordinación también nos ayuda a detectar posibles desvíos en las actividades o incumplimiento de algún objetivo.

c) DIVISION DE LABORES.

Este punto se refiere a que las tareas deben estar delimitadas de acuerdo al flujo que tenga cada departamento o área, asignando a los jefes

o encargados las respectivas funciones, esto es con el fin de que si una transacción debe pasar por diversos departamentos, cada modificación en éstos debe ser independiente entre sí.

Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente, cómodamente y adecuadamente por una persona o un grupo. Quiere decir que a los individuos se les asignen tareas en base a sus calificaciones para ejecutarlas con el fin de que sean cargas proporcionadas de trabajo.

El principio básico del control interno es, en este aspecto, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

Las ventajas de la especialización se han reconocido desde hace mucho tiempo, en efecto el crecimiento de la civilización puede atribuirse a la división del trabajo.

La mayor productividad que resulta de la especialización de oficios, dio a la humanidad los recursos que necesitaba para el arte, la ciencia y la educación.

Además, si tenemos una correcta división de labores se asignarán mejor las responsabilidades en cada puesto.

d) ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.

Se deben especificar las tareas en cada empleado, como son las jerarquías y nombramientos con el fin de controlar y medir la productividad de cada puesto, autorizar determinadas tareas por un nivel más alto que un subordinado por sí solo no lo pueda realizar.

Las estrategias administrativas determinan como se establecen las líneas de autoridad y los canales de comunicación entre los distintos gerentes y áreas de trabajo. También se pueden determinar posibles

cambios en los puestos o mejoras en ellos analizando las capacidades de cada empleado para una u otra actividad y colocándolos en donde mejor desempeño tengan ya que las personas que trabajan en una empresa afectan de manera directa su estructura.

Con frecuencia, los gerentes toman decisiones relativas a líneas de comunicación y autoridad y a las relaciones entre unidades de trabajo, al establecer tales unidades y distribuir las tareas, es preciso tener en cuenta las habilidades y actitudes de los subalternos y sus necesidades de trabajar unos con otros en forma específica.

Las funciones que se asignan a los empleados tienen que dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica.

Los trabajadores cuyas funciones guardan relación entre si, deben compartir un departamento o una área común, para una mejor administración de las funciones.

La división de trabajo y las combinaciones lógicas de tareas deben llevar a estructuras sólidas y congruentes de departamentos, áreas y puestos.

2. PROCEDIMIENTOS.

La existencia del control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la misma.

Las prácticas adoptadas para llevar a cabo los procedimientos son en gran parte determinantes para que exista un satisfactorio sistema de control interno. Una de las funciones administrativas de mayor importancia a cargo de la gerencia, es examinar constantemente todos los sistemas y procedimientos.

La finalidad de los procedimientos, es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que haga del conocimiento general

lo que se persigue y a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Para que se pueda hacer un uso adecuado de los procedimientos, éstos deben comprender los siguientes elementos:

a) PLANEACION Y SISTEMATIZACION.

Es necesario que para que la empresa planee debidamente las operaciones que va a efectuar, diseñe e implante procedimientos óptimos con los que deberán ejecutarse las diversas funciones.

Todos los procedimientos, políticas, métodos, etc.. deben manifestarse por escrito en un instructivo general o una serie de estos sobre funciones de:

DIRECCION.

COORDINACION.

DIVISION DE LABORES.

SISTEMA DE AUTORIZACIONES.

FIJACION DE RESPONSABILIDADES.

Estos instructivos llevarán la forma de Manuales de Procedimientos cuyos objetivos serán:

- Que el personal cumpla con sus funciones.
- Fomentar con seguridad la eficiencia del personal.
- Reducir errores.
- Eficiente entrenamiento del personal.

- Reducir o eliminar el no. de órdenes verbales y toma de decisiones apresuradas.

En el aspecto concreto de la Contabilidad, la planeación y sistematización exigen al menos un Catálogo de Cuentas con su instructivo y un Manual de Procedimientos aplicables a Formas, Registros e Informes Contables.

Es importante mencionarse que para que una empresa llegue a cumplir sus objetivos para lo cual fue formada, debe contar con una eficiente planeación.

b) REGISTRO Y FORMAS

Son instrumentos que nos van a permitir implantar procedimientos adecuados para el registro de todas las actividades y transacciones de la empresa y a su vez identificarlos históricamente.

En los instructivos donde se plasmará la información pueden ser papeles de trabajo, listados, fichas, cintas, cassettes, etc.

Cada entidad debe diseñar su propia papelería para registrar las operaciones en sus diversas etapas procurando que sean accesibles para las personas que las emplean.

c) INFORMES

La función de la información dentro de la entidad es el elemento más importante del control Interno, pues obliga a la elaboración de información interna como serían los estados financieros periódicos y lo elemental aquí, es que el personal que se encargará de su estudio cuente con la capacidad y autoridad suficiente para analizar, interpretar, tomar decisiones y corregir deficiencias.

3. PERSONAL.

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos del personal idóneo.

Para cumplir con un adecuado control interno de ésta área, es necesario tener verdadero cuidado al examinar los cuatro elementos que intervienen en ella y que son:

1. Entrenamiento.
2. Eficiencia.
3. Moralidad.
4. Retribución.

A continuación se explicará a detalle cada uno de estos conceptos.

a) ENTRENAMIENTO.

Una vez que se ha elegido al personal que laborará en cada área, el siguiente paso es prepararlo debidamente para el mejor desempeño de su puesto ya que de la calidad del programa de adiestramiento se derivará el grado de aptitud del personal.

Entrenamiento es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se les asigne.

Los propósitos del entrenamiento deben ser ampliar las perspectivas del individuo, cultivar un interés mayor por su trabajo e influir en él por medio de ejemplos reales sobre la necesidad de la disciplina en la organización.

3. PERSONAL.

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos del personal idóneo.

Para cumplir con un adecuado control interno de ésta área, es necesario tener verdadero cuidado al examinar los cuatro elementos que intervienen en ella y que son:

1. Entrenamiento.
2. Eficiencia.
3. Moralidad.
4. Retribución.

A continuación se explicará a detalle cada uno de estos conceptos.

a) ENTRENAMIENTO.

Una vez que se ha elegido al personal que laborará en cada área, el siguiente paso es prepararlo debidamente para el mejor desempeño de su puesto ya que de la calidad del programa de adiestramiento se derivará el grado de aptitud del personal.

Entrenamiento es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se les asigne.

Los propósitos del entrenamiento deben ser ampliar las perspectivas del individuo, cultivar un interés mayor por su trabajo e influir en él por medio de ejemplos reales sobre la necesidad de la disciplina en la organización.

En muchas empresas, el entrenamiento de empleados es hecho por los jefes de departamento, quienes personalmente pueden supervisarlo. Los resultados de un buen adiestramiento del elemento humano son, desde luego, positivos, entre ellos se pueden citar los siguientes:

- El personal de la empresa desarrollará su inteligencia, fortalecerá su voluntad y acrecentará su espíritu de solidaridad social.
- Las empresas mejorarán su personal y tendrán en la producción de sus trabajadores y empleados, una garantía de eficiencia que elevará los índices de productividad.
- Se reducirá la necesidad de supervisión.

b) EFICIENCIA.

Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad. El interés del negocio por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno.

La eficiencia del control interno, consiste en realizar el trabajo con el mínimo de recursos disponibles con el objeto de lograr el mejor aprovechamiento de ellos.

La disciplina es también, un factor muy importante para que exista eficiencia por parte del personal, ésta se logra a través de ciertos incentivos que hacen que los individuos se encuentren contentos con su trabajo. lo cual se traduce en el cumplimiento de las políticas de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Otro factor muy importante dentro de la eficiencia del personal es la coordinación y armonía de las distintas actividades y procesos, para que sin estorbarse, se desarrollen fácilmente.

Para concluir este punto, diremos que una organización es eficiente si cumple sus objetivos con el mínimo de esfuerzos, comprendiendo aspectos tales como las satisfacciones individuales y de grupo y la contribución de la empresa a la comunidad. Para un empleado, una organización eficiente es aquella que hace lo posible por la satisfacción en el trabajo, con claras ideas de autoridad, con adecuada exigencia de responsabilidad, que le permite participar en la resolución de problemas y que tiene disposiciones para la seguridad y prestigio, que presta atención a su desarrollo personal y que remunera en forma razonablemente adecuada.

c) MORALIDAD.

Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las cuales descansa la estructura del control interno.

Se define a la moral de trabajo como la combinación de las actitudes que el empleado mantiene hacia su deber, la empresa y su supervisor inmediato.

Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación del personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades del negocio. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento de control interno se encuentra en las finanzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

Al igual que la eficiencia, se debe unir la personalidad y los valores morales del personal a través de su actuación al ser seleccionado para su contratación.

Una correcta evaluación del concepto de la moralidad en el empleado, brinda cierto grado de confianza, para el desempeño de sus labores o presentación de información ya sea confidencial o no.

Así es como con probada honestidad, suficiente preparación y con deseos de desarrollo dentro de la empresa, se facilitará el cumplimiento satisfactorio de las tareas que se le asignen, sin que se tengan que imponer más medidas de control.

d) RETRIBUCION.

Para no distraer la atención del empleado o provocar un cambio de actitud del mismo contra la empresa, habrá que determinar buenos sistemas de retribución a cambio de su trabajo, ya que un personal bien retribuido se presta con mayor entusiasmo y atención, a realizar los propósitos de la empresa.

Los sistemas de retribución al personal, planes incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se les brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales, constituyen elementos importantes del control interno.

Una de las funciones más difíciles del Director de Personal, es aquella que consiste en la determinación de la retribución monetaria, porque los sueldos y salarios constituyen el porcentaje mas alto del costo de la empresa.

Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defalcarse al negocio.

4. SUPERVISION.

Es necesario que el diseño de una buena organización se complemente con la vigilancia constante del personal para que desarrolle los procedimientos que están a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

En negocios de mayor importancia la supervisión del control interno amerita un auditor interno o un departamento de auditoría interna, que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la empresa con los otros elementos del control: Organización, Procedimientos y Personal.

El término Supervisión, significa vigilar, revisar que las cosas se realicen adecuadamente. La supervisión es simultánea a la ejecución y no debe confundirse con el control, es un eslabón entre jefe y subordinado, el contacto constante con los trabajadores permite no sólo la transmisión de órdenes, sino el conocimiento de sus problemas fomentando así la comunicación.

El trabajo del empleado debe ser revisado cuidadosamente para determinar que los procedimientos se están siguiendo, o en caso contrario, precisar con toda prontitud los motivos y llevar a cabo las medidas correctivas.

Cualquier supervisor debe ser un experto en su actividad técnica, pero también en los aspectos administrativos y en los humanos. Esta responsabilidad es mayor entre más alta sea la jerarquía del supervisor.

Las funciones que debe desarrollar el supervisor, son:

- Distribuir adecuadamente el trabajo.

- Prepararse constantemente en el conocimiento de las relaciones humanas.
- Calificar e instruir correctamente a su personal.
- Atender las dudas de los subordinados, resolver conflictos.
- Redactar informes, reportes, etc.
- Conducir juntas, asambleas, reuniones.
- Coordinarse con los demás jefes.
- Mantener la disciplina.

Se logrará una alta calidad de esfuerzos coordinados de los miembros de una empresa, si éstos son orientados y vigilados eficientemente por un supervisor que conozca a fondo las condiciones operantes y las necesidades específicas de su propia unidad.

La importancia que reviste para las instituciones la auditoría interna está determinada por las actividades a desarrollar. El perfil con el que debe contar el auditor encargado de esta tarea y bajo el cual debe desarrollar sus actividades debe incluir capacitación tecnológica acorde con el desarrollo de las demás áreas de la organización, para hacer más eficiente, efectiva y económica su gestión.

1.3.6 METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Es importante señalar que el propósito de una auditoría es brindar a través de una opinión, la seguridad razonable de que los estados financieros contables estén libres de errores sustanciales y aseveraciones erróneas a parte de minimizar el riesgo de fraude dentro de los diferentes procesos.

La revisión del sistema es básicamente un proceso de obtención de información acerca de la organización y de los procedimientos generalmente establecidos, se satisface mediante entrevistas con los

empleados y funcionarios de la empresa, así como en el examen de los manuales de procedimientos y rastrear uno o varios de los diferentes tipos de operación que realiza la empresa, observando su flujo a través del sistema. Una vez examinado y comprendido el sistema se está preparado para emitir una evaluación preliminar, obteniendo un resultado satisfactorio de las pruebas de cumplimiento que se comentan enseguida.

Estas pruebas son necesarias, si se va a confiar en los procedimientos establecidos por la empresa, pues en base a ellos, se va a determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas directas a los saldos de las cuentas de los estados financieros, también llamadas sustantivas.

Al evaluar el control interno el auditor deberá determinar las deficiencias, calificarlas en cuanto a su grado de importancia, posibles repercusiones y establecer el alcance de su trabajo con relación a las condiciones encontradas.

Las conclusiones derivadas de las pruebas de cumplimiento junto con la observación previa de procedimientos y el seguimiento de las operaciones, constituyen la base para la evaluación del control interno.

El riesgo máximo que tiene un auditor es el de expresar una opinión incorrecta, lo que pudiera ser provocado por tres tipos de riesgos:

1. Que ocurra algún error substancial en la contabilidad así como en el proceso de preparación de los estados contables.
2. Que los controles internos fallen y no se detecte el error o que la gerencia se haya desviado de dichos controles.
3. Que los procedimientos de auditoría fallen y el error no sea detectado.

Con relación al primero, el auditor debe considerar la posibilidad de que ocurran errores en el área de cada cuenta o grupo de ellas, por lo tanto deberá estudiar los sistemas de información.

Con relación al segundo riesgo se recomienda como una opinión realizar pruebas a detalle, y por ultimo se aconseja que el alcance de la revisión sea lo más amplia posible. De ahí la importancia de que el Método de Evaluación a utilizar sea el apropiado. para el auditor tenga la seguridad de haber elegido el método correcto, deberá completar los siguientes pasos:

1. Comprender el flujo de información contable.
2. Identificar los departamentos involucrados y analizar la segregación de funciones.
3. Explicar los objetivos del control.
4. Listar los posibles errores de exactitud.
5. Una vez identificados los controles anteriores analizar su efectividad y clasificar los efectivos para efectuar la evaluación general.
6. Analizar si es posible los controles de custodia y efectuar su evaluación.

Con lo anterior el auditor podrá elegir el método más conveniente dentro de los tres siguientes:

- 1) Método descriptivo o de memorándum.
- 2) Método gráfico de flujo gramación.
- 3) Método de cuestionarios.

1) METODO DESCRIPTIVO O DE MEMORANDUM.

Consiste en redactar en forma detallada los trámites y procedimientos del control establecidos por la empresa.

Este método es el más óptimo para aplicarse en negocios pequeños, ya que en éstos es más sencillo determinar los errores u omisiones del control interno, mas no es aconsejable utilizarlo en compañías grandes debido a que es mucho trabajo a realizar, la explicación pormenorizada de las operaciones hace ineficaz su aplicación.

Ventajas. No tienen restricciones en lo referente a la amplitud de la descripción, ya que en el memorándum se narra en forma explícita los hechos más importantes que se necesitan saber así como las anomalías existentes en la empresa.

Desventajas. Su elaboración requiere demasiado tiempo, tampoco ofrece ningún resultado satisfactorio de eficiencia, porque pueden omitir aspectos importantes. No se puede relacionar con tanta facilidad las actividades desarrolladas, no se puede observar objetivamente el flujo de formas e informes teniendo además. una repetición constante de estos. lo cual puede producir confusiones.

2) METODO GRAFICO O DE FLUJOGRAMACION.

Consiste en describir por medio de esquemas y gráficas la organización de la empresa, los procedimientos existentes en su departamento o actividades, permitiendo una mayor síntesis y estructuración de lo que se describe. debe de prepararse con suficiente detalle para mostrar no solamente los departamentos y divisiones, sino también las funciones especiales de muchos individuos.

Ventajas. Muestra de una manera objetiva el control interno y tratándose de procedimientos largos, la preparación de varias gráficas pueden ser útil para su comprensión.

Desventajas. Tiene limitaciones en cuanto a su descripción lo cual puede producir omisiones de importancia, en su elaboración requiere de un tiempo mas o menos largo, las gráficas no son flexibles, por lo que cualquier modificación implica su repetición.

3) METODO DE CUESTIONARIOS.

El auditor evalúa el control interno procurando primero entender en su totalidad el sistema de procesamiento de operaciones, identificando luego los puntos de control y finalmente, determinando cuales le proporcionan seguridad razonable de confiabilidad en las cuentas.

Para esto, el auditor hace pruebas de cómo están funcionando los objetivos y mecanismos de control son limitados y similares de un sistema a otro o bien de una empresa a otra, muchos auditores optan por hacer listas de los controles que generalmente deben encontrarse y usan esta lista en todos sus trabajos. Estas listas no son otra cosa que los conocidos y ya muy usados cuestionarios de control interno.

Los cuestionarios se pueden organizar clasificando las preguntas de acuerdo con los objetivos del control y cada uno referirse a la presencia de las medidas de control operacional deseables para lograr el objetivo de que se trate.

Una contestación negativa indicará la posibilidad de una falla en ese control y hará que el auditor estudie y considere su efecto en la confiabilidad de la evidencia primaria de las operaciones.

En algunas ocasiones se toma la alternativa de organizar el cuestionario de que se trata en términos de los resultados que se buscan con el control interno, más que por los objetivos operacionales del control.

Se ha encontrado conveniente someter el cuestionario a la revisión del ejecutivo principal en el campo contable del cliente y hacer que el conteste todas las preguntas. Después el cuestionario se turna al auditor encargado, de tal manera que se puedan hacer las observaciones y pruebas, con el fin de determinar si los métodos y prácticas que indica dicho ejecutivo se encuentran en uso y son adecuados.

Muchos de los que usan estos cuestionarios consideran que son adaptables prácticamente a todo tipo de empresa y son lo suficientemente flexibles para conocer la mayor parte de las características del sistema de contabilidad del cliente.

Ventajas.

- 1) Ahorra tiempo al auditor.
- 2) Le indica hasta donde puede llegar en su investigación.
- 3) Proporciona una base uniforme para el trabajo de los ayudantes.
- 4) Permite el descubrimiento de graves deficiencias.
- 5) EL uso del cuestionario forma parte del procedimiento normal, y permite que el auditor. se concentre en el estudio del control interno y observar los cambios habidos con relación a años anteriores.
- 6) Es una guía para la investigación y un registro de las observaciones.

Desventajas.

- 1) Se consideran las preguntas muy generales para ser de valor en situaciones particulares.
- 2) Las preguntas sugieren contestaciones indebidas.

3) El auditor no puede ahondar lo suficiente en el sentido de las preguntas.

En la práctica actual los contadores usan el procedimiento de cuestionario y, pueden adoptar variantes, para los negocios especializados se preparan cuestionarios especiales, en donde se emiten instrucciones específicas relativas y se revisan periódicamente, con habilidad es posible preparar las preguntas de tal modo que las contestaciones afirmativas indiquen un control adecuado y las negativas un control deficiente.

CAPITULO 2.

GENERALIDADES Y PROCESOS DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA DENTRO DE LA EMPRESA

El departamento de crédito y cobranza es una pieza fundamental dentro del ciclo de ingresos de una empresa, el cual representa el medio que proporciona la captación de efectivo, para lograrlo se requiere de algunas funciones que podrían considerarse como típicas y además esenciales para cumplir con un control interno.

El libro de normas y procedimientos de auditoría que realiza el Instituto Mexicano de Contadores Públicos menciona las funciones típicas de un ciclo de ingresos las cuales pueden ser:

- Otorgamiento de crédito.
- Toma de pedidos.
- Entrega o embarque de mercancías y/o servicios.
- Facturación
- Contabilización de comisiones y garantías.
- Cuentas por cobrar.
- Cobranza.
- Ingreso del efectivo.
- Ajuste de facturación y/o notas de crédito.
- Determinación de costo de ventas.

Se mencionan también los asientos contables más comunes como:

- Pedidos de clientes.
- Ordenes de venta y embarque.
- Facturas de ventas.
- Notas de crédito por devoluciones y rebajas sobre ventas.
- Avisos de remesas de clientes.

- Formas para llevar a cabo ajustes de cuentas de clientes.
- Uno muy importante que no se menciona son los recibos a clientes.

Además se debe de contar con una base de datos representadas por archivos como catálogos de clientes, listas de precios, auxiliares de clientes y todos los archivos que puedan servir de consulta general para este ciclo.

2.1 IMPORTANCIA DEL CREDITO Y LA COBRANZA DENTRO DEL CONTEXTO ECONOMICO DE LA EMPRESA.

En términos generales, el crédito es el cambio de un valor actual, sea mercancía, servicio o dinero por la promesa de un pago futuro, siendo éste la culminación y terminación de toda operación de crédito.

La importancia de una relación y coordinación adecuadas entre la administración de crédito y cobranza con las ventas, ha dado origen a que el funcionario de crédito tenga un amplio caudal de conocimientos y experiencia administrativa, financiera, crediticia, mercadotecnia, etc., que tiene como objetivo hacer llegar un producto o servicio del fabricante al consumidor final, en condiciones óptimas de precio, servicio, distribución, etc.

En la actualidad el empleo y utilización adecuados del crédito nos permite los siguientes beneficios:

- Aumentar los volúmenes de venta, propiciando indirectamente el desarrollo tecnológico.
- Incrementar la producción de bienes y servicios, trayendo como consecuencia una disminución en los costos unitarios.

- Elevar el consumo al permitir a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios, que no estarían a su alcance si tuvieran que adquirirlos de contado.
- Contar con financiamiento para el fomento o expansión de empresas, creando con esto un mayor número de fuentes de trabajo.
- Producir una mayor utilidad por medio de los factores de capital de trabajo (Dinero, inventarios y cartera).
- Ampliar y abrir nuevos mercados al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población.
- Fomenta el uso de todo tipo de servicios y la adquisición de bienes, estableciendo plazos largos para pagarlos.
- Adquisición de materia prima.
- Para efectos del ISR son deducibles a través del costo financiero del crédito los intereses pagados a una institución de crédito. como gasto normal del negocio.
- Aumento de exportaciones de bienes.
- La concesión de crédito a empresas industriales, permite a éstas desarrollarse con más rapidez y seguridad.
- Como agente de producción y como un medio de cambio, el crédito juega un papel esencial en nuestra economía.

El cobro es el factor que cierra el círculo normal de la transacción de compra - venta, con crédito de por medio. Se debe tener en cuenta que la participación y comunicación de las siguientes áreas son importantes en el desarrollo de una empresa:

- **Mercadotecnia.**

A través de investigaciones de mercado, diseño de productos o servicios, diseño de envases y empaques, análisis y establecimiento de marca, canales de distribución, administración de ventas, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas.

- **Embarques.**

Cumpliendo con una entrega fluida a tiempo y correcta.

- **Crédito.**

Con una buena administración, vigilancia, criterio, actualización y evaluación de las operaciones y los clientes.

- **Ventas.**

Con una correcta vigilancia del mercado, la competencia, incrementos, cambios necesarios.

- **Producción.**

Con calidad en los productos y/o servicios.

- **Facturación.**

Trabajando con una documentación correcta, completa y oportuna.

- **Finanzas.**

A través de estados de cuenta preparados oportunamente, en donde se le informe al cliente de su saldo, fechas y términos de pago.

- Cobranza.

A través de una recuperación oportuna de la cartera.

La confianza y el riesgo constituyen la esencia del crédito, siendo éstas sus características inseparables.

Jurídicamente, el crédito es una promesa de pago, creándose así un vínculo jurídico entre el deudor, que es la persona que recibe el valor presente y se compromete a pagarlo a futuro y el acreedor u otorgante del crédito, que es la persona física o sociedad mercantil que entrega un valor actual a cambio de una promesa de pago a futuro. El crédito puede o no, estipular intereses y por otra parte concertarse con, o sin, garantía real.

También se puede definir al crédito como el permiso para usar el capital de otro, con la ventaja de que los acreedores se mantienen ajenos a la administración de la empresa.

2.2 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

El departamento de crédito y cobranza realiza muy diversas funciones entre las que se encuentran:

- Analizar y verificar los datos proporcionados por el futuro cliente en su solicitud para otorgar el crédito.
- Observar el estado que guardan los saldos de los clientes en el momento de recibir un nuevo pedido.
- La autorización de los pedidos si el saldo del cliente en cuestión se encuentra en buen estado.

- Negociar con los clientes los pedidos que no cumplan los requisitos en cuanto al atraso en sus pagos.
- Custodia y control de los documentos legales, así como la coordinación de la cobranza, para llegar a un feliz término con la recuperación de los créditos otorgados.
- Estar en continua comunicación con la Gerencia de Ventas para tomar decisiones respecto a problemas con los clientes, cambios a políticas de ventas y algunos otros aspectos de tipo mercantil para brindarle al cliente un mejor servicio.
- Revisión de importes e integración de la reserva para cuentas incobrables.
- Proporcionar información que requieran los niveles de jerarquía superiores para que puedan tomar las mejores decisiones.
- Realizar o proporcionar información para los registros de ventas y cobranza con el propósito de mantener actualizada la información para poder tomar decisiones.
- Mantener una constante y buena comunicación con los clientes con el propósito de adquirir confianza en ellos y realizar las cobranzas oportunamente.

2.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.

Los objetivos principales de un departamento de crédito y cobranza son:

- Cuidar que los riesgos que se toman en el otorgamiento de crédito estén plenamente justificados, para esto se vale de métodos y procedimientos

que ayudan a determinar líneas y límites de crédito para los futuros clientes.

- Lograr la recuperación de la cartera de clientes lo más rápido posible, respetando los plazos otorgados, para esto se vale de todos los recursos que la misma compañía le brinda, tanto con las políticas de comercialización establecidas por la misma, como por las vías legales que establece el gobierno en términos de transacciones mercantiles.
- Proveer a la compañía de recursos financieros oportunos para satisfacer las necesidades de pronta realización, así como mantener una cartera sana que pueda contribuir al logro de los objetivos generales de la compañía.

2.4 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA DENTRO DEL ORGANIGRAMA EN UNA EMPRESA.

La palabra o vocablo ORGANIGRAMA, se define como la estructura de una organización, empresa o negocio en donde se representa a los diversos elementos que integran un grupo, así como la relación que guardan entre sí, también fija la acción y la responsabilidad de cada servicio.

El auxilio o ayuda que se deriva de un organigrama es de suma utilidad, ya que gráficamente indica la posición y nivel que guardan dentro de las organizaciones cada uno de los departamentos o integrantes que lo forman, señala las principales funciones y responsabilidades que se llevan a cabo, los diferentes niveles o grados de jerarquía y la interrelación de autoridad funcional entre algunos departamentos o cargos.

Mediante la graficación de organigramas o estructuras, se puede analizar y determinar fácilmente si una empresa, negocio o departamento

esta bien organizado independientemente de su magnitud, por esta causa es recomendable la elaboración de los mismos, una vez realizado un estudio minucioso sobre las características, necesidades, ventajas y funcionalidades de cada departamento, sección, empresa o negocio.

Una de las objeciones es que a través de organigrama se detecta la disminución o restricción al desarrollo e impedimento de establecer o dirigir comunicación a niveles superiores. ya que por los procedimientos establecidos los subordinados de niveles inferiores no tienen acceso a ella: sin embargo, las ventajas de un organigrama son mayores a las desventajas de representar los efectos de no tenerlo como un auxiliar básico dentro de cualquier empresa.

COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL E INTERDEPARTAMENTAL.

Cuando la característica primordial de una organización, empresa, departamento, sección o jefe es la de obtener resultados a través de otras personas, es fundamental saber comunicar de manera eficaz, ya sea en comunicaciones orales o escritas, ya que solo así se logra la realización o ejecución de las actividades.

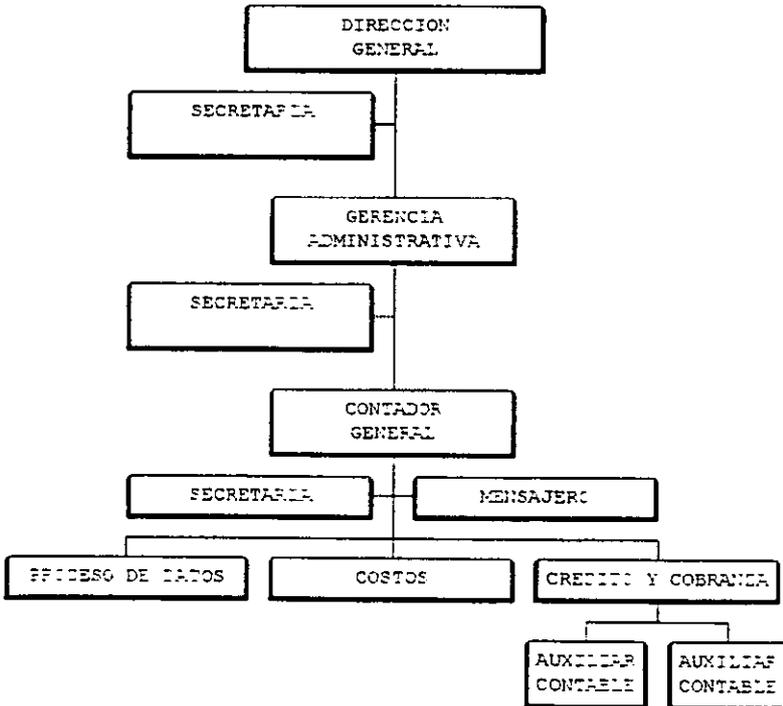
Es necesario conocer exactamente la causa que origina la falta de comunicación y los obstáculos a sortear para lograr o establecer las corrientes adecuadas entre el transmisor y el receptor ya que es bien conocido que la mayoría de los problemas y errores que resultan dentro de una organización se derivan y atribuyen a carencias de comunicación.

ORGANIGRAMA BASICO DE UNA EMPRESA PEQUEÑA.

En el organigrama de una empresa chica se muestra la dependencia directa del departamento de crédito y cobranza del Contador General y este a la vez de la Gerencia Administrativa.

El departamento de crédito y cobranza está integrado por una persona que es la encargada de realizar todas las funciones concernientes a este puesto y se responsabiliza por el control y manejo del saldo de clientes y los problemas que puedan existir dentro de esta cuenta.

Las cobranzas son realizadas por los mismos vendedores, los cuales reportan directamente a la Gerencia Administrativa, la cual una vez teniéndola en su poder la pasa al departamento de crédito y cobranza para su registro en auxiliares.

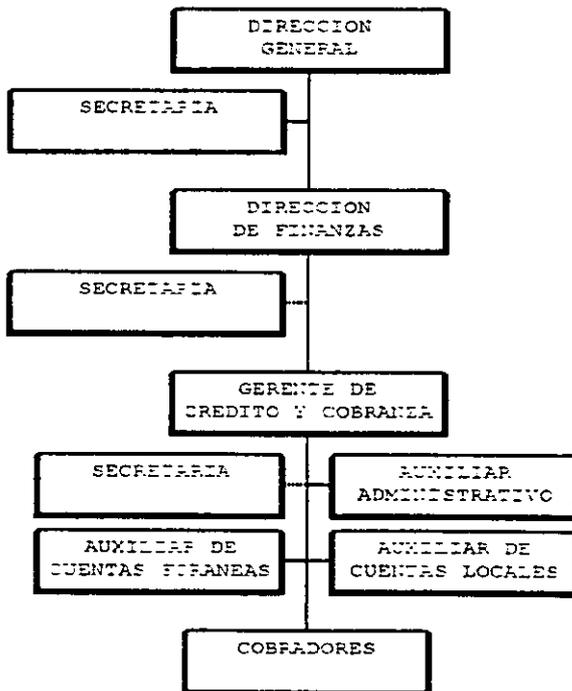


Por lo general las decisiones importantes en cuanto al otorgamiento de créditos son tomadas por la Gerencia Administrativa con información proporcionada por crédito y cobranza.

ORGANIGRAMA BASICO DE UNA EMPRESA MEDIANA.

En la empresa mediana se encuentra una Gerencia de Crédito y Cobranza que depende directamente de una Dirección Financiera. encontramos también con una división en el control de la cartera ya que se manejan por separado las cuentas locales de las foráneas.

En este tipo de empresas, el departamento de crédito y cobranza se convierte en independiente totalmente, responsabilizándose el gerente del buen funcionamiento y manejo de sus empleados, y reportando los resultados directamente a la Dirección Financiera.



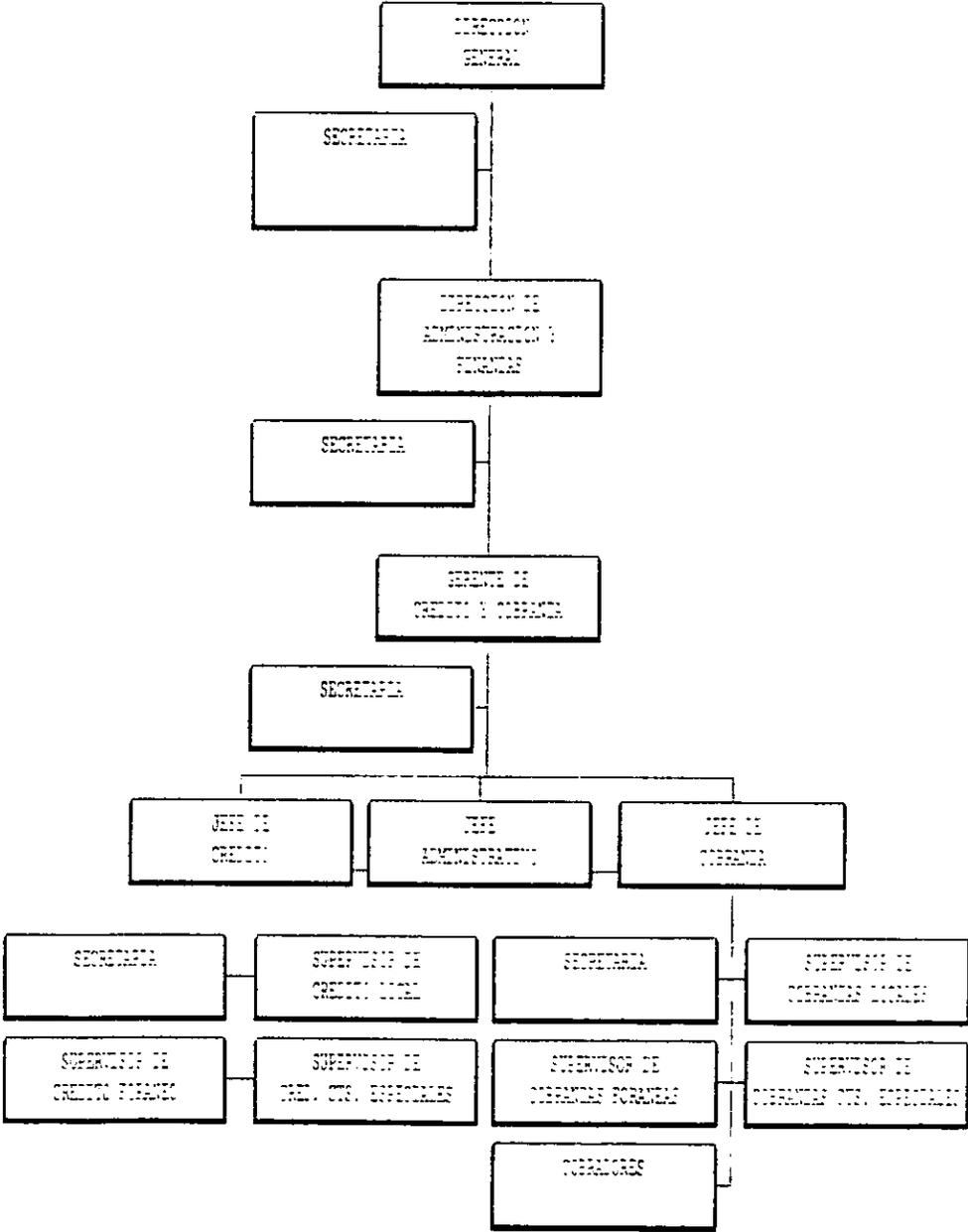
ORGANIGRAMA BASICO DE UNA EMPRESA GRANDE.

En una empresa grande la estructura del organigrama se vuelve un poco más compleja ya que pueden integrar el departamento hasta veinte personas, de las cuales el responsable de controlarlas y de su buen desempeño es nuevamente el Gerente de Crédito y Cobranza, el cual reporta los resultados a un Director de Administración y Finanzas.

Por el gran número de operaciones que se realizan dentro de este tipo de empresas es necesario manejar por separado lo relacionado al otorgamiento de crédito y lo concerniente a la cobranza, para ello se crean dos Jefaturas respectivamente y una más para el aspecto administrativo.

Las Jefaturas de Crédito y Cobranza reportan directamente al Gerente y cuentan con varias personas a su cargo. En este organigrama se aprecia que además de controlar por separado las cuentas locales y las foráneas, existe personal que se encarga de manejar por separado lo que se conoce como cuentas especiales, las cuales pueden ser cuentas con el Gobierno, cuentas de exportación o grandes mayoristas.

De igual forma cada una de estas supervisiones contará con cobradores encargados de realizar la labor de cobranza con base en los métodos establecidos por las distintas Jefaturas y de acuerdo al tipo de cuenta de que se trate.



2.5 ELEMENTOS DEL CREDITO.

La extensión de crédito a clientes es esencial para mantener girando las ruedas de la economía. Existen cinco factores que deben tomarse en cuenta y tenerse presentes al momento de otorgar un crédito. Estos factores son:

a) CARÁCTER.

El financiero J. Pierpont Morgan opina que la habilidad y la integridad proporcionan las mejores seguridades que es posible obtener. el hombre capaz y honorable pagará o hallará alguna forma de pagar a pesar de cualquier dificultad que pueda encontrar.

b) CAPITAL DE TRABAJO.

La prueba del Capital de Trabajo nos indica si las obligaciones a corto plazo serán pagadas primordialmente con los saldos de efectivo, recuperación de las cuentas por cobrar y ventas de inventarios.

La fórmula para determinarlo 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.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

c) GARANTIA.

Se debe verificar con qué activos cuenta la empresa, activos que pueden embargarse y venderse si por alguna razón el cliente no pagara sus deudas.

d) CAPACIDAD O HABILIDAD DE PAGO.

Esta es una prueba mucho más amplia e importante que el Capital o la garantía. La capacidad es una medida no sólo de los activos, sino también de las percepciones pasadas y del poder de percepción futura, de la estabilidad y continuidad en el trabajo.

e) CONDICIONES ECONOMICAS.

La diferencia de los otros elementos con este es que las condiciones económicas comprenden la consideración de factores externos al cliente. Existe la posibilidad de que sucesos económicos fuera de su control puedan afectar la capacidad de pago de este.

f) POLITICA DE CREDITO.

El principal problema de algunas empresas con respecto a su política de crédito es que en realidad no tienen política de crédito, siendo así que como ejemplo más usual tenemos que el personal de ventas determina quienes califican para el crédito. Debido al interés inherente de los representantes de ventas, resultan ser personas poco indicadas para ejercer la facultad de otorgar crédito. aún cuando no puede negarse que un buen

vendedor podrá ser un factor determinante para obtener información externa sobre el cliente, útil para la empresa.

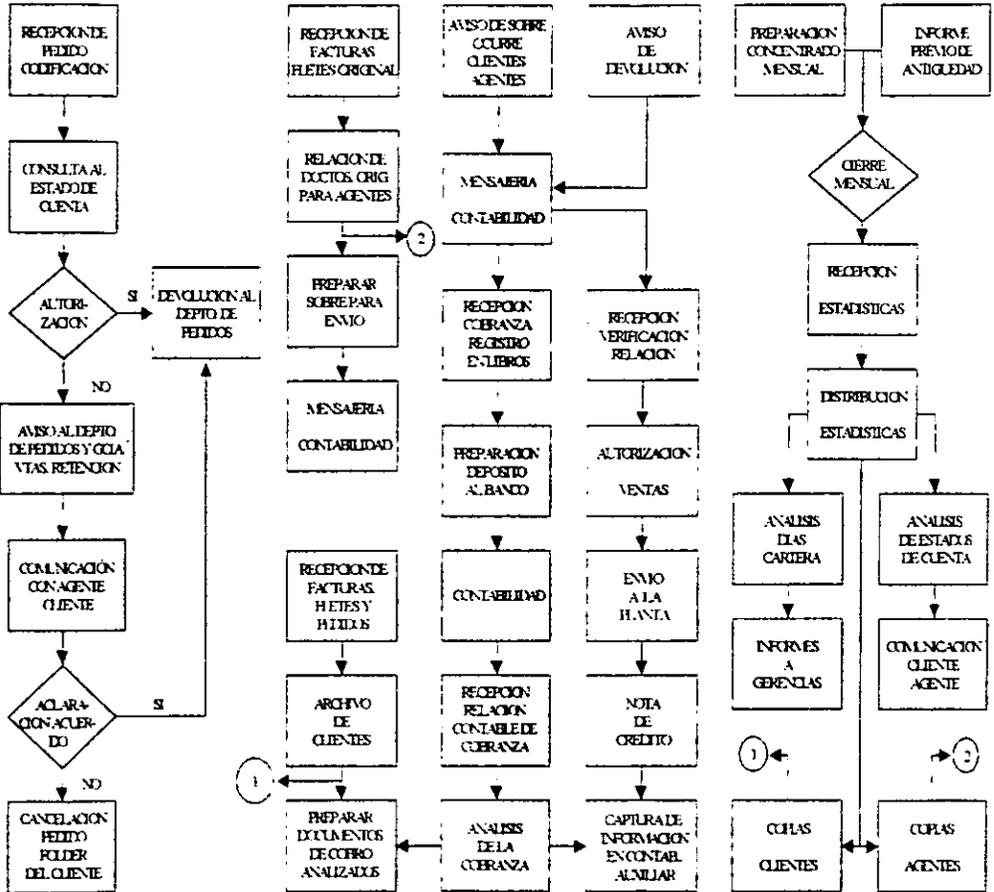
Una política de crédito debe equilibrar las metas de la empresa de incrementar las ventas, utilidades y prestigio, con las metas de crédito proteger a la empresa y sus activos, recuperando las cuentas por cobrar y asegurando una utilidad.

2.6 FLUJOGRAMA DEL CREDITO Y LA COBRANZA.

En el momento de visitar a los clientes se van recolectando los pedidos, los cuales son turnados, primero, en la mayoría de los casos a la Gerencia de Ventas para contar con su aprobación y después a la Gerencia de Crédito y Cobranza para autorizar el crédito.

Desde el momento de recibir un pedido hasta el cobro de la venta el departamento de crédito y cobranza debe realizar varias actividades, las cuales se pueden representar en el flujograma del siguiente cuadro:

FLUJOGRAMA DE CREDITO Y CUBRANZA



2.7 OFRECIMIENTO DE DESCUENTOS Y BONIFICACIONES.

Por medio de la gerencia de ventas y para que exista mayor respuesta de los clientes con respecto al pago de sus créditos, en muchas empresas se elaboran tablas de descuentos por pronto pago, los cuales son hechos en base a estudios con los que no se daña la posición financiera de la empresa. los cuales en promedio son:

Pago anticipado	5.0%
Pago a 8 días	3.0%
Pago 15 días	1.5%

Estos descuentos son aprovechados generalmente por los clientes según sus posibilidades, motivando así una cobranza rápida y eficiente.

Las bonificaciones en producto funcionan principalmente para distribuidores y consignatarios de las empresas y consisten en pagar en especie la cobranza o venta realizada, basándose en los contratos previamente acordados, la bonificación puede ser desde un 5% a un 20% dependiendo del producto, el plazo y la cantidad cobrada o vendida y corresponde al departamento de crédito y cobranza determinarla. basándose principalmente en si el cobro fue al plazo establecido, el % que le corresponde y los productos bonificables estipulados en el contrato o acordados entre el vendedor y el cliente.

2.8 DISTRIBUCION DE INFORMACION DENTRO DE LA EMPRESA.

El departamento de crédito y cobranza es un área que por sus funciones no puede desarrollar una labor aislada de las demás áreas de la

empresa ya que como parte integral de la misma tiene una relación funcional con todos los departamentos.

Se debe tener una organización de tal forma que toda la empresa reciba los máximos beneficios del departamento cumpliendo con los requisitos de los clientes internos y externos y brindando calidad en la información que se proporciona siempre y desde la primera vez.

El departamento de crédito y cobranza proporciona información a toda la fuerza de ventas para la toma de decisiones en el levantamiento de pedidos y para hacer labor de cobranza, a la Dirección de Finanzas y Tesorería para presupuestos, flujo de efectivo y recuperación de cartera y toma de decisiones a contabilidad para realizar los registros contables que afectan cartera a procesamiento de datos para actualizar auxiliares al departamento jurídico para el control de cuentas difíciles de cobro, esta información debe ser recíproca ya que el departamento requiere información de todas las áreas de la empresa.

2.9 CUENTAS INCOBRABLES.

Inevitablemente y por las razones que se quieran mencionar en la mayoría de las empresas se presenta este caso después de pasar por los distintos procesos de cobranza, sin obtener respuesta satisfactoria del cliente.

En esta etapa, la agencia de cobranza o la asistencia legal que se haya tomado contra una determinada cuenta o cliente, no ha proporcionado los resultados esperados y se determina una cuenta incobrable.

Para reconocer la cuenta como incobrable y facilitar la deducción fiscal, es responsabilidad del departamento demostrar la notoria imposibilidad práctica de cobro que según la Ley del Impuesto Sobre la Renta, se demuestra:

- Cuando el cliente no tiene bienes embargables.
- Cuando el cliente haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes.
- Cuando sea declarado en quiebra.
- Si el monto no excede mas de 60 veces al salario mínimo del D.F. y han transcurrido mas de dos años del vencimiento.

2.10 PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA.

La importancia que reviste para las instituciones, el contar con personal adecuado para llevar a cabo las funciones asignadas, es mayor en el área de Ventas y de Crédito y Cobranza, ya que es aquí donde se tiene contacto directo con el cliente y con las demás áreas de la empresa.

Para que una persona pueda cobrar sin ganarse la mala voluntad del cliente y a la vez tenga una interactiva comunicación con otras áreas, se debe contar con ciertas características que mencionamos a continuación:

- Facilidad de palabra y buen trato con la gente.
- De actitud analítica y competitiva, que permita ayudar al cliente a la búsqueda de sistemas de pago eficaces y a la solución de problemas en forma oportuna.
- Debe contar con la motivación de investigar y analizar situaciones, de tal forma que cree los elementos necesarios y suficientes que le permitan desarrollar su actividad con eficiencia y calidad, utilizando las herramientas que nos provee la tecnología.
- Debe saber proveer información útil y oportuna a la administración para la determinación de las medidas correctivas necesarias y colaborar con la gerencia en su aplicación.
- Conocimiento de las técnicas modernas de gestión.

- Conocimiento de los clientes en lo que se refiere al ambiente empresarial en que las empresas desarrollan sus actividades.
- Capacidad para analizar e interpretar la información financiera.
- Cuidado y diligencia profesional en el desarrollo de sus actividades y elaboración de sus informes.
- Capacidad de trato a todo nivel.
- Receptivo a la información formal e informal.
- Debe saber guardar el secreto profesional, servir con lealtad y rechazar tareas que no cumplan con la ética profesional, dignificando su imagen y, con ello, la de la empresa y aspirar a una mayor calidad, manteniendo los más altos principios y normas profesionales y de conducta.

De igual forma, la empresa debe proporcionarle:

- Capacitación tecnológica acorde con el desarrollo de las demás áreas de la organización, para hacer más eficiente, efectiva y económica su gestión.
- Capacitación constante que le permita desarrollar sus funciones con un alto nivel de calidad y productividad.
- Permanente actualización en las diversas técnicas y procedimientos de cobranza.

CAPITULO 3.

IMPLEMENTACION DE CONTROLES INTERNOS EFICIENTES EN LAS ACTIVIDADES DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA

El departamento de crédito y cobranza tiene la no fácil tarea de seleccionar a los clientes y de utilizar procedimientos para revisar muy de cerca el cumplimiento de sus compromisos, para ello se debe valer de Personal capacitado técnicamente y además que utilice el sentido común para saber elegir a los clientes.

En el momento de presentarse un futuro cliente se deben hacer varios cuestionamientos para conocer:

¿Cuál será el riesgo que se correrá al otorgar un crédito?

¿Cuál será el beneficio si se tratara de un cliente potencial?

¿Hasta cuánto soportaría la empresa por financiar a este cliente?

¿Cuál será el plazo establecido para el pago?

Todas estas preguntas tienen su respuesta basada en las políticas particulares de cada empresa.

3.1 SOLICITUD DE CREDITO.

Generalmente, los futuros clientes deben llenar una solicitud de crédito, la cuál deberá estar previamente elaborada con un membrete de la empresa.

Estas solicitudes deben contener la siguiente información:

- Nombre de la empresa, sociedad, negocio, establecimiento o persona que solicita el crédito.
- Nombre de los principales socios del negocio, dirección y teléfono.
- Dirección del establecimiento.
- Registro Federal de Contribuyentes (anexando fotocopia de éste).
- Breve descripción del giro del negocio.
- Antigüedad del negocio.
- Capital social o inversión total.
- Si cuenta con algún tipo de seguro y monto.

- Monto del crédito solicitado.
- Estimación de compras mensuales de estos productos.
- Estimación de ventas mensuales.
- Un mínimo de tres referencias comerciales de empresas que le otorguen línea de crédito mencionando su nombre, dirección y crédito concedido.
- Un mínimo de tres referencias bancarias mencionando el nombre del banco, número de cuenta y mencionar si se cuenta con alguna línea de crédito.
- En algunas solicitudes se crea un compromiso con el futuro cliente para que pague en el plazo establecido o de lo contrario acepte los intereses moratorios que le sean cargados.

En un espacio de la solicitud, reservado para la empresa que otorgará el crédito, se anotarán las observaciones del departamento de crédito, en el cual se establecerá, una vez hecho el análisis de la información:

- Monto del crédito otorgado.
- Número de cuenta de crédito.
- Plazo establecido para pago.
- Forma de pago.
- Descuento especial.
- Datos de quién autoriza la solicitud.
- Espacios para nombre y firma de las personas autorizando el crédito.

Para analizar la solicitud, el departamento de crédito y cobranza debe contar con personal que verifique que todos los datos sean correctos y que se cercioren de que las referencias son reales.

Una vez analizados varios formatos de Solicitud de Crédito, proponemos el siguiente formato:

SOLICITUD DE CREDITO

Datos del Solicitante:

Nombre del Propietario o Razón Social _____
 Nombre de los Principales Socios _____
 Nombre del Negocio: _____ R.F.C. _____
 Guro del Negocio: _____
 Domicilio: _____
 Calle y No Colonia Poblacion y Estado Código Postal
 Teléfono: _____ Monto del Capital Social: _____
 ¿Cuenta con algún tipo de seguro? _____ Importe _____
 Riesgos que cubre: _____ Nombre de la Aseguradora: _____

Referencias Comerciales: (Mínimo 3)

Razon Social	Direccion	Limite de Crédito	No. de Cuenta

Referencias Bancarias:

Nombre	No. de Cuenta	Teléfono	Ejecutivo de Cuenta

Situación Comercial:

Valor aprox. del negocio: _____ Mts que ocupa el local: _____ No. de empleados: _____
 Antigüedad del negocio: _____ Cuenta con Sucursales?: _____ Cuántas?: _____
 Donde?: _____
 Limite de crédito que solicita: _____
 Volumen mensual aproximado de ventas: _____
 Mensualmente estima comprarnos un total de: _____

AUTORIZO A VITEL, S.A. DE C.V. A SOLICITAR INFORMACION DE MI LINEA DE CREDITO CON OTRAS EMPRESAS ESTOY DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES DE VENTA Y COBRANZA Y ACEPTO EL CARGO DE INTERESES MORATORIOS EN BASE AL INTERES BANCARIO VIGENTE. EN CASO DE DEMORA DE MIS PAGOS UNA VEZ REBASADO EL PLAZO QUE SE ME CONCEDE PARA PAGAR.

FECHA _____ NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE: _____

Para uso exclusivo del Departamento de Ventas, Crédito y Cobranza:

Fecha de recepción de solicitud: _____
 Cuenta No.: _____
 Limite de Crédito Autorizado _____
 Terminos de pago: _____
 Descuentos aplicables (%): _____ En los siguientes casos _____
 Forma de pago: _____
 Observaciones: _____
 Autorizaciones (Nombre y Firma): _____

Departamento de Ventas

Departamento de Crédito y Cobranza

Las referencias de crédito deben, también, ser objeto de atención y deberán verificarse a efecto de contar con un panorama más amplio de las operaciones crediticias del cliente con otros proveedores. de igual forma nos dará una idea del monto de crédito a asignar.

Una vez revisados varios formatos para el intercambio de referencias comerciales, proponemos el siguiente:

FORMATO PARA EL INTERCAMBIO DE REFERENCIAS COMERCIALES

Septiembre 20, 2000				
Sidermex. S. A. de C. V. Av. Presidente Juárez s/n Col. Los Reyes Tlalnepantla, Edo. de Mex.				
A/ n Departamento de Crédito				
La empresa mencionada a continuación, nos ha referido a Ud. como su proveedor de crédito:				
Nombre del Propietario o Razon Social _____				
Domicilio _____				
Calle y No	Ciudad	Poblacion y Estado	Codigo Postal	
No. de Cuenta: _____				
En virtud de lo anterior, sírvase contestar las siguientes preguntas:				
La empresa mencionada tiene linea de crédito autorizada. Si () No ()				
Antigüedad de la cuenta: _____				
Monto máximo de crédito autorizado: \$ _____				
Clasificado en su trayectoria comercial como				
Excelente () Bueno () Regular () Moroso () Muy Moroso ()				
Forma de pago:				
Cobrador () Representante () Correo () Bancos () Otros ()				
Plazo concedido de crédito en días:				
30 () 35 () 40 () 45 () Otros ()				
Cheques devueltos: Si () Constantes () Ocasionales () No ()				
Comentarios adicionales: _____				
Datos proporcionados por: _____				
Puesto: _____				Nombre y firma
Fecha: _____				_____
Atentamente, Gerencia de Crédito				
Favor de enviar esta información a la dirección mencionada al rubro o vía fax al 51-33 25 98. Agradecemos de antemano su cooperación.				

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

3.2 AUTORIZACION DE CREDITO Y DETERMINACION DEL LIMITE PARA CUENTAS NUEVAS.

El propósito de establecer un límite de crédito es evitar la revisión del archivo de cuenta del cliente cada vez que se recibe un pedido. El acreedor estima el crédito del cliente y se hace un registro en la tarjeta auxiliar incluyendo la fecha. Se puede entonces registrar futuras órdenes sin analizar de nuevo el riesgo de crédito. Así, supongamos que la cuenta del auxiliar muestra que el cliente tiene un límite de crédito de \$1.000.00. El auxiliar también muestra un saldo deudor de \$500.00. Se recibe un pedido por \$250.00, una mirada sobre la tarjeta auxiliar muestra que si se registra un nuevo pedido, el cliente tendrá un saldo de \$750.00, el cual queda dentro del límite de crédito del cliente. Por consiguiente el pedido es aprobado automáticamente. De otra manera, supongamos que se recibe un pedido por \$1,000.00. Esto arrojaría un saldo de \$1,500.00. lo cual hace \$500.00 más del límite de crédito. El pedido no será aceptado sin revisar el archivo para ver si se justifica un límite más alto. Por supuesto, los límites de crédito son revisados de vez en cuando de acuerdo con las condiciones y la nueva información que se recibe.

En una gran oficina de crédito, determinados ayudantes son autorizados para aprobar pedidos que mantengan el saldo del cliente dentro de su límite de crédito y el gerente queda libre para dedicar su tiempo a otros asuntos que requieren su criterio y experiencia.

METODOS DE ESTABLECIMIENTO DEL LIMITE DE CREDITO PARA CUENTAS NUEVAS.

Aparte de las consideraciones de la personalidad y situación particular de un nuevo cliente, métodos más definidos están disponibles al

gerente de crédito para determinar cuidadosamente límites de crédito para nuevas cuentas. Estos métodos son usados en conjunción con el "estándar de la casa", el cual es influenciado por las condiciones generales del negocio, competencia y el mercado. El "estándar de la casa" sirve como una guía principal para ayudar al acreedor en sus decisiones.

a) PERIODOS DE PRUEBA ARBITRARIOS.

Algunos Gerentes de Crédito establecen periodos de prueba durante el cual se fijan límites de crédito arbitrarios para nuevas cuentas. El monto de crédito extendido depende de la línea de negocios y de la personalidad general del cliente. Cualquiera que sea el monto del crédito, es otorgado por un corto periodo, usualmente seis meses. Por lo general existe poca duda acerca de la capacidad del cliente para cumplir sus obligaciones después de observar sus pagos de crédito sobre la base de una "prueba". Al finalizar el periodo, el límite de crédito de la cuenta se conserva sobre el mismo monto, más elevado o más bajo dependiendo de la forma en que el cliente haga sus pagos.

b) USO DE RECOMENDACIONES DE AGENCIAS PARA LIMITES DE CREDITO.

Algunas agencias especiales mercantiles hacen recomendaciones en particular sobre límites de crédito para comerciantes o sus clientes. Puesto que la agencia tiene más información acerca de la cuenta que cualquier proveedor pueda tener, la recomendación de crédito es muy útil.

La mayoría de las agencias tienen cuidado para advertir que las observaciones de crédito empleadas en sus informes sean usadas únicamente como una guía flexible para ayudar a establecer límites de crédito. Sin embargo, en la práctica la recomendación de la agencia es con

frecuencia tomada como una cifra alta de crédito para el cliente. La experiencia con la cuenta, por supuesto puede modificar el límite.

Una agencia mercantil especial que indica una línea definida de crédito en sus informes es el Buró Nacional de Crédito, la más grande agencia especializada. Los informes de crédito de esta oficina son similares a los de otras agencias mercantiles especiales.

c) USO DE LIMITES DE CREDITO DE OTROS PROVEEDORES.

Es prudente comprobar siempre el crédito reciente más alto de una nueva cuenta con otros proveedores en la misma línea. Muchos gerentes de crédito usan esta cifra como su propio límite de crédito inicial para el cliente.

d) LIMITES DE “CAPITAL CONTABLE” Y “CAPITAL NETO DE TRABAJO”.

Los proveedores que sirven a pequeños compradores frecuentemente dan a nuevas cuentas un determinado límite de crédito tomando cierto porcentaje (5, 10 o 15%), del capital contable del cliente. Algunas veces los límites se establecen dividiendo el capital contable de un cliente por el número de sus principales proveedores. Otros acreedores utilizan el capital neto de trabajo como base de sus cálculos. Suponen que este último está más estrechamente relacionado con la capacidad para cumplir obligaciones que el capital contable.

Estos métodos proporcionan una forma rápida que ahorra tiempo para determinar el límite de crédito, pero no indica realmente la verdadera capacidad para pagar deudas. Los límites que se establecen de esta manera deben ser ajustados después de algún tiempo de acuerdo con la experiencia del libro mayor.

INVESTIGACION DE CREDITO.

El método más efectivo para determinar un límite de crédito es mediante la conducción de una investigación completa. Esta, puede emplear todos los métodos previamente mencionados para determinar dicho límite. Si se conduce en forma apropiada, la investigación guía hacia un estudio completamente objetivo de la posición financiera del solicitante y al establecimiento de un límite de crédito regular.

Antes de empezar su propia investigación, el acreedor debe decidir si será provechoso. Será un error perder el tiempo y dinero en una pequeña cuenta que nunca arrojaría una utilidad sustancial. Por la misma prueba de investigación de grandes cantidades puede reembolsar su costo varias veces.

El gasto más grande en la mayoría de las investigaciones de crédito es el del tiempo involucrado. El gerente de crédito perderá horas entrevistando al solicitante, analizando estados financieros, interpretando informes de intercambio de agencias y dirigiendo la investigación. Otros miembros del departamento de crédito frecuentemente ayudarán en la investigación. El acreedor debe también considerar el costo de agencias especiales, correspondencia, llamadas telefónicas y otros gastos incidentales en la investigación.

LIMITE DE CREDITO DEL CLIENTE.

El Gerente de Crédito pronto aprende que un límite puede ser una ayuda valiosa en las relaciones con su cliente. Puede ser usado para contener gastos temerarios o incrementar las adquisiciones de un cliente. Este, o ve su crédito con dignidad o viola notoriamente el principio de crédito. El uso apropiado de un límite de crédito en el tiempo justo puede ayudar al acreedor y al cliente

INFORMACION A LOS CLIENTES DE LIMITES DE CREDITO.

Las opiniones difieren sobre si se informa o no a los clientes de los límites de crédito. Sin embargo, la mayoría de los acreedores están de acuerdo que clientes al margen, cuyo límite es inflexible, deben estar siempre informados. Si se le dice al cliente su límite de crédito, debe hacersele ver al mismo tiempo que se le informa que su crédito solicitado ha sido aprobado.

Los asuntos del cliente probablemente nunca están bajo una estrecha revisión que en el momento de concluir la investigación de crédito y generalmente comprenderá las razones para una limitación en esta primera ocasión mejor que en cualquier otra. El Gerente de Crédito debe usar su propio criterio para hacer esta decisión y hay ventajas al revelar o no los límites.

Entre las ventajas de decirle al cliente su límite de crédito están:

- a. El cliente retiene más fácilmente su límite cuando previamente lo conoce.
- b. El cliente puede planear sus compras de acuerdo a su límite de crédito.
- c. Hay menos oportunidad de un mal entendimiento posterior cuando el cliente conoce su límite de crédito desde un principio.

Algunas desventajas son las siguientes:

- a. El cliente puede ofenderse si se da cuenta de que el límite es una reflexión sobre su crédito establecido.
- b. El cliente puede considerar el límite como un máximo inflexible y como consecuencia de ello suspender sus compras.

- c. El cliente puede comprar mas bien a otros proveedores que pedir una extensión de crédito.

CUANDO EL CLIENTE EXCEDE SU LIMITE DE CREDITO.

El crédito varía con las condiciones del negocio, y los buenos clientes ocasionalmente estarán incapacitados para hacer pagos puntualmente, así como los clientes mediocres repentinamente verán la necesidad de incrementar sus pedidos de crédito. Cuando un cliente excede su limite de crédito normal, el Gerente de Crédito debe considerar lo siguiente:

1. ¿Cuál es el "tipo de la casa" para el crédito?
2. ¿Cuál es el registro pasado del cliente? Si la experiencia del libro mayor de la cuenta indica que el cliente ha estado cumpliendo sus obligaciones puntualmente, o que ha ocurrido un incremento gradual en los pedidos, probablemente ha hecho una expansión del negocio que justifica el crédito adicional. De otra manera los clientes de pago moroso, pueden tener inventarios que están en condiciones de mover, pero aún ahí puede haber una buena razón para esperar una mejora.
3. ¿Qué dice la agencia informadora acerca de la clasificación de crédito del cliente? Es muy posible que la clasificación de la agencia haya cambiado desde la última investigación del Gerente de Crédito.
4. ¿Qué indican los nuevos estados financieros? Un estado financiero fuerte que muestra incremento en los negocios así como en las utilidades, usualmente requiere un incremento en el crédito. Recíprocamente, una posición financiera débil requiere un estudio del por qué el cliente está solicitando crédito adicional.

REVISION DE LOS LIMITES DE CREDITO.

El buen Gerente de Crédito comprende que un límite de crédito no es inflexible, pero está siempre sujeto a revisiones constantes. El crédito depende de variaciones imprevistas, tales como la competencia, condiciones del negocio y ciclos del mercado, así como todos los cambios significativos de los negocios cada año.

El límite de crédito asignado en la conclusión de la investigación original es solamente el comienzo. Las cuentas deben ser constantemente revisadas, comprobados los registros de pagos y analizados los nuevos estados financieros. Esto es necesario no solamente para reducir el límite de crédito a un cliente que no cumple con sus obligaciones, sino para autorizar más crédito a otro que obviamente es capaz de llevar una línea de crédito más grande.

Recordar que el acreedor debe siempre considerar los intereses de su compañía, y la concesión de crédito adicional a clientes apreciables producirá más ingresos al acreedor.

CUANDO REVISAR LOS LIMITES DE CREDITO.

Determinadas condiciones indican cuándo analizar un registro de crédito de un antiguo cliente para una posible revisión. En un departamento de crédito bien dirigido, la revisión de los límites de crédito debe hacerse en las siguientes ocasiones:

1. Cuando el cliente solicita crédito adicional o sobrepasa el límite fijado para él.
2. Cuando está disponible un nuevo estado financiero.
3. Cuando la agencia de crédito o de intercambio de informes muestra que ha ocurrido un cambio en la posición financiera del cliente.

4. Cuando aparece un cambio en la clasificación de crédito del cliente en un nuevo libro de clasificaciones de la agencia.
5. Cuando el cliente no hace sus pagos puntualmente.
6. Cuando el gerente de crédito sabe de buena fuente, tal como los agentes de su firma, que el cliente ha experimentado un cambio singular en aumentos o descensos en su negocio.

Revisar un límite de crédito de un antiguo cliente es un asunto generalmente simple, particularmente después de medir una gran experiencia con la cuenta. Si el cliente requiere de crédito adicional, el acreedor comprueba el registro de pagos en el libro mayor y analiza las condiciones y desarrollo del negocio del cliente.

Si estos factores son favorables, y si la firma del acreedor está en condiciones de proporcionar un crédito adicional, la solicitud es, por lo general, aprobada. Un buen departamento de crédito debe ser capaz de decidir rápidamente en cualquier ocasión durante el año.

Al revisar el límite de crédito de antiguas cuentas, se determina un límite de experiencia. Estos son los pasos necesarios para encontrar esa "experiencia":

1. Verifique la tarjeta del auxiliar del cliente para obtener el monto total de ventas anteriores.
2. Ajuste las cifras en más o menos de acuerdo con los cambios de las condiciones conocidas o anticipadas en la línea del cliente.
3. Usando esta cifra ajustada de las ventas totales, encuentre el promedio de crédito mensual que usted espera extender en el futuro dividiendo por doce. Los promedios mensuales se encuentran por meses "gruesos" y "ligeros" en caso de negocios de temporada.

4. Compare el promedio mensual con el promedio de ventas mensuales a crédito para periodos precedentes de contabilidad.
5. Considere la personalidad del cliente así como cualquier problema singular que afronte su negocio.
6. Considere en qué grado su firma es fuente principal para las compras del cliente.

3.3 ELABORACIÓN DEL CONTRATO DE CRÉDITO.

Como una manera de protección al crédito otorgado a clientes, muchas empresas han optado por la elaboración de Contratos de Crédito. Estos contratos tienen las siguientes ventajas para la empresa:

- Crean un vínculo legal con el cliente.
- Informan los términos del crédito que se ha otorgado y al firmarlos, el cliente se compromete a cumplir con ellos.
- Es un documento vital en caso de acciones legales en contra de un cliente.

A continuación presentamos un formato de Contrato de Crédito, que, cabe señalar, deberá adecuarse a las políticas de crédito de cada empresa:

CONTRATO DE CREDITO

Este CONTRATO DE CREDITO se celebra el día _____ de _____ de _____ en la Cd. De Mexico, entre la empresa denominada SIDERMEX, S. A. de C. V., con domicilio fiscal ubicado en Av. Presidente Juarez s/n. Tlalncpantla, Edo. de Mex. y de aquí en adelante llamada "Cliente" y la empresa denominada METALMEX, S.A. de C. V., con domicilio fiscal ubicado en Rfo Tiber No. 678 Col. Alvaro Obregón, México, D. F. y de aquí en adelante llamada "Acreedor".

A través de este contrato, el Cliente manifiesta:

- 1 Que su empresa se ha constituido de acuerdo a las leyes Mexicanas.
- 2 Que es su intención de abrir una cuenta de crédito con el Acreedor, y
- 3 Que se compromete a ejercer su derecho de crédito bajo las siguientes:

CLAUSULAS

- I La línea de crédito podrá ser utilizada única y exclusivamente por el Cliente, en ningún caso el crédito es transferible a terceros.
- II El plazo de crédito concedido al Cliente será de 30 días a partir de la fecha en que su pedido sea surtido.
- III En ningún caso el Cliente deberá exceder su límite de crédito otorgado, el cual asciende a:
- IV El Cliente deberá realizar sus pagos al Acreedor en la cuenta bancaria No. 234512-1 en el banco BBVA Bancomer.
- V El Cliente deberá hacer llegar sus depósitos directamente al Departamento de Crédito y Cobranza del Acreedor en un plazo no mayor a dos días después de haberse realizado el depósito.
- VI El Cliente deberá utilizar su Número de Cuenta de Crédito en toda correspondencia con el Acreedor.
- VII Por todo cheque devuelto del Cliente, el Acreedor cobrará una comisión, en ningún caso mayor de \$500.00, los cuales se sumaran al saldo adeudado.
- VIII En caso de demoras en pagos, el Acreedor cargará al Cliente un 2% diario sobre el saldo vencido, el cual se sumará al saldo adeudado.
- IX El Cliente acepta que el Acreedor le otorgue un descuento del 5% en pedidos de más de _____ y que se le conceda un descuento del ____% por pago anticipado, los cuales podrá descontarse de su pago, contando con la autorización del Acreedor, el cual deberá cerciorarse de que el descuento aplique; en ningún otro caso se podrán hacer descuentos.

Habiendo leído este Contrato de Crédito y habiendo entendido perfectamente sus partes, firmamos de acuerdo:

SIDERMEX, S. A. DE C. V.

METALMEX, S. A. DE C. V.

TESTIGO

TESTIGO

El Contrato de Crédito debe contar con las firmas del Dueño o Director General para que sea válido, o en su caso, del apoderado legal de la empresa a la que se le otorgó el crédito, de otra manera no será válido.

El contrato generalmente se anexa con la carta de autorización de crédito y se le hace llegar al cliente una vez debidamente requisitado.

Es conveniente no iniciar la actividad de crédito hasta que no se haya recibido el contrato firmado.

3.4 REDACCION DE CARTAS DE CREDITO.

Como todas las buenas cartas de negocios, las buenas cartas de crédito son corteses, sinceras y concisas. Dicen lo que significan, simple y naturalmente. En apariencia reflejan la eficiencia y dignidad de la firma que representan: en forma y estilo varían para expresar la personalidad de la firma y el propósito por el cuál se hacen. En el tono reflejan el interés personal del que escribe sobre la persona a quien va dirigida.

Los ejemplos de cartas de crédito en este capítulo son adaptables tanto a situaciones de crédito mercantil como a las de crédito al menudeo: los principios son los mismos para ambos, pero varía su aplicación.

La redacción de la CARTA CONCEDIENDO CREDITO sirve tan sólo para informar a un cliente que una solicitud de crédito ha sido aprobada. Estas cartas ofrecen una excelente oportunidad para atraerse el interés del cliente hacia la firma y sus productos, a continuación veremos un ejemplo de la redacción de este tipo de cartas:

Septiembre 20, 2000.

Lic. Andrés Velázquez R.
COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
SIDERMEX, S.A. de C.V.

Estimado Sr. Velázquez:

Tenemos el agrado de comunicarle que después de haber realizado un detallado análisis de sus referencias de crédito, hemos decidido autorizar su solicitud debido a las respuestas favorables que encontramos en nuestra investigación.

A partir de hoy su número de cuenta de crédito con nuestra empresa es: 0702021, favor de utilizar este número en todos sus futuros pedidos, pagos y correspondencia para un mejor manejo de su cuenta. El límite de crédito que se le ha designado es de \$100,000.00 (cien mil pesos m. n.) y los términos de pago serán de 30 días a partir de la fecha de su pedido.

Anexo encontrará nuestro contrato de crédito, sírvase leerlo detalladamente y regresarlo por esta misma vía, debidamente firmado por el representante legal de la empresa. Una vez completamente requisitado conservaremos el original y le enviaremos una copia para sus archivos.

Para cualquier duda o aclaración con respecto a su cuenta estaremos a sus órdenes en el (5) 389 6501.

En mucho estimamos el que nos haya elegido usted para proveerlo de nuestros servicios y esperamos poder servirlo con calidad y entrega en el futuro.

Sinceramente,

La redacción de la CARTA NEGANDO CREDITO se hará cuando el acreedor deba rechazar una solicitud de crédito, esta notificación deberá ser hecha sin perder la buena voluntad del cliente.

Redactar una carta que rechace una cuenta sin ofender, es un arte. Un principio cardinal al redactar este tipo de cartas es: Nunca dar al cliente la impresión de que la negativa es una reflexión sobre su carácter personal.

Enseguida damos un ejemplo de carta con negativa cortés:

Septiembre 20, 2000.

Lic. Andrés Velázquez R.
COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
SIDERMEX, S.A. de C.V.

Estimado Sr. Velázquez:

Su solicitud de crédito ha sido considerada con toda atención y lamentamos que aparezcan inconvenientes que de momento no nos permiten autorizar su solicitud

Sin embargo, esperamos que obtenga provecho de nuestros otros servicios, los cuales están a su disposición en cualquier momento

Para cualquier duda o aclaración al respecto, estaremos encantados de poder servirle en el (5) 389 6501.

Sinceramente,

3.5 METODOS DE CONTROL DE LOS CLIENTES.

Al recibir un pedido de algún cliente, el departamento debe revisar el saldo que guarda a esa fecha la cuenta de éste, para lo cual se debe tener un control individual por cliente donde se muestre los movimientos de facturas, notas de cargo y notas de crédito que integran el saldo y los vencimientos y montos para otorgar o negar el crédito.

Existen diversos tipos de control para los clientes, entre los más comunes y efectivos se encuentran:

- Método de tarjetas auxiliares.
- Método de expedientes.
- Método de sistemas computarizados.

A continuación se detallará en que consiste cada uno de estos métodos.

a) METODO DE TARJETAS AUXILIARES.

Este control es uno de los menos utilizados en la actualidad, estas tarjetas auxiliares de cada cliente contienen varias columnas para número de documento, fecha, descripción, movimientos de Debe y Haber y Saldo. Estos datos deben ser actualizados para no dar cabida a la toma errónea de decisiones del departamento.

b) METODO DE EXPEDIENTES.

Este tipo de control consiste en archivar en un expediente individual todos los documentos que se relacionan con un cliente en particular, comenzando por la solicitud de crédito, copia de pedido, facturas, notas de crédito y cartas para consultar en cualquier momento documentos que muestren el movimiento y la integración del saldo del cliente.

c) METODO DE SISTEMAS COMPUTARIZADOS.

Desde hace ya varios años, la cibernética y computación han revolucionado las formas de archivar y combinar información con paquetes de software comercializados o sistemas diseñados a la medida de las necesidades.

Los métodos anteriores han sido desplazados por sistemas computarizados que permiten un mayor control y menos desgaste físico de las personas que realizan estas funciones, ya que por medio de la captura de datos un sistema computarizado puede actualizar los saldos de clientes y emitir reportes cuantas veces sea necesario para consultas de todo tipo.

Existen diferentes tipos de sistemas, desde algunos muy simples hasta algunos muy sofisticados, hay paquetes que muestran únicamente movimientos de facturación y pagos, los cuales deben ser capturados y de los cuales se tiene información suficiente para tomar decisiones en cuanto al otorgamiento de crédito y otros muy sofisticados que controlan desde los inventarios de producto terminado, facturación, notas de crédito por devoluciones, pagos y actualización de saldos instantáneos, éstos son paquetes generalmente comprados que sirven para un control integral de producción, ventas, facturación, crédito y cobranza, de éstos paquetes se puede obtener mucha información tal como:

- Antigüedad de saldos por cliente.
- Días cartera.
- Rotación de inventarios.
- Estados de cuenta.

Toda esta información facilita la toma de decisiones en los departamentos involucrados.

3.6 CLASIFICACION DE LOS CLIENTES.

El acreedor puede usualmente determinar por qué un cliente falla en sus pagos, consultando: (1) el registro de compras y pagos en el auxiliar; (2) el archivo de crédito del cliente; (3) la información proporcionada por los agentes de ventas y (4) intercambio de informes o discusiones de grupos de comerciantes. Una vez que la razón es conocida, el cliente puede generalmente ser clasificado dentro de once grupos. Tal clasificación ayuda al acreedor a escoger la técnica de cobranza. Estos grupos son:

1. **Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta.** Este grupo no ofrece ningún problema real de cobro. Una explicación de las condiciones de venta usualmente trae remesas de fondos puntual. Normalmente, la casa vendedora asume la responsabilidad por no haber explicado completamente las condiciones de venta antes de que surja la mala interpretación.
2. **Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.** Un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo. Si el cliente es un transgresor crónico, el acreedor debe hacer cualquier esfuerzo para hacerle notar la importancia de pagar sus cuentas sistemáticamente.
3. **Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta.** Los minoristas, particularmente, pertenecen a este grupo. Obtienen una cuenta por unos cuantos pesos y la retienen con la intención de incluir el monto cuando paguen la siguiente mensualidad. No se dan cuenta del problema que esa práctica ocasiona a los departamentos de contabilidad y de crédito del vendedor. Una amable carta explicando las dificultades a menudo consigue la cooperación del cliente. Sin embargo, es difícil quitar este hábito al minorista, y el departamento de crédito al detallista usualmente lo tiene presente como una de las inevitables experiencias de trabajo de crédito.
4. **Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo.** Los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas vencidas de las cuentas del acreedor coinciden con el auge de temporada de su propio negocio y hacen esperar al acreedor cuando estos periodos no coinciden. Estos casos usualmente surgen de un déficit del capital operativo. La política general del acreedor es indulgente con esta clase

de deudores, pero debe mantener una cobranza continua sobre el cliente. El acreedor debe tener presente que el deudor paga a quienes presionan la cobranza antes que a los acreedores poco severos.

5. **Cientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales del negocio.** Las condiciones locales – huelgas o desastres naturales – frecuentemente reducen la cobranza del comerciante impidiéndole cumplir sus propias obligaciones. En tales casos la política de cobro del acreedor es comparativamente indulgente y espera hasta que el deudor tiene para sobreponerse a su incapacidad temporal para pagar.
6. **Cientes que siempre se atrasan.** Estos son los que fuerzan demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales, o son compradores y cobradores deficientes, reduciendo así su capital operativo disponible. El Gerente de Cobranzas debe adoptar una política firme contra estos deudores, aún a riesgo de perderlos como clientes.
7. **Cientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero.** Este grupo representa uno de los problemas más desagradables en la cobranza. El acreedor debe emplear medidas firmes contra estos deudores, aún a riesgo de contrariarlos. Frecuentemente, una política de alerta constante y enérgica cobranza convierte este tipo de deudores en clientes de puntualidad aceptable para pagar.
8. **Cientes que se han sobreextendido a sí mismos.** Estos son los que ocasionan la mayor parte de los problemas de crédito al detallista. Son honestos, pero optimistas, y hacen empresas excesivas. Cuando tienen una emergencia, como enfermedad, muerte de algún familiar, o pérdida de trabajo no pueden pagar prescindiendo de sus buenas intenciones. Estos clientes son así necesariamente por sus bajos ingresos: El término

medio de las familias están predispuestas a gastar más de lo que representan sus ingresos.

9. **Clientes que se adjudican descuentos no ganados.** Cada caso en este grupo es un problema de cobranza por separado. Las tácticas de cobranza dependen de las circunstancias que intervengan en cada caso.
10. **Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes.** El Gerente de Cobranzas no tiene otra alternativa que usar métodos de cobranza drásticos contra la mayoría de los clientes de este grupo. Si no puede cobrar mediante letra de cambio, coloca la cuenta inmediatamente en manos de un abogado de cobranzas.
11. **Clientes que deliberadamente cometen fraude.** Un juicio contra los deudores en este grupo es difícil para cobrar, pero un abogado o agencia de cobranza pueden algunas veces hacerlo a través de métodos enérgicos. La detección y prosecución de fraude crediticio es uno de los deberes profesionales del acreedor. Debe informar a las agencias de coacción legales sobre cualquier cliente de quien se sospeche de fraude. Solamente a través de la vigilancia de los acreedores es posible que el deudor fraudulento quede fuera del negocio.

3.7 ETAPAS Y TECNICAS EN EL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA.

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito cualquiera que sea la magnitud del negocio, sus utilidades dependen principalmente del ciclo – la frecuencia de reinversión de su capital. El ciclo frecuente, difícilmente puede ser acoplado con cobranzas lentas: éstas niegan a una firma el uso de su propio capital. No importa qué tan generoso sea él, ni cuán grande sea el volumen de ventas, las utilidades

no pueden ser proporcionalmente grandes a menos que la cobranza se haga puntualmente.

Las cobranzas lentas afectan el volumen de ventas. Un deudor mercantil cuya cuenta está sobregirada es improbable que haga nuevos pedidos a la firma acreedora, ni tendría el ánimo de hacerlo. Es generalmente aceptado que los clientes minoritarios no comprarán aún para pequeñas erogaciones en efectivo – en almacenes donde tienen cuentas sobregiradas.

El efecto psicológico de exigir pagos puntuales debe ser considerado cuando se hagan cobros, así como cuando se aprueba un crédito. La mayoría de los deudores respetan a un negocio que es atento con sus clientes y requiere pago puntual. Muchos clientes detestan las cartas de apremio y pagan sus cuentas puntualmente, para evitarlas, aun cuando pueden hacer pagos atrasados a casa que son poco exigentes en procedimientos de cobranza. Una vez que al cliente se le permite atrasarse en una cuenta sin un recordatorio, está listo para dejar cuentas futuras con la misma firma fuera de fechas vencidas. El objeto de cada departamento de crédito, sería informar a cada cliente que se espera su pago puntual y que las cuentas sobregiradas no se permitirán sin esfuerzos para cobrarlas.

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

- RECORDATORIO.
- INSISTENCIA.
- ACCION DRASTICA.

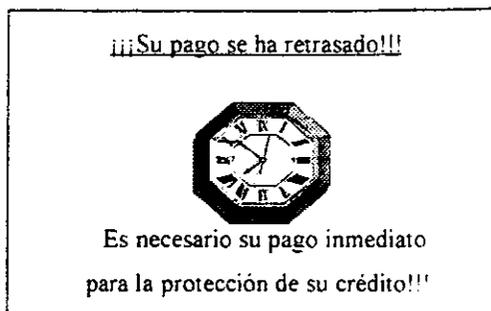
ETAPA DE RECORDATORIOS.

En compañías con pocas cuentas, la persona responsable de la cobranza recurre al auxiliar con intervalos regulares, posiblemente cada ocho o quince días, para encontrar las cuentas que requieren su atención. Debe disponer de un registro suplementario, un cuaderno plegado, tarjeta índice o archivo especial del cliente que le recuerde que se ha hecho lo posible por cobrar en la fecha correspondiente. La revisión del auxiliar tiene la ventaja de mantener a la persona que la efectúa, bien informada del desarrollo de cada cuenta.

El primer paso en la actividad de cobranza es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente. Usualmente, transcurren varios días entre las fechas de vencimiento y de recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Puede ser un estado o factura por duplicado, marbetes engomados, cartas, tarjetas impresas o estados divididos en periodos y recordatorios. Cada una de estas técnicas es discutida a continuación.

ESTADOS O FACTURAS POR DUPLICADO. Una de las formas más atentas de recordar a los clientes, es enviarles una copia al carbón, o un duplicado del estado mensual o de la factura. Los almacenes de departamentos frecuentemente envían dos o tres estados a intervalos regulares durante un mes, a un cliente cuya cuenta no ha pagado.

MARBETES. De mayor fuerza que las frases anteriores es un marbete agregado a un estado de cuenta por duplicado. Estos marbetes pueden comprarse en cantidades suficientes a las compañías que diseñan y hacen etiquetas con varios propósitos. Ejemplo:



CARTAS. Una carta breve y cortés es un recordatorio efectivo de una cuenta vencida y no pagada, aunque no se emplea sino hasta después de que se ha enviado al cliente un estado por duplicado.

TARJETAS IMPRESAS. Un recordatorio puede ser una tarjeta impresa, sin saludo ni firma, la cual lleva los detalles de la cuenta. Estas tarjetas a menudo se prefieren en lugar de cartas para el primer recordatorio, puesto que son impersonales y el cliente se da cuenta de que todos los demás clientes atrasados las han recibido bajo las mismas circunstancias. Deben ser redactadas cortésmente mostrando imparcialidad, para recordar las condiciones de crédito acordadas e impresionar a los clientes con su naturaleza impersonal e imparcial.

ESTADO DE ANTIGÜEDAD Y RECORDATORIO. Analizar el estado de un saldo vencido y no cubierto de acuerdo con la compra mensual ha probado la manera más efectiva de empezar la conducción de la cobranza de las cuentas vencidas. Para muchos clientes, un estado enviado en noviembre que acusa un saldo de agosto, es más alarmante que una carta enviada en el mismo mes que el anterior ejemplo, cobrando solamente un saldo de noventa días anteriores.

ETAPA DE INSISTENCIA.

Si el recordatorio fracasa en producir el pago de la cuenta, la actividad de la cobranza pasa a la etapa de persecución. Este procedimiento busca, usualmente, un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según que la cuenta no responda al esfuerzo de la cobranza.

Numerosas técnicas están disponibles al acreedor en la etapa de persecución de la cobranza. La mayoría incluye cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegramas, cartas registradas o certificados y citas personales.

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

INSISTENCIA POR TELEFONO. Muy a menudo las cartas de cobro son ignoradas. Muchos ejecutivos de crédito usan el teléfono para conseguir alguna respuesta del cliente después de que varias cartas han fallado para obtener contestación. Se dan cuenta que el teléfono acelera sus cobranzas, es efectivo y ahorra tiempo. Algunos acreedores emplean el teléfono para recordatorios y prescinden de las cartas casi totalmente.

El teléfono con propósitos de cobranza tiene varias ventajas: es personal y directo; usualmente proporciona rápido acceso a la persona interesada y consigue su atención. La llamada telefónica ofrece al deudor y al acreedor una oportunidad de discutir las razones para la falta de pago; el

acreedor puede adaptar su procedimiento de cobranzas al caso particular con poca dificultad. La cobranza por teléfono es flexible; la llamada puede ser un recordatorio amable o una demanda enérgica según las circunstancias. Las cartas de recordatorio con el mayor tacto pueden ser consideradas como un insulto por el deudor, pero una voz amable puede difícilmente ser mal interpretada.

Llamadas de larga distancia para acelerar los pagos vencidos son particularmente efectivas porque enfatizan la importancia y urgencia de la comunicación. Los resultados generalmente justifican los gastos. Muchos establecimientos mercantiles han adoptado el empleo del teléfono para el primer esfuerzo de cobranza. La notificación de pedidos no aceptados cuando las cuentas están vencidas, se lleva siempre a cabo por algunas causas mayoristas.

Puede hacerse un registro de la conversación telefónica como se hace con cualquier esfuerzo de cobranza. Los avisos deben ser bastante completos para rechazar las razones dadas por la falta de pago, las promesas hechas por el deudor y cualquier otra información será útil en subsecuentes acciones de insistencia sobre la cuenta.

El teléfono tiene la siguiente desventaja, el deudor que ha fallado puede prometer enviar su pago "en el momento" y no hacerlo. Tales deudores son un problema especial y debe ser tratado como tal. El teléfono ayuda, aún en este caso, identificando a los que insisten en la demora.

INSISTENCIA POR TELEGRAMA. Los telegramas de cobranza frecuentemente producen excelentes resultados. Un telegrama tiene la ventaja de alcanzar a la persona a quien va dirigido y dispone su atención inmediata. Es corto y su urgencia es directa. Lleva cierto aire de determinación.

Al hacer telegramas de cobranza el acreedor debe evitar amenazas de bancarrota o prosecución legal, u otros conceptos difamatorios. Los telegramas son documentos "publicados" no se limitan al conocimiento del remitente y del destinatario.

INSISTENCIA MEDIANTE CARTAS REGISTRADAS. En un momento crítico en el procedimiento de cobranzas, la carta registrada es ventajosa porque permite al acreedor saber que ha sido recibida por el deudor. Semejante a un telegrama, demanda atención por parte del deudor. El correo certificado, por medio del cual puede obtenerse un recibo, sirve para el mismo fin y es menos costoso que el correo registrado.

INSISTENCIA MEDIANTE VISITAS PERSONALES. Las visitas personales a un deudor mediante un cobrador son rara vez empleadas hasta que se ha probado la ineficacia de las cartas, las llamadas telefónicas o los telegramas. Los cobradores en las últimas fases de insistencia son particularmente útiles cuando la acción legal no puede usarse ventajosamente, como cuando el deudor es honesto, excepto cuando existe prueba judicial o cuando la reclamación es pequeña. Incuestionablemente se recurre a cobradores cuando todos los otros medios y métodos de cobranza han fracasado.

El cobrador ideal tiene buena presentación y combina una gran habilidad para el arte de vender con persistencia y conocimiento de la naturaleza humana. Exige un buen salario y pocos negocios pueden remunerar su tiempo total de servicios.

Cuando una firma no necesita un cobrador por todo el tiempo, un plan de grupo puede resultar económico. El grupo cobrador divide su tiempo entre varios clientes no competidores. Cada cliente paga honorarios

semanales o mensuales que, en conjunto son suficientes para sostener a un cobrador realmente experimentado.

AGENTES DE VENTAS COMO COBRADORES. El agente de ventas conoce a cada cliente personalmente así como a cada cuenta en particular. Está en mejor posición que un corresponsal u otro cobrador para aplicar la técnica de cobranza adecuada. Un cliente puede ignorar cartas apremiantes y dejar en duda a la compañía acreedora en cuanto a la técnica de cobro por emplear, pero no puede ignorar la demanda de pago de un vendedor. Debe pagar en el momento o dar una razón por su incapacidad para pagar. El conocimiento que un agente de ventas tiene de las necesidades de su cliente, lo capacita para mantener a éste último dentro de su límite de crédito sin agraviarlo. El agente de ventas sabe que el pedido de su cliente será negado si es demasiado grande o si su cuenta está vencida. Este conocimiento lo anima a cobrar en tanto mantenga la buena voluntad del cliente.

ETAPA DE ACCION DRASTICA.

Si los recordatorios y las insistencias fracasan en las cobranzas de una cuenta vencida y no pagada, el gerente correspondiente (de cobranzas) debe recurrir a la acción drástica. Le quedan únicamente dos recursos: el cobro mediante letras de cambio o bien a través de una agencia o de un abogado.

COBRANZAS MEDIANTE LETRAS DE CAMBIO. En la mayoría de los negocios, girar una letra de cambio contra un cliente para cobrar una cuenta es efectuar un paso drástico y hostil. El gerente de cobranzas no gira contra un cliente hasta que se da cuenta de que en el cobro mediante métodos drásticos es imposible, y no hay esperanza de llegar a un acuerdo ventajoso con él. Está decidido entre otras palabras a perderlo.

La letra de cambio se emplea para cobrar una cuenta vencida, el acreedor gira contra el deudor, por el monto adecuado y turna la letra de cambio contra un banco para su presentación y cobro. El acreedor puede enviar la letra a su propio banco, el cual la remite a un banco de la localidad del deudor o puede enviarla directamente al banco de éste último o a uno vecino del cliente.

Muchos bancos no presentan letras para su pago a menos que vengan acompañadas por una pequeña cuota por servicios. Probablemente es buena política del acreedor enviar todas las letras a través de su propio banco: éste a su vez puede agregar un cargo por servicios para el banco del acreedor, obviando la necesidad para determinar el cargo por adelantado, incluyéndolo en la misma letra.

Una letra de cambio debe ser acompañada por una carta de instrucciones para el banco que va a cobrarla. La carta debe solicitar al banco que si cobra, remite las ganancias: si el deudor no acepta pagarla debe indicársele qué hacer con la letra, o bien sea, que la devuelva con una anotación del porque no la paga el deudor o bien, autorizando al banco para que ponga la letra en manos de un abogado en la ciudad de residencia del deudor después de transcurrir un número específico de días.

El Gerente de Crédito debe avisar al cliente que la cobranza se hará por medio de una letra de cambio, varios días antes de que realmente se envíe dicha letra al banco para efectuar el cobro. El cliente tiene derecho a este aviso ya que su crédito establecido se ve afectado por esa acción drástica. Frecuentemente el citado aviso es suficiente para incitar al deudor a que pague. Sabe que una letra de cambio librada contra él por un proveedor puede estorbar la obtención de futuras facilidades de crédito por parte del banco. Sabe también que éste puede ser requerido para contestar preguntas de otros proveedores acerca de él.

En el momento que la letra de cambio es realmente enviada al banco, el acreedor debe informar al deudor la acción tomada para que pueda prepararse para pagarla cuando le sea presentada.

3.8 COBRANZA MEDIANTE UN ABOGADO O UNA AGENCIA DE COBRANZA.

Una cuenta no debe ponerse en manos de un abogado o agencia de cobranza sino hasta que se hayan agotado otras medidas y el acreedor esté preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor. Es bien sabido que la cuenta más antigua es la más difícil de cobrar y por esta razón, cuando las circunstancias lo justifican, el acreedor no debe vacilar en realizar esta acción final drástica.

Cuando a un abogado se le da una cuenta, debe ser instruido para proceder inmediata y enérgicamente para cobrarla. Un buen abogado encargado de cobranzas, se enterará de una demanda (o reclamación) tan pronto la reciba. De inmediato intentará cobrar la deuda totalmente y si no le es posible, realizará un convenio favorable a su cliente. Un juicio es el último recurso; es costoso y largo, además al fallo judicial puede serle tan difícil el cobrar como al principio de la deuda. Naturalmente, el abogado aconsejará a su cliente cuándo debe llevar un caso a la corte, pero la última decisión debe adoptarla el propio cliente.

Muchos Gerentes de Crédito y Cobranza prefieren los servicios de una agencia de cobranzas en lugar de un abogado. Una agencia, antes de remitir una cuenta a su abogado correspondiente, usualmente escribe una serie de cartas en demanda de pago. El deudor sabe que si no paga su cuenta el público de su negocio puede enterarse de su situación y su crédito sufrirá consecuencias. Si el deudor no puede pagar, el colocar una cuenta

para su cobro mediante una agencia de cobro puede reducir cualquier oportunidad de liquidación total de la cuenta.

Cabe señalar que los honorarios de los abogados o agencias de cobranza deberán ser establecidos en base a un porcentaje sobre el importe cobrado, es decir, no sobre el total de la deuda del cliente, ya que si por alguna razón sólo se recupera cierto importe de la deuda, este se reducirá considerablemente si se tiene que pagar al abogado o agencia el porcentaje sobre el total del adeudo.

3.9 PROPUESTAS PARA EL MANEJO DE LOS PROBLEMAS ESPECIALES DE COBRANZA.

Con frecuencia al realizar la labor de cobranza, el personal encargado de esta labor enfrenta situaciones que pueden dificultar las acciones tomadas para realizar la cobranza, estas pueden ser:

- POLITICAS.

Con frecuencia para cobrar cuentas vencidas, el Gerente de Crédito debe interpolar su política comercial y en ocasiones ser más listo que los deudores, quienes recurren a engaños. Por ejemplo: ¿debe un acreedor aceptar un pagaré en pago de una cuenta vencida? ¿qué debe hacerse cuando el deudor deduce descuentos excesivos o no ganados? ¿cómo debe manejarse un cheque de un deudor, defectuoso o sin firmar? Estas y muchas otras preguntas exigen la consideración del Gerente de Crédito y a continuación se presentan algunas alternativas para el manejo de estas situaciones:

- PAGARES.

Cuando un deudor ofrece su cuenta vencida con un pagaré, el acreedor debe considerar varias preguntas antes de aceptarlo como liquidación. Hay tres argumentos a favor de la aceptación del pagaré. Primero, constituye una evidencia por escrito de la deuda, proporcionando fácil prueba en caso de que posteriormente sea necesario demandar al cliente. Segundo, un pagaré es fácilmente transferible, por lo general, puede ser descontado en un banco por capital inmediato. Tercero, un deudor usualmente considera que un pagaré es una obligación más formal que una cuenta corriente. Se da cuenta que un pagaré descontado en un banco y presentado por el mismo para su cobro, puede más fácilmente tratar de pagarlo cuando se venza, que pagar sobre una cuenta corriente en una fecha fija, por lo cual se recomienda ampliamente su aceptación, a menos que esta práctica se encuentre en oposición a las políticas de la empresa.

- CHEQUES POSTFECHADOS.

No es raro que un acreedor pida a un cliente que dé un cheque postfechado para cubrir una cuenta vencida. La práctica es común particularmente cuando agentes de ventas cobran a sus clientes. Muchos hombres de negocios no titubean para dar esa clase de cheques. En casos de que haya descuentos incluidos en el pago, el Gerente de Cobranzas no debe aceptar estos cheques por el monto de la cuenta menos el descuento en efectivo si la fecha del cheque es después de la expiración de la fecha del descuento.

- INTERESES SOBRE PARTIDAS VENCIDAS.

Puede no haber justificación para cargar intereses sobre cuentas que pasaron la fecha de vencimiento. Condiciones definidas se fijan en el momento en que la venta es consumada: el vendedor espera recibir el pago en o antes de la fecha de vencimiento. Si el comprador no paga cuando se vence la cuenta, el vendedor pierde el uso de su dinero desde la fecha de vencimiento hasta que la cuenta se paga, el deudor está realmente tomando dinero prestado del acreedor sin su consentimiento. Si el deudor pide prestado a quien quiera que sea, tendrá que pagar intereses, y si el acreedor prestó sus fondos a quien quiera que sea, debe recibir intereses. Ciertamente, pues, el deudor debe pagar intereses sobre partidas vencidas.

De hecho si el acreedor no carga intereses sobre cuentas vencidas, está discriminando a sus clientes que pagan puntualmente. El cliente que paga en esas condiciones, con frecuencia se ve obligado a pedir prestado a sus banqueros con el objeto de pagar sus deudas puntualmente.

A pesar de la justicia aparente de cargar intereses sobre cuentas vencidas, relativamente pocas empresas lo hacen. Diversos estudios han concluido que 8 de cada 10 Gerentes de Crédito están en contra del cobro de intereses, principalmente basándose en que hacer eso invita a la pérdida del negocio.

Se deduce entonces que si el importe de los intereses no significa gran ganancia para la empresa puede no ser rentable el tiempo y el personal utilizado en cobrarlos. Sólo cuando se trata de empresas muy grandes y los intereses significan grandes ingresos es recomendable su aplicación y cobro.

- PAGO A PLAZOS.

Un Gerente de Cobranzas raramente rechaza aceptar una parte del pago de una cuenta, esto significa partidas pendientes en contabilidad y posibles dificultades al tratar de integrar el saldo de un cliente. Al cliente se le debe aclarar que mencione fechas específicas en las que pagará el saldo restante y no permitir que esta forma de pago sea frecuente.

- ABUSO DE DESCUENTOS NO GANADOS.

Otro serio problema con el que los acreedores en crédito mercantil tienen que tratar, es la práctica de llevar descuentos no ganados. Muchos deudores que hacen sus remisiones de pagos tarde se hacen un descuento por pronto pago. El objeto de estos descuentos es inducir al pago inmediato, no garantizar el contar con estos descuentos, esto frustra el verdadero propósito por el que se permite el descuento en efectivo.

- REMISION DEFECTUOSA DE FONDOS.

Algunas veces el deudor hace su remisión defectuosa de una u otra manera: posiblemente el cheque está por una cantidad incorrecta o no está firmado, o tiene un soporte o número de factura distinto al que se está pagando, etc. Esto puede suceder debido a un error sin dolo o puede ser un intento por parte de un deudor astuto para poder retrasar el pago. En todo caso, el acreedor debe manejar la situación de tal manera que se corrija el error o se evite el retardo inconveniente sin alejar al deudor.

Por ejemplo: si la firma del deudor no aparece en el cheque, es apropiado que el acreedor deposite el cheque y garantice la firma, al mismo

tiempo informar al deudor lo que se ha hecho. O, si el cheque tiene una cantidad incorrecta, el acreedor podrá insertar la cantidad correcta y garantizarla cuando el cheque sea depositado, avisando inmediatamente al deudor. En algunas localidades los bancos no aceptan tales cheques para cobranza.

Cuando hay una disputa sobre las condiciones de venta, un envío corto o mercancías no presentadas y un cheque con la cantidad "corta" es presentado, el aceptarlo es tomarlo como una liquidación del total adeudado. Bajo estas circunstancias, un cheque por menos de la cantidad total debe devolverse inmediatamente al deudor a menos que el acreedor esté dispuesto a aceptar la cantidad recibida.

3.10 REDACCION DE CARTAS DE COBRANZA.

Redactar cartas efectivas de cobranza –cartas que "consigan dinero" y mantengan la buena voluntad y tratos con el cliente- requieren un entendimiento de la naturaleza humana y habilidad para aplicar ese entendimiento a individuos.

La mayor parte de la gente, cuando se le recuerda algún error, naturalmente adopta una actitud de dolor y beligerancia. Personas diferentes reaccionan en forma distinta contra cartas idénticas. El que redacta las cartas de cobranza debe tratar de ponerse en el lugar de cada deudor y determinar la posible reacción a su carta. En páginas anteriores enlistamos once clasificaciones de deudores, así que el redactor debe decidir en cuál de ellas cae su deudor, y adaptar su carta al estímulo que más probablemente conmueva al deudor.

MODELOS DE CARTA DE COBRANZA.

Las cartas de cobranza se apegan a modelos de recordatorio, insistencia y de acción drástica común a todos los procedimientos de cobranza. Con las cartas de recordatorio se envían solamente las copias de cuentas o facturas para conseguir el pago, aunque algunas firmas remiten cartas como primer recordatorio.

Las cartas de insistencia son usualmente cartas de súplica aunque sin dejar de ser firmes y las de acción drástica informan simplemente al deudor que se tomarán medidas para el cobro del adeudo.

El tiempo asignado a cada fase de la cobranza —y el número y frecuencia de cartas enviado en cada fase— depende de la política de la firma acreedora.

Las cartas de crédito al detallista y las de crédito personal pasan a través de las tres etapas muy rápidamente, algunas veces con no más de una o dos cartas por etapa. Es muy importante señalar también en cada carta el plazo que se le otorga al cliente para pagar su cuenta atrasada.

CARTAS DE RECORDATORIO.

Si se han enviado o no otras formas de recordatorio, la primera carta de cobranza para un deudor es, generalmente, un recordatorio casual y en tono amable.

No se hace el intento de presionar al cliente: a través de la etapa de recordatorio, la buena voluntad del cliente es considerada por encima del cobro inmediato de la cuenta.

El recordatorio puede simplemente establecer que la cuenta está vencida, quizá sugiriendo que el cliente ha pasado por alto al estado de cuenta.

Un ejemplo de carta de recordatorio en tono suave puede ser:

Septiembre 20, 2000

Lic. Andrés Velázquez R.
COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
SIDERMEX, S.A. de C.V.

Estimado Sr. Velázquez:

Al día de hoy no hemos recibido el pago correspondiente a la factura No. 1276890 por un importe de \$1,356.30, el cual se venció el día de ayer de acuerdo con las políticas de crédito de nuestra empresa, las cuales fueron acordadas previamente con usted

En caso de que esta carta se haya cruzado en el correo con el envío de su pago, por favor haga caso omiso de este recordatorio; si no es así sirvase enviar su pago dentro de los tres días siguientes a la recepción de ésta.

De antemano agradecemos su atención y quedamos a sus órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto en el (5) 389 6501

Sinceramente,

CARTAS DE INSISTENCIA.

Si uno o dos recordatorios no consiguen respuesta, el acreedor debe comenzar a presionar para el pago con cartas que son considerablemente de tono más firme.

Cobrar el dinero adeudado y mantener la buena voluntad del cliente tienen igual importancia en las cartas de insistencia, lo cual puede hacerse requiriendo directamente o apelando al sentimiento de honor, orgullo, justicia o amor propio. Este tipo de cartas algunas veces son escritas con cierto aire jocoso, pero la mayoría de los Gerentes de Crédito prefieren las cartas sinceras que no sean mal interpretadas.

- CARTAS DE INDIGNACION.

Cuando los recordatorios no han sido tomados en cuenta, el acreedor debe determinar si el deudor no puede pagar o simplemente está estancado. Si la firma acreedora no tiene representante, en el área del cliente, o si una oficina informa que no está disponible de inmediato, el acreedor debe escribir directamente al cliente preguntándole por qué no ha pagado.

La carta de indignación puede indicar que si el deudor no puede pagar por dificultades extraordinarias, se puede arreglar una extensión de las condiciones.

Muchos Gerentes de Crédito prefieren una carta que incluya una forma para contestar y que debe ser llenada por el deudor, como ésta:

Septiembre 20, 2000

Lic. Andrés Velázquez, R.
COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
SIDERMEX, S.A. de C.V.

Estimado Sr. Velázquez:

No comprendemos por qué su cuenta correspondiente a la factura No. 1276890 por un importe de \$1,356.30, no ha sido pagada, aún y cuando se encuentra vencida desde el 1° de agosto

Si se debe a una falla en nuestro servicio o si usted tiene alguna razón que lo obligue a no pagar, por favor indique sus razones en el espacio señalado y devuélvanos esta carta a la brevedad.

Sinceramente,

Esta cuenta no ha sido pagada porque _____

Se envió un cheque por \$ _____. la cuenta será pagada totalmente antes de _____

- CARTAS DE APELACION.

Algunos acreedores envían una serie de cartas en la etapa de insistencia, usando una súplica diferente en cada carta, esperando que con cada una de ellas consiga la respuesta deseada. Otros, para mantener la política de sus firmas, pueden enviar únicamente una o dos cartas con una súplica indirecta.

- APELANDO AL ORGULLO, HONOR O AMOR PROPIO.

Cada hombre de negocios tiene su orgullo y reputación entre sus asociados. Apelar sutilmente a esta característica es a menudo eficaz.

Septiembre 20, 2000.

Lic. Andrés Velázquez R.
COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
SIDERMEX, S.A. de C.V.

Estimado Sr. Velázquez:

No es política de nuestra empresa enviar el pedido de un cliente sobre cuenta corriente, pero cuando nuestra agencia informó que usted era "un hombre de negocios de gran integridad y que paga sus cuentas puntualmente", su pedido fue enviado inmediatamente.

Es difícil creer que un negociante de su reputación la arriesgue deliberadamente. Considerando que este no es su deseo le solicitamos que el importe de \$1,356.30 que cubre la factura No. 1276890 sea enviado a vuelta de correo. Este saldo se venció hace 15 días y con esta acción usted conservará su crédito establecido y nos permitirá tener el privilegio de seguirlo sirviendo.

Por favor remita su pago ahora mismo.

Sinceramente.

CARTAS DE ACCION DRASTICA.

Cuando los recordatorios, insistencias y apelaciones no consiguen una contestación del deudor, el acreedor se da cuenta de que aquél pagará solamente si es forzado a hacerlo.

Debe presentar ahora al deudor, en una o más cartas de negligencia, la alternativa de pagar o hacer frente a una acción drástica, mediante una letra de cambio librada contra él o turnando la cuenta a un abogado o a una agencia de cobranzas.

La carta de negligencia es esencialmente un ultimátum, pero si se envía más de una, la primera no debe ser un ultimátum. Cuando a un deudor se le notifica que, a menos que pague la cuenta en determinada fecha, se iniciará acción en su contra, tal acción deberá llevarse al cabo sin falta. Las amenazas repetidas son inútiles.

El que escriba esta carta debe evitar conceptos difamatorios. Una carta difamatoria que pase por las manos de una secretaria o de un empleado de la oficina, se considera “publicada”, y deja al que la escribió, expuesto a una demanda por daños, perjuicios y difamación aunque lo expuesto sea verdad.

Un ejemplo de una carta de ultimátum bien redactada diría del modo siguiente:

Septiembre 20, 2000.

Lic. Andrés Velázquez R.
COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
SIDERMEX, S.A. de C.V.

Estimado Sr. Velázquez:

Desde el 1° de Julio, su cuenta por un importe de \$1,356.30. se venció. Le hemos enviado copias de sus facturas y seis cartas solicitándole el pago. asimismo nuestro personal de cobranza le ha llamado indefinido número de veces y no hemos tenido una respuesta favorable. Francamente. Sr. Velázquez, nuestra paciencia se ha agotado.

A menos que su cuenta sea saldada en su totalidad el próximo lunes 25 de septiembre, no tendremos otra alternativa más que turnar su cuenta a la Agencia de Cobranzas "Colex Internacional" para su atención.

Si recibimos su pago dentro del plazo señalado. tendremos tiempo de impedir esta desagradable acción que irremediamente afectará adversamente su historial de crédito

Sinceramente.

FORMATOS DE CARTAS DE COBRANZA.

Las empresas que emplean formatos para cartas de cobranza usualmente preparan uno o más series de cartas adaptables a varias situaciones. Siguen un mismo modelo general como las cartas que se describen en este capítulo. en tono que va desde un recordatorio impersonal a una declaración de acción drástica determinada.

Algunos encargados de cobranzas emplean formatos de cartas casi exclusivamente. otros las usan únicamente en la etapa de recordatorio. La ventaja de los formatos es que pueden escribirse con comodidad y afinarlos hasta que es perfecto su propósito.

Muchas empresas han convenido utilizar el formato y la carta individual preparando cientos de párrafos que se adapten a cualquier

situación concebible. A cada párrafo se le da un número clave y cada correspondiente y mecanógrafa es provisto de un manual con formas de párrafos.

Los correspondientes de cobranzas, indican los números de los párrafos pertinentes para cada caso particular. Incluyen material original únicamente cuando circunstancias especiales lo exigen. Las mecanógrafas copian del manual los párrafos indicados.

Los sistemas computarizados, a través de diversos softwares proporcionan un método más sofisticado para reproducir párrafos en cartas individuales. Formas de párrafos seleccionados presionando un botón de una memoria registrada en disco, son automáticamente transcritos por impresoras, con un operador que pone manualmente la información individual en cada carta según se requiera.

PRACTICAS GENERALES EN EL USO DE FORMATOS DE CARTAS.

Los formatos de cartas son numerados y con un índice. Cuando una carta particular es enviada a un cliente, el número de la carta es marcado en un registro de cobranzas, es recomendable asignar un número más elevado según sea el grado de agresividad de la carta de modo que al consultar el registro o historial del cliente se pueda ver fácilmente su categoría como pagador.

Las prácticas generales en el uso de cartas de cobranza son:

- La carta debe ser personalizada, es decir, dirigida a una persona en específico.
- Se debe dejar claro que el propósito de la carta es el cobro de un adeudo pendiente.

- Se debe señalar el periodo en el que esperamos recibir el pago o en su caso la fecha limite para recibirlo.
- Se debe indicar a qué corresponde el importe que se está cobrando, incluyendo un número de factura, nota de débito, etc., si puede anexarse copia de las facturas, tendrá un mejor efecto.
- Nunca deben enviarse formatos idénticos al mismo deudor ya que un formato es mas efectivo si el deudor no sabe que es un formato.
- La efectividad de una carta se pierde si incluye una frase que no se acople al caso particular.

3.11 FORMAS DE PAGO DE CLIENTES.

La cobranza es una responsabilidad compartida de las personas que autorizan una venta, existe una frase muy conocida que dice "Una venta no está totalmente realizada si no se ha efectuado el cobro". Las formas de recuperación de las cuentas pueden ser muchas y generalmente se estipula en el pedido del cliente la manera en que realizará el pago.

Como medida de control interno el departamento de crédito y cobranza no debe recibir o manejar valores, salvo casos de excepción previamente autorizados, teniendo personal para tal efecto como gestores y cobradores, siendo el procedimiento a seguir el entregar todos los valores recibidos y realizados a la caja general o a tesorería para ser depositados, revisando con anterioridad que estén expedidos a favor de la empresa y tengan fecha de cobro inmediata.

El departamento de crédito y cobranza tiene generalmente la facultad para intervenir en el cobro de una cuenta en el momento que lo estime conveniente, determinando el procedimiento a seguir para lograr la inmediata recuperación de las cuentas atrasadas.

a) PAGO DIRECTO EN OFICINAS ADMINISTRATIVAS O DE VENTAS.

Este conducto de recuperación del crédito generalmente es por las siguientes razones:

- Cuando se presenta el cliente a realizar un pedido en las oficinas de ventas y al revisar su estado de cuenta se observan saldos pendientes. los cuales liquida el cliente por necesidad de obtener los nuevos productos a través del nuevo pedido.
- Cuando el departamento ha realizado la labor de cobranza a clientes que están fuera de zonas de representantes y se solicita al cliente que envíe su pago por correo o paquetería.
- Cuando el cliente es movido y motivado por su propio sentido de responsabilidad.

El departamento deberá elaborar un recibo con los datos siguientes:

- Nombre del cliente y número de cuenta de crédito del cliente.
- Dirección.
- Número de facturas, notas y crédito o cargo que ampara el pago e importes.
- Total del pago.
- Forma del pago (efectivo o cheque).
- Firma de la persona que elabora el recibo y la del cliente.

Ejemplo:

RECIBO DE PAGO

METALMEX, S. A. DE C. V.		FOLIO 0001	
Nombre: _____		No. De Cliente: _____	
Dirección: _____		Zona _____	
Agente: _____			
No. de Documento	Concepto	Parcial	Total
Forma de pago:			
Cheque No. _____		Banco: _____	
Efectivo: _____			
Observaciones: _____			
_____ REPRESENTANTE		_____ CLIENTE	

Estos recibos son entregados a la caja o tesorería junto con los valores, entregando el recibo original al cliente junto con sus documentos originales (facturas, notas de cargo o notas de crédito).

Si el pago se recibió por correo se debe enviar el recibo por la misma vía junto con sus documentos originales.

En el caso de no contar con los documentos originales en el momento del pago se comunicará al cliente que estos se le harán llegar a su domicilio en su oportunidad.

b) OCURRE OFICINAS DEL CLIENTE.

Por el giro de clientes que se manejan hay ocasiones en que un cliente puede tener varias plantas, negocios o locales a donde se surta la mercancía y tienen una oficina administrativa en alguna ciudad especial, en la cual son presentadas las facturas originales junto con la evidencia de entrega de la mercancía, generalmente la revisión por las cuales extienden un contrarecibo en el que se mencionan los documentos que se entregan para cobro y la fecha en que serán liquidadas en el momento de ser presentadas. En ambos casos se extiende el recibo correspondiente en el momento de recibir el pago.

c) CORREO O GIRO TELEGRAFICO.

En algunos casos los clientes por la lejanía de sus poblados y por las escasas visitas de representantes realizan pedidos y efectúan sus pagos por correo o enviando giros, ya que de esta forma agilizan su pago y no están a expensas de las visitas de los agentes, en la mayoría de los casos son clientes que aprovechan los descuentos y rebajas por pagos a determinados plazos además de conservar el crédito, el recibo es entregado junto con la factura en la próxima visita del agente o en su defecto se enviará por correo a la dirección del cliente.

d) CORREO C.O.D.

Existen líneas aéreas y terrestres que realizan este servicio el cual consiste en surtir un pedido a algún cliente por cualquiera de estos transportes los cuales tienen la instrucción de no entregar la mercancía si no les es liquidada la factura.

En el momento de recibir el pedido se pacta esa condición con el cliente ya que el debe de estar de acuerdo, generalmente son pedidos

urgentes o pedidos a clientes que no tienen muy buena historia crediticia, la línea transportista cobra y remite el pago por correo, generalmente 30 días después, se cobra una comisión extra por este servicio la cual es liquidada por el cliente.

La factura es entregada junto con la mercancía, en este caso el transportista es el que emite el recibo correspondiente.

e) ORDEN DE PAGO BANCARIA.

No es muy usual esta forma de pago pero se debe utilizar cuando se hace labor de cobranza y el cliente está en disposición de pagar inmediatamente. para esto se proporciona el número de la cuenta y el banco en el que se encuentra para que se deposite por medio de esta vía.

La copia de la orden de pago hace la función de recibo, además el banco emite copias de las órdenes de pago recibidas en la cuenta para identificación de los clientes, ya que se pueden presentar depósitos que no se identifiquen fácilmente. cuando se recibe pagos por esta vía se envían los documentos originales vía correo o agente de ventas.

f) TRANSPORTE MENSAJERIA O PAQUETERIA.

Esta forma suele ser de las más usuales ya que los clientes por seguridad eligen este medio para efectuar sus pagos, esto incluye toda la información enviada de agentes de ventas. comisionistas, consignatarios los cuales mandan toda la información por este conducto, cuando se envía algún paquete. el cliente o representante deben proporcionar al departamento su nombre y el número de guía con el que se expidió. la fecha y domicilio de quien lo expide si es entregado a domicilio o en la oficina de paquetería del transporte (ocurre). es muy recomendable ir relacionando todos los paquetes de los que se tenga conocimiento en un libro tabular para

ir cotejando cuales no se han recibido ya que se puede dar el caso de extravío y pérdida de documentos y con los datos correspondientes poder hacer una reclamación al transportista.

g) AGENTE DE VENTAS (COMISIONISTA).

La gestión de cobranza está estrechamente ligada a la venta ya que se vende únicamente si el cliente cumple con sus propios pagos puntualmente. en muchas empresas los ingresos de los vendedores están influenciados por la cobranza que se realiza, ya que pedido rechazado por retrasos en pagos son una disminución de ingresos para los vendedores, deben ser estos los encargados de luchar por tener una cartera sana y corriente.

Los representantes planean sus recorridos y visitan a los clientes de tal forma que realizan la cobranza oportuna además de dar servicio a sus clientes, como se mencionó anteriormente por cada cobro que hagan deben hacer un recibo al cliente y con los valores pueden hacer dos cosas:

- Depositar en las cuentas bancarias de la empresa enviando las fichas de depósito con copia de los recibos previamente relacionados.
- Enviar todos los valores junto con los recibos anexos a una relación para que se entreguen a la caja o tesorería y sean depositados.

En el momento de recibir los pagos, el representante de ventas, debe entregar los documentos originales al cliente junto con el recibo original.

El representante envía la relación de cobranza al departamento de crédito y cobranza por paquetería proporcionando en esta relación los siguientes datos:

- Nombre del representante de ventas.
- Zona que cubre.
- Número de cliente.
- Nombre de los clientes.
- Número de recibo.
- Facturas pagadas.
- Importes cobrados.
- Total de importes cobrados.

El representante deberá conservar una copia de los recibos y relaciones enviadas para cualquier aclaración.

h) SISTEMAS BANCARIOS.

Existen en la actualidad sistemas bancarios que agilizan y canalizan la cobranza con eficiencia y confiabilidad para el empresario, estos sistemas pueden consistir en mantener cuentas captadoras en todas las sucursales del banco determinado y concentrar en una sola cuenta todos los movimientos por sucursal incluyendo algunos datos adicionales en las fichas de depósito para poder identificar el pago, por ejemplo: el no. de cliente, no. de factura, zona, etc.

Otras empresas utilizan la misma cuenta en todas las sucursales y concentran también todos los movimientos en un solo estado de cuenta al cual en ambos casos es emitido diariamente para mayor conocimiento de los ingresos.

Este sistema lo pueden utilizar todos los clientes, empleados, comisionistas, consignatarios y agentes de ventas para depositar las cobranzas del día.

En el caso de ser depósitos realizados por personas de la empresa éste deberá proporcionar al departamento de crédito y cobranza copia de los recibos emitidos así como de las fichas de depósito anexas a la realización de cobranza correspondiente.

En el caso de un depósito de un cliente se procede a la elaboración del recibo correspondiente y envío de sus documentos.

EL CHEQUE.

La importancia y trascendencia de las funciones económicas del cheque derivan de su consideración de medio o instrumento de pago. El empleo del cheque en los pagos implica importantes ventajas en los aspectos particular y general.

Fundamentalmente, el cheque es un instrumento que sustituye al pago en monedas o billetes de banco. Sin embargo, el pago mediante cheque no produce los mismos efectos jurídicos que el pago realizado en moneda de curso legal, ya que el que paga una deuda con cheque extingue su deuda sólo hasta que el título sea pagado por el librado.

El Artículo 176 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. establece que los requisitos que debe contener el cheque son:

1. La mención de ser cheque, inserta en el texto del documento y la institución de crédito, impresos.
2. El lugar y fecha en que se expide.
3. La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
4. El nombre del librado.
5. El lugar de pago. Normalmente en los cheques viene el domicilio de la institución librada.

6. La firma del librador, es decir, de la persona que se obliga a que se haga el pago del documento.

Lo referente a los plazos de presentación está contenido en el Artículo 181 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, en el cual se indica que los cheques deben presentarse para su pago:

- I. Dentro de los quince días naturales siguientes, incluyendo domingos y días festivos, a su fecha de expedición si es pagadero en el mismo lugar de expedición.
- II. Dentro de un mes si fuera expedido y pagadero en diversos lugares del territorio nacional.
- III. Dentro de los tres meses siguientes a la fecha de expedición si fuese expedido en el extranjero y pagadero en territorio nacional.

Se debe ser muy cuidadoso con las fechas al realizar los depósitos de cheques, ya que el Artículo 185 de la misma Ley, se señala que: "una vez transcurridos los plazos señalados por el Artículo 181, el librador del cheque puede revocarlo y oponerse a su pago."

3.12 ANALISIS DE PAGOS Y ELABORACION DEL REPORTE DE COBRANZA.

Es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza el identificar cada uno de los pagos que hacen los clientes: para que se hagan los registros contables correspondientes y la afectación a cada uno de los auxiliares y así poder emitir la información mensual que sirve de apoyo a las diferentes áreas financieras de la empresa.

El análisis del pago de clientes es una actividad que realiza el departamento de crédito y cobranza ya que se debe identificar cada uno de los pagos recibidos.

El procedimiento para este análisis puede ser el siguiente:

- Se solicita a la caja o tesorería las fichas de depósito, órdenes de pago, estados de cuenta bancarios que se refieran a pagos de clientes, junto con los documentos que sirven de soporte de los depósitos.
- En un reporte de cobranza se debe identificar cada uno de los depósitos mencionados. el nombre y la clave del cliente, el número de documentos que está afectando, ya sea factura, nota de cargo, nota de crédito, el importe del pago, el número de cheque y banco, en caso de existir descuentos o bonificaciones mencionar el importe.
- Se debe determinar una cifra control que debe coincidir con el importe depositado.
- Para realizar este reporte, el análisis de la cobranza debe contar con estados de cuenta actualizados de su cartera de clientes ya que debe identificar: cliente, números de cuenta e importes, además debe conocer las políticas de descuentos y bonificaciones para aplicar en base a su criterio si el pago efectuado está dentro de los plazos establecidos.

Un ejemplo del formato de Reporte de Cobranza se presenta a continuación:

METALMEX, S.A. DE C.V.

REPORTE DE COBRANZA

FOLIO: _____

ZONA: _____ REPRESENTANTE _____

No. Recibo	No. Cta.	Nombre del Cliente	Importe	Descuentos	Pago Neto	Efectivo	Cheque No.	Banco

_____ SE ANEXAN FICHAS DE DEPOSITO

_____ SE ANEXAN CHEQUES

OBSERVACIONES: _____

3.13 REGISTROS EN AUXILIARES.

Las fuentes para afectar los auxiliares de clientes son:

- Los reportes de facturación analíticos de los cuales se toma la información para afectar cada auxiliar con las facturas, notas de cargo y de crédito correspondientes a cada cliente. Si se cuenta con un sistema de cómputo adecuado, esta información puede ser afectada a la cartera de clientes automáticamente en el momento de emitir el documento o bien se puede afectar el movimiento manualmente por medio de la captura de los datos.

- Los reportes de cobranza que son operados manualmente para afectar la cartera identificando el tipo de movimiento según sea el documento afectado: factura, nota de cargo o crédito, identificando las variaciones en importes, si es que existen, contra los importes de los registros.

3.14 SUGERENCIAS PARA LA CANCELACION DE SALDOS ACREEDORES.

En innumerables ocasiones al analizar y depurar la cartera de clientes se pueden observar saldos de clientes acreedores, los cuales pueden ser por diferente causas, tales como:

- Notas de crédito no aplicadas en el pago.
- Pagos duplicados.
- Pagos de más en ciertas facturas.

Se puede tomar como medida de control el no reembolsar dinero a los clientes con saldo favorable, salvo los caso en los que quede demostrado que el cliente haya pagado de más, tratando siempre de negociar con el cliente que su saldo será aplicado a futuras facturas.

Hay ocasiones que el cliente no compra frecuentemente y que por desconocimiento no aplica las notas de crédito a su favor o inclusive paga de más. Al pasar el tiempo estos saldos representan una carga en cuanto a control de la cartera, por tal motivo, después de determinado tiempo se procede a cancelar ese movimiento considerándolo como un ingreso extra para la empresa, afectándose el auxiliar del cliente contras la cuenta de "Otros Ingresos" y cancelando así el saldo pendiente.

3.15 ELABORACION DE LA POLIZA DE INGRESOS.

En este caso se refiere a ingresos como entrada física de dinero y no al ingreso por el registro de las ventas de la empresa.

En algunas empresas principalmente pequeñas, esta póliza la realiza el mismo personal de crédito y cobranza lo cual se podría considerar como un error, ya que por el control interno no se puede ser juez y parte al mismo tiempo, es decir, debe ser personal ajeno al departamento que elabore la póliza de ingresos, que puede ser personal de tesorería, finanzas o contabilidad general los cuales por desconocimiento del estado de la cartera no puede manipular información y además hacen la función de auditoría interna ya que al elaborar la póliza deben verificar que lo asentado en el reporte de cobranza esté debidamente soportado con recibos, estados de cuenta, órdenes de pago y descuentos debidamente autorizados.

A continuación se muestra un ejemplo de algunas operaciones dentro del flujo de la operación de crédito y cobranza, los cuales se elaboraran con registros contables utilizando las siguientes cuentas de mayor:

Cuenta	Nombre
1100.0001	Banco
1500.0001	Clientes
4500.0012	Reserva para cuentas incobrables
1900.0010	Anticipo de clientes
2100.0002	I V A por pagar
3000.01	Ventas
3100.10	Descuentos sobre Ventas
3200.01	Gastos de Ventas

OPERACIONES:

1. Se realiza una venta de \$500.00, al cliente AVIMEX, S.A. de C.V.. con fecha 10 de julio de 2000.
2. El cliente Israel Villa entrega un anticipo de \$100.00, por el pedido que se le entregará con fecha del mes siguiente.
3. El día 30 de julio el cliente AVIMEX, S.A. de C.V., paga con un descuento del 5% por pago a 15 días con orden de pago.

LIBRO MAYOR

CUENTA	CONCEPTO	DEBE	HABER
	- 1 -		
1500.0001 3000.01 2100.0002	Clientes Ventas I V A por Pagar	500.00	454.55 45.45
	- 2 -		
1100.0001 2100.0010 2100.0002	Bancos Anticipos de clientes I V A por Pagar	100.00	90.90 9.10
	- 3 -		
1100.0001 1500.0001 400	Bancos Descuentos sobre Ventas Clientes	475.00 25.00	500.00
	Sumas Iguales	\$1,100.00	\$1,100.00

En el caso de solicitar póliza para cancelar saldos acreedores esta solicitud debe tener autorización del personal de ventas, contabilidad y el Gerente de Crédito y Cobranzas.

Es necesario que cuando se afecte la cartera de clientes ya sea por facturación o por reportes de cobranza se manejen cifras de control para que se concilie el saldo contable de cuentas por cobrar a clientes contra el

auxiliar, ya que el no tener un control en cuanto a registros o afectaciones puede ocasionar problemas de integración de saldo dejando una interrogante en el control y funcionamiento dentro del departamento.

3.16 ELABORACION DE LOS ESTADOS DE CUENTA DE CLIENTES.

La integración del saldo de las cuentas de clientes es el resultado de operar todos los movimientos que afectan la cartera que son ventas y cobranza, y se puede ver muy general partiendo del saldo inicial de la cartera más el total de ventas netas que incluye notas de cargo, notas de crédito y facturas menos toda la cobranza que incluye pagos, descuentos y bonificaciones para llegar a un saldo final el cual debe ser el mismo tanto en el auxiliar como en registros contables y se puede hacer exactamente lo mismo pero a nivel individual o sea por cliente, de los cuales las sumas de los movimientos de todos los clientes debe ser las de las cifras de control.

El estado de cuenta es un documento que emana de la información actualizada de los auxiliares de clientes, les son enviados periódicamente y es la forma más sutil de la labor de cobranza ya que en él se expresan las facturas pendientes de pago y la fecha próxima de su vencimiento o la fecha en que debieron haberse pagado.

EL ESTADO DE CUENTA MENSUAL.

La práctica común, tanto en organizaciones mercantiles como en las de comerciantes al menudeo, consiste en enviar al cliente un estado mensual de su cuenta. Tales estados sirven como recordatorio de la cantidad adeudada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud. También evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.

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

La preparación de los estados mensuales al cierre de la contabilidad mensual, impone una pesada tarea al departamento de contabilidad, que sin embargo se compensa con los buenos resultados que arroje el departamento de cobranza.

El envío de estos colabora eficazmente en la recuperación de la cartera y consecuentemente disminuyen el número de casos que necesitan un esfuerzo de cobranza adicional. Los estados de cuenta deben ser enviados a cada uno de los clientes vía representantes de ventas, correo, fax, etc., dando todas las facilidades para cualquier aclaración.

Es muy importante señalar la antigüedad de saldos para medir el buen trabajo de cobranza y sirve para conocer las cuentas que han excedido las condiciones normales de ventas, esta información debe hacerse mensual también y es muy útil anexarla a los estados de cuenta mensuales que se le envían al cliente.

Actualmente los sistemas de cómputo pueden procesar esta información, pero sea cual fuere la forma de obtener la antigüedad de saldos, esta representa una herramienta para determinar el alcance de la labor de cobranza. El total de saldos por vencer y vencidos se representa en

porcentajes sobre el total de cuentas por cobrar, esto proporciona bases adicionales de comparación para el personal de cobranza.

A continuación se muestra un ejemplo de un estado de cuenta mensual que se envía al cliente, generalmente con una leyenda al margen donde se le especificarán ciertas observaciones sobre pagos no realizados:

<p style="text-align: center;">METALMEX. S. A. DE C. V. ESTADO DE CUENTA AL 31 DE AGOSTO DE 2000 SIDERMEX. S. A. DE C. V.</p>						
NO. DE CUENTA: 0702021						
No. de Factura/ Nota de Crédito-Débito	Fecha	Importe	1-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	+ 90 Días
124578	26-Jun-00	2,253.60			2,253.60	
124986	10-Jul-00	6,156.30		6,156.30		
125673	24-Jul-00	1,357.12		1,357.12		
127896	07-Ago-00	5,638.60	5,638.60			
128945	28-Ago-00	4,009.47	4,009.47			
TOTAL		\$19,415.09	\$9,648.07	\$7,513.42	\$2,253.60	

Actualmente su saldo vencido es de \$9,767.02 el cual solicitamos sea cubierto a la brevedad posible para evitar cualquier inconveniente en su cuenta de crédito.

Para cualquier aclaración favor de comunicarse al Departamento de Crédito y Cobranza en el (5) 123-0290.

3.17 REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CLIENTES.

El siguiente es un ejemplo de la integración de la antigüedad de saldos del rubro de clientes con crédito, sobre este cuadro la empresa determinará la eficiencia en cobranza, los clientes que necesitan ser sometidos a una cobranza más agresiva, clientes que se deberán turnar a agencias de cobranza, etc.

METALMEX, S. A. DE C. V. ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CLIENTES CON CREDITO AL 31 DE AGOSTO DE 2000.						
No. de Cliente	Nombre	Importe	1-30 Días	31-60 Días	61-90 Días	+90 Días
0702015	Corral Hermanos. S.A.	4,265.30	2,559.18	1,706.12		
0702016	Courier Express	6,897.50	6,897.50			
0702017	Aceros Tropical	15,678.90	8,256.90	4,562.13	2,859.87	
0702018	Distribuidores de México. S.A.	13,678.50	11,456.80	2,221.70		
0702019	Metales Importados. S.A.	1,256.30				1,256.30
0702020	Aceros de México. S.A.	8,798.63	8,798.63			
0702021	SIDERMEX. S. A. DE C. V.	19,415.09	9,648.07	7,513.42	2,253.60	
0702022	VITRO. S. A. de C.V.	3,898.88			3,898.88	
0702022	Procesadores Unidos. S.A.	9,548.98	3,256.89	2,365.71	3,926.38	
TOTAL	CARTERA	\$83,438.08	\$50,873.97	\$18,369.08	\$12,938.73	\$1,256.30
	%	100%	60.98%	22.01%	15.50%	1.51%

En este ejemplo se puede observar que las medidas agresivas de cobranza deberán aplicarse a los clientes que entran en el rubro de saldos vencidos de 60 a 90 días, de igual forma lo más recomendable será enviar al cliente que tiene un saldo a + de 90 días con una agencia de cobro.

3.18 METODOS PARA LA DETERMINACION DE PROMEDIO DE DIAS CARTERA.

La determinación de los días cartera es una herramienta financiera que utiliza la Gerencia para conocer la eficiencia de su departamento de cobranza, existen varias formas de determinarlas y estas pueden ir en función de las necesidades y magnitud de la empresa y pueden ser:

- PROMEDIO DE DIAS CARTERA

VENTAS DEL MES

FORMULA: $\frac{\text{VENTAS DEL MES}}{\text{DIAS DEL MES}} = \text{FACTOR O COBRANZA DIARIA}$

TOTAL DE CARTERA

$\frac{\text{TOTAL DE CARTERA}}{\text{FACTOR}} = \text{DIAS CARTERA}$

Con esta fórmula se puede conocer el promedio en días que se necesitan para recuperar la cartera. Se recomienda esta fórmula para empresas en las que la suma de su cartera no representa más de su promedio de ventas mensual.

De acuerdo a esta fórmula y retomando las cifras del cuadro anterior, se puede determinar el promedio de días cartera que guarda la empresa:

$$\frac{\$50,873.97}{31 \text{ DIAS}} = 1,641.10 \text{ (FACTOR O COBRANZA DIARIA)}$$

$$\frac{\$83,438.08}{1,641.10} = \underline{\underline{50.84 \text{ DIAS CARTERA}}}$$

El ejemplo anterior indica claramente que el método de cobranza de cuentas atrasadas no es muy efectivo si se tiene en cuenta que el promedio de días de crédito otorgado por las empresas es de 30 días, por lo que habrá de poner atención urgente en el proceso.

- DIAS CARTERA POR AGOTAMIENTO.

VENTAS DEL MES
ANTERIOR

FORMULA: $\frac{\text{VENTAS DEL MES ANTERIOR}}{\text{DIAS DEL MES ANTERIOR}} = \text{FACTOR O COBRANZA DIARIA}$

TOTAL DE CARTERA -
VENTAS DEL MES

$$\frac{\text{TOTAL DE CARTERA - VENTAS DEL MES}}{\text{FACTOR}} = \text{DIAS CARTERA MES ANTERIOR}$$

DIAS CARTERA MES ANTERIOR + DIAS DEL MES = DIAS CARTERA

Esta es solo una forma de determinar los días cartera por agotamiento y es recomendable para la mayoría de las empresas ya que los saldos de sus carteras difícilmente rebasan los dos meses de venta.

La determinación de los días cartera se efectúa en todas las empresas, en algunos casos con sistemas computarizados, otras manualmente, se puede aplicar con importes de zonas, regiones o total y siempre será una herramienta útil para la toma de decisiones.

3.19 CRITERIOS PARA EL REGISTRO Y LA CANCELACION DE LA RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES.

La reserva para cuentas incobrables es una provisión de gasto la cual debe estar soportada por un análisis de la cartera, identificando cuentas que podrían representar una notoria imposibilidad de cobro.

Si se toma en cuenta el cuadro de antigüedad de saldos mostrado anteriormente, invariablemente se tendrá que registrar el saldo de más de 90 días como probabilidad de incobrable, a menos que se tenga un caso en el cual el pago esté asegurando dentro del periodo contable corriente.

El departamento de crédito y cobranza, después de analizar su antigüedad de saldos determina y evalúa las cuentas y proporciona esta información a contabilidad para que se realicen los registros correspondientes provisionando el gasto y mostrando esta reserva, disminuyendo las cuentas por cobrar con una cuenta complementaria de activo. como se muestra a continuación:

REGISTRO DE PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES

NO. DE CUENTA	CONCEPTO	DEBE	HABER
3200 01	GASTOS DE VENTAS	1.256.30	
4500 0012	RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES		1.256.30
	SUMAS IGUALES	1.256.30	1.256.30

Otra forma de determinar el monto a provisionar puede ser hecho mediante un análisis de la cartera de clientes a más de 60 días, puede provisionarse cierto porcentaje mensual e ir aumentando esta reserva conforme al comportamiento de las carteras mensuales en este periodo de antigüedad.

Después de que por medio de un juicio legal se ha considerado una cuenta como incobrable o bien que se considere así por cualquiera de las causas que marca la ley, se debe informar a contabilidad para que proceda a hacer los registros correspondientes, mostrándoles y soportando la decisión tomada. Es importante considerar las condiciones con las cuales debe cumplir una cuenta para poder considerársele como incobrable, estas condiciones se muestran en el punto 2.9

El departamento de crédito y cobranza cancelará de su cartera esta cuenta y contabilidad registrará contra su reserva de cuentas incobrables la cancelación de su cuenta por cobrar, como se muestra a continuación:

REGISTRO DE CANCELACION DE CUENTA POR COBRAR VS.
PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES

NO. DE CUENTA	CONCEPTO	DEBE	HABER
4500.0012	RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	1.256.30	
1500.0001	CLIENTES DIVERSOS		1.256.30
	SUMAS IGUALES	1.256.30	1.256.30

3.20 IMPORTANCIA DE LA OPINION DE LOS AUDITORES EXTERNOS.

Quando los auditores externos revisen este rubro de los estados financieros, considera que si una cuenta por cobrar ha rebasado el plazo de crédito establecido, esta misma cuenta debe provisionarse como de cobro dudoso.

La confirmación de los deudores en el conocimiento de su deuda no asegura su cobranza, por este motivo los auditores deben asegurarse y revisar los procedimientos y políticas para validar que la provisión de esta reserva sea razonable, es decir, que no se exceda en su monto o que por el contrario, sea insuficiente.

El departamento de crédito y cobranza debe soportar con una integración por cliente, monto y días de vencimiento el importe de su reserva y explicar cual es el procedimiento y los motivos considerados, pero también deben ser aceptados los comentarios de los auditores externos para que con una retroalimentación se logre una concertación en el importe que debe ser provisionado en esta reserva.

3.21 FORMAS DE CONTROL DE CUENTAS EN LITIGIO.

La cobranza legal se llevará a cabo con todos los clientes que lo ameriten por tener un saldo pendiente y que la compañía esté corriendo el riesgo de perderlo si no se toma una acción judicial de cobro de manera enérgica, para lo cual el departamento de crédito y cobranza tiene la responsabilidad de turnar estos saldos a agencias de cobranza en cuanto se detecten problemas graves para su recuperación. Es vital el estar en constante contacto con los abogados, a los cuales se les deberá proporcionar todo tipo de documentación soporte para el cobro, es decir, las facturas, las notas de cargo originales o en su caso los contrarecibos que apan estos documentos junto con la evidencia de entrega de la mercancía que puede ser el talón de flete, la remisión o la misma factura soportadas con el sello o firma de que recibieron la mercancía, se debe abrir un expediente con copia de toda la documentación involucrada por cada cliente que se encuentre en esta situación.

Una forma para no permitir que los días cartera se vean afectados por las cuentas turnadas a abogados, es separarlas en un rubro diferente al cual están las cuentas por cobrar normales. Con lo anterior se podrá tener un mejor control de los dos conceptos, indicándose claramente cuándo hay aumentos o disminuciones en los mismos, de modo que también pueda evaluarse el desempeño o actuación de las agencias de cobranza y el impacto que tienen dentro de la cartera de clientes.

A este nuevo rubro de cuentas puede llamarsele "Cuentas en Litigio", el asiento contable para realizar este traspaso sería el siguiente:

**REGISTRO DE TRASPASO DE CUENTAS TURNADAS A
ABOGADOS AL RUBRO DE CUENTAS EN LITIGIO**

NO. DE CUENTA	CONCEPTO	DEBE	HABER
4500.0012	CUENTAS EN LITIGIO	1.256.30	
1500.0001	CLIENTES DIVERSOS		1.256.30
	SUMAS IGUALES	1.256.30	1.256.30

La cancelación de la reserva para cuentas incobrables se hará de la misma forma que explicamos anteriormente, solo que ahora se hará contra el rubro de Cuentas en Litigio.

3.22 CRITERIOS PARA EL ARCHIVO, DEPURACION Y ELIMINACION SISTEMATICA DE DOCUMENTACION DE CLIENTES DE CREDITO.

Existen varios sistemas para organizar el archivo del departamento de crédito y cobranza, en él se deben guardar los legajos de todos los clientes o por lo menos la parte más sustancial de los mismos.

CLASIFICACION DE LOS CLIENTES DENTRO DEL ARCHIVO.

Los clientes se pueden clasificar en tres categorías, las cuales explicaremos a continuación:

a) Clientes Potenciales

Dentro de esta categoría se agrupan aquellos clientes a los que ya se les ha otorgado crédito y los cuales no operan aún.

La información de cada cliente potencial se debe destruir al año, pues pasado este plazo sin operar se considera carente de validez, puesto que la empresa no puede conocer su situación actual.

b) Clientes Activos

Esta clasificación es para aquellos clientes que mantienen operaciones constantes con la empresa.

c) Ex clientes

Aquí se manejan aquellos clientes que ya han dejado de operar y de hacer transacciones de compra – venta con la empresa.

DOCUMENTACION QUE DEBE INCLUIR EL LEGAJO DEL CLIENTE PARA ARCHIVO.

La documentación de cada cliente debe agruparse en carpetas, las cuales deberán estar codificadas para hacer más fácil su identificación. Este código puede ser alfabético, numérico o alfanumérico, de acuerdo con las necesidades de la empresa y del departamento de crédito.

Es habitual incluir en cada carpeta la siguiente documentación:

- Solicitud de apertura de cuenta.
- Informes de Agencia de Investigación de Crédito.
- Referencias comerciales y bancarias.
- Informes sobre los análisis realizados.
- Copia de cartas enviadas a los clientes.
 - En las cuales se le asigna número de cuenta, límite de crédito, etc.
- Contrato de crédito.
- Manifestación de bienes.

- Contratos, estatutos. copia de poderes.
- Copias de avales, fianzas. hipotecas.

La depuración de los archivos donde se concentra la documentación de crédito por cliente, debe ser sistemática, utilizando para ello las tres clasificaciones mencionadas anteriormente: Clientes Potenciales, Clientes Activos, Ex-clientes.

Cuando un cliente ha dejado de operar por más de un año se le considera inactivo y se efectúa el traspaso del legajo a ese sector. Si transcurridos dos años más no vuelve a activarse su cuenta se transcribe en una planilla especial los 3 últimos lotes de referencias, así como los resúmenes de información de agencias y el detalle de los créditos acordados, destruyéndose el resto de la información.

La información de Clientes Potenciales se destruye al año, pues pasado ese plazo sin operar se considera carente de validez puesto que no se puede conocer su situación actual por medio de la empresa.

Se agrupan todas las fichas en carpetas especiales, precedidas por un índice y se las mantiene como referencia.

Si un cliente potencial o ex cliente tuviera nuevamente contacto con la empresa, se recaba toda la información como si se tratara de un cliente nuevo.

Es importante señalar que toda empresa deberá adecuar su archivo a sus necesidades específicas, todo dependerá de la constancia con que ocupen esta información, si hay clientes, grupos o zonas especiales que requieran mayor atención, etc.

CONCLUSIONES

La implementación del Proceso Administrativo es la base para el buen funcionamiento en una empresa y el éxito de la misma.

Este éxito dependerá de contar con los recursos adecuados: materiales, técnicos y humanos, para alcanzar los objetivos que inicialmente fueron fijados.

Una vez que se ha definido el curso de acción a seguir (Previsión), se deben establecer los objetivos, políticas, programas y presupuestos con los que contará el departamento (Planeación).

Con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de cualquier departamento, se deberá establecer un organigrama donde se definan las funciones, niveles y actividades de cada persona involucrada en el proceso (Organización), para luego obtener y articular los elementos materiales y humanos que la Organización y la Planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo social y que nos lleva a cumplir con el siguiente paso: Integración.

Es muy importante señalar que en el proceso de Integración de recursos humanos, deberemos seleccionar personal que cumpla con las características o perfil deseado de modo que pueda desempeñar sus funciones con éxito y que a la vez le permita crecer profesionalmente en conjunción con la empresa, siempre encaminando sus acciones al beneficio de ésta.

Finalmente, con la Dirección y el Control se ejercerá la toma de decisiones y el establecimiento de estándares que nos permitirán medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular planes. Estas medidas correctivas se enfocan a

los tres sectores de que se compone una organización: elementos materiales, técnicos y humanos.

La importancia de la aplicación de este proceso en el departamento de Crédito y Cobranza, radica en que éste es el principal medio que proporciona la captación de efectivo dentro del ciclo de ingresos de una empresa y el no tener el control adecuado del mismo repercute invariablemente y directamente en el recuperamiento adecuado de la cartera y en la liquidez y solidez financiera de ésta, lo cual es importante pues estos factores van a determinar la competitividad de la empresa en el mercado.

La cobranza es el sistema administrativo que tiene por objetivo principal y universal, cobrar oportunamente el importe de las ventas en la fecha de vencimiento, teniendo como resultado la utilización de recursos propios, ya que los recursos externos provocan gastos y disminuyen la rentabilidad de la operación.

La venta de productos o servicios a crédito tiene los siguientes beneficios para la empresa:

- Genera mayor número de ventas,
- Promueve la exportación.
- Incrementa la producción reduciendo costos,
- Genera mayores utilidades.

Para el cliente implica, también, los siguientes beneficios:

- Proporciona mayor poder de compra,

- Proporciona la adquisición de productos que de contado no se pueden obtener, fomentando una mayor competitividad en el ramo o giro del cliente.

Una de las bases para el buen funcionamiento del departamento de Crédito y Cobranzas es la comunicación constante entre la empresa y el cliente, de modo que sea fácil enterarse de las actividades en pagos, su causa y poder pronosticar las medidas de acción, como serían suspensiones de crédito o bien. considerar incrementos de acuerdo a sus posibilidades o requisiciones.

El intercambio de información de crédito y de actividades de los clientes con otras áreas, resulta benéfico para toda empresa. Dentro de ella hay departamentos que se relacionan directamente con Crédito y Cobranza. y aunque todas las áreas son importantes, debemos mencionar que son principalmente las áreas de Ventas y Finanzas las más importantes; estos departamentos nos alertan en cuanto a:

- Nuevas políticas de ventas.
- Nuevas políticas de pago o facturación (de acuerdo a la liquidez de la empresa).
- Aumentos en compras de clientes, que merezcan atención.
- Comisiones otorgadas o cambios en sus porcentajes.

De igual forma, el Departamento de Crédito y Cobranza. alerta a estas áreas en cuanto a:

- Altas de clientes con crédito y límites establecidos.
- Suspensiones de descuentos otorgados por deficiencias en pagos.

- Cambios en números de cuenta.
- Aumentos o disminuciones de límites de crédito.
- Cancelaciones o suspensiones de crédito.
- Límites de crédito alcanzados y rebasados para rechazo de futuros pedidos.

Para toda empresa, la recuperación de la cartera y del efectivo es la mayor preocupación. La cobranza deberá ser hecha enérgica y constantemente para poder atraer ingresos no sólo íntegros sino oportunos.

Es muy importante señalar que, tal vez, la más difícil labor del departamento de Crédito y Cobranza, es el no perder la buena voluntad del cliente al llevar a cabo una cobranza estricta. En muchos casos se tendrá que ser flexible en el trato con clientes de gran importancia, pues el valor de sus transacciones comerciales con la empresa puede ser más importante que el retraso en el pago de alguna factura vencida. Esto se deja a consideración directa del Gerente de Crédito y Cobranzas o en su caso de la Dirección del área o Dirección General.

El registro de los pagos (ingresos) y la actualización inmediata de los estados de cuenta tiene, también, una importancia extrema, ya que con ello no se verán afectadas las compras a crédito de los clientes, pues su saldo siempre reflejará la situación actual de su cuenta.

El sistema contable de toda empresa consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica, por ello, es imprescindible contar con un adecuado sistema contable que nos provea de toda la información mencionada, teniendo en cuenta que, para que este sistema sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la Administración y que cumplan con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantifiquen en valor de las operaciones en unidades monetarias nacionales y extranjeras.
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

De igual manera, un adecuado sistema de facturación a clientes con crédito deberá ser capaz de:

- Emitir y registrar facturas tan pronto sean surtidos los pedidos hechos por el cliente.
- Poder ser consultado en todo momento para verificar números de cuenta, direcciones de clientes, límites de crédito, nuevos pedidos por surtir, saldos, pagos y en general todo movimiento deudor o acreedor de los clientes.
- Descontar automáticamente el monto de descuentos por pronto pago, en cuanto sea registrado el pago del cliente.
- Poder bloquear cuentas de crédito canceladas o suspendidas hasta el recibo de un pago retrasado.
- Emitir estados de cuenta mensuales o a solicitud, identificando todos los movimientos deudores y acreedores en las cuentas.
- Emitir copias de facturas para cobro o archivo.

- Emitir reportes de antigüedad de saldos para saber en qué rango de antigüedad hay que poner especial atención y enfocar ahí la labor de cobranza.

En el presente trabajo se han proporcionado los cursos de acción dentro del proceso de Crédito y Cobranza, desde la Solicitud de Crédito hasta el registro de Ingresos por cobros, pasando por las etapas y contingencias que se pueden encontrar en el proceso, pero es necesario señalar que cada empresa es diferente y la Dirección deberá adecuar estas medidas aquí expuestas en razón de su:

- Tamaño.
- Giro.
- Ubicación.
- Políticas Crediticias.

Las propuestas hechas son, en todo caso, flexibles y susceptibles de ser modificadas en base a lo mencionado anteriormente, siempre tomando en cuenta que por el bienestar de la empresa es imprescindible contar con un control interno efectivo y adecuado del departamento de Crédito y Cobranza, lo cual, indudablemente llevará a cualquier empresa a la consecución de sus objetivos y metas y a tener una gran solidez financiera.

BIBLIOGRAFIA

- Administración de Crédito y Cobranza, Aeromexpress, S. A. de C. V. 1998. (Manual)
- ARIAS Galicia, L. Fernando. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición 1999. México. Editorial Trillas
- CERVANTES Ahumada, Raúl. Títulos y Operaciones de Crédito. 13ª Edición. México. Editorial Herrero, S. A.
- Código de Ética Profesional. I. M. C. P., S. C. 1989
- CUPELLI, Rodolfo José. Organización de Crédito y Cobranza. México. Editorial Maceu, 1980.
- DE PINA Vara, Rafael. Elementos de Derecho Mercantil Mexicano. México. Editorial Porrúa, S. A. 1981.
- ETTINGER, Richard P. y Golieb, David E., Credits and Collections. México. Editorial Prentice Hall. Inc., 1984.
- HERNANDEZ Y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración. México. Nueva Editorial Interamericana, S. A. de C. V. 1980.
- HORNGREN, Charles T. Contabilidad Financiera. 1985. México. Editorial Prentice-Hall, Inc.

- LARIS Casillas, Francisco Javier. Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial. 3ª. Edición, 1985. México. Editorial Trillas.
- Legislación Bancaria. 21ª Edición. Editorial Porrúa. 1980.
- Lev General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y Disposiciones Complementarias. 21ª Edición. Editorial Porrúa. 1980.
- Lev General de Sociedades Mercantiles. 1999, México. Editorial Delma.
- Lev General de Títulos y Operaciones de Crédito. 43ª Edición. México. Editorial Porrúa.
- MORENO Fernández, Joaquin. Las Finanzas en la Empresa. Editorial I. M. C. P., A. C. México. 6ª Edición 1995.
- Normas y Procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Edición 1998.
- Objetivos y Estrategias de la Empresa. 1981. España. Editorial Artes Gráficas Grijalvo, S.A.
- PERDOMO Moreno, Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera. México. Editorial E. C. A. S. A., 1990.
- PRIETO, Alejandro. Principios de Contabilidad. 16ª Edición. México. Editorial Banca y Comercio, S. A.

- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Edición 1998.
- TELLEZ Trejo, Benjamín Rolando. El Dictamen en la Contaduría Pública. 6ª. Edición, 1993. México. Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V.
- VILLASEÑOR Fuente, Emilio. Elementos de Administración de Crédito y Cobranza. Editorial Herrera Hermanos Sucesores. México. 1975.