

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



“LINEAMIENTOS O BASES PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL DE CREDITO Y COBRANZA COMO HERRAMIENTA PARA LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

**FRANCISCO JAVIER HERNANDEZ FLORES
MARIA GUADALUPE DOMINGUEZ MUÑOZ**

ASESOR: L. A. CECILIA BRITO BARBA

CUAUTITLAN IZC., EDO. DE MEX.

2 0 0 2



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.

PAGINACION DISCONTINUA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

AT'N: 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:

"Lineamientos o Bases para la Elaboración de un Manual de Crédito y Cobranza como Herramienta para los Departamentos de Ventas"

que presenta al pasante: Francisco Javier Hernández Flores
con número de cuenta: 8611921-0 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

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

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

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 24 de Mayo de 1 2000.

PRESIDENTE L. A. Cecilia Brito Barba

VOCAL LAE Arturo Sánchez Mondragón

SECRETARIO L. A. Guadalupe Ayvar Cebrero

PRIMER SUPLENTE L. A. Angélica Hernández Araiza

SEGUNDO SUPLENTE L. A. Sergio Robles Aguillón

24/05/2000



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
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:

"Lineamientos o Bases para la Elaboración de un Manual de Crédito y Cobranza como Herramienta para los Departamentos de Ventas".

que presenta a lespasante: María Guadalupe Domínguez Muñoz
con número de cuenta: 8515348-2 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edó. de Méx., a 24 de Mayo de 1 2000.

PRESIDENTE L. A. Cecilia Brito Barba

VOCAL LAE Arturo Sánchez Mondragón

SECRETARIO L. A. Guadalupe Ayvar Cebrero

PRIMER SUPLENTE L. A. Angélica Hernández Araiza

SEGUNDO SUPLENTE L. A. Sergio Robles Aguillón

[Handwritten signatures and stamps, including a large 'VOTO APROBADO' stamp]

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en mi vida y en la formación educativa y profesional.

A mis hijos Omar y Edgar, que me dan la alegría y la fuerza para seguir adelante en todos los momentos y situaciones difíciles, porque son el motor que mueve todo para realizar las cosas cada día mejor.

A mi esposa, quien a su apoyo y comprensión en todas las actividades cotidianas, y por hacer de mis triunfos sus triunfos.

A mi amigo Rodolfo García, gracias por apoyarnos incondicionalmente en todo lo relacionado a este manual.

A mis profesores, y en especial a la Lic. Cecilia Brito, que gracias a su apoyo y experiencia profesional se pudo culminar la elaboración de este trabajo.

A la máxima Casa de Estudios por encaminarnos a ser hijos profesionales y productivos para el bien de la Nación.

FJHF

"Por mi raza hablará el espíritu"

México, D. F, Mayo del 2002

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres la vida y el amor que sembraron en mí para lograr mi formación.

A mis mejores compañeros y amigos, mis hermanos que con su apoyo y ejemplo me enseñaron el camino.

A los seres más importantes en mi vida, mis hijos, quienes mueven todos mis sentidos y dan la luz y alegría que necesito para seguir con paso firme.

El complemento que necesitaba para compartir mi vida, mi esposo, que con amor y respeto hemos logrado cosas maravillosas.

A mis profesores, que con su sabiduría y experiencia profesional se pudo culminar la elaboración de este trabajo.

A mis suegros y cuñados por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles.

A la Máxima casa de estudios por encaminarnos a ser hijos profesionales y productivos para el bien de la Nación.

Gracias a Dios por ser mi guía.

MGDM

"Por mi raza hablará el espíritu"

México, D. F, Mayo del 2002

ÍNDICE

	Pág.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
CAPÍTULO 2 NATURALEZA E IMPORTANCIA DEL MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA	4
2.1 Bases para la Elaboración del Manual	4
2.1.2 Parámetros para la elaboración del Manual	5
CAPÍTULO 3 LINEAMIENTOS PARA ELABORAR EL MANUAL	7
3.1 Establecimiento de una Política de Crédito	7
3.1.1 ¿Quién debe establecer la Política de Crédito?	8
3.1.2 Características de una Declaración de Política de Crédito	8
3.1.3 ¿Debe adoptarse una Política de Crédito Liberal o Conservadora?	9
3.1.4 Distinción entre el Crédito al Consumo y al Crédito Comercial	10

3.2 La Investigación de Crédito	12
3.2.1 Recopilación de Datos	13
3.2.2 Obtención de Información de Crédito de los Bancos	14
3.2.3 Otras Fuentes de Información	17
3.2.4 La Solicitud de Crédito	20
3.2.5 Organización de Datos Sobre Nuevos Clientes	21
3.2.6 Procedimiento para el Manejo de Clientes Habituales	23
3.3 Otorgamiento de Crédito	24
3.3.1 Determinación para la Capacidad de Pagar el Flujo de Efectivo	25
3.3.2 El Capital de Trabajo como Fuente de Fondos	27
3.3.3 Control de los Límites de Crédito	29
3.3.4 Consideración de los Límites de Crédito	31
3.3.5 Papel del Departamento de Ventas, en Relación a los Límites de Crédito y a los Plazos de Venta	32
3.3.6 Condiciones de Ventas y su Efecto Sobre el Flujo de Efectivo	36
3.3.7 Empleo de Garantías	39
3.3.8 Letras de Cambio	43
3.3.9 Carta de Crédito	46
3.4 Interpretación de Estados Financieros	46
3.4.1 Análisis del Balance General	53
3.4.2 Índices y la Interpretación de Estados Financieros	56
3.4.3 El Índice de Liquidez	57
3.4.4 Activos Circulantes a Pasivos Circulantes	58

3.4.5 Utilidad Neta a Ventas Netas	59
3.4.6 Ventas Netas a Capital de Trabajo	59
3.4.7 Pasivo Total a Capital Líquido	60

3.5 Procedimiento de Cobranzas y Control de Crédito	61
--	-----------

3.5.1 Administración de las Cuentas por Cobrar	61
3.5.2 Como Activar el Flujo de Efectivo	63
3.5.3 Vigilancia de las Señales de Peligro	65
3.5.4 Háganse Cumplir las Condiciones de Crédito	67
3.5.5 Cobro de Cuentas Atrasadas	68
3.5.6 Exigiendo el Pago	69
3.5.7 Procedimiento Legal de Cobranzas	73

CONCLUSIONES	77
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	79
---------------------	-----------

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante estas bases o lineamientos se pretende sea un instrumento a través del cual, las áreas comerciales de cualquier empresa podrán superar sus deficiencias en cuanto al conocimiento y estudio del Crédito y la Cobranza; y así también podrán evaluar aspectos financieros que anteriormente ignoraban.

La idea que sean bases o lineamientos para la redacción de un manual, es el dejar claro que no se habla de un estudio estricto-(recetas de cocina)-sino todo lo contrario, a través de la lectura se podrá ver que en cada caso se pueden tener varias alternativas de solución y por lo mismo, en la ejecución de cada manual en una empresa se tendrán aspectos, más particulares de los cuales muchas otras prescindirán.

Los límites del estudio vendrán dados por los conocimientos financieros básicos que se tienen en el área de Ventas, ya que como se mencionó, este estudio pretende dar a conocer las ventajas y desventajas que significa el otorgar crédito a clientes, por lo que se partirá básicamente de hoy en día decidir a que clientes se les otorga crédito, cuánto y bajo qué condiciones, muchas veces determina si una empresa tendrá pérdidas o ganancias, ya que la creciente preocupación de muchas empresas con el flujo de caja, las exigencias son cada vez mayores para que se les otorgue una línea de crédito más extensa; por otro lado las decisiones del vendedor en cuanto al otorgamiento del crédito son cada vez más críticas puesto que se ve obligado a reducir el número de deudas incobrables sin reducir el volumen de ventas. Para ello tiene que observar el desenvolvimiento de los clientes para poder detectar las señales de peligro con suficiente anticipación.

OBJETIVO

Recomendar un manual de Crédito y Cobranza que propicie el crecimiento y desarrollo del Departamento de Ventas, en las organizaciones.

HIPOTESIS

Por medio del presente trabajo se pretende demostrar que la Administración del Crédito y la Cobranza no se constituye únicamente como una herramienta financiera sino que, por el contrario, puede constituirse también como una herramienta para las áreas comerciales de las empresas, ya que es un factor que contribuye a estimular las ventas en función de que las condiciones de crédito sean ventajosas y representen un atractivo adicional para los clientes.

Por otro lado, si a las áreas comerciales se les compromete en la Administración del Crédito y la Cobranza, se terminará la costumbre de éstas de vender o facturar sin brindarle importancia al cobro de las obligaciones o compromiso de los clientes. Por lo tanto, resulta imprescindible que los objetivos y políticas del área de crédito sean estudiadas por las áreas comerciales, y que estas planteen sus propios objetivos en cuanto a volúmenes de venta, considerando la viabilidad de cobro, de tal forma que los objetivos de ambas áreas sean congruentes entre sí, y comprendidos dentro de la estrategia establecida por la dirección de la empresa.

En el mismo orden se pretende brindar a las áreas comerciales, esa sensibilidad necesaria para evaluar la conveniencia de efectuar ventas cuya recuperación no represente para la empresa una dificultad en cuanto a la rotación de cartera, ya que en la actualidad representa un papel prioritario para cualquier compañía.

INTRODUCCIÓN

El objetivo que se persigue en este trabajo es proporcionar a las divisiones de Ventas y de Créditos una herramienta útil que les ayude a realizar eficientemente el control de su función.

Este trabajo debe considerarse como una guía más que un conjunto de reglas estrictas, para conducir las operaciones de crédito. Por lo tanto no se considera práctico, detallar todas las rutinas que deben seguirse para el manejo de las operaciones de crédito, ni tampoco limitar la imaginación e inventiva de las personas encargadas de esta función.

La responsabilidad de Crédito y Cobranzas es ejercer control sobre la inversión en documentos y cuentas por cobrar a cargo de clientes. Esta responsabilidad versa en los siguientes puntos:

- Colaborar con el gerente de Ventas para afinar políticas de financiamiento a clientes en potencia o en pleno desarrollo.
- La apropiada evaluación de los riesgos que se corren al conceder créditos a clientes.
- La obtención de protección adicional que minimice los riesgos por créditos que se concedan.
- La fijación conjunta con el Gerente de Ventas de las mejores condiciones de crédito para el negocio, de acuerdo con la política general establecida.

- Hacer efectivas las cuentas y documentos para cobrar dentro de los plazos acordados.

El objetivo que tiene el siguiente trabajo es sugerir un cambio en la estructura organizacional, ya que en lugar de que pertenezcan al área financiera en forma directa, ésta se integre al área de ventas dependiendo de la gerencia del mismo nombre.

La sugerencia obedece principalmente a que el área de Ventas realizaba su función sin importarle la recuperación de la venta lograda, por lo que siempre se cae en los problemas habituales de enemistad entre ambos departamentos.

Las empresas en la actualidad enfrentan serias crisis financieras, esto como resultado de la actual situación económica del país, en gran medida se manifiestan en dos factores fundamentales; Por un lado el gran endeudamiento contraído en años anteriores a la crisis actual y por otro lado la carencia de liquidez necesaria para operar adecuadamente de tal forma que le sea posible enfrentar las obligaciones contraídas en el pasado y solventar eficientemente las del futuro, tales como: los incrementos en los precios de sus insumos y el costo de la deuda.

Es innegable que las empresas tienen la necesidad de incrementar sus ventas o al menos mantener los niveles que anteriormente tenían, ya que éstas constituyen la principal fuente de ingresos. Por lo tanto la conjunción de los aspectos de crédito y cobranzas con las ventas van a coadyuvar al ofrecimiento de planes atractivos de ventas para los clientes, que a su vez facilitarán una recuperación efectiva de la cartera que permita solucionar en gran medida los problemas de liquidez anteriormente mencionados.

CAPITULO 1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Hasta el administrador más eficiente se encontrará en dificultad si no sabe aplicar una política de Crédito y Cobranza eficaz en cada caso. Esto requiere saber como evaluar y administrar el Crédito y las Cobranzas tomando en cuenta la situación del cliente, las necesidades de su empresa en particular, los productos que esta comerciando, al igual que el estado en que se encuentra el ramo en el que se desenvuelven sus actividades.

El procedimiento que se utilizará en los siguientes capitulos viene dado por la experiencia que tenemos en el área y por la cual se descubrió un vacío y una falta de sensibilidad por parte de las áreas comerciales para evaluar adecuadamente la importancia que tiene la administración del Crédito y las Cobranzas para el sano funcionamiento de una empresa, por lo que se plantearán técnicas y procedimientos idóneos, lo cual ayudará a superar estas deficiencias de las áreas mencionadas.

También es de suma importancia el destacar la relevancia del estudio cuyos planteamientos surgen en las empresas siderúrgicas, las cuales han instituido una nueva estrategia, que también es aplicable a todo tipo de empresas, con el cual se engloba al Departamento de Crédito dentro de la dirección comercial, es decir, lo que los ejecutivos vendan, la Gerencia Comercial también tiene que cobrarlo, por lo que éstos deben tener un conocimiento más profundo de lo que los Créditos significan, y así también hacerles ver lo problemático que se torna una cuenta morosa.

CAPITULO 2 NATURALEZA E IMPORTANCIA DEL MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA

En la actualidad no sirve de mucho el alcanzar los objetivos de ventas planeados mes con mes, si al final del período los créditos otorgados por la empresa no han sido cobrados oportunamente. Es por eso que con esta investigación pretendemos no solo dar las bases para la elaboración de un manual de crédito y cobranza, sino que a su vez también podamos crear una cultura en el ejecutivo de ventas y el área comercial con éste manual, para traer a las empresas buenas ventas, es decir; clientes sanos que no compliquen y generen a los departamentos de crédito y cobranzas cartera vencida que en un futuro estará pegando en los rubros financieros más importantes de la empresa, principalmente en la liquidez.

La importancia es en pocas palabras involucrar tanto al departamento de crédito y cobranzas como al departamento comercial o ventas a recuperar el dinero en una empresa, que es el pan de cada día para poder subsistir en este actual mercado competitivo.

2.1 BASES PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

- **ESTABLECIMIENTO DE UNA POLÍTICA DE CRÉDITO:** En el cual se establece quién estructura la política de crédito, sus características, así como la distribución entre el crédito al consumo y el crédito comercial.
- **LA INVESTIGACIÓN DE CRÉDITO:** Basada en la recopilación de datos, así también de donde se obtiene la información de

Crédito, organización y procedimientos son los principales rubros en este capítulo.

- **OTORGAMIENTO DE CRÉDITO:** Se trata de cómo se determina la *capacidad de pago de los clientes, el papel del área de ventas y empleo de garantías de crédito.*
- **INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS:** Como su nombre *lo indica viene el análisis del balance general, así como la interpretación de los índices financieros.*
- **PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS Y CONTROL:** Aquí se trata un poco del *procedimiento rutinario del Departamento de Crédito, así mismo como el procedimiento para envíos de cliente al Departamento Legal.*

2.1.2 Parámetros para la elaboración del Manual.

Dentro de los parámetros que hemos considerado para la elaboración del manual son los siguientes:

- Presentar un *panorama del Crédito y Cobranza, desde sus conceptos estrictos, sus instrumentos, así como la cobranza y sus procedimientos.*
- Exponer brevemente las diferentes políticas y procedimientos que *deben regular las investigaciones y el otorgamiento del crédito de tal forma que esté de acuerdo a criterios uniformes y*

mantiéndose dentro de los objetivos que, para este efecto, dicta la dirección de la compañía.

- Establecer las medidas que deben tomarse para mejorar y activar el flujo de efectivo.
- Definir las bases sobre las cuales se debe decidir si se otorga o no crédito a cierto cliente y al mismo tiempo evaluar el riesgo que cada caso puede implicar.
- Plasmar los lineamientos o bases de un manual de Crédito y Cobranzas que sea una guía práctica y sencilla, que por un lado active las ventas de la empresa y por otro estimule el flujo de efectivo.

La metodología de este estudio viene dada primeramente por la experiencia con la cual contamos en las áreas de Crédito y Cobranzas, y Ventas, que sin duda alguna son dos directrices que siempre van paralelas en cualquier empresa es por eso que se han considerado como parámetros los anteriores puntos.

CAPITULO 3 LINEAMIENTOS PARA ELABORAR EL MANUAL

3.1 Establecimiento de una Política de Crédito

El ejecutivo de crédito el igual que otros colaboradores de la empresa, no lleva a cabo sus funciones. Lo que hace y la forma en lo que lo hace tienen un impacto directo y poderoso sobre las ventas y sobre el flujo de efectivo. Sus acciones en relación con estos dos elementos clave afectan enormemente otras funciones del negocio.

El flujo de efectivo inadecuado lleva, eventualmente, a unas cuentas por cobrar inmanejables. Esto, a su vez reduce la efectividad del departamento de compras, debido a que los proveedores a quienes no se les paga rehusarán venderle. La falta de habilidad para lograr el crédito necesario entorpece la adquisición de materias primas y sofoca las ventas. Una acumulación de cuentas morosas por cobrar resultará inatractivo, para los prestamistas, quienes exigirán otro tipo de garantía e impondrán tasas de intereses más altas.

El ejecutivo de crédito, más que ningún otro empleado de la compañía, está en posición de influir en todas las operaciones. A fin de poder llevar a cabo sus funciones en forma que beneficie a la compañía, la empresa debe contar con una política crediticia, clara e inequívoca.

3.1.1 ¿Quién debe establecer la Política de Crédito?

Este cuestionamiento se escucha obvio pues tiene que ser la alta Gerencia, ya que debe estar encaminada a apoyar los objetivos empresariales, y solo la alta Gerencia puede decidir cuáles deben ser esos objetivos. Una vez fijados los objetivos empresariales, la alta Gerencia, en colaboración con los ejecutivos de crédito trazarán una política de administración crediticia que complete y apoye esos objetivos empresariales.

Cuando la política de Crédito proviene de un nivel alto, el Departamento de Ventas en particular, y todos los demás departamentos, se verán obligados a cooperar. Una declaración de política de la jerarquía superior evita, desde un comienzo, los irritantes conflictos que a menudo surgen entre los departamentos de Ventas y Crédito. Cuando la política es clara, el departamento de Ventas no se extiende demasiado tratando de abarcar lo máximo que pueda a cualquier riesgo. La política de Crédito no busca, por otro lado, la eliminación total del riesgo e expensas de las ventas.

3.1.2 Características de una Declaración de Política de Crédito.

¿Qué directriz ó política debe la alta Gerencia transmitir al ejecutivo de Crédito?. La declaración precisa depende de muchos factores, tales como necesidades en efectivo, volumen de ventas, condiciones de mercado lógicas, ramo del negocio y similares. En resumen debe buscar aquello que a la larga más beneficiará a la empresa. Como ejemplo de ésta política podría ser:

"Se administrará la cartera de Cuentas por cobrar en forma tal que produzca

el máximo flujo de efectivo dentro de los límites que imponen nuestros términos y condiciones habituales”.

Este tipo de declaración de política libera al ejecutivo de Crédito de las constantes interferencias en el desempeño diario de sus labores. El sabe que puede tomar decisiones basándose en cada caso, en su juicio de los hechos, sin preocuparse de tener que rendir explicaciones por cada una de sus acciones. Por supuesto, cuando se enfrenta a solicitudes de crédito excepcionalmente altas, busca orientación, pero él y sólo él administrará las funciones diarias del departamento.

Otras características de una política de Crédito sana inherentes a la directriz básica, es decir, llevarla eficientemente. Incluye evitar riesgos irrazonables e innecesarios; ejercer una vigilancia constante sobre las cuentas por cobrar, emprender rápidos y eficaces esfuerzos de cobro, y reaccionar rápidamente a los indicios de peligro que señalan que un cliente está en aprietos.

3.1.3 ¿Debe de adoptarse una Política de Crédito Liberal o Conservadora?

Ningún departamento, ni ejecutivo es igual. Algunas políticas están orientadas a las ventas y asumen grandes riesgos. Otras son conservadoras y tratan de evitar los riesgos, incluso a expensas de las ventas, siempre que desde un comienzo la política de Crédito sea clara y consistente, el ejecutivo podrá dirigir sus operaciones dentro de estas normas. Pero debemos mencionar unas palabras de cautela.

Guárdese de la política empresarial que exige que se acepten todos los

pedidos y luego instruye al ejecutivo de crédito: "No pierdas ni un solo centavo en tu cartera". Esta es una invitación a perpetuos conflictos entre las ventas y el crédito a otorgar.

Consideramos que las palabras liberal y conservadora son relativas, dependiendo del ramo del negocio, el producto de la compañía, su posición en el mercado, su situación económica, las condiciones del cliente y muchos más factores.

Por ejemplo el Gerente de Crédito de un fabricante de ropa otorga un descuento del 8% por el pago dentro de 10 días y valor neto pagadero en 60 días (8/10, neto 60). Para él esta es una política normal habitual en su ramo. Por otra parte, el Gerente de Crédito cuya firma vende lingotes de acero podría ofrecer plazos 1/10 neto 30. En su ramo, estas condiciones de venta podría asombrarse si se le pidiera que adoptara la política del otro. Para su ramo de negocio, bajo condiciones normales, cada uno de ellos consideraría la política del otro excesivamente limitada o amplia. Sin embargo, bajo circunstancias especiales en relación con ciertos clientes y condiciones, cualquiera de estos gerentes podría utilizar en su ramo cualquiera de estos plazos.

3.1.4 Distinción entre el Crédito al Consumo y al Crédito Comercial.

El Crédito al consumo y el Crédito comercial difieren en cuanto al grado de exposición individual y las calificaciones requeridas para la aprobación del mismo.

Como regla general, el Crédito al consumo tiende a tratar a todos los clientes de manera igual. Las decisiones se basan frecuentemente en los ingresos brutos y los pagos mensuales del deudor, en lugar de basarse en su capital líquido. Prácticamente cualquier persona de nivel medio puede obtener crédito al consumo, siempre que sus deudas actuales no sean demasiado elevadas. El pago de crédito al consumo se extiende por un periodo de muchos meses y las cantidades y plazos son negociables.

Se cargan altos intereses sobre los saldos existentes.

El Crédito comercial no puede operar de esa forma. Los plazos son cortos (regularmente de 30 días). Normalmente no se cargan intereses por los saldos existentes, sin embargo la mayoría de las empresas ya lo hace. El resto del estudio lo dedicaremos al crédito comercial.

3.2 La Investigación de Crédito.

El solicitante de Crédito comercial debe esperar que se proveedor le solicite datos acerca de su situación financiera, una lista de sus proveedores actuales y una relación con los bancos que opera. También puede pedírsele que amplíe alguna información acerca de sus relaciones con otros proveedores. Los ejecutivos de crédito experimentados saben que muchos comerciantes e industriales pequeños desconocen los métodos que se utilizan para verificar la situación económica y, consecuentemente se resisten, al considerar que se están metiendo en asuntos que "no son de su incumbencia". Por ello se tiene que poner especial cuidado en explicar al solicitante que su investigación es únicamente para fines de otorgarle el crédito solicitado y que la información obtenida será guardada en estricta confidencialidad.

La investigación inicial fija las bases para las relaciones posteriores. El momento de cerciorarse de que un cliente pagará a tiempo sus compromisos es cuando solicita el crédito, y la mayoría de las personas tienen las mejores intenciones de pagar sus deudas. Pero bastantes ejecutivos de negocios pequeños y medianos, son demasiado optimistas acerca de su fortaleza financiera y de sus posibilidades futuras, tienden a hacer afirmaciones que los hechos no respaldan.

El propósito de la aplicación inicial de crédito es poner en manos del ejecutivo de crédito información de fácil verificación. Más tarde, de ser necesario, se solicitan mayores datos en la forma de estados financieros.

Un examen de la aplicación inicial evita el involucrarse con clientes que tienen escasas probabilidades de éxito y cuyos antecedentes indican que no ha podido cumplir a tiempo sus compromisos.

3.2.1 Recopilación de Datos

¿Quién es el propietario del negocio? O, si se trata de una sociedad, ¿quién la administra?. Aparte del simple requisito legal de saber quiénes tienen autorización para firmar los documentos relacionados con el crédito, esta pregunta tiene el propósito de averiguar algo acerca de la integridad del propietario o de la persona o personas que dirigen la empresa.

Por ejemplo, esfuerzos del bajo mundo por penetrar en negocios legítimos a menudo lo hacen con éxito. Un buen ejecutivo de crédito quiere saber con quién está tratando. Personas con antecedentes dudosos a veces cambian de nombre y de domicilio y repiten sus actos deshonestos. La integridad de la persona que dirige el negocio es tan importante como lo es la posición económica de la misma.

Hay casos de compañías con un historial de utilidades erráticas, sin embargo si ésta contratara a un nuevo presidente con reputación de salvar empresas que se hallan en peligro, pocos ejecutivos de crédito rehusarían otorgarle créditos razonables. La reputación del individuo que dirige la empresa es todavía un factor importante en las decisiones que involucran cierto grado de confianza.

El propietario de un negocio puede tener importantes bienes personales y estar dispuesto a ofrecerlos en garantía, junto a su propia capacidad directiva, es algo que siempre se ve muy bien.

También es de suma importancia el historial de la empresa.

¿Cuánto tiempo lleva operando?

¿Cómo ha evolucionado?

¿Cómo cumple sus compromisos?, etc..

Las respuestas a estas y otras preguntas acerca de la capacidad y futuras posibilidades, se obtienen de las referencias comerciales, bancos, agencias de información de crédito y estados financieros. (Posteriormente trataremos el análisis de los estados financieros).

3.2.2 Obtención de Información de Crédito de los Bancos.

Los bancos son a menudo fuentes de información valiosa acerca de los clientes. Si ese cliente trabaja con más de un banco, se debe enviar a todos ellos solicitudes de información y comparar los distintos informes entre sí. Si todos ellos coinciden, el ejecutivo de crédito podrá tener más confianza en los mismos. Las solicitudes de información se presentan al banco en un formulario similar al que se ilustra en la figura No. 1. Como una Solicitud de Información Bancaria.

El banco puede o no responder, y si responde puede limitar su información al mínimo que dicta la cortesía. Esto es un obstáculo, pero no es algo insuperable.

La experiencia a este respecto nos señala que aunque las solicitudes por escrito de los bancos pueden tener cierta información acerca de un cliente, al hablar con el Gerente del Banco que maneja la cuenta, frecuentemente puede obtenerse valiosa información. Así también, si resulta difícil obtener directamente la información que se precisa al banco del cliente, uno puede recurrir a su banco para que éste solicite al banco del cliente la información que requiere.

Por supuesto, este tipo de información confidencial no se obtiene meramente llamando por teléfono u otro medio (Internet, fax, etc.) al Departamento de Crédito del banco. Para conseguirla hay que desarrollar con los banqueros una relación de persona a persona.

SOLICITUD DE INFORMACIÓN BANCARIA

CUENTA	
BANCO _____	NOMBRE _____
DIRECCION _____	DIRECCION _____
CIUDAD/EDO. _____	CIUDAD/EDO. _____

¿Tendría la bondad de suministrarnos un informe bancario de crédito sobre el cliente en referencia en la forma solicitada más abajo?. La información solicitada se utilizara únicamente para otorgamiento de crédito comercial y será guardada en estricta confidencia.

ATENTAMENTE	
COMPAÑIA _____	FIRMADO POR _____
DIRECCIÓN _____	CARGO _____
CIUDAD/EDO _____	FECHA _____

PROPÓSITO

Pedido inicial por \$ _____, se anticipan pedidos por \$ _____

Cliente habitual, incrementando sus necesidades a \$ _____

Revisión del expediente de crédito \$ _____

Cambio en la experiencia de pagos de _____ a _____ otro _____

REFERENCIAS

Opera con el banco _____

Nos ha dado su banco como referencia.

Estamos haciendo investigaciones con otros bancos del área y nos bastará con la información que Uds. Mantienen en sus archivos.

Desconocemos el banco con quien opera.

NUESTRA EXPERIENCIA

Le vendemos desde _____ Saldo de la cuenta \$ _____

Última venta \$ _____ Cantidad atrasada \$ _____

Crédito máximo otorgado _____ Plazo de ventas _____

NUESTRO EXPEDIENTE

Informe de Agencia X _____

Informe de proveedores _____

Estados financieros fechados _____

Otros _____

INFORMACIÓN SOLICITADA

Préstamos: Cantidad, garantías, avales, experiencia de pago _____

Información de Estados Financieros: Balance general y cifras de apertura para el año terminado o el año en curso _____

Depósitos: Saldos promedio, forma en que se maneja la cuenta _____

Otro _____

Fecha _____

(Firma del funcionario bancario)

Figura No. 1 Solicitud de Información Bancaria.

3.2.3 Otras Fuentes de Información

No hay que fiarse demasiado en los informes de crédito que contienen las referencias que facilitó el propio cliente. Ningún cliente va a poner en la aplicación de crédito una referencia, si en alguna ocasión ha quedado mal. Es conveniente efectuar una investigación entre otros proveedores del mismo ramo, con el objeto de averiguar si ha tenido relaciones comerciales con alguno de ellos y cómo ha cumplido.

De cualquier modo es conveniente tomar en cuenta que aunque Adriana le pagó a Rodolfo ello no garantiza que le pagará puntualmente a Juan, en caso de que le otorgue crédito. Hay que poner más interés en los estados financieros.

Las agencias profesionales de información de crédito, ocupan un lugar importante en el proceso de investigación que lleva a cabo el ejecutivo de crédito. Su información es útil como indicador de la actuación de un negocio en marcha, pero cuando se trata de un negocio recién iniciado es poco o nada lo que puede ofrecer. Otras veces sus informes son demasiado obsoletos, debido a que no son actuales y no se debe basar la decisión exclusivamente en ellos. Sin embargo, opinamos que es un indicador más.

Aunque la mayoría de los ejecutivos de crédito le dan más importancia al momento y a la actuación pasada, las condiciones de los negocios afectan ciertamente la decisión de crédito. Algunas compañías logran siempre proveer las tendencias económicas y alcanzan éxito en tiempos de crisis. Pocos ejecutivos de crédito rechazarían a un solicitante de crédito económicamente sólido sólo porque en esos momentos las condiciones del ramo son malas. Sin embargo, si ya hubieran otorgado créditos y de súbito

empeoran las condiciones de los negocios, si vigilarán sus cuentas más cuidadosamente, verificaría el estado de los pagos con más frecuencia y se revisarían las líneas de crédito más a menudo.

En cada caso, debe de estimarse la duración de una recesión. Una contratación económica prolongada definitivamente afecta hasta las compañías más sólidas. Así también hay que hacerse la pregunta de si la contracción del ramo o de la empresa se debe a que los nuevos adelantos tecnológicos la están haciendo obsoleta. Alguien con buen juicio en créditos estudiaría bien la situación antes de otorgarle crédito a un fabricante de látigos para coches de caballos o a uno de estufas de carbón; cuando estos negocios enfrentan el desarrollo en sus distintos ramos. Con esto queremos decir que los movimientos o tendencias de los negocios son importantes.

Pero ¿qué indican?. Que cada caso es objeto de estudio y se debe examinar cada movimiento de acuerdo con las circunstancias que se presenten en esos momentos.

Las solicitudes de información de crédito (referencias dadas por el cliente) que provienen de otras empresas son valiosas. Indican los tipos de empresas que son valiosas. Indican los tipos de empresas a las cuales compra su cliente. Esta información muestra, frecuentemente, la posición y juicio de compras del cliente.

Estas solicitudes pueden también poner al descubierto una actividad de compras anormal y el cambio de proveedores de un grupo a otro, lo que a veces puede indicar que el cliente se está demorando en sus pagos.

Además, estas solicitudes pueden revelar la apertura excesiva de cuentas

nuevas, el lanzamiento de líneas nuevas y otra información, favorable o desfavorable que indique la posición del cliente. En algunos casos, las solicitudes de información indican cierta inquietud o falta de confianza en el cliente. El departamento de Crédito hábil buscará un intercambio confidencial de información con el interesado, a fin de averiguar el motivo de esta.

De cualquier modo es bueno llevar a cabo investigaciones periódicas de los clientes. Una solicitud de información, por si sola, no es ninguna indicación de la posición del cliente. Estas son valiosas debido a que dan al departamento los nombres de los proveedores con los cuales pueden hablar si más tarde decidiera investigar más a fondo el cliente. Por estas razones muchos departamentos de crédito mantienen una lista de las compañías que les solicitan referencias, acerca de sus clientes. El formulario que una compañía utiliza para este propósito se muestra en la figura No. 2

<u>SOLICITUDES RECIBIDAS DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO</u>				
NOMBRE DEL CLIENTE _____				
DIRECCIÓN _____				

FECHA	NOMBRE DEL SOLICITANTE	DIRECCIÓN	RAMO DEL NEGOCIO	PROPÓSITO DE LA SOLICITUD

Formulario No. 2 Formulario para Registrar las Solicitudes Información de Crédito.

3.2.4 La Solicitud de Crédito

Los formularios de solicitud de crédito pueden ser tan simples como una tarjeta y tan complicados y agotadores como un documento de varias páginas.

Dependiendo del monto del crédito se pide desde la solicitud de crédito pequeña hasta estados financieros dictaminados, pero es aconsejable mantenerlo simple.

Sin embargo dentro del grupo de empresas entrevistadas se han probado infinidad de formularios para solicitudes de crédito. En la figura No. 3 se muestra en ejemplar. Sugerimos que se tome como una guía y no adoptarlo exactamente en su forma actual, ya que en las diferentes empresas y clientes surgen diversas necesidades.

El formulario de solicitud de crédito pide mucha información ya tratada anteriormente, como son antecedentes proveedores y bancos. Además se puede preguntar dentro de esa misma solicitud cuando examinaron la declaración del impuesto sobre la renta, ya que siempre existe la posibilidad de que una auditoría dé origen a una deuda inesperada.

Es también importante ver si la empresa se encuentra asegurada, y si esta protección que ofrece el seguro es adecuada, ya que de no ser así puede ser una señal de peligro para el analista.

También dentro del formulario se puede poner una nota de que se anexe un estado financiero para así ya tener una solicitud que posteriormente se analizara.

3.2.5 Organización de Datos sobre Nuevos Clientes.

Después de recibir un pedido nuevo o abrir una cuenta nueva es bueno utilizar un formulario, que se muestra en la figura No. 4, denominado "Aviso de Cuenta Nueva". Está impreso en papel de color de varios tantos y se envían copias a los departamentos involucrados. Si se dispone de suficiente información de crédito, tal vez ya se haya fijado el límite de crédito. En ese caso aparecerá, en la hoja, en el lugar correspondiente. Cuando falta el límite del crédito, ello quiere decir que todavía no ha finalizado la investigación.

Una copia de este aviso debe ir al Departamento de Ventas. Este departamento utiliza la información que contiene esa hoja para clasificar el cliente. A la vez sirve para causar recibo del pedido, o para cualquier otro tipo de correspondencia que sea necesario.

Una segunda copia va al Departamento de Contabilidad para que éste abra una cuenta para cliente nuevo. No se abre ninguna cuenta nueva sin este tipo de información previa al Departamento de Crédito.

Una tercera copia queda archivada en el área de crédito. A medida que se recibe información de las diversas fuentes, los datos recibidos se anotan en la tarjeta de cuenta nueva, así como en el sistema, como se observa en la figura No. 4.

CLIENTE NUEVO	México, D. F. A	de		del 20	
NOMBRE DEL NEGOCIO				CIUDAD	
CALLE				ESTADO	

Ramo del Negocio _____	Solicítase	Agencia	Fecha Solicitada	Fecha Recibido
Clasificación _____				
Vendedor _____	Proveedor			
Entrevistado por: _____				
Referencias _____	Asociación			
Lista de Envío _____	Mercantil			
Cantidad del 1er. Pedido	Referencias			
Departamento _____	Directas			
Límite Por _____	Bancos			

Figura No. 4 Formulario de Información sobre Clientes Nuevos.

Una vez recibida toda la información, se toma la decisión relativa al crédito del cliente en la forma señalada en la sección sobre otorgamiento de crédito. El límite de crédito, los plazos de venta y cualquier arreglo especial que se haya acordado, quedan registrados en la hoja. Luego el ejecutivo de crédito la firma, y envía la información el Departamento de Contabilidad, a fin de que este pueda completar su expediente. Finalmente, toda la información y correspondencia quedan archivadas en el área de crédito.

3.2.6 Procedimiento para el Manejo de Clientes Habituales.

En relación a los pedidos recibidos de los clientes habituales, el procedimiento varía. En algunas compañías, a fin de agilizar el servicio, se preparan listas de clientes con "créditos aprobados". El gerente de servicio está autorizado a despachar mercancías a estos clientes dentro del límite establecido.

Un método más común, sin embargo, requiere que todos los pedidos pasen por el área de crédito. Un gran número de esos pedidos requiere poca atención, sin embargo se puede revisar en un estado de cuenta mensual para así ver como ha cumplido sus compromisos, y de no serlo así llamarlo y ver su situación específica y aún más ver que si le urge ese pedido, puede ser que se agilice el pago de saldos vencidos (ver formulario "5").

FORMULARIO "5"

CLASIFICACIÓN DE SALDOS POR EDADES

Cliente Número	Conc epto	M/D/A	Saldo Total	Por Vencer	1 a 30 Días	31 a 60 Días	61 a 90	Más de 91
-------------------	--------------	-------	----------------	---------------	----------------	-----------------	------------	--------------

21300 1	GRUPO STEEL, S. A. DE C. V. PRADOS DE CHURUBUSCO NO.99 DELEG. TLALPAN							
G-913	F-1532	5/9/01	\$18,325	\$18,325				
G-945	F-2152	6/2/01	\$ 1,000	\$ 1,000				

Total del Cliente:			\$19,325	\$ 19,325				
---------------------------	--	--	----------	-----------	--	--	--	--

3.3 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.

Los ejecutivos de crédito hablan de las 3 "ces" de la Administración del Crédito:

1. CARÁCTER

2. CAPACIDAD

3. CAPITAL

Sin embargo es preciso agregar un cuarto factor -condición- que se define como la combinación de todos los factores relevantes acerca de una compañía y de su posición en el ámbito económico que impera en esos momentos, es decir, es el análisis del entorno político cultural, social y económico que influyen directa o indirectamente al desenvolvimiento de las labores diarias.

Esto se puede ilustrar con un ejemplo:

"Suponiendo que la compañía "X", que tiene una posición financiera muy estable solicita crédito a la compañía "Y". Esta siguiendo su rutina averigua que sí, en efecto, financieramente por el momento no tiene problemas, sin embargo su principal cliente es gobierno, y por los medios masivos de comunicación se estera que suspenderá sus pagos por un período y que además sus compras la racionalizará al máximo".

Aquí podemos observar claramente que los factores externos pueden influir de una manera significativa a algunas empresas, en este caso a la compañía "X".

Esta evaluación de las 4 "ces" permite observar el riesgo de crédito que involucra al solicitante.

Algunas personas refutan la importancia del presentimiento por no ser una parte objetiva dentro del análisis que efectúan; pero como analistas de crédito experimentados hay que aprender a prestarle atención.

En la mayoría de las evaluaciones las 3 "ces" permiten llegar a una decisión sólida basada en hechos tangibles. Es al considerar la cuarta -condición- que se podría observar o presentir que los hechos no justifican enteramente la decisión de otorgar crédito. Cuando esto sucede, como ejemplo antes mencionado, es de vital importancia ir hasta donde sea necesario, es decir; hacer un sondeo cuidadoso del historial y actuación pasada de la empresa en estudio.

En la sección de integración mercantil se trató de la importancia del carácter, y ya explica la importancia de la condición. En los siguientes renglones explicaremos el papel que la capacidad y el capital juegan en la decisión de crédito.

3.3.1 Determinación de la Capacidad para Pagar Flujo de Efectivo.

La capacidad representa la habilidad del solicitante de crédito para hacer frente puntualmente a todos sus compromisos actuales sin poner económicamente en aprieto a la compañía o reducir el ámbito de sus operaciones. La capacidad es una función de flujo de efectivo, el cual, a la vez, proviene principalmente de las ventas y de la realización de las cuentas

por cobrar de la compañía.

Por lo tanto el ejecutivo de crédito de un proveedor está directamente interesado en la efectividad de su colega en la oficina de su cliente.

Esto resulta más obvio al descubrir que la excusa más común cuando no se pagan las deudas a tiempo es : "mis clientes están retrasando sus pagos". Esta no es una realidad una excusa válida. Indica la existencia de una política de un crédito deficiente y pone en tela de juicio la capacidad de la compañía.

La capacidad es algo que hay que planificar en las operaciones del negocio. No sucedió por arte de magia. Hablando con el cliente posible, acerca de su planificación es como juzgamos su capacidad.

¿Qué previsiones ha hecho para el futuro? ¿Sabe realmente cuál será el monto de todos sus gastos? ¿Cuenta con un estimado sólido de ventas? ¿Le redituará su precio un beneficio adecuado y es a la vez competitivo? ¿Cuenta con presupuestos adecuados para los próximos meses y año? ¿Ha cuestionado sus propias apreciaciones y ha eliminado al punto máximo el factor fantasía?.

Si ha hecho todas estas cosas, luego queremos cerciorarnos de que cuenta con una política y procedimientos de cobro agresivos y eficaces, que le aseguran la pronta realización de sus cuentas.

Cuando nos encontramos con una empresa que no cuenta con un ejecutivo de crédito y todavía hay muchas por supuesto, antes de otorgarle una línea de crédito importante. Se analiza con más profundidad.

La capacidad y flujo de efectivo son inseparables. Aún en una empresa deficientemente administrada puede, en tiempos buenos, tener flujos de efectivo positivos. Pero una pequeña contracción económica reducirá el flujo a un nivel insignificante. Cuando esto sucede, la empresa definitivamente administrada, generalmente, se encuentra sin provisiones líquidas y se ve forzada a recurrir a préstamos a fin de pagar a sus acreedores y continuar las operaciones. Pero los prestamistas podrían negárselos, debido a que la empresa ya ha demostrado, sus falta de capacidad. Los acreedores tendrán grandes dificultades en cobrar sus cuentas. Desde el punto de vista de un ejecutivo de crédito, la mala administración es sinónimo de alto riesgo.

3.3.2 El Capital de Trabajo como Fuente de Fondos.

Cuando el ejecutivo de crédito considera la tercera "C" capital, se refiere principalmente al capital de trabajo (el saldo de los activos circulantes menos los pasivos circulantes). El resto del capital, los factores menos líquidos de los activos totales, también le interesan, pero no suponen en factor activo en la decisión de crédito. Los acreedores únicamente podrían recurrir a los activos fijos en caso de una quiebra o la liquidación a través de la venta de todos los activos de la compañía. Ningún ejecutivo de crédito otorga créditos pensando en una liquidación de la compañía para obtener el pago.

Una compañía con mucho capital en activos fijos podría estar en posición de obtener préstamos y utilizar el efectivo para pagar a sus acreedores. Pero el ejecutivo de crédito no debe basar la evaluación de una compañía en la habilidad de ésta para obtener préstamos en un plazo largo.

Necesita que su deudor le pague puntualmente, por lo tanto, está directamente interesado en el capital de trabajo, los activos circulantes, a fin de contar con una fuente de fondos, en caso de que el flujo de efectivo sea inadecuado para liquidar a tiempo todos los compromisos.

Para la evaluación del capital de trabajo, debemos familiarizarnos con la importancia del índice de liquidez o prueba del adeudo, que se obtiene dividiendo el total de los activos líquidos representados por :

- Cajas.
- Bancos.
- Valores a la cuota.
- Cuentas por cobrar.

(que pueden convertirse en efectivo rápidamente) por el pasivo a corto plazo. Representados por adeudos a favor de proveedores de mercancías o acreedores en general. Este índice no debería ser inferior a uno (1:1). Un índice de dos a uno (2:1) sería más favorable y una mejor indicación de la solvencia. La mayoría de los ejecutivos de crédito a quienes hemos entrevistado estiman que un índice de liquidez de uno a uno es satisfactorio. Sin embargo este índice por sí solo, por muy favorable que sea, no es un indicador verdadero de la fortaleza económica de una empresa. Debe compararse con otros índices, tal como se explicará más adelante.

Un Gerente de Crédito de una compañía conocida en el ramo acerero nos menciona lo siguiente acerca del índice de liquidez, efectivo y activos

altamente líquidos a pasivo a corto plazo.

“Un índice de más de uno a uno es indicación de liquidez. Desde el punto de vista crédito, cuando más alto sea el numerador menor será el riesgo. Pero el Gerente de Crédito debe preguntarse ¿Qué posición del efectivo representa una acumulación obtenida a expensas de los acreedores a quienes no se les ésta pagando a tiempo. Una compañía que pretenda impresionar a un investigador de crédito podría, a propósito, acumular efectivo a expensas de los acreedores actualmente en los libros”.

Sería una equivocación aceptar cualquier índice por si solo como un indicador de fortaleza financiera. Los índices son únicamente indicadores y deben junto, a otros hechos y cifras, utilizarse sólo como un medio para la interpretación de los datos financieros.

El estudio de las prácticas de pago es, asimismo muy importante para el ejecutivo de crédito.

Un negocio en marcha con un historial de anticipar sus facturas o liquidarlas, de acuerdo a los plazos fijados es un riesgo excelente, aunque las cifras que muestren sus estados financieros no sean tan impresionantes. Por otra parte, una empresa con un estado financiero correcto y una reputación de demorar los pagos, no representan un cliente atractivo.

3.3.3 Control de Límites de Crédito

El momento de fijar los límites de crédito es al aprobar las líneas de crédito iniciales. A fin de cerciorarse de que no se sobrepasarán los límites de crédito establecidos sin la aprobación del ejecutivo de crédito, es necesario

establecer un medio para controlar a los clientes.

En una operación computada, esto es fácil. A cada cliente se le asigna un número de cuenta y "antes" de emitir las facturas y documentos de embarque se registran en la computadora todos los pagos y débitos. Para cada cliente se programa en la computadora un límite de crédito y cualquier cargo que exceda ese límite es automáticamente rechazado. Todos los rechazos se envían a la atención del ejecutivo de crédito y éste decide lo que hay que hacer. Si la cantidad que excede es pequeña, tal vez la apruebe. Pero si la cantidad que excede el límite es importante, emprenderá una investigación y quizás le pide al cliente que presente pruebas de su capacidad para manejar el aumento de su línea.

Como un asunto de rutina de la oficina, los cargos recibidos deben registrarse en la computadora antes de los cargos ó débitos. Esto evitará emisión ocasional de un rechazo al comienzo del día cuando ya sea recibido un pago, pero que todavía no ha sido procesado. Los ejecutivos de crédito saben lo desagradable que es solicitar a un cliente un pago que ya ha sido efectuado.

Una operación manual de Contabilidad puede de igual modo controlar los límites de crédito, aunque el procesamiento toma más tiempo y está sujeto a errores humanos. Los empleados de Contabilidad pueden traer a su atención aquellos clientes cuyas líneas de crédito han alcanzado o están próximos a alcanzar el tope. Esto le permite al ejecutivo de crédito revisar la situación antes de que ocurra el exceso. Puede llegar a la conclusión, en base a la actuación pasada del cliente, de que el límite de crédito establecido es demasiado pequeño y, con objeto de incrementar las ventas, puede considerar un aumento sin exigir datos financieros adicionales.

Cualquiera que sea el sistema utilizado, es importante que funcione de un modo eficiente y permita descubrir rápidamente cualquier exceso sobre el límite de crédito.

3.3.4. Consideración de los Límites de Crédito.

No hay ninguna regla que señale cual debe ser el límite de crédito. Depende de muchas variables y lo mejor que puede hacer el ejecutivo es establecerlo según la habilidad del cliente para pagar.

Los departamentos de Crédito y Ventas solían ocupar puestos en el sistema empresarial. El ejecutivo de crédito consideraba que los vendedores eran muy simplones en cuestiones de finanzas. Los vendedores veían al departamento de crédito como un obstáculo para las ventas, Las discusiones resultantes mantenían la empresa en una pugna constante. Esta situación raramente se encuentra hoy en día. El encargado de crédito está orientado a las ventas, hace todo lo posible para ayudar a las ventas y busca siempre la manera de aprobar el máximo número de pedidos.

Una corporación se expresa de la manera siguiente:

"Crédito es la venta de maneras y medios de negociar un acuerdo con un cliente que permita colocar el producto en la planta de éste con un mínimo de riesgo para nuestra compañía. Con esa amplia norma en mente, es posible efectuar cualquier tipo de riesgo".

Podemos insertar convencer a un cliente que debería pagarnos un anticipo. Se puede autorizar una extensión en los plazos de venta. Puede ofrecer una

opción de arrendamiento-compra. Hay un amplio número de posibilidades antes de perder una cuenta.

Aunque cuando llegamos a un acuerdo esperamos que el cliente cumplirá exactamente las condiciones estipuladas. No admitimos excusas. Pague a tiempo y pague la totalidad de la cuenta

3.3.5. Papel del Departamento de Ventas en Relación a los Límites de Crédito y los Plazos de Venta.

En general todos los ejecutivos se reúnen regularmente con el Departamento de Ventas para discutir las cuentas problemáticas y buscar métodos de ventas que se ajusten a la política empresarial.

Se exhorta a los ejecutivos de venta a que presenten evaluaciones de sus clientes potenciales y que informen sobre cambios en las instalaciones y operaciones de los clientes habituales. Estos informes pueden limitarse a simples apuntes o pueden consistir en formularios formales, específicamente diseñados para uso de los ejecutivos.

A continuación desglosamos dos ejemplos de las observaciones que puede otorgar un agente de ventas al ejecutivo o encargado de crédito.

ATENAMENTE : DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Ayer visitamos la compañía "R" y nos encontramos con que García, El Gerente de Compras, estaba recogiendo su oficina. Aceptó empleo con nuestra competencia nos dijo que hacía ya varias semanas que venía buscando un nuevo empleo. Nos comentó que era por asunto de dinero,

pero no nos dio más explicaciones. A la salida, Lulú su secretaria, nos comentó que ella también se marchaba y que la empresa había pedido a ambos que accedieran a una reducción de salario. García es una de los mejores compradores en el ramo. Se han reducido los salarios, deben de estar encarando problemas serios.

Pensamos que esta información podría ser de interés para ti.

A t e n t a m e n t e .
Departamento de Ventas.

Esta comunicación parece no tener la menor trascendencia. Pero un ejecutivo de Crédito hábil se comunicará inmediatamente con las demás fuentes de información para constatar si la compañía "R" está realmente confrontando problemas económicos. Mientras se efectúa la investigación, vigilará cuidadosamente la cuenta y si los pagos se demoran actuará rápidamente.

He aquí el segundo informe, en donde hay que tener mucha precaución:

ATENTAMENTE DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.

Está mañana visité a la compañía "R" y su parte del estacionamiento estaba medio vacío. Han despedido empleados. El Gerente de Compras comentó que los despedidos habían sido limitados y de carácter temporal. Pero a mi salida fui a la plataforma de descarga y observe a un empleado decirle a un camionero que para cobrar su dinero tenía que ir a la oficina. Vi de quien provenía el embarque. Era de Funciones Tepeyac. Quizá ellos sepan algo que nosotros desconocemos.

A t e n t a m e n t e .
Departamento de Ventas.

Cualquier ejecutivo de crédito que reciba un aviso de esta naturaleza no tardará en tomar el teléfono y comunicarse con sus colegas de otras compañías con objeto de averiguar lo que está sucediendo. No cesará hasta obtener algunas respuestas. Cuando un proveedor recurre a embarques contra reembolso, otros pueden seguirle. Aunque la empresa no esté en serios problemas un cambio repentino de plazos a ventas contra efectivo bien podría caer en problemas de flujo de efectivo. Independientemente de los hábitos de pago del cliente, el encargado de crédito deberá inmediatamente iniciar una investigación cuidadosa.

Al vendedor no debe pedírsele que obtenga información de crédito puede obtener a través de otras fuentes. Ordinariamente se le pide que informe simplemente aquellos asuntos que observe en sus contactos.

Algunas compañías usan el formulario que está en la figura No. 6 para obtener una información objetiva de crédito por parte de sus vendedores. Puede adoptarse una variación del mismo, que incluya datos financieros y otra información acerca de la posición crediticia del cliente, según los requisitos que la situación se amerité.

Nombre de la Compañía: _____
Dirección: _____
Vendedor: _____ Fecha: _____

¿Buen Negocio?	"Genérica"	¿Competencia?
¿Establecimiento?	¿En expansión?	¿Algún rotulo comercial?
¿Existencias en Orden?	"En particular"	¿Suficientes existencias o muy
¿Empleados bien capacitados o incompetentes?	¿Bien ubicado?	¿Algún rótulo comercial?
¿Es el propietario un buen comerciante?	¿Bien exhibidas?	¿Posición Social?
¿Bebé?	¿Juega?	¿Quiénes son sus proveedores?

Figura No. 6 Formulario para el uso de los ejecutivos de venta en sus informes.

En algunas empresas, los ejecutivos de venta también actúan como cobradores. Esta es un área polémica y a los vendedores, por lo general no les gusta realizar esa actividad. Sin embargo repetimos, muchas de las compañías que ha visitado, las cuentas vencidas es labor del vendedor el cobrarlas.

Es estos casos es importante que al contratar a los vendedores hay que convencerlos de que el cobro de las cuentas forma parte tan importante en sus labores como las ventas mismas.

Así están más que nadie en contacto con el cliente y de la misma manera están en la mejor posición de poner el atrasado en conocimiento de la persona que probablemente será más afectada (el Gerente de Compras).

Este es consciente de la importancia de pagar a tiempo a fin de evitar la interrupción de necesarias provisiones. El vendedor puede lograr su cooperación para agilizar el pago. Si sus esfuerzos no surten efecto, se puede valer de otros medios para cobrar, pero el vendedor es la primera línea de ataque.

Otras compañías no están de acuerdo con este enfoque, ya que mantienen las funciones por separado. Argumentan que si un cliente se atrasa en sus pagos, es asunto del Departamento de Crédito y si han hecho una mala decisión no es justo involucrar al Departamento de Ventas para que intente cobrar, sin embargo, dadas las épocas actuales, es de suma importancia hacer una labor de equipo para poder tener ventas y tener una cartera saneada, y para esto es de suma importancia el planteamiento primero mencionado.

3.3.6. Condiciones de Ventas y su Efecto Sobre el Flujo de Efectivo.

Al comienzo de la relación deben fijarse los plazos y los límites de crédito. Sin embargo no hay empresa que tenga términos de crédito tan rígidos que no admitan ninguna variación. La situación indicará el grado de variación permitido. A pesar de que la mayoría de los plazos de ventas no exceden de los 30 días, de vez en cuando se ofrecen condiciones de pago mucho más amplias.

Los plazos o condiciones y los métodos de facturación son muy importantes para la eficiente administración de las cuentas por cobrar. Los plazos son engañosos. Para ver hasta que punto esto es cierto considérese la siguiente situación :

La compañía "A" le vende a la "B" el equivalente a \$ 1000.00 de artículos, bajo condiciones del 2% de descuento por pago dentro de los 10 días (2/10, neto 30). La venta tiene lugar el día primero de Junio y se despacha el mismo día.

Pero la fecha de facturación de la compañía "A" es el día 25 de Junio. Esta Concede cinco días de gracia para que la correspondencia llegue a la compañía "B" por lo que se comienza a contar para el descuento el día primero de Julio.

La compañía "B" que está corta de efectivo no aprueba el descuento y finalmente envía su cheque de \$1000.00 el 31 de Julio. La compañía "A" recibe el cheque el 5 de Agosto . La compañía "B" cumplió con las condiciones de pago. ¿Ha cumplido realmente?.

Aquí hay una trampa para el incauto. Del primero de Junio al 5 de Agosto son 65 días. La compañía "B" utilizó los artículos de la compañía "A" durante todo ese periodo sin efectuar ningún pago. Sin embargo, técnicamente, ha cumplido con los términos del pago.

Si la compañía "A" hubiera efectuado su venta del primero de Junio en efectivo, los \$ 1000.00 hubiera ingresado rápidamente a la empresa y hubieran producido algún interés. Pero en vista de que no fue así, la compañía "A" sufrió y la ganancia en su venta fue reducida.

La cantidad de la reducción depende de la efectividad de la compañía "A" en rotar su efectivo.

Supóngase ahora que en lugar de la venta original de \$ 1000.00 la cantidad

fuera de \$1,000,000.00 bajo las mismas condiciones. La pérdida de la compañía "A" toma proporciones significativas. Necesita considerar sus condiciones de venta y procedimientos de facturación.

Las prácticas de la moderna administración del crédito consisten en cobrar por factura y calcular los descuentos y periodos netos desde la fecha de la factura, que es también la fecha de embarque. Se conceden unos días para la llegada de las facturas por correo.

Dentro de la compañía donde ahora laboramos esto se comprende muy bien y se es particularmente cuidadoso acerca de los plazos de venta y facturación.

No hay nada que destruya la credibilidad del ejecutivo de crédito más rápidamente que el hecho de no exigir el estricto cumplimiento de las condiciones de pago. Aquí nosotros sencillamente no toleramos los atrasos y nos cercioramos de que el cliente comprende que la factura es una orden de pago que debe liquidarse según los términos acordados a partir de la fecha señalada en la misma.

Las facturas llevan la fecha en que se efectuó el embarque y le decimos al cliente: si su cheque, llega a nuestro apartado postal dentro de los 45 días de la fecha de factura, ustedes han cumplido con nuestros plazos de venta. Pero si recibimos el pago a los 46 días, entonces ustedes se han atrasado 16 días y se cae en los moratorios, por lo que su reputación de crédito se perjudicará.

Para mantener a los clientes informados, nuestra computadora emite un aviso a los 36 días de la fecha emisión de la factura recordándoles que

deben efectuar el pago. Con esto nuestros clientes no pagan a otros y dejan que nosotros esperemos. Saben por experiencia propia que si no pagan a tiempo interceptaremos los embarques y se les cargarán moratorios, y así es la única forma de mantener la credibilidad.

Enviar las facturas separadamente agiliza el flujo de efectivo, es más trabajoso que facturar en base mensual, pero en esta época en que el flujo de efectivo es esencial para la mayoría de las empresas, cada peso que se reciba un día antes es una ventaja. Teóricamente, el envío de las facturas separadas generará antes de final de mes entradas de efectivo de por lo menos una tercera parte de las ventas del mes en curso, por concepto del clientes que aprovechan los descuentos. Aquellos que pagan contra factura enviarán sus cheques aún más temprano, el flujo de efectivo, en lugar de concentrarse en grandes cantidades alrededor de los de cada mes y al final de mes, fluirá de un modo más uniforme durante los 30 días del mes.

3.3.7 Empleo de Garantías

Las garantías son un asunto que la mayoría de los ejecutivos de crédito preferirían eludir, ya que una garantía por encima de los activos financieros de una empresa es una admisión de que existen dudas acerca de la capacidad del cliente para pagar. Sin embargo, si la venta depende de la obtención de una garantía, el moderno ejecutivo de crédito la solicitará.

Algunas garantías están diseñadas para tomar en prenda los bienes personales del propietario o socios de la compañía.

A los directivos de las sociedades anónimas se les puede pedir que pongan

sus bienes personales como confianza para garantizar el pago de la deuda en que incurra la empresa.

Las garantías firmadas tienen fuerza jurídica, pero para medir su verdadero valor, el ejecutivo de crédito debe hacer una investigación de la conducta personal y posición económica de todos los que garantizan. Esto toma tiempo y es mucho más dificultoso que investigar a una entidad empresarial. Sin embargo, en caso de que no pudiera realizarse la venta sin la obtención de una garantía, la mayoría de los ejecutivos entrevistados llevarían a cabo la investigación. (En la figura No. 7, muestra un ejemplo de lo que puede ser una garantía).

Otra forma de asegurar el pago de algún artículo caro es tomándolo en prenda, mediante esta acción la compañía vendedora retiene el título de la transacción hasta que la misma haya sido pagada en su totalidad. En caso de que el comprador vendiera las mercaderías antes de efectuarse el pago total, el título seguiría en manos del vendedor original y éste podría recuperar el artículo, aunque en la mayoría de los casos, no sin un juicio.

Otra desventaja de tomar un artículo en prenda radica en el hecho de que el vendedor puede vender a su cliente un componente importante y éste a la vez, lo incorpora al producto terminado, el cual vende a una tercera persona. Cuando sucede esto, el asunto se complica demasiado y el proceso legal puede consumir mucho tiempo y dinero.

Otro método de efectuar una venta arriesgada es mediante la utilización de un pagaré (como se ilustra en la figura No. 8). Esta es una orden dirigida al banco del cliente para que éste pague al vendedor una suma determinada en una fecha determinada.

Pero no es una garantía. A su presentación , el banco puede rehusar pagarla y no está obligado a hacerlo, a menos que el pagaré haya sido convertido en una aceptación bancaria. Al hacerlo el banco garantiza el pago y hará sus propios arreglos con el comprador de la mercancía.

GARANTÍA PERSONAL INDIVIDUAL

Fecha: _____

Yo _____, con domicilio en _____

Siendo mayor de edad e interviniendo en mi propio nombre y derecho certifico: Que en consideración por otorgarle crédito a petición mía a la firma _____ (a la que ahora en adelante se denominará la compañía), en el cual ostento el cargo de: _____ mediante la presente personalmente garantizo el pago en el _____ del Estado de _____ de cualquier deuda con la compañía y mediante la presente me comprometo a pagar a petición suya cualquier suma que la compañía les adeudara en caso de que compañía no le pagara a su vencimiento. Comprendo que ésta es una garantía permanente e irrevocable como indemnización por dichas deudas de la compañía. Mediante la presente renunció al aviso de protesto, falta de pago y el correspondiente aviso y consiento en cualquier modificación o renovación del acuerdo de crédito que ésta garantizando.

Firma: _____

Testigo: _____

Dirección: _____

Figura No. 7 Formulario de Garantía Personal Individual.

_____ No. _____

_____ Por _____

Emisión Vencimiento

=====

Por este pagaré me (nos) comprometo a pagar incondicionalmente, a la orden de _____, en las ciudades de _____ o en la plaza, a elección del tenedor, la cantidad arriba indicada, el día de su vencimiento, _____% Anual durante todo el tiempo que este pagaré permaneciere total o parcialmente insoluto, sin que por ello se considere prorrogado el plazo fijado para el cumplimiento de esta obligación.

Instrucciones al Banco _____

=====

Figura No. 8 Ilustración de un Pagaré

Pagaré: Es un título de crédito, con los siguientes requisitos:

- La mención de sé pagaré, inserta en el texto del documento.
- La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- El lugar y la época de pago.
- La fecha y el lugar en que se suscriba el documento.

- La firma del suscriptor o de la persona que firme a su ruego o en su nombre.¹

Como regla general, una empresa no aceptará un pagaré, al menos que sepa que en la fecha de pago los fondos estarán disponibles o en el banco. O si el comprador ya he hecho arreglos con el banco para que éste la pague y cargue su importe a una línea de crédito abierta que el comprador tiene con el banco.

3.3.8 Letras de Cambio.

Es un título de crédito con los siguientes requisitos:

- La mención de ser Letra de Cambio, inserta en el texto del documento.
- La expresión del lugar en que se suscribe.
- La expresión del día, mes y año en que se suscribe.
- La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero.
- El nombre del girado.

¹ Pina Vara Rafael, Mexicano, "DERECHO MERCANTIL MEXICANO" P. 366

- El lugar de pago.
- La época de pago.
- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago.
- La firma del girado o de la persona que suscriba la letra a su ruego o en su nombre.²

Una Letra de Cambio es un documento similar al Pagaré; que está firmado por el librador (generalmente el vendedor), ordenando a la persona a quien está dirigido (el librado) que pague a ella o a un tercero una cantidad determinada a la vista o en una fecha futura establecida.

La Letra de Cambio es una demanda de pago que proviene del acreedor en lugar de una promesa de pago de deudor. Por lo tanto, el librado (la persona que debe pagar la letra) debe contraer por escrito el compromiso de pagarla escribiendo la palabra "acepto" o "aceptamos" el librado es una sociedad. Seguidamente se pondrán la fecha y firma. Una vez aceptada, se convierte en una promesa de pago del librado.

Las Letras de Cambio representan un instrumento de cobro excelente y pueden descontarse en el banco, también pueden dirigirse al banco del cliente, en lugar del cliente personalmente. Ahora bien si después de aceptar la letra el comprador no efectúa el pago de la misma, un representante del vendedor, normalmente un abogado o un banco, puede obtener de un juez una orden de embargo en contra de los bienes del

² ibid. Pág. 346

comprador. Si una tercera persona ha avalado la letra, escribiendo en la misma "por aval" y firmándola, el vendedor también puede tener una orden de embargo en contra del avalista.

Estas Letras de Cambio son muy usadas en transacciones internacionales. (En la figura No. 9 se ilustra la misma).

The diagram shows a rectangular form for a bill of exchange with the following fields and labels:

- No.** (Number): Located at the top left.
- \$** (Dollar sign): Located at the top right.
- México, D. F. A** (Date): Located in the middle right section.
- A la Vista** (At Sight): Label with an arrow pointing to the top left field.
- Recibido** (Received): Label with an arrow pointing to the top middle field.
- Nombre del Librador** (Name of the Drawer): Label with an arrow pointing to the top right field.
- A** (Pay to the order of): Label with an arrow pointing to the middle left field.
- Se servirán Ud. (s) mandar pagar incondicionalmente por esta Única Letra de Cambio en _____ a la orden de _____ la cantidad de _____** (You are to pay unconditionally for this single bill of exchange in _____ to the order of _____ the amount of _____): The main body text of the form.
- Valor _____ que sentarán Ud. (s) en cuenta _____ aviso de S. A.** (Value _____ which you will settle in account _____ notice of S. A.): The bottom section of the form.
- A** (Signature): Label with an arrow pointing to the bottom left field.
- Acepto (amos)** (I accept): Label with an arrow pointing to the bottom middle field.
- Nombre del Librado** (Name of the Drawee): Label with an arrow pointing to the bottom left field.
- Dirección** (Address): Label with an arrow pointing to the bottom middle field.
- Ciudad y Edo. Del Librado** (City and State of the Drawee): Label with an arrow pointing to the bottom right field.

Figura No. 9 Formulario de Letra de Cambio.

3.3.9 Carta de Crédito.

Es una operación de crédito que consiste en la orden de pago que expresa en un documento girado por una persona (dador) al destinatario, para que éste ponga a disposición de persona determinada (el beneficiario), una cantidad fija o varias cantidades indeterminadas, pero comprendidas en un máximo cuyo límite se señala en el mismo documento.³

Se llama Carta de Crédito, a la carta que el banco del comprador dirige a uno de sus corresponsales o directamente al vendedor autorizado a cobrar cierta suma determinada, una vez que el vendedor haya cumplido con lo estipulado en la Carta de Crédito. El crédito del banco sustituye al crédito del comprador.

Para cobrar el dinero, el vendedor debe presentar en el banco el giro junto con los demás documentos que estipula la Carta de Crédito, antes de su expiración.

3.4 Interpretación de Estados Financieros.

Un estado financiero tal como se observa en la figura No. 10 es un formato para resumir las actividades, resultados, bienes y deudas de un negocio.

Concepto:

Se ha dado en llamar "Estados Financieros" al conjunto que forman el

³ op.cit. Pág. 291

Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Unidos estos documentos contienen la información financiera básica de cualquier empresa. El balance, en su calidad de documento esencialmente estático, expresa cual es la situación del negocio en un momento dado; y el Estado de Pérdidas y Ganancias al referirse a las operaciones o actividades realizadas durante el ejercicio, presenta al negocio en marcha, indicando exactamente que se hizo para llegar al resultado final. ⁴

Los Estados Financieros se dividen en dos categorías principales: certificados y no certificados. El estado certificado es aquel que ha sido preparado por un Contador Público o Auditor independiente y que va acompañado de una certificación similar a la que se ilustra en la figura No. 11, en la que certifica la veracidad de los estados y señala los métodos utilizados en su preparación.

Los estados certificados son siempre preferibles. Pero los ejecutivos de crédito son conscientes de que muchas empresas pequeñas no pueden encarar el alto costo que involucra una auditoria independiente y, que consecuentemente aceptan estados no certificados son únicamente declaraciones no verificadas que reflejan la apreciación optimista del propietario o gerente.

El ejecutivo de crédito está principalmente interesado en dos tipos de estado financiero: el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. Estos dos pueden aparecer en una misma hoja, como se muestra en la figura No. 10 o puede aparecer en dos hojas separadas.

⁴ Prieto, Alejandro. "Principios de Contabilidad"
Mexicano, Pág. 227

Henderson Hodges & Co.
Contadores Públicos Certificados

A. La Junta Directiva

Hemos examinado el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de _____ por el año terminado el 30 de junio del 20___. Nuestro examen fue hecho de acuerdo con normas de auditoria generalmente aceptadas y por, tanto, incluyeron todas aquellas pruebas de los libros de contabilidad y otros procedimientos de auditoria que hemos considerado necesario bajo las circunstancias.

En nuestra opinión, los hechos y cifras informados presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones del cliente, a las que hemos llegado de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, los cuales fueron aplicados de un modo consistente con los del año anterior.

Henderson Hodges & Co.
Contadores Públicos Certificados.

Figura No. 11 Un Estado Certificado

ESTADO FINANCIERO DE:

Fecha: _____

Nombre de la Cía. _____ Ramo de Negocio _____

Calle _____ Ciudad _____ Estado _____

Por el año terminado el _____ 20____.

Nombre de la Cía. Que solicita el Estado

Para: _____

(Por favor, responda todas las preguntas. Cuando no inserte cifras.)

ACTIVOS	PASIVOS
Caja y Bancos _____	Cuentas por pagar _____
Cuentas por cobrar _____	Dctos. Por pagar-sin avalar:
Documentos por cobrar _____	A bancos _____
Inventarios (no incluir mercaderías en	A socios directivos _____
Consignación) _____	A otros _____
Otros activos circulantes	Dctos. Por pagar-avalados:
(describir): _____	A _____
_____	Impuestos o acumulados _____
_____	Retenidos de sueldos y salarios _____
Total de Activos Circulantes \$ _____	Impuestos sobre la renta _____
Terrenos y edificios (valor	Otros _____
depreciado) _____	Sueldos y salarios acumulados y otros
Maquinaria, planta y equipo (valor	gastos _____
depreciado) _____	Otros pasivos _____
Otras cuentas por cobrar _____	Circulantes (describir) _____
No	Total de Pasivos Circulantes \$ _____
circulantes _____	Hipoteca sobre terrenos y edificios _____
_____	Gravámenes sobre mercaderías y
Otros activos:	equipo _____
(describir) _____	Otros Pasivos (describir) _____
_____	Pasivos Totales y Capital \$ _____
Activos Totales \$ _____	_____

Resumen del Superávit Ganado (o del Capital Líquido si no se trata de un Cía. Por acciones).

Continúa en la siguiente página.

Superávit (o capital líquido al principio del periodo). Fecha _____ 20__ \$ _____
Más-utilidad del periodo \$ _____ y ajustes _____ \$ _____
Suma Total \$ _____ \$ _____
Menos pérdidas del periodo \$ _____ y dividendos (o retiros de capital si no se trata de una Cía. por acciones) _____ \$ _____
Deducciones Totales _____ \$ _____
(Superávit o Capital Líquido).

Estado de Pérdidas y Ganancias para el Periodo de _____ a _____

<p>1. Ventas Netas _____ (en efectivo \$ _____) (A crédito \$ _____)</p> <p>2. Inventarios-Al principio _____</p> <p>3. Compras _____</p> <p>4. Total (partida 2 más partida 3) _____</p> <p>5. Menos inventario final _____</p> <p>6. Costo de Ventas _____</p> <p>7. Utilidad Bruta _____</p> <p>8. Menos gastos totales _____ Otras sumas o deducciones _____</p> <p>9. Utilidades antes de impuestos _____</p> <p>10. Menos impuestos sobre la renta _____</p> <p>11. Utilidades Netas Después de Impuestos _____</p>	<p style="text-align: center;">Detalles de los Gastos:</p> <p>Sueldos y salarios-Directivos y propietarios Empleados _____</p> <p>Renta _____</p> <p>Calefacción, Luz, y otros gastos del edificio _____</p> <p>Publicidad _____</p> <p>Intereses _____</p> <p>Impuestos excepto I. S. R. _____</p> <p>Depreciación (enseres, camiones, etc.) _____</p> <p>Gastos Totales _____</p>
--	---

Figura No. 10 Formulario de un Estado Financiero.

RELACIONE SUS PROVEEDORES MAS IMPORTANTES Y BANCOS

NOMBRES

DIRECCIONES

¿Cantidad por la cual son responsables por
avales o garantías \$ _____

Cantidad de mercaderías en consignación
\$ _____

Cantidad de Impuestos vencidos
\$ _____

Cantidad mensual a pagar por concepto de
alquiler de equipos o contratos de ventas
condicionales \$ _____

Último año en que su declaración de
Impuestos fue examinada _____

Fecha en que tomaron el último inventario
físico _____

Fecha en que el negocio fue fundado _____
Si los edificios son rentados, señale el costo
anual de la renta _____

Fecha en que caduca el contrato de
arrendamiento _____

¿Están algunos de sus activos sujetos a
gravamen bajo el Código de Comercio?

No _____ Si _____

(Por favor incluya una lista)

DETALLE DE TERRENOS Y EDIFICIOS

Descripción y Ubicación _____ _____	Título de propiedad a nombre de: _____ _____	Costo _____ _____
Costo depreciado _____ _____	Valor tasado _____ _____	Gravámenes Cantidad _____ ¿A quién? _____

DECLARACIÓN DE SEGUROS

1. ¿Mantiene un seguro contra incendio? Si ___ No ___ Cantidad Total \$ _____

2. ¿Efectúa transacciones periódicas de seguro e inventarios para determinar si ésta
adecuadamente protegido?

3. ¿Han revisado recientemente los límites de su seguro contra riesgos?

Si ___ No ___ Fecha de la revisión más reciente _____ 20__.

Completamente las casillas de abajo relacionado y describiendo todas sus pólizas de seguro

Continua en la siguiente página.

Nombre de la Cía. de Seguros _____	Descripción de la protección _____
Número de la Póliza _____	Cantidades o límites _____
Fecha de Vencimiento _____	Características específicas _____

Nombre y dirección de su agentes de seguros: _____

El suscrito ha leído cuidadosamente esta declaración (la parte impresa) y es a mi juicio, completa, correcta y fidedigna en todos los aspectos. Pone en su conocimiento el estado fidedigno de mi (nuestra) situación financiera, y si tiene lugar algún cambio yo (nosotros) se lo informaremos. Mientras no reciban tal aviso, ustedes pueden considerar que este es un estado permanente. Las cifras suministradas no son estimadas. Han sido tomadas de mis (nuestros) libros y el inventario físico fue tomado a la fecha indicada.

Nombre de quien firma _____

Si se trata de una sociedad, nombre de los socios _____

Si se trata de una compañía por acciones, nombre de los directivos _____

Firmado por: _____

Figura No. 10 Formulario de un Estado Financiero.

El balance general se divide en dos secciones.

Una sección relacionada con los objetivos de la compañía y la otra los pasivos y el capital contable o líquido. Los activos y los pasivos se subdividen en circulantes corrientes y fijos, y en circulantes o corrientes y pasivos a largo plazo.

El término corriente o circulante al referirse a los activos describe la caja y bancos, así como otras cuentas, tales como documentos y cuentas por cobrar, y los inventarios de mercancías que pueden fácilmente convertirse en efectivo. Los activos fijos son aquellos bienes, tales como edificios e instalaciones industriales, que tienen valor pero que no pueden fácilmente convertirse en efectivo.

Los pasivos corrientes o circulantes, tales como las cuentas por pagar, están integrados por todas aquellas deudas que deben liquidarse en el curso de un año. Otros pasivos, hipotecas por ejemplo, son aquellas cuentas a pagar con vencimiento a más de un año.

3.4.1 Análisis del Balance General.

Para los ejecutivos de crédito, el balance general ofrece una indicación de las probabilidades de obtener el pago de acuerdo con los plazos de venta. La primera consideración es calcular el monto de los activos líquidos de la compañía. Estos están representados por aquellas partidas del activo circulante que más fácilmente pueden convertirse en efectivo.

- Caja

- Bancos
- Cuentas por Cobrar
- Valores negociables

Los inventarios, aunque se clasifican bajo los activos líquidos. El balance general no provee ninguna indicación de su condición y aunque fueran recientes y vendibles, su conversión a efectivo puede ser un proceso largo y complejo.

El valor efectivo de las cuentas por cobrar depende de su edad. Si los plazos de venta de ellas son de 30 días, las que tienen de 30 a 45 representan un excelente aval y pueden darse en prenda para obtener préstamos. Aquellas cuentas por cobrar que tienen más de 45 días (suponiendo todavía que los plazos de venta son de 30 días netos), sufren en una disminución en su valor para obtener para obtener préstamos en proporción directa a su edad. La gran parte de los ejecutivos entrevistados consideran que las cuentas que tienen 90 días no tienen valor como aval, puesto que ya llevan 60 días de vencidas. Las cuentas mayores de 90 días frecuentemente son incobrables. Por supuesto, si los plazos de esas cuentas fueran de 90 días, entonces no vencerían hasta después de los 90 días. El ejecutivo de crédito, calcula el valor de las cuentas por cobrar, según los plazos de cuenta concedidos y la edad de dichas cuentas. Su mayor interés radica en el número de días que están vencidas.

El ejecutivo de crédito al analizar el balance general, no emitiría juicio alguno sobre las cuentas por cobrar hasta recibir una clasificación reciente de estas edades. Pero para la evaluación inicial de la solicitud de crédito,

bastará con las cifras del balance general.

Los pasivos circulantes incluyen las cuentas por pagar, préstamos a corto plazo, sueldos y salarios por pagar e impuestos sobre la renta por pagar.

El ejecutivo de crédito tiene poco interés en los activos fijos debido a que su objetivo reside en obtener el pago a tiempo, el cual es normalmente de 30 días; raras veces el mayor de 90 días. Aunque los activos fijos tienen valor, sólo pueden convertirse en efectivo a través de la liquidación de la compañía y nadie concede crédito si el pago depende de la liquidación del deudor.

Por la misma razón, los pasivos a largo plazo tienen, así también, menos importancia párale área de crédito. Si el cliente puede pagar a tiempo según los plazos de venta, sus intereses en las obligaciones a largo plazo de la compañía es mínima.

El estado de pérdidas y ganancias muestra los resultados de las operaciones de la compañía durante un periodo determinado normalmente un año. Si un proveedor importante grandes cantidades de crédito a una empresa y ésta se metiera en problemas económicos, entonces el proveedor podría solicitarse estados mensuales o por lo menos, un balance de comprobación mensual y cifras de ventas. El departamento de Crédito está interesado en la mayoría de las partidas del estado de pérdidas y ganancias. Le indica si la compañía está logrando utilidades, pagando salarios razonables, haciendo adecuadas provisiones para depreciación, manteniendo los gastos bajo control. Es indicativo de una administración eficiente o deficiente.

Sin embargo, un estado financiero por sí solo es de poco valor. Los

departamentos de Crédito que desean efectuar un análisis minucioso necesitan contar con los resultados de dos a tres años consecutivos, a fin de medir las tendencias de las cuentas.

Los estados financieros de algunas empresas pequeñas son simples y los indicadores son tan claros que no es necesario efectuar un análisis detallado. Otros son tan complicados que para su interpretación es necesario efectuar un análisis detallado. Otros son tan complicados que para su interpretación es necesario recurrir a un experimentado analista financiero. Entre estos dos extremos el ejecutivo de crédito analizará, los estados financieros valiéndose de ciertos índices financieros y comparándolos con los promedios del ramo y con los resultados pasados.

3.4.2 Índices y la Interpretación de Estados Financieros.

Los Índices financieros son las relaciones entre las diferentes cuentas del balance general y del estado de pérdidas y ganancias. Pueden calcularse muchos índices, pero sólo unos cuantos son de verdadero valor para el ejecutivo de crédito. Un departamento de crédito no debe involucrarse en lo que se ha clasificado como "parálisis analítica": Una desmedida inmersión con las cifras e índices.

Los índices deben interpretarse según su relación entre sí. Cualquier índice por sí solo, es de poco valor, pero mediante su comparación con los años anteriores pueden establecerse tendencias que son criterios para tomar decisiones.

A continuación se plasmarán los índices que durante las entrevistas

realizadas son los que se consideran de mayor importancia.

3.4.3 Índice de Liquidez.

Este es el índice del valor total del efectivo, documentos y cuentas por cobrar, valores realizables a la vista al total de las cuentas por pagar, documentos por pagar a bancos y otros, impuestos sobre la renta por pagar y sueldos y salarios por pagar. Es una medida de la liquidez de la compañía y una indicación para el ejecutivo de crédito del efectivo que la empresa puede reunir a corto plazo para liquidar las obligaciones contraídas con sus acreedores.

Fórmula:

Caja, Bancos, Dctos. y Cuentas x Cobrar _____

Préstamos directos, Dctos. Y Cuentas por Pagar, Impuestos, Sueldos y Salarios

Un índice de uno a uno significa que una empresa que convirtiera en efectivo todos sus activos líquidos dispondría del dinero justo para pagar todas sus obligaciones a corto plazo o pasivo circulante. La mayoría de los ejecutivos entrevistados aceptan un índice como el señalado, pero se sentirían más cómodos si el mismo fuera de dos o tres a uno. Índices de uno a dos o tres indican claramente la falta de capacidad de la empresa para satisfacer sus necesidades de efectivo.

Fórmula:

Activo Circulante _____

Pasivo a Corto Plazo

3.4.4 Activos Circulantes a Pasivos Circulantes.

(Índice de Solvencia)

Este se obtiene dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

Desde hace mucho tiempo se considera que este índice mide la solvencia de la empresa. Pero, desde el punto de vista del ejecutivo de crédito, no muestra un grado de liquidez tan elevado como el índice de liquidez. Los activos circulantes, como se mencionó anteriormente, incluyen los inventarios, y esta liquidez de los inventarios está rodeada de muchos factores dudosos, (sus valores pueden ser excesivos). Pueden contener artículos obsoletos que no pueden venderse a ningún precio. Puede que no roten con la suficiente rapidez, particularmente en períodos de recesión. Los departamentos de Crédito examinan cuidadosamente el valor de los inventarios, y al calcularse los índices puede incluso excluirse el valor contable de éstos, del valor total de los activos circulantes.

La diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes nos da el **Capital de Trabajo**, que es el dinero que la compañía utiliza para operar. Si el capital de trabajo es adecuado, la empresa podrá utilizarlo sin incurrir en problemas de flujo de efectivo para retirar sus gastos de operación. El flujo de efectivo se utiliza entonces para liquidar las deudas contraídas con los acreedores, cuando el capital de trabajo es suficiente para continuar las operaciones, se separa el problema recurriendo a préstamos o poniendo parches diarios al flujo de efectivo.

Este índice, en la mayoría de las empresas entrevistadas, coinciden que no debería ser inferior de dos a uno. Pero habiéndose convencido de ese

punto, el ejecutivo de crédito debe preguntarse si el capital de trabajo es adecuado para satisfacer las necesidades impuestas sobre el mismo. Ambos se plantean importantes para una decisión crediticia.

Fórmula:

$$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

3.4.5 Utilidad Neta a Ventas Netas.

Este índice mide la suficiencia de las utilidades, es un indicador importante de tendencias. Si las ventas aumentan pero, al mismo tiempo, las utilidades disminuyen como porcentaje de las ventas, es indicación de que algo anda mal. La administración de la compañía puede ser deficiente, el precio del producto puede ser demasiado reducido o los gastos pueden estar fuera de control. En todo caso el ejecutivo de crédito compara los porcentajes del ramo y emitirá su juicio según lo que haya observado. Un índice de utilidad a ventas en descenso ciertamente requiere una mayor investigación.

Fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

3.4.6 Ventas Netas a Capital de Trabajo.

En este caso, nuevamente, las tendencias son importantes. Un rápido incremento en las ventas sin un incremento correspondiente en el capital de trabajo indica un exceso de ventas y la probabilidad de que la empresa

tendrá que forzar el flujo de efectivo para mantener el ritmo. En efecto, la empresa se ésta lanzando ella misma al precipicio. Durante la experiencia podemos decir, que un índice de activos circulantes a pasivos circulantes de uno a uno, se estará otorgando un crédito con riesgo elevado. Aquí en lugar de conceder una línea en cuenta abierta, es bueno tener algunas garantías adicionales.

Fórmula:

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios, Cuentas x Cobrar (Clientes)}}$$

3.4.7 Pasivo Total a Capital Líquido.

Este es un índice entre lo que la empresa debe y el patrimonio del dueño o accionista. A menudo se le denomina "**Índice de Deuda a Patrimonio o Apalancamiento Financiero**". Si la deuda aumenta sin un decremento correspondiente en el capital líquido, la empresa pronto llegará al punto en que no puede pagar sus deudas o conseguir préstamos adicionales.

Un índice de deuda a capital líquido de tres o cuatro a uno es causa de preocupación, debido a que un índice de más de uno a uno 100%, indica que las obligaciones contraídas con los acreedores exceden al patrimonio de los dueños del negocio. Una deuda elevada tiende a ofuscar el juicio de la gerencia, restringe las oportunidades y coloca tanta presión sobre la gerencia que la eficiencia de las operaciones diarias sufre.

Fórmula:

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Líquido}}$$

Capital Contable

Un índice elevado puede que no sea una señal de problemas inmediatos para el departamento de crédito, pero debe tenerse este factor siempre en mente, debido a que una empresa con una deuda elevada podría intentar utilizar a sus acreedores como fuente económica de efectivo, mientras trata resolver su fortaleza económica.

Los índices que se han mencionado no son los únicos que utilizan en un Departamento de Crédito comercial, sin embargo, creemos que son los más importantes para los objetivos de este trabajo.

3.5 Procedimiento de Cobranzas y Control de Crédito.

Los ejecutivos de crédito en la actualidad no pueden darse el lujo de quedarse dormidos. Cuando todos los clientes pagan de acuerdo con las condiciones de venta y no surgen problemas, existe la tendencia natural a despreocuparse. Por lo tanto, un encargado de crédito eficiente que desea proteger la inversión de su compañía en la cartera de cuentas por cobrar, no permitirá que el éxito le confíe en exceso. Se mantendrá a la expectativa de las señales de peligro que le dicen que le está pasando algo a uno de sus clientes, al ramo o a la economía global.

3.5.1 Administración de las Cuentas por Cobrar.

Todo cuanto hace el ejecutivo de crédito está encaminado a lograr un objetivo importante: convertir las cuentas por cobrar en efectivo con la mayor eficiencia posible. Cuando más se tarde en cobrar una cuenta

vencida, menores serán las probabilidades de recuperarla en su totalidad. La edad de las cuentas por cobrar es un asunto de gran importancia para el gerente de crédito.

Los gerentes de crédito, generalmente reciben informes semanales con la clasificación de las cuentas por cobrar por edades. Estos informes clasifican a las cuentas en grupos de 30,60,90 y más de 120 días, así también el valor monetario de clase. Ningún ejecutivo de crédito desea ver cantidades en la columna de 90 días o más (si sus plazos de venta normales son de 30 días); pero aún las cuentas que llevan 30 días vencidas suponen un gasto para la empresa que cuenta con un programas activo de reinversión del efectivo procedente de las utilidades.

"A las cuentas por cobrar hay que considerarlas exactamente de la misma forma que el dinero invertido en otros activos ". (Lic. Rodolfo García O. Gerente de Crédito Cía. Blancos Poly Kent).

"Toda inversión debe producir un retorno en proporción a su valor, nosotros creemos que nuestro efectivo producirá un mejor retorno cuando lo invertimos en instalaciones de producción que cuando está confinado en cuentas por cobrar improductivas. El dinero en cuentas por cobrar se compone de dos categorías: Utilidades en que deben canalizarse el capital de trabajo y reinvertirse; y los fondos necesarios para encarar los costos. Está es el flujo de efectivo que se utiliza para pagar a los proveedores. Cuando las cuentas por cobrar se hacen demasiado grandes, hay que recurrir a préstamos con tasas de interés elevadas para encarar los gastos normales y pagar a los proveedores, en lugar de contar con efectivo para invertir y sacarle una utilidad, terminamos pagando por el privilegio de mantener las deudas de nuestros clientes. Eso no tiene sentido."

Esto es, las cuentas por cobrar no generan intereses suficientes (en caso de cobrarlos) y desde el punto de vista de generación de utilidades no tienen ningún valor hasta que no se conviertan en efectivo. Los ejecutivos de crédito tienen que trabajar arduamente para activar las cuentas por cobrar a través del embudo y no dejar que queden estancadas en la parte de arriba.

3.5.2. Cómo Activar el Flujo de Efectivo.

Hay dos métodos para lograr esto. Uno consiste en reducir las ventas a crédito y mantener un equilibrio dentro del embudo, a fin de que lo que entre pueda salir prontamente. No es siempre tan poco práctico como parece. De hecho, una empresa que se expande rápidamente y que se encuentra ante una escasez de capital de trabajo puede optar por reducir sus esfuerzos de venta hasta que se vea aliviada. Pero normalmente la gerencia no acepta este método.

Un método mejor que el que más utilizan los ejecutivos de crédito, consiste en prestar cuidadosamente atención a la clasificación de cuentas por edades e instituir rápidos y eficaces esfuerzos de cobro cuando los clientes no se ajustan a los plazos establecidos. Este sistema puede compararse a utilizar una paleta para desatascar el embudo de arriba, separando los clientes morosos y dejando que los buenos clientes fluyan sin interrupción a través del embudo.

Aquellos clientes que se hayan separado, pasan a ser el blanco de los esfuerzos de cobro.

Es importante reaccionar rápidamente cuando el cliente se demora en los

pagos o cuando actúa de un modo inapropiado. A los clientes que aprovechan los descuentos después del período establecido, debe rápidamente de facturárseles por los descuentos no ganados. Si uno no lo hace así, eventualmente la mayoría de los clientes ignoran los plazos y descontarán todas las facturas. La palabra correrá entre los clientes, quienes notarán y recordarán la ineficiencia.

Facturar a un cliente por un descuento no ganado puede molestarle, pero también es una gran molestia para el proveedor. Pero si uno insiste en el pago pasarán a alguna de estas dos situaciones. O bien el cliente pagará en 10 días y tomará el descuento, o dejará de tomar descuentos no ganados. Cualquiera que sea el caso, así si se logrará el objetivo.

A los clientes que atrasan sus pagos debe tratárseles con firmeza, pero cortésmente.

El acuerdo de vender a crédito es un contrato.

Una vez entregadas las mercancías es obligación del cliente cumplir con las condiciones que estipula el contrato. Si no lo hace, no tiene razón para resentirse de los recordatorios que le hace el ejecutivo de crédito para que pague su deuda.

El ejecutivo de crédito que no solicita el pago, no está cumpliendo con su deber. Si continúa vendiéndole a un cliente que ya está atrasado en los pagos, estará poniendo nuevo dinero encima del que ya se encuentra en peligro.

Hay razones legítimas por las cuales, ocasionalmente los clientes no

pueden cumplir con las condiciones de cuenta. Los buenos ejecutivos de crédito escucharán atentamente las explicaciones del cliente y luego harán acuerdos razonable para salvar al cliente y a la venta, pero en su administración de las cuentas por cobrar no toleran acciones dilatorias o evasivas.

3.5.3. Vigilancia de las Señales de Peligro.

A continuación mencionaremos algunas de las situaciones que debe provocar el ejecutivo de crédito al iniciar una investigación para determinar lo que está pasando.

Un cliente que ha venido descontando las facturas regularmente de súbito deja pasar los 30 días que le otorgarán los plazos de venta. ¿Qué anda mal?. Ciertamente, es un problema de flujo de efectivo, pero ¿Cuál es la razón?. El ejecutivo de crédito deseará averiguarlo. Puede comunicarse en persona o vía telefónica con el cliente. Puede pedirle al vendedor que en su visita al cliente le informe lo que ha visto. Puede solicitar un estado financiero reciente. Lo que no puede hacer es sentarse y esperar a ver que sucede, ya que un cliente que este mes deja de descontar las facturas, el próximo mes puede dejarlas de pagar.

No hay tiempo que perder. Descubrir que no hay razón para preocuparse es una victoria tan grande cómo señalar el problema.

Un cliente que ha venido obteniendo préstamos sin garantía de ninguna clase, de repente empeña sus activos a un banco o a una financiera, esta es una señal de peligro segura. Le indica al gerente de crédito que la comunidad financiera tiene ahora dudas acerca de la habilidad de su cuenta

para liquidar su deuda, por lo que está solicitando que avale el préstamo. Cualquiera que sea el problema, es seguro que afectará a los acreedores y un ejecutivo de crédito hábil averiguará los pormenores rápidamente.

Un proveedor o contratista presenta una demanda para el cobro de una deuda en contra del cliente. Esta es una señal segura de que las circunstancias han interrumpido los hábitos normales de pago.

Puede que solo sea una disputa o desacuerdo relacionado con las condiciones de entrega o maniobras legales para forzar los términos de un contrato confuso.

Pero puede indicar la capacidad del cliente para satisfacer sus obligaciones. Cuando un cliente ignora una obligación, lo más probable es que lo haga con otros acreedores.

Una señal de peligro que es a menudo el inicio del derrumbamiento de una compañía, ocurre cuando repentinamente ninguna de las personas con quienes el gerente de crédito está usualmente en contacto accesible. Esta señal nunca es el primer indicador de problemas; surge siempre después de comenzar los esfuerzos de cobranza y hallar que no han surtido efecto. Los directivos de la compañía, confusos y avergonzados por las constantes solicitudes de pago, se aíslan y se rehúsan a hablar con sus acreedores.

Los ejecutivos de crédito saben que mientras un deudor intenta pagar y ésta dispuesto a hablar de una situación, hay posibilidades de cobrarle. Pero cuando ya no es accesible, su próximo paso puede ser la quiebra.

Cuando se emprenden negociaciones para fusionar a la empresa del

cliente, aunque ello no es un indicador de insolvencia, puede dar lugar a que un buen cliente se demore en sus pagos sin culpa propia. Debido a los rumores, las ventas pueden bajar y los bancos pueden reducir o retirar sus líneas de crédito. La gerencia de la empresa podría tratar de retener efectivo durante las negociaciones de fusión y los acreedores podrían sufrir las consecuencias.

Un pedido repentino de una gran magnitud es un tipo extraño de señal de peligro, pero podría ser el más significativo de todos.

A veces se crean empresas con el único propósito de defraudar a los proveedores, obtienen una pequeña línea de crédito, durante un plazo de tiempo pagan puntualmente y gradualmente aumentan los pedidos para ver si el departamento de crédito se mantiene alerta. Si crédito aprueba estos pedidos sin ningún comentario, el comerciante fraudulento coloca un pedido grande con todos sus proveedores y rápidamente desaparece junto con la mercancía. Los ejecutivos de crédito no deben nunca aprobar un pedido cuando exceda el límite de crédito hasta no hablar con el comprador y haber quedado convencidos de que el pago se efectuará a tiempo. Si esto requiere una nueva investigación, constituirá un precio pequeño a pagar por la seguridad y protección que le brindará.

3.5.4. Hágase Cumplir las Condiciones de Crédito.

Cuando un cliente se atrasa en los pagos, el mejor método de hacer que cumpla, con las condiciones de crédito, es detenerle el envío de mercancías, mientras el departamento de crédito lleva a cabo una nueva investigación. Como resultado de la investigación, podríamos decir suspender todos los embarques hasta que su cuenta esté a día, o podría

decidir seguir despachando mercancías al cliente moroso con el acuerdo de despacharle el embarque actual contra reembolso para pedidos nuevos, sólo cuando hay buenas razones para ello.

Una empresa en dificultades, se verá en más problemas al recibir todos los embarques contra reembolso. A menos que el proveedor obtenga el pago de las facturas vencidas junto al pago del nuevo embarque, tendrá muchas posibilidades de incurrir en una pérdida si el cliente quiebra como resultado de que todos los proveedores solicitan el pago contra entrega.

Si el ejecutivo de crédito sintiera la pena por el cliente y siquiera despachándole a crédito, indirectamente estaría financiando a los demás proveedores que estarían cobrando cómodamente sus embarques contra entrega.

3.5.5. Cobro de Cuentas Atrasadas.

Los procedimientos de cobranza son tan variados como las personalidades de los ejecutivos de crédito y las políticas de la empresa. Ya no se acostumbra gritar o a dar golpes en la mesa, tanto los acreedores como los deudores comprenden que una cuenta atrasada es un problema que perjudica a ambos, por lo que tratan de buscar soluciones en lugar de pelear.

Algunos ejecutivos de crédito toman interés personal en los negocios de sus clientes y se esfuerzan por asesorarles y ayudarles cuando aquellos confrontan problemas.

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los clientes quienes

quieren pagar al vencimiento y cuando no lo hacen, invariablemente hay un motivo que orilla al retraso. Si los antecedentes del cliente han sido satisfactorios y con honestidad plantea su problema, casi siempre se llega a un acuerdo por medio del cuál se cobra la factura y a la vez se le ayuda.

En estos casos lo importante es saber la razón del fondo del problema, por ejemplo:

- Una gerencia defiende; la cual se puede solucionar dándole un asesoramiento o convenciéndolo que solicite ayuda de algún especialista del problema.
- Una baja de su mercado; estos pueden considerarse como casos de fuerza mayor, en donde un ejecutivo de crédito considera la circunstancia, analizará el riesgo y tendrá paciencia mientras el cliente ordena su pedido.

Muchas veces al apretar a un cliente moroso y obligarlo a la quiebra no es una buena solución para ninguna de las partes y por lo mismo debe ser el último recurso. Sin embargo, en métodos y sistemas de cobranza no hay una regla definida de cada situación, ya que cada caso y persona son diferentes puntos que se deben analizar.

3.5.6. Exigiendo el Pago.

Hay diferentes enfoques como procedimientos de cobro severo en visitas a la sede del cliente o se utiliza el teléfono para recordar a los clientes morosos que, deben pagar o de lo contrario les interrumpirán los embarques.

Las cartas de cobro están perdiendo con rapidez su popularidad entre los ejecutivos de crédito modernos. El teléfono y el i-mail (correo electrónico) es el mejor medio para lograr la acción. Algunos todavía utilizan cartas que varían desde recordatorios afables, hasta amenazas de demanda. Una vez más la credibilidad juega un papel importante, ya que, una empresa que envía media docena de cartas, cada uno vociferando amenazas más serias, y no hace nada, pierde la credibilidad.

Si un proveedor amenaza con demandar, debe demandar. No debe esperar que amenazas que no ha podido conseguir mediante solicitudes razonables de pago.

Las figuras 12 y 13 muestran dos ejemplos de cartas de cobranza. La figura 11 es un recordatorio amable. La carta de la figura 12 es una carta directa, sin rodeos; solicita el pago.

Las agencias de cobro o abogados son el último recurso para las empresas que no cuentan con un departamento legal. Su efectividad deja mucho que desear, sin embargo puede ser más efectivas cuando se especializan en el ramo dentro del cual se desenvuelve el ejecutivo de crédito. La mayoría de las agencias trabajan a comisión y sus honorarios son la mitad de lo que cobran. A estas se les entregan generalmente cuentas muy antiguas, que se han perdido las esperanzas de cobrar, bajo la premisa, de que la mitad es mejor que nada. Esto, sin embargo produce un retorno decreciente, puesto que cuando más vieja sea la cuenta menores son las posibilidades de que, incluso la mejor agencia pueda cobrarla. Sin embargo, una vez que se someta alguna cuenta a la agencia o al departamento legal muy probable es que no se vuelvan a tener relaciones comerciales con ese cliente, por lo que se tiene que considerar antes de tomar una decisión como esa.

Atención: Departamento de Cuentas por Pagar.
Señores:
Referencias: Vuestro Pedido No.
Nuestra Factura No.
Cuenta Vencida.

Nuestra carta es corta. Es afable. Su éxito depende de usted.

Agradeceremos le preste su inmediata atención.

Cordialmente.

Figura 12 Muestra de una Carta de Cobranza.

Atención: Departamento de Cuentas por Pagar.

Nuestro Cliente No. _____

Señores:

Nuestros libros muestran que las siguientes facturas de se apreciable cuenta están pendientes de pago. Les agradecemos su colaboración en procesarlas para el pago.

PAGO	FECHA	PEDIDO #	CANTIDAD
-------------	--------------	-----------------	-----------------

Si necesitarán un duplicado de cualquiera de nuestras facturas, por favor, escriban en la parte de debajo de esta carta "Solicitamos Duplicado" y devuélvanla a la atención del suscrito.

Cordialmente

Departamento de Crédito.

Figura 13 Otra muestra de una Carta de Cobranza.

Estas exigencias hacen una labor mejor que nadie, que consiste en encontrar clientes que desaparecen de la noche a la mañana sin notificar la nueva dirección. Estos tipos de clientes a menudo cuentan con activos que pueden embargarse, pero primeramente es necesario localizarlos.

El principal objetivo del ejecutivo de crédito es el cobro de las ventas por cobrar, pero confía poder hacerlo sin tener que recurrir a métodos de cobro forzosos. Su éxito depende de la solidez de sus juicios preliminares al abrir

la cuenta y estos, a la vez, dependen de su habilidad para interpretar los datos financieros relativos a su cliente.

3.5.7 Procedimiento Legal de Cobranzas.

Como se ha mencionado a lo largo de este estudio, pasar la cobranza al departamento legal de la compañía o a otro abogado para que estos hagan los ejecutorios de cobro; es el último recurso, es cuando la compañía se ha declarado en suspensión de pagos, ni el abogado más hábil va ha poder realizar milagros.

Esto va ir dependiendo principalmente de la liquidez que se tenga con cada compañía y la situación de antigüedad de la cartera, para que si estas dos situaciones aunadas a las averiguaciones previas con otros de sus proveedores, se le haga un último recordatorio verbal (Telefónicamente), así como también por medio de un escritorio, y si no hay una reacción positiva, turnar la cuenta al departamento Jurídico. Es importante que una vez que se le haya advertido de esta situación la misma, se haga real, ya que si no se pasa al jurídico, este cliente nos toma la medida y muestra credibilidad se verá muy afectado.

La vía por la que se litiga una cuenta morosa depende de los documentos de cobranza que se tengan, en otras palabras, dependiendo de la documentación que se proporcione al abogado dependerá la agilidad y eficacia del caso, es decir; serán la mayor arma que le podamos proporcionar.

Los documentos que recomiendan para cualquier tipo de cobranza son:

Cheque, pagaré y letra de cambio ya que la vía de éstos es Ejecutiva Mercantil y se puede ir al embargo directamente.

Otros documentos como son: Contra-recibo, Facturas firmadas, Remisiones aceptadas, talones de embarque recibidos, etc.; son los que

se llevan por una vía ordinaria Mercantil, la cual es necesario un juicio ordinario y se tarda de uno hasta un año y medio en demandar, su procedimiento es muy lento y no se cargan intereses durante el juicio.

Por lo anterior se puede concluir que en las cobranzas legales se pierde el trato comercial con el cliente, la recuperación de la cuenta es dudosa y si se requiere tener una mayor garantía, es mejor tener documentada la cuenta con los papeles que se mencionan para la vía ejecutiva mercantil.

Los datos que requieren los abogados para cuando se les turna una cuenta para cobro son los siguientes:

- Nombre completo del cliente.
- Nombre completo del analista (si lo hay).
- Domicilio del Cliente.
- Saldo actualizado. Sobre todo si hubo cambio reciente o difiere del que obre en los pagarés.
- Si tiene varios locales o sucursales. Proporcionarlos todos con precisión, aclarando la localidad en que se encuentran.

- Si se ignora. Manifestarlo así desde el momento de remitir documentos.
- Cuando el cliente sea comerciante individual, también proporcionar se domicilio particular.
- Bodegas. Su ubicación.
- Domicilio del analista.
- Se requiere la misma información que se solicita en cuanto al domicilio del cliente.
- Bienes del cliente y del avalista, describirlos detalladamente.
- Manifestar de cuales tienen conocimiento, vehículos, mercancía, derechos en general todo tipo de activos.
- Ubicación de los bienes. Si no es posible proporcionarlo, manifestarlo expresamente.
- Opinión relativa al cliente. Antigüedad que tiene como cliente, comportamiento observando, etc.
- Gestiones de cobranza. Como se desarrollaron y hasta que punto llegaron previamente al turnarse la cuenta.
- Causas o causa del incumplimiento por parte del cliente. En caso de que se conozcan.

- Otros proveedores. Si se trabaja con otros, en que volumen; si tiene problemas de incumplimiento de pagos, etc. Esta información siempre y cuando haya sido posible obtenerla.
- Si tiene documento de quiebra, suspensión de pagos o cierre de locales. Indicarlo desde el momento de remitirla documentación.
- En caso de que haya una opinión o sugerencia respecto de la forma en que los abogados deban manejar la cuenta. Hacer en forma expresa.⁵

⁵ Fuente: Archivo del departamento jurídico del Grupo Industrial Alfa S.A.

CONCLUSIONES

Como se mencionó al principio del presente trabajo el objetivo fundamental perseguido en su elaboración, es la exposición de todos aquellos aspectos relevantes de la administración del crédito y la cobranza que en este caso particular planteadas bajo una concepción diferente a aquella que siempre los ha considerado una función eminentemente financiera.

Este trabajo no niega esta concepción tradicional, pero plantea la necesidad de la adecuada conjunción del aspecto con el aspecto de mercadotecnia resaltando la necesidad de que las áreas comerciales de las empresas estén involucradas en el establecimiento de las políticas y procedimientos de crédito para que se terminen los criterios divergentes entre una y otra área de la empresa, y si eliminan en gran medida los altos índices de cuentas incobrables originados muchas veces en el hecho de vender sin analizar a quién se le vende ni bajo que condiciones.

Este planteamiento se hace a través de una guía flexible que debe ser adecuada a la estructura organizacional de cada empresa, buscando por medio de diferentes variantes, su máxima eficiencia en cada caso particular. Un planteamiento riguroso y estricto, limitaría en gran medida la utilidad práctica del presente trabajo.

Esta guía se constituye como la herramienta que permitirá a las áreas comerciales evaluar los aspectos relevantes del crédito y la cobranza, los cuales manifiestan en primer término, la necesidad del establecimiento de una política de crédito, ya que como en cualquier función administrativa, la política es la que nos da criterios de acción que permiten alcanzar los objetivos.

En segundo término los tres aspectos sin los cuales es imposible concebir la administración del crédito, son: la investigación, otorgamiento y la interpretación de los estados financieros. Estas son las tres herramientas fundamentales que constituyen la base para evaluar si una empresa se le debe otorgar crédito de acuerdo a las políticas que de antemano se han establecido.

Es innegable que la falta de una política impediría tomar decisiones uniformes, una vez evaluados los tres factores señalados anteriormente, mientras que la falta de estos mismos, impediría por su parte mantenerse dentro de una política.

Finalmente el tercer aspecto y el que constituye el factor de retroalimentación, imprescindible en todo fenómeno administrativo, es el control expresado en este caso a través de los procedimientos de cobranzas y control de crédito que son los que permiten dar seguimiento a las acciones ya implementadas y en su caso corregirlas.

Es indudable que la conjunción de dos áreas de un empresa cuyas funciones son de naturaleza distinta no es un proceso fácil, pero en la medida de que ambas se comprometan en los dos aspectos, esto será posible.

Para concluir quisiéramos mencionar que la realización de éste trabajo ha sido de gran valor para nuestro desarrollo y experiencia profesional.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, Rusell.

Un Concepto de Planeación de Empresa.

México, Editorial Limusa, 1994.

Cliffton, Williams J.

Administración y Organizaciones.

E. U. A. Editorial Harper Collins, 1991.

Fernández Arena, José Antonio.

99 Principios Administrativos.

México, Editorial Diana, 1983.

Hernández y Rodríguez, Sergio.

Fundamentos de Administración.

México, Nueva Editorial Interamericana, 1995.

Hernández Sampieri, Roberto.

Metodología de la Investigación.

México, McGraw Hill, 1991.

Jiménez Castro, Wilburg,

Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.

México, Editorial Limusa, 1993.

Kepner Carles, Higgins.

El Nuevo Directivo Racional.

México, Editorial McCraw Hil.

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

Kotler, Phillip.
Dirección de Mercadotecnia, Análisis Planeación y Control.
México, DIANA, 1994.

Pina Vara, Rafael.
Derecho Mercantil Mexicano.
México, PORRUA, 1994.

Prieto, Alejandro.
Principios de Contabilidad.
México, BANCA Y COMERCIO, 1993.

Reyes Ponce, Agustín.
Administración Moderna.
México, LIMUSA, 1996.

Sallenave, Jean Paul.
Gerencia y Planeación de Empresas.
México, Editorial Norma, 1993.

Sastrias, Marcos.
Contabilidad, Primer y Segundo Curso.
México, Esfinge, 1992.

Shultz, Williams.
Crédito y Cobranzas.
México, Hispano Americana, 1991.