

50



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y
COBRANZAS Y SU REPERCUSION EN LOS ESTADOS
FINANCIEROS DENTRO DE UNA EMPRESA
METAL-MECANICA.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A N ,
MAYRA DIAZ MERAZ
MARIA DEL ROCIO HERNANDEZ FLORES**

ASESOR: L.C. HECTOR IGNACIO MEDINA SANCHEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2002

**TESIS CON
FALSA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
 GOBIERNO FEDERAL
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. C. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

**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:

"La importancia del departamento de crédito y cobranzas y
 su repercusión en los estados financieros dentro de una
 empresa metal-mecánica"

que presenta la pasante: Mayra Díaz Meraz
 con número de cuenta: 9552058-0 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de agosto de 2002.

PRESIDENTE

L.C. Rosa María Olvera Medina

VOCAL

C.P. Elsa Aguilar Pacheco

SECRETARIO

L.C. Héctor Ignacio Medina Sánchez

PRIMER SUPLENTE

C.P. Mario Rodríguez Guzmán

SEGUNDO SUPLENTE

C.P. Jorge Irene Landín



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

"La importancia del departamento de crédito y cobranzas y
su repercusión en los estados financieros dentro de una
empresa metal-mecánica"

que presenta la pasante: María del Rocío Hernández Flores
con número de cuenta: 9136670-8 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de agosto de 2002.

PRESIDENTE	<u>L.C. Rosa María Olvera Medina</u>	
VOCAL	<u>C.P. Elsa Aguilar Pacheco</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Héctor Ignacio Medina Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Marco Rodríguez Guzmán</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Jorge Irene Landín</u>	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Gracias Dios por darme la alegría de lograr esta meta, meta que albergué desde mi niñez, sé que contigo a mi lado tendré una vida satisfactoria.

A LA U. N. A. M. Y A LA F. E. S. CUAUTTLÁN

Gracias por haberme abierto las puertas y permitirme tener una formación profesional, ahora comprendo tu grandeza y formar parte de ti me llena de orgullo, te aseguro que siempre te llevare en mi corazón, y en mi trabajo profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Hoy quiero agradecerle todo su apoyo profesional, su tiempo, su dedicación, asimismo el ejemplo de responsabilidad que siempre nos dio.

A MI COMPAÑERA DE TESIS

Gracias Rocío por tu amistad, gracias por haberme apoyado todo el tiempo desde que te conocí, al principio como amiga, después como compañera de tesis, gracias por compartir tus conocimientos, tu experiencia y tu tiempo, deseo que de aquí en adelante tu vida este llena de satisfacciones en todos los sentidos.

A MI MAMÁ

Hoy quiero aprovechar este espacio para agradecerte la oportunidad de vivir que me has brindado, me has enseñado a enfrentar la vida con valor y gracias a ti hoy disfruto mas lo que hago, quiero que sepas que este logro también es tuyo, gracias por todo lo que he aprendido de ti.

Con mucho amor.

A MI PAPÁ

Papá quiero agradecerte por haberme apoyado siempre para que yo pudiera lograr esta meta, tan importante para mí, sé que nunca podré recompensar todo lo que me has dado, por eso, solo puedo compartir contigo mi triunfo.

Te quiero mucho.

AGRADECIMIENTOS

A MI HERMANO

Pepe te agradezco tu apoyo y ejemplo desde mi niñez, además de ser mi hermano siempre has sido un amigo para mí.

Te quiero.

A MI TÍA CHIRO

Por haber sacrificado varios años de tu vida cuidándome, educándome y protegiéndome, nunca podré recompensar todo tu apoyo y cariño incondicional, tu amor y tu dedicación, quiero que sepas que en todos los recuerdos agradables de mi niñez estas tú.

Con mucho cariño.

A MI ESPOSO

Luis, gracias por la felicidad que me has dado desde que te conocí, has compartido conmigo lo bueno de la vida, y me has apoyado en los sinsabores, sé muy bien que sin tu ayuda, no hubiese podido lograr esta meta.

Te amo.

A MIS SUEGROS

Les agradezco todo el apoyo, comprensión y consideración que me han brindado, quiero que sepan que los admiro mucho y que me han dado un ejemplo de vida que antes no conocía.

Con mucho cariño y respeto.

MAYRA DÍAZ MERAZ

LE DEDICO ESTA TESIS:

A MI MAMA LUCIA

Por apoyarme incondicionalmente, por todas esas noches en que me esperabas despierta hasta que llegara, de ir a encontrarme en el camino para cuidarme, y muchas cosas más que no terminaría de mencionar. Con qué orgullo presumo de ser tu hija.

Y A MI PAPA MAURO

Por haberme dado la alegría de ser tu hija, de estar tan cerca de ti antes de que partieras y por haber sido tan comprensivo conmigo hasta en el último momento. De aquí en adelante tú me acompañarás en mi corazón aunque tu alma esta ya en el cielo.

LE AGRADEZCO:

A DIOS

Por acompañarme en todo momento, hasta llegar a esta etapa de mi vida y lograr una de las metas más anheladas de mi vida.

A MI ASESOR

Por su valiosa asesoría, por todos los conocimientos que compartió conmigo y por su valioso tiempo dedicado a este trabajo de tesis.

Por su ejemplo al mantener vivo el espíritu universitario.

A MI UNIVERSIDAD

Un profundo agradecimiento al recinto donde me realicé como profesional y por su digna labor al educar la juventud que será el pilar de nuestro México.

A LA F.E.S. CUAUTITLÁN

Todo mi cariño y respeto por ser parte fundamental de mi formación profesional.

A MI ESPOSO

A ti, **Miguel**, por tu apoyo, comprensión y amor que me permite sentir que puedo llegar hasta donde me lo propongo. Eres lo mejor que me ha pasado en mi vida: eres mi vida. Te amo con toda mi alma y con todas mis fuerzas.

A MI BEBÉ

Por darme esa fuerza que me impulsa a lograr esta meta que inicie sin ti, pero que ahora tiene más valor porque estás dentro de mí y aunque todavía no te puedo besar y abrazar, me has dado el ejemplo más importante de mi vida: seguir adelante, creciendo y no dejarme vencer por los malos momentos que se presenten. Gracias bebé.

A MIS HERMANOS

Anita, Mago, Adri, Lili y Beto

Por ser mi familia, esa gran familia unida en las buenas y en las malas, y que tienen una gran responsabilidad con sus hijos para fomentar en ellos esos principios de amor y unión que nos fueron inculcados a nosotros.

A MIS SUEGROS

Miguel y Juanita

Por creer en mí y apoyarme incondicionalmente para culminar este trabajo. Gracias por ser también mi familia.

A MIS AMIGAS

Lety, Carmen, Mayra, Olga y Adriana.

Que estuvieron conmigo y compartimos tantas aventuras, experiencias, desveladas (por tareas o por fiestas). Gracias a cada una por su amistad y cariño durante nuestra carrera.

A MIS SINODALES

L.C. Rosa María Olvera Medina, C.P. Elsa Aguilar Pacheco, L.C. Héctor Ignacio Medina Sánchez, C.P. Mario Rodríguez Guzmán y C.P. Jorge Irene Landín

Por ser mis jurados. Sus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para que me sienta satisfecha con esta tesis.

A TODOS MIS MAESTROS

Por contribuir en mi formación como profesional y por compartir sus experiencias y conocimientos, por su dedicación, paciencia y disposición.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que no mencione y que con su apoyo, consejos, observaciones, comentarios, contribuyeron para hacernos reflexionar a mi compañera y a mí, y cuestionarnos sobre el presente trabajo, para así llegar a su culminación. Gracias a todos.

MA. DEL ROCÍO HERNÁNDEZ FLORES

ÍNDICE

PÁG.

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPITULO 1. EL CRÉDITO

1.1. Antecedentes Históricos del Crédito	2
1.2. Concepto de Crédito	3
1.3. Títulos de Crédito	4
1.3.1. Letra de Cambio	5
1.3.2. Pagaré	7
1.3.3. Cheque	9
1.4. Tipos de Crédito	16

CAPITULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

2.1. La Solicitud del Crédito	21
2.2. Fuentes de Información para el Otorgamiento del Crédito	23
2.3. Análisis de los Estados Financieros del Cliente	29
2.3.1. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados	29
2.3.2. Estados Financieros Principales	30
2.3.3. Análisis Financiero	32
2.4. Análisis de los Riesgos en el Otorgamiento del Crédito	37
2.5. Límite y Monto del Crédito Otorgado a los Clientes	39
2.6. Control de los Clientes	40

CAPITULO 3. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

3.1. El Departamento de Crédito y Cobranzas	47
3.1.1. Concepto del Departamento de Crédito y Cobranzas	47
3.1.2. Cualidades del Ejecutivo de Crédito y Cobranzas	47
3.1.3. Funciones Principales del Departamento de Crédito y Cobranzas	49
3.1.4. Objetivos del Departamento de Crédito y Cobranzas	51
3.1.5. Políticas del Departamento de Crédito y Cobranzas	52
3.1.6. Ubicación del Departamento de Crédito y Cobranzas en el Organigrama de una Empresa Metal-Mecánica	55
3.2. Informes que Deben de Generarse en el Departamento de Crédito y Cobranzas	57
3.2.1. Informe Diario de Cobranza	58
3.2.2. Días de Venta en Cartera	59
3.2.3. Análisis de Antigüedad de Saldos	60
3.2.4. Cuentas de Cobro Difícil	60
3.2.5. Casos de Deudores que han Caído en Suspensión de Pagos o Quiebra	60
3.2.6. Cuentas o Documentos que Deberán llevarse a los Resultados	61

3.3. Cuentas Contables que Afecta el Departamento de Crédito y Cobranzas, así como su Naturaleza y Presentación en los Estados Financieros	61
3.3.1. Bancos	62
3.3.2. Clientes	63
3.3.3. Documentos por Cobrar	64
3.3.4. Rebejas sobre Ventas	65
3.3.5. Devoluciones sobre Ventas	65
3.3.6. Descuentos sobre Ventas	65
3.3.7. Gastos y Productos Financieros	66

CAPITULO 4. LA COBRANZA

4.1. Aspectos generales de la cobranza	73
4.2. Proceso de la cobranza local	74
4.3. Proceso de la cobranza foránea	78
4.4. Factores que afectan la cobranza	79
4.5. Razones del vencimiento de las cuentas	80
4.6. Etapas del procedimiento de cobranza	82
4.7. Medios de recepción de pagos de clientes	85
4.8. Formas de agilizar la cobranza	86
4.9. Registro de la cobranza	92

CAPITULO 5. MANEJO DE CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL

5.1. Procedimiento judicial de cobro	102
5.1.1. Pasos para el trámite de un juicio	102
5.1.2. La suspensión de pagos y la quiebra	105
5.2. Cuentas incobrables	106
5.2.1. Requisitos fiscales	106
5.2.2. Cálculo de la reserva para cuentas incobrables	107
5.2.3. Aspecto contable de las cuentas incobrables	109

CASO PRÁCTICO

Historia	112
Planteamiento	113
Desarrollo	113
Diagnóstico	180
Comentarios	181

CONCLUSIONES **162** |

BIBLIOGRAFÍA **183** |

INTRODUCCIÓN

En nuestra actualidad, se ha ido generalizando el uso de vender a crédito con plazos que varían desde 8 a 90 días regularmente, lo que origina en todas las empresas una fuerte inversión en cuentas por cobrar. La actividad principal a la que se dedica cualquier compañía es a la Venta de Productos o Prestación de Servicios, por lo que Ventas representa el rubro más importante de los Estados Financieros junto con el de Cuentas por Cobrar, que en este caso sería la cuenta de Clientes.

Para poder llevar acabo el análisis de estos rubros (Ventas y Clientes), así como de cualquier otro, es necesario conocer las condiciones y características particulares y los procedimientos establecidos por la empresa, para ello el Licenciado en Contaduría está obligado a realizar un análisis y evaluación del control interno de la Empresa Metal-Mecánica que analiza.

En la actualidad es muy importante mantener actualizado el Departamento de Crédito y Cobranzas y tenerlo capacitado para poder dar el servicio y calidad adecuada a los clientes, y no sólo este departamento, sino en general a toda la empresa.

Por lo antes expuesto, es necesario dar la debida importancia al Departamento de Crédito y Cobranzas en la obtención de recursos monetarios, así mismo para obtener una mayor liquidez expresada en los Estados Financieros. Por lo tanto se tratarán temas que van desde otorgar un crédito, recuperación oportuna del mismo, hasta la repercusión en los Estados Financieros.

En una Empresa Metal-Mecánica, como en cualquier otra empresa, se otorga crédito a la mayoría de sus clientes con la finalidad de aumentar las ventas. La mayoría de las veces sólo se confía en que el cliente pagará a pesar de que existen los Títulos de Crédito, lo que representa que algunas cuentas se toman difíciles o imposibles de cobrar. Por lo cual es necesario elaborar una completa investigación del cliente y un análisis de sus Estados Financieros para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad y productividad del cliente. Estos temas se tratarán en los Capítulos 1 y 2.

En el Capítulo 3 se menciona que el Departamento de Crédito y Cobranzas en una Empresa Metal-Mecánica es muy importante, ya que de él depende la pronta recuperación de los recursos monetarios para solventar los gastos y obtener las utilidades en su momento, lo que repercute en los Estados Financieros de dicha empresa.

El Departamento de Crédito y Cobranzas en una Empresa Metal-Mecánica debe realizar la cobranza de una forma adecuada, oportuna y completa, ya que la mayoría al tener clientes locales y foráneos pierde el control y no se recupera a tiempo la cartera, inclusive estas cuentas se toman imposibles de cobrar. Por lo que se deben de reunir ciertos requisitos fiscales que se deben de cumplir para determinar que son Cuentas Incobrables. Lo anterior se analizará en los Capítulos 4 y 5.

Ya en el Caso Práctico se puede apreciar la repercusión en los Estados Financieros de las funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de una Empresa Metal-Mecánica, lo que concluye en la importancia que tiene dicho departamento.

CAPITULO 1. EL CRÉDITO

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CRÉDITO

El surgimiento del crédito data de épocas muy remotas y a través de diversos estudios e investigaciones concluyen que su inicio fue cuando se estableció el comercio. En el siglo VIII antes de Jesús Cristo ya existían en Mesopotamia los primeros antecesores de los banqueros; aceptaban depósitos y realizaban transferencias y pagos en otras localidades utilizando el sistema de compensación. Se referían en esencial a préstamos en especie (granos, ganados).

Los griegos no utilizaron en un principio el crédito, ni dispusieron de instituciones crediticias; solamente en Atenas existían *trapezitas*, especie de banqueros que aceptaban depósitos, abrían cuentas corrientes, giraban dinero a otras plazas y realizaban préstamos a particulares en número muy limitado y generalmente en operaciones marítimas de elevado riesgo. Una vez aparecida la moneda, el préstamo con interés se desarrolló en grado sumo, sobre todo en Atenas, lugar donde apareció el préstamo a la gruesa (préstamos al capitán de un navío, que no rembolsa sino en el caso en que la mercancía llegue felizmente a puerto) El auge del dinero moneda como medio de pago influyó favorablemente en el desarrollo de las instituciones bancarias; en muchas ciudades nacieron bancos públicos y privados. Algunos operaban como banqueros del estado (el tolemaico de Alejandría) y actuaban como oficinas de recaudación de impuestos. Su sistema de contabilidad era muy avanzado; la introducción de normas escritas para la disposición de los depósitos supuso un avance respecto a los métodos griegos del siglo IV, que procedían de órdenes orales. También fueron los atenienses los que inventaron el Cheque.

Poco se conoce de la organización del crédito en el mundo romano; en el *forum*, especie de bolsa mercantil y financiera, operaban *cambistas*, que utilizaron la letra de cambio, pero que evitaron en lo posible las transferencias por orden oral. Los *caballeros*, que luego serían los publicanos, se convirtieron en beneficiarios de los mercados públicos. Crearon sociedades por acciones que concedían préstamos al estado, financiaban la construcción de los puertos y de los caminos, transferían las pagas de los ejércitos. Puede decirse que la mayor parte de los mecanismos de crédito que hoy en día se utilizan eran ya conocidos por ellos. A la caída del imperio de Occidente, se presenció la desaparición de la mayor parte de las operaciones de crédito y de los banqueros. Únicamente subsistieron los judíos y los sirios (que practicaron el cambio, el préstamo con garantía y el préstamo a los gobiernos), en tanto que los monasterios practicaron el préstamo agrícola y el préstamo hipotecario.

La reaparición del comercio y del crédito tendría lugar primero a los lombardos y luego a los templarios; estos últimos utilizaron sus *encomiendas* como auténticas sucursales bancarias. Financiaron las cruzadas e inventaron gran número de técnicas de cambio: cambio a plazo, al contado, etc. Los banqueros lombardos inventaron la letra de cambio y el descuento sería descubierto poco después.

Pero fue con los banqueros toscanos (Siena y Florencia) con los que hizo su aparición el crédito moderno como son los certificados de depósitos, reglas de liquidez, préstamos a plazo medio y largo.

CAPÍTULO 1. EL CRÉDITO

Durante los "siglos oscuros" (siglos V – XI) se creía que no podía hablarse de crédito propiamente dicho, que no podía existir en una época de comercio esporádico y ocasional. Por el contrario, se ha demostrado que, aunque limitados a las necesidades de una sociedad de economía rural sin mercados exteriores, los créditos alcanzaron una importancia considerable, permitiendo subsistir a la aristocracia de los terratenientes; gracias al crédito concedido por la Iglesia, que poseía un capital líquido que la convertía en una potencia financiera de primer orden, fueron capaces de resistir las frecuentes crisis.

No se conocen exactamente las condiciones en que se originó el crédito comercial en su acepción moderna. Desde el siglo XI, un número considerable de mercaderes que disponían de capitales líquidos empezó a ejercer funciones de verdaderos prestamistas. El desarrollo de la instrucción y de las técnicas de contabilidad aparece íntimamente ligado con el del crédito.

Igual que en la actualidad, existían personas carentes de recursos, pero considerando que más tarde los tendrían, se comprometían a cumplir con la retribución del bien adquirido o servicio recibido dentro de las normas previamente pactadas.

Por el desarrollo que alcanzó fue necesario establecer patrones de operación, se implementó el uso de la moneda o especie para facilitar las transacciones, las bases o garantías que se exigían en ese entonces eran distintas a las actuales, ya que se castigaba al deudor incumplido con penas corporales, esclavitud y hasta con la muerte.

La evolución del crédito ha sido definitiva por el hecho de emplearlo como un instrumento de progreso fundamentado en estudios, discusiones académicas, comerciales, legales y administrativas para evitar climas de desconfianza y conflictos en operaciones a realizar.

En la actualidad la mayoría de los negocios trabajan a crédito y sólo algunos operan de contado ya que la participación del crédito es factor determinante para el desarrollo económico de los mismos, así como su crecimiento en ventas, utilidades y mercados, sin embargo y a pesar de que mucha gente se beneficia con el sistema, otros dañan sus intereses por falta de conocimientos o por un uso inadecuado del mismo.

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

1.2. CONCEPTO DE CRÉDITO

El crédito tiene un papel sumamente importante en nuestra economía, ya que hace que el capital sea más productivo. Una gran ventaja del crédito es la *conveniencia*. Gracias a los instrumentos de crédito, podemos transferir grandes cantidades de dinero de un lugar a otro, aunque existan distancias considerables; por ejemplo: por medio de un Cheque podemos transferir un millón de dólares de Estados Unidos a México. Otra ventaja que nos ofrece el crédito en cuanto a los negocios es la *confianza*. Una empresa que tiene líneas de crédito con importantes compañías, nos da la apariencia que es una empresa sólida, que se le tiene confianza en cuanto al pago de sus deudas, además de darle cierta dignidad y eleva su nivel dentro de los negocios. Existen diversas definiciones de la palabra *crédito*, algunas de ellas son:

CAPÍTULO 1. EL CRÉDITO

- En la enciclopedia Larousse se define al crédito como confianza o fe en que una persona o entidad cumplirá su obligación de acuerdo con lo convenido.
- John Stuart Mill en su libro titulado "Economía Política", definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro.
- Joseph French Johnson en "El Dinero y la Circulación", lo llama como el poder que se tiene para obtener bienes o usar servicios a través de una promesa de pago futuro.
- Una definición de las mejor acertadas establece que el crédito es un derecho presente a pago futuro.

En base a las definiciones anteriores se puede concluir, desde el punto de vista comercial dentro de una empresa metal-mecánica, que el Crédito es la capacidad para lograr un préstamo de materiales para liquidarlo en una fecha futura, determinada, mediante la promesa moral y legal de hacer el pago oportuno.

La palabra crédito proviene del latín y significa confianza. El crédito no se puede otorgar sin confianza; en los negocios, es la confianza que se da o se toma a cambio de bienes o servicios.

En la actualidad se le da tres usos diferentes a la palabra Crédito¹:

- Transacción a Crédito.- Es cuando el cliente tiene el permiso del proveedor para usar su capital. En esta transacción existe el derecho del proveedor a recibir el pago en el futuro y la obligación del cliente de pagar en el tiempo designado, dicha obligación es moral y legal.
- Crédito Establecido.- Es cuando se acepta la promesa de pagar del cliente, o es la buena voluntad del proveedor para creer en dicha promesa.
- Instrumento de Crédito.- Es cuando la promesa de pago se hace a través de un documento, lo cual hace que esta transacción de crédito sea formal. Son instrumentos de crédito los Cheques, los pagarés, las aceptaciones comerciales, las aceptaciones bancarias, etc. que son conocidos también como Títulos de Crédito.

1.3. TÍTULOS DE CREDITO

Es una promesa o una orden para pagar una suma determinada de dinero al portador a una persona específica o a su orden. Demuestran que el crédito ha sido extendido.

Los títulos de crédito escritos caen dentro de dos amplias clasificaciones²:

- Aceptación general.
 - Dinero o moneda en circulación.
- Aceptación limitada.
 - Promesa de pago.
 - Cuenta corriente.
 - Pagaré.
 - Bono.
 - Ordenes de pago.

¹ Ettinger, Richard P. y David E. Golieb. "Crédito y Cobranzas" p. 27.

² Ibid. p. 66.

- Cheque.
- Aceptaciones comerciales.
- Aceptaciones bancarias.
- Giro.
- Letra de cambio.

A continuación definiremos los Títulos de Crédito más usuales en el otorgamiento del crédito y que son: la Letra de Cambio, el Pagaré y el Cheque.

1.3.1. LETRA DE CAMBIO

DEFINICIÓN DE LETRA DE CAMBIO

Es un documento por medio del cual una persona ordena a otra el pago de cierta cantidad de dinero a favor de una tercera persona.

PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA LETRA DE CAMBIO

La Letra de Cambio es uno de los Títulos de Crédito llamado "triangular", en virtud de que para su desarrollo es indispensable que participen tres sujetos que son:³

- El que crea el Título (Girador, Librador o Suscriptor).
- El que lo va a pagar (Girado, Librado o Pagador).
- El que lo va a cobrar (Beneficiario, Tenedor, Portador, Cobrador).

DATOS QUE DEBE CONTENER LA LETRA DE CAMBIO⁴

- Mención de ser Letra de Cambio, escrita en el texto del documento.
- Lugar y fecha en que se expide.
- Plazo en que debe de pagarse.
- Orden incondicional al Girado para que efectúe el pago.
- Lugar y época de pago (a la vista, a cierto tiempo vista, a cierto tiempo fecha, a días o plazo fijo).
- Nombre del Beneficiario a cuya orden debe hacerse el pago.
- Cantidad que debe de cubrirse, en número y letra.
- Concepto por el cual se extiende el documento (valor recibido en efectivo, valor en mercancías, valor en cuenta, valor entendido).
- Firma del Girador.
- Nombre y dirección del Girado.

Ver Formato No. 1 en la página 18.

³ Ávila, Roldán Tomás. "Documentación. Primer Curso" p. 86.

⁴ Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito Art.76.

ACEPTACIÓN DE LA LETRA DE CAMBIO

Es el acto en el cual una persona se compromete a pagar una Letra de Cambio después de que le ha sido presentada para tal objeto. Esta aceptación debe de efectuarse dentro de los seis meses siguientes a la fecha de expedición del documento.

La aceptación consiste en que el Girado escribe, generalmente en el reverso del documento, la palabra "acepto", la fecha y su firma. Puede agregarse el sello oficial del aceptante. Por ejemplo:

*Acepto
México, DF a 3 de enero de 20...
Miguel Ángel Mendoza*

EL AVAL

Se debe a que el Girado de una Letra de Cambio puede ser una persona desconocida para el Beneficiario del documento y, por lo tanto, no merezca su confianza. En tal caso, se pide la garantía de otra persona que sí tiene los requisitos de confianza y solvencia. Esta garantía se hace constar en la misma Letra de Cambio con la expresión: "por aval", seguido de la firma de la persona que preste la garantía. Por ejemplo:

*Por aval
Luis Marín*

La persona que garantiza una Letra de Cambio se llama "Avalista" y la persona a cuyo favor se extiende la garantía, "Avalado"

EL ENDOSO

Los Títulos de Crédito equivalen a mercancías y están por tanto, sujetos a operaciones de compra y de venta. A la forma regular de transmitir el dominio de una Letra de Cambio y los derechos en ella consignados, se le llama Endoso.

Las personas que intervienen en el endoso son dos:

- Endosante.- Es la persona que cede o traspasa el documento.
- Endosatario.- Persona a cuyo favor se otorga o transfiere el documento.

El Endoso se hace al reverso del documento, o en papel adherido a ella cuando ya no existe lugar aprovechable y debe de contener los siguientes datos:

- La expresión "Páguese", seguida del concepto por el cual se hace el traspaso del documento (en propiedad, en procuración, o en garantía).
- La expresión de endosarse "a la orden de..."
- El nombre del Endosatario.
- La fecha y lugar del endoso.
- La firma del Endosante.

Por ejemplo:

Páguese en propiedad a la orden del señor Miguel Angel Mendoza, el valor de este documento:

México, DF a 3 de enero de 20...

Luis Marín

La Letra de Cambio puede endosarse un número ilimitado de veces durante el tiempo que transcurre entre su aceptación y su vencimiento.

EL PROTESTO

Es el acto por medio del cual se comprueba en forma legal que el obligado dejó de aceptar o pagar el documento, no obstante que se le presentó oportunamente.

El Protesto se levanta con la intervención de un Notario Público o Corredor Titulado, y a falta de éstos, ante la primera autoridad. La negativa de aceptación o de pago deberá hacerse constar por un documento auténtico (Protesto por falta de pago o por falta de aceptación)

El protesto por falta de pago debe de levantarse dentro de los dos días hábiles que sigan al del vencimiento. El protesto por falta de aceptación perdonará de la presentación al pago y del protesto por falta de pago.

A la persona que se le haya protestado un documento tiene derecho a cubrirlo dentro de las 24 horas siguientes al protesto.

El Beneficiario de un Título de Crédito, una vez asegurados sus derechos mediante el protesto, puede obtener el reembolso del importe del documento, gastos de protesto y demás gastos efectuados, mediante:

- Un Juicio Ejecutivo Mercantil. Consiste en que, sin mediar averiguación o sentencia previa, la autoridad procede a embargar los bienes del acusado, en cantidad suficiente para cubrir el importe original del documento protestado y todos los gastos originados por tal causa.
- Por la Vía Administrativa o Particular. Consiste en que el Beneficiario se dirige al Girador para que cubra el adeudo aceptando una Letra de Cambio a la vista que recibe el nombre de "Letra de Resaca" y que incluye el valor de la Letra de Cambio protestada, más los honorarios del Notario Público, más los intereses moratorios y demás gastos motivados por el protesto.

1.3.2. PAGARÉ

DEFINICIÓN DE PAGARÉ

Es un Título de Crédito que encierra la promesa que contrae unilateralmente una persona, de pagar a una persona o a su orden cierta cantidad de dinero, en la fecha que en el mismo documento se especifica.

PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PAGARÉ

El Pagaré se diferencia de los Títulos de Crédito Triangulares, como son la Letra de Cambio y el Cheque, en que sólo intervienen dos personas que son:

- La que crea el Título de Crédito y lo paga (Girador).
- El que lo va a cobrar (Beneficiario).

DATOS QUE DEBE DE CONTENER EL PAGARÉ¹

- Mención de ser Pagaré, escrita al iniciarse la redacción del documento.
- Lugar y fecha en que se expide.
- Fecha en que debe de pagarse.
- La promesa de que el pago se hará incondicionalmente.
- Lugar y época de pago (a la vista, a cierto tiempo vista, a cierto tiempo fecha, a días o plazo fijo).
- Nombre del Beneficiario, precedido de la expresión "a la orden de".
- Cantidad que debe de cubrirse, en número y letra.
- Concepto por el cual se extiende el documento (valor recibido en efectivo, valor en mercancías, valor en cuenta, valor entendido).
- Firma del Girador.

Ver Formato No. 2 en la página 19.

PAGARÉ MANCOMUNADO

Este Pagaré es un Título de Crédito que sólo se diferencia del Pagaré Simple, en que son varios los Giradores. Estos contraen la obligación mancomunada (cuando cada uno de los Giradores se obliga únicamente por una parte del documento), o solidaria (cuando cada uno de los Giradores se obliga hasta por el total del documento), a efectuar el pago incondicional en la fecha precisa de su vencimiento.

Ver Formato No. 2 en la página 19.

OTRAS DISPOSICIONES

Las disposiciones que al respecto rigen la Letra de Cambio, son aplicables al Pagaré. El Pagaré como Título de Crédito, es susceptible al aval, al endoso y al protesto.

La aplicación del Pagaré en la vida de los negocios, se hace más frecuente en operaciones de compra-venta, concertadas a crédito o en operaciones de préstamos de dinero en efectivo.

En fin, el Pagaré se proyecta como el Título de Crédito de mayor uso y además se espera que pronto ocupe el lugar que le corresponde en el comercio, desplazando a la Letra de Cambio que por falta de conocimiento de algunas personas que la utilizan en actividades para las que no es idónea.

¹ Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Art. 170.

1.3.3. CHEQUE**DEFINICIÓN DE CHEQUE**

Es un Título de Crédito que permite al Girador disponer del dinero de su propiedad que tiene depositado en el banco Girado, quien para entregarlo exige que el Beneficiario se presente con el Cheque que lo identifica como acreedor de esa cuenta.

Este Título de Crédito está condicionado por dos necesidades: la de la seguridad de no portar consigo grandes cantidades de dinero, dejándolas en custodia con una persona que las pueda guardar; y la necesidad de utilizar ese dinero sin acudir a cada momento a pedir cierta cantidad de dinero. La "necesidad de guardar" la cumple el banco, y la "necesidad de utilizar" ese dinero guardado en el banco la cumple el Cheque.

En el Cheque el Girado tiene la obligación de pagar, ya que el dinero que tiene en custodia no es de su propiedad, sino que pertenece al Girador.

PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL CHEQUE

Al igual que en la Letra de Cambio, es un Título de Crédito triangular, por ser tres personas las que intervienen para su desarrollo:

- El que crea el Título (Girador, Librador o Suscriptor).
- El que lo va a pagar, que siempre es una Institución Bancaria (Girado, Librado o Pagador).
- El que lo va a cobrar (Beneficiario, Tenedor, Portador, Cobrador).

El Cheque sólo puede ser expedido a cargo de una institución bancaria por aquella persona física o moral, que teniendo fondos disponibles en el Banco, sea autorizado por éste para expedir Cheques a su cargo. La autorización se considera conocida por el hecho de que el Girado proporcione al Girador esqueletos especiales, llamados talonarios, para la expedición de Cheques y le acredite la suma depositada en su cuenta de depósito a la vista.

Para que se pueda emitir un Cheque, se deben de cumplir con tres requisitos que son:

- Que el Girado sea una Institución de Crédito autorizada (exclusivamente).
- Que el Girador tenga una cuenta corriente de depósito de Cheque con el Girado, y
- Que tenga fondos suficientes depositados en dicha cuenta.

DATOS QUE DEBE DE CONTENER EL CHEQUE⁶

- Mención de ser Cheque, escrita en el texto del documento.
- Lugar y fecha en que se expide.
- La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero.
- Nombre del Beneficiario (persona a cuya orden se expide), o la expresión de ser "al portador".
- Cantidad que debe de cubrirse, en número y letra.
- Nombre del Girado (el Banco a cargo del cual se expide el Cheque).

⁶ Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Art. 176.

- Lugar de pago.
- Firma del Girador (persona que extiende el Cheque).

Ver Formato No. 3 en la página 20.

CHEQUE CRUZADO

Es el Cheque en el que el Girador o el Beneficiario traza dos rayas paralelas, en forma diagonal y en su cara principal. Este tipo de Cheque es muy utilizado, hasta el punto en que algunas empresas solicitan a su banco que en los talonarios que les proporciona los Cheques sean cruzados desde su origen. La utilidad de este Cheque es forzar una mejor legitimación al momento de cobro, y a que únicamente podrá ser depositado en cuenta y nunca cobrado en ventanilla.

Las características más importantes del Cheque Cruzado, son las siguientes:

- Si dentro de las dos líneas no aparece el nombre de un Girado específico (cruzamiento general) el Cheque puede ser cobrado en cualquier Girado.
- Si dentro las líneas se escribe el nombre de un Girado (cruzamiento especial), el Cheque sólo podrá ser cobrado en él.
- El cruzamiento general puede convertirse en cruzamiento especial, pero el especial no puede convertirse en general.
- El cruzamiento no puede cancelarse ni desaparecer.
- Cualquier Cheque puede ser cruzado.
- Generalmente es para dificultar el cobro a un Beneficiario ilegítimo, por lo tanto debería ser un Cheque nominativo, pero la Ley no impide que sea un Cheque al portador.

CHEQUE PARA ABONO EN CUENTA

También llamado No Cobrable en Efectivo y, como su nombre lo indica, este tipo de Cheque tiene como objeto principal evitar que se pague en efectivo y sólo pueda depositarse en la cuenta que tenga el Beneficiario o abra para tal efecto con el Girado.

En una empresa Metal-Mecánica el uso de este tipo de Cheque es una práctica común.

Sus características más importantes son las siguientes:

- Debe inscribirse en su texto la expresión "para abono en cuenta", o alguna otra equivalente.
- A partir de la inserción de esta cláusula, no podrá ser borrada, y el status del Cheque será permanente hasta el momento de su cobro.
- Igualmente, a partir de esta inclusión, el Cheque se convierte en no negociable y para su cobro deberá ser endosado a un Girado.
- Debido a su no-negociabilidad, deberá ser siempre nominativo y nunca al portador.
- Este Cheque debe ser de los proporcionados en un talonario al Girador.

CHEQUE DE CAJA

También llamado De Banco, y es uno de los más utilizados en la práctica, ya que es el instrumento de pago de mayor seguridad para el Beneficiario por la existencia suficiente de fondos para efectuar su cobro.

Quien lo necesita, acude a una ventanilla del Girado y entrega dinero en efectivo, y recibe a cambio un Cheque de la propia cuenta y contabilidad del Girado, por el monto adecuado. Se puede creer que los Cheques de Caja son verdaderos billetes, o dinero en efectivo, pero no es así, principalmente por el requisito de que los Cheques de Caja deberán ser siempre nominativos, y los billetes son siempre al portador.

Las principales características del Cheque de Caja son las siguientes:

- No se trata de un Cheque procedente del talonario de un Girador particular, sino de un Cheque creado por el propio Girado, y librado por él a favor del Beneficiario, quien en cualquier momento podrá cobrarlo en las sucursales del Girado.
- El Cheque de Caja deberá ser siempre nominativo.
- Es un Cheque no negociable, por lo que para poderlo cobrar se necesita endosar a una institución de crédito.

CHEQUE DE VENTANILLA

Podría definirse como un cheque de emergencia puesto al servicio de los clientes de una sucursal determinada. Cuando un Girador necesita retirar fondos de su cuenta y no tiene chequera, por habersele extraviado o terminado los cheques de su talonario, y en ese momento la sucursal no puede proporcionarle un talonario nuevo, puede expedir Cheques de Ventanilla justamente del talonario que toda sucursal bancaria tiene destinado para tal efecto. El Girador inscribe en el Cheque de Ventanilla el número de su cuenta, y apunta en el talonario la cantidad, el número de cuenta, la fecha y su firma, a fin de permitir un mejor control.

Las características fundamentales de este tipo de cheques son las siguientes:

- Los Cheques de Ventanilla tienen inscrito la leyenda "Cheque de Ventanilla".
- Son intransmisibles, no negociables y no pueden salir ni aún del local de cada sucursal.
- Son suscritos a nombre del cuenta-habiente, el que, a fin de obtener el dinero que necesita, tiene que endosar el Cheque antes de entregarlo al cajero.
- Su utilidad primordial es la de retirar dinero de la cuenta.
- Solamente las personas que tengan cuentas de Cheques en esa sucursal, pueden hacer uso de esta chequera.
- El Cheque de Ventanilla no está reglamentado por el derecho mexicano, pero es un figura que la práctica bancaria en nuestro país ha perfeccionado y organizado eficientemente.

CHEQUE DE VIAJERO

La utilidad de este tipo de Cheque es clara: permite a una persona que realice un viaje, llevar consigo cantidades importantes de dinero, sin correr el riesgo que significa llevarlo en efectivo. Es pagadero exclusivamente por los Bancos sucursales del establecimiento matriz en donde se hayan obtenido.

CAPÍTULO 1. EL CRÉDITO

El Cheque de Viajero ha casi desaparecido de nuestro país, para ser sustituido, en operaciones en el interior del territorio nacional, por la Tarjeta de Crédito principalmente, y para operaciones en el extranjero, por el Cheque de Viajero, de origen anglo-americano y de amplia circulación en México.

Las principales características del Cheque de Viajero Mexicano son las siguientes:

- Es puesto en circulación por el Girador, es decir, es un Cheque de Banco.
- Es pagadero por el propio Banco, sus sucursales o corresponsales en México o en el Extranjero.
- Es nominativo.
- Su plazo máximo de presentación es de un año.
- Es un Título de Crédito de doble firma, es decir, a la vista del Girador el Beneficiario debe firmar el Cheque al momento de recibirlo, y nuevamente debe ser firmado por el Girador al momento de cobrarlo, con el fin de que sea cotejado por el Beneficiario del Cheque.

CHEQUE POSFECHADO

En el comercio mexicano se ha difundido la viciosa práctica de librar Cheques en los que se inserta una fecha posterior a aquella en la que se expide, pretendiendo así acentuar ante el Beneficiario que no habrá fondos disponibles para cubrirlo sino hasta la fecha que aparece en su texto. Siendo que el Cheque tiene vencimiento a la vista y que el Girado deberá pagarlo al momento que se le presente, aunque la fecha que aparezca en él sea posterior a la de presentación.

Las razones que han llevado al comerciante mexicano a adoptar el Cheque Posfechado como práctica, son la facilidad y seguridad de cobro que permite, porque cuando un cliente paga con un Cheque Posfechado, la empresa puede cobrar esa deuda al vencimiento simplemente depositando el Cheque Posfechado en su cuenta de Cheques.

Su utilización obedece más a razones de orden utilitario que de seguridad: permite prevenir y evitar las molestias de cobro y de pago inherentes a las demás formas de documentación en Títulos de Crédito, y no como medida de protección con la muy eventual acción penal que pudiera intentarse contra aquel que emitió un Cheque sin fondos.

CHEQUE CERTIFICADO

Es aquel en que el Beneficiario exige al Girador que certifique el Cheque por medio del Girado y que éste declare que existen en su poder suficientes fondos para cubrirlo. La Certificación de un Cheque es la aceptación del documento por parte del Girado para pagarlo al Beneficiario a su presentación.

La Certificación se hace constar en el documento mismo escribiendo las palabras "acepto", "visto bueno", o bien alguna otra palabra equivalente que denote el hecho, y la firma del funcionario bancario. La certificación sólo puede hacerse por el valor total del Cheque, y en Cheque Nominativo. En la práctica encontramos que la Certificación la hace el Girado poniendo un sello especial, que contiene por lo general estos datos:

- La palabra "Certifico", o alguna otra expresión equivalente.
- El nombre del Girado.
- El lugar y la fecha en que se certifica.
- Las firmas de dos funcionarios bancarios.

Las características más importantes del Cheque Certificado son las siguientes:

- La certificación que haga el Girado en el Cheque no puede hacerse por una cantidad inferior a la que aparece consignada en el Título de Crédito, es decir, no puede ser parcial.
- El Cheque Certificado debe ser siempre nominativo.
- La certificación no es revocable, pero el Cheque Certificado y la orden de pago en él contenida podrá anularse siempre que el Girador devuelva el Cheque al Girado.
- La certificación que hace el Girado en el Cheque debe ser simultánea al cargo que se haga en la cuenta del Girador a fin de proteger de manera indefinida la existencia y el cobro de ese Cheque.
- El Cheque Certificado no es negociable, por lo que deberá ser endosado a un Girado para su cobro.

OTRAS DISPOSICIONES

El Cheque es un Título de Crédito que por existencia debe contar con una provisión de fondos para poderse emitir, por lo tanto, cuando se entrega un Cheque en pago de un beneficio patrimonial, no se documenta una deuda a futuro, sino que desde su entrega se considera pagada, ya que su vencimiento es a la vista. Letra de Cambio y el Pagaré son instrumentos de confianza o de crédito, y el Cheque es un instrumento de pago, con los primeros se contrae una deuda a determinado plazo; con el segundo, se paga una deuda en el acto.

Por ser el Cheque un Título de Crédito, es susceptible de endoso, protesto, etc. Pero si bien puede ser endosado el Cheque, es decir, puede circular, no es esa su principal función; básicamente es un Título de Crédito que permite pagar sin los riesgos inherentes a portar dinero en efectivo.

Para tener derecho al protesto, los Cheque deberán presentarse para su pago:

- Dentro de los quince días de calendario que sigan al de su expedición, si han de pagarse en la misma plaza.
- Dentro de un mes de calendario, si han de pagarse en distintos lugares pero dentro de territorio nacional.
- Dentro de tres meses, si son expedidos en el extranjero y pagaderos dentro del territorio nacional, o viceversa.

Son dos las formas de levantamiento de protesto en el Cheque:

- La devolución de un Cheque por falta de fondos en la Cámara de Compensación.
- La anotación que el ventanillero haga en el propio Cheque, igualmente al devolver el Cheque por falta de fondos.

De esta manera resulta que el protesto en el Cheque tiene la misma importancia que en cualquier otro Título de Crédito, pero es mucho más sencillo que en los demás Títulos de Crédito

EJEMPLO DE CÓMO SE MANEJAN LOS INGRESOS POR COBRANZA DE UNA EMPRESA METAL-MECÁNICA.

Es práctica común que en la mañana de cada día, el mensajero se presenta en los Bancos en que se tienen cuentas de Cheques para depositar el dinero, tanto en efectivo como en Cheques, que ingresó en la empresa el día anterior. En unas fichas especialmente diseñadas para ello por cada Banco, el mensajero hace una relación por número de Cheque y Banco así como la cantidad a depositarse en cuenta. Se relacionan los Cheques, se suman, se hace un total y se entregan en ventanilla al cajero quien sella una de las copias de la ficha de depósito como certificación de que ese dinero ingresó en la cuenta correspondiente.

Como puede observarse, existen dos maneras de cobrar un Cheque:

- Mediante la presentación del Cheque en ventanilla, y legitimándose el Beneficiario, si es nominativo, o identificándose, si es al portador.
- Mediante el depósito del Cheque en la propia cuenta, a fin de que se efectúe el pago por compensación.

En la actualidad es el Banco de México quien realiza las funciones de Cámara de Compensación de todas sus instituciones asociadas, y administra el servicio respectivo en toda la República, manteniendo inclusive compensación con bancos en el ámbito internacional.

DIFERENCIAS SINÓPTICAS ENTRE LETRA DE CAMBIO, PAGARÉ Y CHEQUE

	LETRA DE CAMBIO	PAGARÉ	CHEQUE
Fórmulas Cambiarias	Se servirá usted pagar a...	Me obligo a pagar a...	Páguese a...
Número de personas que intervienen	3	2	3
Necesidad de un contrato para complemento de la obligación cambiaria	No.	No.	Si: Contrato de Cheques entre el Girador y el Girado.
Necesidad de participación de un Banco	No.	No.	Si.
Utilidad económica comercial	Instrumentos para cambiar dinero de plaza.	Instrumento de crédito.	Instrumento de pago.
El Girado puede ser Beneficiario	No.	No.	Si.
Posibilidad de revocación	Sólo el aceptante, y antes de que regrese la Letra de Cambio al Beneficiario.	No.	Si, después de los plazos de presentación.
Obligación legal de provisión previa	No.	No.	Si.
Posibilidad de pactar intereses	No. ⁷	Si. ⁸	No.
Posibilidad de emisión al portador	No.	No.	Si. ⁹
Tipos de vencimiento	Cualquiera de los 4 reconocidos. ¹⁰	Cualquiera de los 4 reconocidos. ¹¹	Exclusivamente a la vista. ¹²
Plazos de presentación para vencimientos a la vista	6 meses. ¹³	6 meses. ¹⁴	15 días para cobros en plaza, 1 mes para distintas plazas dentro del territorio, 3 meses cualquier otro. ¹⁵
Obligación para el Beneficiario de levantar personalmente el protesto	Si.	Si.	No.
Plazos de prescripción de Títulos de Crédito	3 años. ¹⁶	3 años. ¹⁷	6 meses. ¹⁸

⁷ Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Art. 78.⁸ Ibid. Art. 174.⁹ Ibid. Art. 179.¹⁰ Ibid. Art. 79.¹¹ Ibid. Art. 174.¹² Ibid. Art. 178.¹³ Ibid. Art. 128.¹⁴ Ibid. Art. 174.¹⁵ Ibid. Art. 181.¹⁶ Ibid. Art. 185.¹⁷ Ibid. Art. 174.¹⁸ Ibid. Art. 182.

1.4. TIPOS DE CRÉDITO

El crédito se puede clasificar de diversas formas, que pueden ser según:

- El tipo de transacción crediticia.
- Su finalidad.
- El plazo.
- La garantía.
- El beneficiario.

EL TIPO DE TRANSACCIÓN

Este tipo de crédito se puede clasificar a su vez en¹⁹:

- **Crédito del Consumidor:** es el crédito extendido a individuos para uso personal, sea por dinero, servicios o bienes. Se puede dividir en:
 - **Crédito al detallista:** Es aquel que se extiende a consumidores por bienes o servicios únicamente.
 - **Crédito de préstamos individuales:** Es cuando sean préstamos en dinero en efectivo a los consumidores.
- **Crédito Mercantil:** Se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico. Los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parcial o totalmente acabados.
- **Crédito Comercial Bancario:** Comprende empréstitos con o sin garantía, a corto plazo, y la forma más simple de un préstamo bancario es el descuento de letras de cambio o pagarés.
- **Crédito Industrial:** Comprende la compra inmediata de cuentas por cobrar para hacerlas efectivas basándose en un contrato prolongado; la aceptación de las responsabilidades de toda la contabilidad y cobranza de las cuentas compradas, así como de cualquier pérdida que pueda surgir de dichas cuentas.
- **Crédito de Inversiones:** Generalmente es garantizado por bonos o pagarés a largo plazo, por medio de este tipo de crédito se adquieren activos fijos, terrenos, edificios, maquinaria y otro equipo.
- **Crédito del Mercado Abierto:** Es cuando las instituciones financieras compran documentos comerciales ofrecidos por grandes negocios establecidos como documentos incobrables a la venta general, en este tipo de crédito también participan casas especiales llamadas corredoras de documentos que sirven como intermediarias.
- **Crédito Agrícola:** Son empréstitos a los agricultores y puede ser a largo plazo, para financiar compras de tierras de labranza y efectuar mejoras; o a corto plazo, para financiar la producción y compraventa de cosechas y ganado.
- **Crédito Público:** Se refiere al crédito dirigido por el estado o el gobierno nacional, estatal o local, el cual en volumen puede ser igual al de las otras clases del crédito combinadas.
- **Crédito de Exportación:** Los principios del crédito mercantil son aplicables a este tipo de crédito, aunque los procedimientos son diferentes, ya que deben de tomarse en cuenta consideraciones tales como el riesgo de la moneda (por ejemplo el tipo de cambio), variabilidad del mercado (por ejemplo quiebras repentinas, huelgas, etc.), factores de tiempo y distancia.

¹⁹ Ettinger, Richard P. y David E. Golleb. "Crédito y Cobranzas" pp. 45-64.

SU FINALIDAD

Este tipo de crédito se divide en:²⁰

- **Crédito Consuntivo:** No destinados a producir bienes, sino dirigidos al consumo.
- **Crédito Productivo:** Puede ser crédito de tesorería o de circulante o para financiar adquisición de inmuebles.

EL PLAZO

Este otro tipo de crédito se clasifica en:²¹

- **A Corto:** Se considera a menos de 18 meses, aunque a veces se considera el plazo máximo a 12 meses.
- **A Mediano:** Es el comprendido entre los 18 meses y 5 años.
- **A Largo:** El superior a 5 años, aunque en algunos casos el crédito a largo plazo se entiende que comienza ya en los plazos superiores a los 3 años. Normalmente el crédito a corto plazo se identifica con un crédito de explotación y el crédito a mediano y largo plazo con un crédito de inversión.

LA GARANTÍA

Este se divide en:²²

- **Garantía Personal:** puede ser simple o colectiva, en esta última pueden ser garantías adicionales de socios, consejeros, etc.
- **Garantía Real:** fundamentalmente créditos con garantía hipotecaria.

EL BENEFICIARIO

Este tipo de crédito se divide en:²³

- **Privado:** Si se trata de una empresa o de un particular.
- **Público:** Si se trata del estado, un ayuntamiento o una corporación.

²⁰ "Nueva Enciclopedia Universal" 7º tomo, p. 2583.

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

**FORMATO No. 1 LETRA DE CAMBIO
(ANVERSO)**

	No. _____	BUENO POR \$ _____
		En _____ a de _____ de 20____
A _____ se servirá(n) Usted(es) mandar pagar incondicionalmente por esta _____ Letra de Cambio en _____ a la orden de _____ la cantidad de: _____		
Valor recibido que cargará(n) Usted(es) en cuenta según aviso de:		
Nombre _____		
Dirección _____		
Población _____ Tel. _____ Firma(s): _____		

**FORMATO No. 1 LETRA DE CAMBIO
(REVERSO)**

Datos personales y firma(s) del(los) avalista(s)	Nombre _____
	Dirección _____ Tel. _____
Firma _____	
Nombre _____	Dirección _____ Tel. _____
	Población _____
Firma _____	

**FORMATO No. 2 PAGARÉ (SIMPLE O MANCOMUNADO)
(ANVERSO)**

	No. _____	BUENO POR \$ _____
	En _____ a _____ de _____ de 20__	
A _____ se servirá(n) Usted(es) mandar pagar incondicionalmente por esta _____ Letra de Cambio en _____ a la orden de _____ la cantidad de: _____		
Valor recibido que cargará(n) Usted(es) en cuenta según aviso de:		
Nombre _____		
Dirección _____		
Población _____ Tel. _____ Firma(s): _____		

**FORMATO No. 2 PAGARÉ (SIMPLE O MANCOMUNADO)
(REVERSO)**

Datos personales y firma(s) del(los) aval(ase) Nombre _____ Dirección _____ Población _____ Tel. _____ Firma _____	Nombre _____ Dirección _____ Población _____ Tel. _____ Firma _____	Nombre _____ Dirección _____ Población _____ Tel. _____ Firma _____
--	--	--

FORMATO No. 3 CHEQUE
(ANVERSO)

A Favor de _____		México, D.F. a _____	
Saldo		Pagué por este cheque a la orden de _____	\$ _____
Anterior			
Cantidad			Moneda Nacional
Depositos		_____	
Total		Importe en Letras	
Importe del Cheque		Nombre del Banco _____	
Saldo Actual		No. Cuenta 0918799	No. Cheque 4072133
No. Cheque 4072133			

FORMATO No. 3 CHEQUE
(REVERSO)

N° de Cuenta Bancaria Nombre de la Empresa Nombre del Banco	
---	--

CAPITULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.

2.1. LA SOLICITUD DEL CRÉDITO

El sano otorgamiento del crédito se debe de realizar mediante una adecuada y completa investigación, y esto constituye una base para poder recuperar cuentas y documentos por cobrar.

Cuando por descuido involuntario, negligencia o por exceso de confianza, en el Departamento de Crédito y Cobranzas se omite alguno de los requisitos fijados para el otorgamiento de un crédito, es cuando surgen los problemas de las cuentas de lenta recuperación, o definitivamente incobrables.

Es por eso que, por más buenas referencias y recomendaciones de personal ajeno al Departamento de Crédito y Cobranzas, por ejemplo del Departamento de Ventas o hasta del mismo Dueño o Gerente General, no es conveniente otorgar un crédito sin hacer las investigaciones correspondientes.

Generalmente, y de acuerdo a políticas de la empresa, los futuros clientes deben llenar una solicitud de crédito que es un formato establecido con membrete de la empresa y aunque pueden variar (Ver Formato No.1 en las páginas 42 y 43-Anverso y Reverso-), deben de contener la siguiente información:

- Nombre de la empresa o persona que solicita el crédito.
- Nombre de los principales socios del negocio, así como su dirección y teléfono.
- Domicilio fiscal del negocio.
- Registro federal de contribuyentes (anexando fotocopia).
- Breve descripción del giro del negocio.
- Antigüedad del negocio.
- Capital social o inversión total
- Si cuenta con algún tipo de seguro y su monto.
- Monto del crédito solicitado.
- Estimación de compras mensuales de estos productos.
- Estimación de ventas mensuales.
- Un mínimo de tres referencias comerciales de empresas que le otorguen líneas de crédito (mencionando nombre, dirección y crédito concedido).
- Un mínimo de tres referencias bancarias (mencionando el nombre del banco, número de cuenta, sucursal y dirección).
- En algunas solicitudes se crea un compromiso con el futuro cliente para que pague en el plazo establecido o de lo contrario acepte los intereses moratorios que le sean cargados.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

En un espacio especial de la solicitud, reservado para la empresa, se cuenta con espacios para las observaciones del Departamento de Crédito y Cobranzas como:

- Monto del crédito otorgado.
- Plazo establecido.
- Forma de pago.
- Descuento especial.
- Datos de quien dio seguimiento a la solicitud.
- Nombre y firma de quienes autorizan el crédito.

De esta solicitud se originan varios aspectos que el Departamento de Crédito y Cobranzas debe analizar y concluir, sobre la base de la información obtenida, si se otorga o no el crédito, cual sería su monto y el plazo que se establecerá para el pago.

Para analizar la solicitud, el Departamento de Crédito y Cobranzas debe verificar que todos los datos sean correctos y recientes, y que se cerciore de que las referencias son reales. Si no se cuenta con personal para estas actividades, se pueden contratar los servicios de despachos, bufetes o personas independientes que realizan este tipo de investigación y además sugieren sus puntos de vista que pueden servir para tomar una mejor decisión.

Cabe señalar que todas las solicitudes de crédito deben de ser turnadas para su estudio y aprobación o desaprobación, en su caso, al Departamento de Crédito y Cobranzas y no se deberán ejercer presiones sobre él a fin de que un crédito sea aprobado sólo por exigencias de personas ajenas al Departamento de Crédito y Cobranzas. Una forma de acelerar la investigación y al mismo tiempo dar el tiempo necesario para la investigación, es que se entregue una lista anticipada de los prospectos de clientes y otra lista de aquellos que ya los son pero se desea incrementar su línea de crédito, a fin de que haya tiempo suficiente para llevar a cabo una completa investigación de crédito.

Una vez hecha la investigación se debe de avisar al cliente que su crédito fue rechazado o aceptado, y la forma más conveniente es a través de cartas que deben de ser corteses, sinceras y concisas para ambos casos (rechazo o aceptación del crédito)

Cuando se trata de informar a un cliente que su solicitud de crédito ha sido aprobada es un asunto simple. Se puede usar una tarjeta impresa y amablemente redactada, y al mismo tiempo es una oportunidad para atraer el interés del cliente hacia la empresa y sus productos. Ver Formato No. 2 en la página 44.

Cuando la empresa debe de rechazar una solicitud de crédito, debe de informar al cliente su decisión sin perder la buena voluntad del cliente, ya que las circunstancias de los solicitantes de crédito varían frecuentemente: un riesgo alto ahora, puede ser una buena cuenta más tarde. Redactar una carta que rechace una solicitud de crédito sin ofender es un arte, pues se debe de poner el debido cuidado para no dar al cliente la impresión de que la negativa es una reflexión de su carácter personal, aunque en algunas ocasiones esto pudiera ser cierto. Ver Formato No. 3 en la página 45.

2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

Existen diversas fuentes para obtener información sobre los futuros clientes para decidir si se les otorga crédito, por qué monto, en qué plazo, etc. estas fuentes las podemos clasificar como sigue:¹

- Intercambio de referencias.
- Agencias Investigadoras de crédito
- Vendedores como informadores de crédito.
- Abogados como informadores de crédito.
- Contadores como informadores de crédito.
- Bancos como informadores de crédito.
- La entrevista personal y las inspecciones oculares como información de crédito.
- Diversas fuentes del crédito.

INTERCAMBIO DE REFERENCIAS

De la solicitud de crédito se debe de extraer la información con la que se iniciará la investigación del futuro cliente, según sus antecedentes y su concepto del que goza en el mercado. Esto se realiza a través de la obtención de las referencias y el análisis de las mismas.

Existen diversas formas para obtenerlas, siendo lo más común solicitarlas por fax, aunque también se pueden solicitar personalmente, por correo o por teléfono. Estas referencias deben ser reunidas de proveedores de absoluta confianza, puesto que son muy importantes en nuestras decisiones.

A través de estas referencias podemos conocer el crédito que le otorga otros proveedores, el cumplimiento que da en el pago de sus obligaciones, el concepto en que se le tiene y la antigüedad con que opera con ellos.

La información que se recibe debe de ser veraz, ética y profesional dentro de un plazo determinado para mantener un mercado sano donde solamente operan quienes realmente merecen gozar de crédito. La lealtad y la reciprocidad en el intercambio de referencias son puntos importantes para recabar y dar información oportuna y eficaz, incluso existen convenios especiales entre las empresas para este tipo de información, sin embargo normalmente los bancos y algunas empresas, se niegan a dar información útil, a veces por sus propias normas y políticas.

Por lo general estas referencias contienen lo siguiente:

- Nombre o razón social del cliente solicitante.
- Domicilio completo.
- Antigüedad del cliente.
- Si tiene línea de crédito y su monto.
- Concepto de su trayectoria comercial.
- Cumplimiento en el pago de sus obligaciones.
- Forma de pago.
- Plazo concedido.

¹ Cupelli Rodolfo José. "Organización de Créditos y Cobranzas" pp. 28-36.

- Comentarios adicionales.
- Nombre de la empresa y de la persona que solicita la referencia.
- Nombre de la empresa y de la persona que proporciona la referencia.

Existen diversos formatos para solicitar las referencias, pero como un ejemplo se puede mostrar el del Formato No. 4 en la página 46.

AGENCIAS INVESTIGADORAS DE CRÉDITO

Son agencias que se dedican a investigar a un cliente, mediante la petición de un proveedor para conocer si es digno del crédito que solicita o para ampliar su línea de crédito. Estas agencias suministran información tanto de cualquier parte del país, como del exterior. Otras sólo poseen en general un servicio exclusivamente nacional o regional.

Los informes emitidos varían, pero casi siempre abarcan:

- Datos generales del investigado.
 - Nombre o razón social.
 - Dirección y teléfono.
- Resumen informativo.
 - R.F.C.
 - Fecha de fundación.
 - El capital social inicial y el capital social actual.
 - Monto de ventas anuales (promedio).
 - Capital contable.
 - Condición financiera.
 - Cumplimiento.
 - Total de empleados.
- Historial.
 - Antecedentes e historia del investigado.
 - Poderes.
 - Antecedentes legales.
 - Conformación del Consejo de Administración y Directivos.
 - Actividades y operaciones.
 - Maquinaria, equipo y empleados.
 - Ubicación de sus instalaciones.
 - Bancos y seguros.
 - Referencias comerciales.
- Finanzas.
 - Balance general.
 - Estado de resultados.
 - Razones financieras.
- Comentarios.
 - Valuación de riesgos crediticios (puede ser por puntos).
 - Observaciones.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

La forma de leer un informe para lograr su verdadero valor es analizando cada hecho importante que de él surja, y no como hacen algunos teniendo en cuenta sólo la razón social, el capital y el cumplimiento y concepto, ya que de esta forma se malgasta el dinero que se pagó por el informe al no sacar el mayor beneficio posible de los elementos que tenemos en nuestro poder.

Los informes emitidos, como todos los elementos de referencias comerciales, pasado el tiempo, se tornan obsoletos y los créditos se deben de modificar, por eso es conveniente realizar una renovación periódica de estos elementos dentro de plazos prudentiales. Cabe señalar que toda medida preventiva, por cara que parezca, no permite realizar negocios perjudiciales.

VENDEDORES COMO REPORTEROS DE CRÉDITO

Los vendedores son una fuente útil de información de crédito, ya que tienen un contacto personal tanto con los clientes como con vendedores de otras casas y competidores de éstos clientes. Los vendedores son empleados como fuentes de información de crédito en caso de que ellos vendan a:

- Nuevos clientes. Los vendedores utilizan la práctica de preguntar a un nuevo cliente por el nombre de su banco y los nombres y direcciones de por lo menos tres referencias.
- Comerciantes al menudeo. Los vendedores visitan frecuentemente a los clientes, por lo que se pueden capacitar para proporcionar la información necesaria a un costo mínimo, ya que el monto de cada pedido es pequeño y el gasto para reunir datos de crédito de fuentes externas puede no ser justificado.

El valor de los vendedores como reporteros de crédito depende de él mismo, es decir de su capacidad para juzgar las condiciones generales, métodos de negocios y su personalidad. En ocasiones los vendedores son demasiado optimistas y se refleja en sus informes que emiten, por otra parte existen vendedores de juicio muy agudo por naturaleza y que juzgan cuidadosamente una situación.

También hay que tener en cuenta que a los vendedores no les gusta reunir información de crédito, puesto que creen que su principal trabajo es el de vender y no deben de gastar demasiado tiempo en trabajo de crédito. Además, los vendedores sienten que las preguntas acerca de la situación financiera del cliente podrían echar a perder una venta, incluso después de haber colocado un pedido, el cliente podría ofenderse por las preguntas del vendedor y cancelar el pedido. Es por eso que los vendedores, muchas veces, prefieren que la obtención de la información financiera la haga directamente el Departamento de Crédito y Cobranzas.

El vendedor puede proporcionar a la empresa bastante información y opiniones que influya para extender crédito, sin necesidad de hacer preguntas. La información que los vendedores pueden conocer sobre los clientes es respecto a:

- La capacidad para los negocios.
- Hábitos personales y reputación personal.
- Ubicación del negocio.
- Condiciones locales.
- Referencias.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

Para una Empresa Metal-Mecánica, el vendedor puede dar la información acerca de la capacidad del cliente para hacer frente a los negocios, si las mercancías que hay en sus estanterías son de fácil salida o existe un alto porcentaje que no lo sea e inmovilizan capital en forma inconveniente, como efectúa sus compras, si opera en forma amplia o reducida; la reputación que tiene el dueño dentro de la zona, si es necesario deberá visitar los bancos locales y conocer sus opiniones; si el negocio está ubicado en zona comercial o muerta, si tiene facilidad de transporte y de estacionamiento, si se encuentra cerca de otros competidores; si la calle en la que se encuentra ubicado el cliente puede ser destruida, o las facilidades de tránsito pueden ser cambiadas dando por resultado que el tráfico y los negocios se vuelvan hacia otra dirección; las referencias de proveedores que a veces ni el mismo cliente quiere dar, pues da de los proveedores con quienes tiene una relación favorable y conveniente; etc.

ABOGADOS COMO INFORMADORES DE CRÉDITO

La posición de los abogados como informadores de crédito ha disminuido debido al afinamiento de las agencias de informes, a la incrementada competencia de los bancos para cooperar con las empresas, y a la disponibilidad entre las mismas empresas a través de las referencias comerciales, pero no cabe duda que en algunas áreas, los abogados pueden jugar un papel importante para asegurar la información de crédito. Pero los abogados que se encuentran en poblaciones pequeñas, están todavía en buena posición para informar de la capacidad del cliente para los negocios, condiciones financieras y reputación.

La calidad de información que proporcionan los abogados, depende casi totalmente de la habilidad y diligencia individuales del abogado, pero no también existen abogados que hacen una especialidad del trabajo de cobranza y de proporcionar información de crédito, por lo que sus informes son confiables, pero se debe tener presente que pueden existir condiciones que disminuyen su valor de credibilidad, estas condiciones son:

- El abogado puede ser amigo personal del solicitante de crédito.
- La dignidad personal puede afectar su juicio.
- Puede no estar familiarizado con las normas de crédito de empresa que otorgará el crédito.
- El pago que recibe no es compensatorio con el volumen de trabajo.

La información que un abogado puede obtener es similar a la proporcionada por el vendedor, pero además puede informarnos de:

- El valor de bienes raíces e hipoteca.
- Reclamaciones y litigios.

CONTADORES COMO INFORMADORES DE CRÉDITO

Actualmente los contadores han llegado a ser más importantes como informadores de crédito, debido a la práctica de las empresas de presentar Estados Financieros a sus proveedores y acreedores. Dichos estados financieros son preparados por el contador del cliente, por lo que con frecuencia, la empresa que otorgará el crédito consultará al contador, o a la contabilidad de su futuro cliente, acerca de detalles del estado financiero y demás información que pueda ayudar al aseguramiento del crédito, siempre y cuando el contador este autorizado por parte del cliente a divulgar esta información.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

Aún cuando existe cierta resistencia en muchas empresas, en especial las pequeñas, a dar el verdadero valor a los Estados Financieros, son una guía muy importante para el otorgamiento del crédito, ya que en ellos se reflejan la marcha de los clientes y sabiéndolos analizar se pueden extraer datos de importancia y determinar la tendencia de los negocios. Muchos clientes no envían a la empresa sus Estados Financieros, por lo que a veces es necesario solicitarlos con cierta insistencia, por lo que existen dos formas de obtenerlos: del cliente a través de su contador o de un informe de agencia, pero lo más conveniente es la vía directa pues normalmente poseen anexos que aclaran puntos de importancia y que nos puede aclarar su contador.

BANCOS COMO INFORMADORES DE CRÉDITO

Cuando la empresa recurre a un banco para obtener información acerca de un solicitante de crédito que tiene una cuenta en ese banco, frecuentemente recibe una respuesta vaga y evasiva o muy general, debido a que esa información la consideran confidencial, no es por que no tengan esa información pues los bancos usualmente mantienen archivos completos de crédito de sus depositantes.

La empresa puede recurrir a un banco para obtener información de crédito cuando va a abrir una nueva cuenta, por lo que solicitará la experiencia del banco con la cuenta del solicitante de crédito, indicando que un primer pedido por una cantidad determinada ha sido recibida. Algunas empresas recurren a los bancos cuando un cliente se atrasa en sus pagos o cuando el cliente desea ampliar su línea de crédito.

El ejecutivo de crédito puede generalmente obtener información más completa preguntando a su propio banco que respalde un informe de crédito del banco del cliente. La información que puede obtener la empresa de un banco en lo referente a un cliente que solicita crédito, siempre y cuando éste lo autorice es:

- Antigüedad de la cuenta.
- Situación general de las relaciones con respecto a préstamos y saldos de depósito.
- Puntualidad el sujeto para el pago de sus obligaciones en el banco.
- Si muchas letras son presentadas al sujeto a través del banco, y si es así, si todas estas letras han sido respaldadas por el sujeto.
- Reputación local general del sujeto y la opinión del banco sobre él, así como una opinión definida o general respecto al riesgo.
- Resumen breve de la historia y antecedentes del banco.

La información que ordinariamente el banco no puede proporcionar a la empresa es el monto exacto de la cuenta del depositante, detalles de préstamos que son sobresalientes o información relativa al estado financiero del cliente, a menos que sea con la autorización del mismo cliente.

LA ENTREVISTA PERSONAL Y LAS INSPECCIONES OCULARES COMO INFORMACIÓN DE CRÉDITO

Aún cuando hayamos logrado reunir las mejores referencias, el informe de agencia más amplio y una información económico-financiera del más alto nivel, el conocimiento personal del cliente es de una importancia tal que no debe ser omitida.

Una entrevista apropiadamente conducida, capacita al solicitante para presentar su propio caso más ventajosamente y recibir sugerencias útiles, también permite a la empresa hacer observaciones personales e investigar cuidadosamente lo relativo a puntos dudosos y, finalmente establecer una discusión franca y libre que conduzca a un entendimiento mutuo satisfactorio.

La empresa que otorga el crédito tendrá una actitud amable y sincera durante una entrevista personal, en ella se aclarará lo referente al capital principal, organización, condiciones actuales y la perspectiva de negocios.

La entrevista personal beneficia a ambas partes: al solicitante y a la empresa, pues usualmente lleva a un mutuo entendimiento muy satisfactorio entre el solicitante y la empresa. La ventaja para el solicitante es por ejemplo, que si está organizando su negocio con un capital limitado, tiene la oportunidad de mostrar a la empresa que posee personalidad, capacidad y conocimiento del negocio emprendido. La ventaja para la empresa es que le permite apreciar a un solicitante de una forma más natural y franca para formarse una impresión de su personalidad, de sus ideas y métodos para los negocios, así como averiguar estrechamente en cualquier fase del negocio que podría requerir una mayor observación. Detalles imposibles de deducir en una solicitud escrita pueden ser revelados en una entrevista personal.

En una pequeña organización, el Gerente de Crédito entrevista a todos los solicitantes personalmente, pero en una empresa grande delega su responsabilidad a sus ayudantes o a entrevistadores adiestrados. Las entrevistas son mejor conducidas en un ambiente privado, cómodo y placentero, haciéndose lo posible por no dar la impresión al cliente de estar espiando sus asuntos particulares, mostrando cortesía en todo momento y actuar con mucho tacto, hacer preguntas prudentes y sólo las necesarias para no ofender. Las técnicas modernas para entrevistas incluyen un mínimo de preguntas sobre la teoría de que el solicitante estará más dispuesto a dar una buena cuenta de su situación platicando libremente y con tranquilidad, que si se le pide que conteste a preguntas con respuestas de "sí" o "no". Después de la entrevista se le dice al solicitante cómo y aproximadamente cuándo se le notificará la respuesta a su solicitud.

DIVERSAS FUENTES DEL CRÉDITO

La empresa que otorgará el crédito debe de usar cada fuente de información necesaria para hacer una inteligente decisión de crédito. Además de utilizar varias o todas de las anteriores fuentes, existen otras fuentes suplementarias, estas son:

- Listas de litigio.
- Publicaciones.

• LISTAS DE LITIGIO

Son publicadas diariamente en varias grandes ciudades. Contienen a todos los hombres de negocios de la ciudad que fueron citados judicialmente durante el día anterior. Estas lista son muy útiles para casas que venden a pequeños comerciantes, ya que inmediatamente cuando un pleito es registrado contra uno de sus clientes, puede ser necesario suspender el crédito y hacer todo lo posible por cobrar el saldo establecido con el objeto de reducir la pérdida.

• PUBLICACIONES

La empresa puede consultar varias publicaciones financieras que le ayudan a hacer su decisión. Algunas compañías publican anualmente manuales con información valiosa sobre casi todos los negocios del país en los que el público tiene acciones, y los datos cubren las condiciones financieras de los clientes, registro de utilidades, nombres de funcionarios y directores, así como descripción de obligaciones y sus acciones.

2.3. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL CLIENTE

Para que se pueda elaborar correctamente una análisis de los Estados Financieros Principales del cliente, es necesario que éstos se sujeten a los Principios de Contabilidad generalmente aceptados, para determinar si se concede el crédito solicitado o no.

2.3.1. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

Existe la necesidad de sujetar la formulación de los Estados Financieros a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados para poder confiar en la información que muestran, y para estar en condiciones de analizar e interpretar adecuadamente a los Estados Financieros. Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados son lineamientos en el registro de las operaciones que practica una empresa y están estructurados en conceptos básicos alrededor de tres áreas:

- Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados que identifican y delimitan al ente económico:
 - Entidad. Establece que la empresa tiene personalidad jurídica diferente a la de los socios.
 - Realización. Cuantifica las operaciones económicas que realiza una empresa, tanto con otros entes económicos, como las ocurridas por transformaciones internas por eventos económicos externos que afectan la entidad.
 - Periodo Contable. Establece la conveniencia de formular los Estados Financieros por periodos regulares, para conocer los resultados de operación y su situación por cada periodo, independientemente de la continuidad del negocio.
- Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y sus representaciones:
 - Valor Histórico Original. Establece que los bienes y derechos deben valorarse a su costo de adquisición o fabricación.
 - Negocio en Marcha. La entidad contable se presume en existencia permanente salvo especificación en contrario.
 - Dualidad Económica. Manifiesta que cada recurso de que dispone la entidad fue generado por terceros, quienes poseen derechos e intereses sobre los bienes de la entidad.

- Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados que se refieren a la presentación de la información financiera de la empresa:
 - **Revelación Suficiente.** La información contable presentada en los Estados Financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.
 - **Importancia Relativa.** La información que aparece en los Estados Financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios, se debe de equilibrar el detalle de los datos con su utilidad y finalidad de la información.
 - **Comparabilidad.** Establece que los principios y reglas con los cuales se obtuvo información contable permanezcan en el tiempo y sean consistentes para facilitar su comparabilidad entre los Estados Financieros de una empresa referentes a varios periodos.

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados juegan un papel importante en la práctica tanto para Contadores como para usuarios, ya que son un medio para generar y exigir información útil en la toma de decisiones.

Su conocimiento es indispensable en la actividad profesional del Contador. Por otro lado, ignorarlos produce el riesgo de ser arbitrarios, incongruentes e ilógicos. Al aplicarlos el Contador estará asegurando a los usuarios de la información contable, la calidad y demanda de la profesión.

2.3.2. ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES

"Estado Financiero es un documento esencialmente numérico, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haber aplicado las políticas y medidas administrativas de los directivos de la misma, y en cuya formulación y estimación de valores, intervienen convenciones contables y juicios personales de quien los formula, a una fecha o por un periodo determinado"²

Por lo tanto, un Estado Financiero es el documento en que está plasmada la situación financiera de la empresa del cliente y que representa el resumen de sus operaciones realizadas, que ayuda a la toma de decisiones para otorgar, ampliar o rechazar el crédito que solicita. No obstante debe recordarse que los Estados Financieros no son suficientes para mostrar la situación financiera de una empresa, ya que existen elementos y factores que no son medibles en dinero, y que por lo tanto no figuran en el cuerpo de aquellos.

Los Estados Financieros se clasifican de acuerdo a su importancia en:

- **Estados Financieros Principales o Básicos.** Permiten una apreciación general de una empresa, debido a los datos tan importantes que contienen y son:
 - Estado de Situación Financiera.
 - Estado de Resultados.
 - Estado de Origen y Aplicación de Recursos.
- **Estados Financieros Secundarios o Accesorios.** Son complementarios a los Estados Principales, ya que en estos se aclaran, detallan o analizan los datos que se encuentran resumidos en aquellos, formándose así una opinión más precisa de la situación financiera de una empresa y son:
 - Estado de Costos de Producción y Venta.

² Pérez, Harris Alfredo. "Los Estados Financieros: su Análisis e Interpretación" p. 11-12.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

- o Estado de Movimiento de Capital Contable.
- o Relaciones Analíticas de Cuentas Colectivas (Clientes, Deudores, Proveedores y Acreedores).
- o Relaciones Analíticas de Inventarios.

En el presente trabajo de investigación únicamente se mencionan los Estados Financieros Principales, el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados para el Análisis Financiero, que por lo general son de los que más información puede obtener el proveedor para decidir si se otorga el crédito que el cliente solicita o para la ampliación de su línea de crédito o de plazos

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

El Estado de Situación Financiera es un documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, y comprende información clasificada en tres grupos principales: activo, pasivo y capital. En cuanto a su importancia, como ya se mencionó, es un Estado Principal y se considera el Estado Financiero fundamental. Sus características son:

- Es un Estado Financiero
- Muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa, en la cual el propietario puede ser una persona física o moral (en este caso, va a ser nuestro cliente)
- La información que proporciona corresponde a una fecha determinada, por lo tanto es un Estado Financiero Estático
- Se forma a partir del saldo de las cuentas del balance

ESTADO DE RESULTADOS

Es un documento financiero que muestra la utilidad o pérdida neta de una empresa durante un ejercicio o periodo determinado. Es un Estado Principal que presenta información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un periodo determinado. Mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros alcanzados y de los esfuerzos desarrollados por una entidad durante el periodo consignado en el mismo estado.

Sus características son:

- Es un Estado Financiero.
- Muestra la utilidad o pérdida neta y el camino para obtenerla.
- La información que proporciona corresponde a un ejercicio determinado, por lo tanto es un Estado Financiero Dinámico.
- Se forma a base del movimiento de las cuentas de resultados.

Antes de iniciar los trabajos de análisis es necesario reunir una serie de datos, los cuales no se encuentran contenidos en los Estados Financieros pero que pueden llegar a influir notablemente en su interpretación, por ejemplo:

- Se deberá establecer con claridad el objeto del análisis.
- Obtención de una breve historia del desarrollo de la empresa.
- Descripción de los productos que fabrique, artículos que comercialice o servicios que preste.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

- Investigación de sus principales relaciones comerciales, bancarias y de crédito.
- Datos de sus accionistas y principales administradores.
- Breve estudio del mercado y de la competencia a la fecha de realización del análisis.
- Obtención de la mayor información posible de empresas similares para poder hacer comparaciones.
- Investigación de las políticas y procedimientos en registro contable de las operaciones, así como de la uniformidad en la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Se recomienda que los Estados Financieros que se analizan estén previamente auditados para tener la certeza de que su contenido es el correcto, si no es así se sugiere que tal situación se haga notar en el informe.

Ya con esta información y con los Estados Financieros que se analizarán es necesario someter a estos Estados Financieros a ciertas reglas de carácter general y especial, por ejemplo:

- Eliminación de centavos y cierre de cifras (redondeo).
- Agrupamiento de rubros análogos.

2.3.3. ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo al analizar los Estados Financieros de los clientes es que se deben de obtener los elementos de juicio suficientes para poder opinar sobre la situación financiera y la productividad de la empresa del cliente. Con esa información se podrá decidir si se otorga o no el crédito que le solicitó al proveedor, el monto del crédito, la ampliación o reducción o suspensión de plazos, etc.

Actualmente los Estados Financieros se preparan con fines eminentemente informativos, la importancia de ellos radica precisamente en la utilidad que puedan brindar como medio de información oportuna, verdadera y accesible que le interesa a dos grandes grupos de personas o instituciones:

- Los que tienen intereses directos en la empresa del cliente, tales como: el dueño o accionistas, los ejecutivos y funcionarios, los obreros o empleados, etc.
- Y los que tienen intereses indirectos en la empresa del cliente, tales como: los acreedores y proveedores, los inversionistas, la banca, las dependencias gubernamentales, etc.

El Análisis Financiero comprende el estudio y evaluación de todos los factores que inciden en la empresa y se dividen en:

- **Análisis Financiero Cuantitativo:** Estudia el comportamiento de los diferentes renglones que integran los Estados Financieros, tanto principales como secundarios, analizando principalmente una relación directa de causa y efecto.
- **Análisis Financiero Cualitativo:** Se encarga de estudiar y analizar los distintos factores, tanto internos como externos, que afectan a la empresa pero que no están contenidos en los Estados Financieros ni en ningún otro registro.

Existen cuatro premisas financieras básicas de la empresa. Estas premisas no tienen una jerarquía entre ellas, dado que existe una vinculación entre las mismas.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

- **Liquidez.** Es la capacidad de la empresa para generar efectivo y poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- **Solvencia.** Es la capacidad de la empresa para generar efectivo para que permita cumplir con sus obligaciones no mayor a 365 días.
- **Estabilidad.** Es la capacidad de la empresa de generar efectivo para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.
- **Productividad.** Es la capacidad para obtener un mayor número de unidades con el menor costo y la mejor calidad.

El fin del Análisis Financiero de los Estados Financieros es simplificar las cifras financieras para facilitar la interpretación de su significado o el de sus relaciones.

Los métodos de Análisis son medios para la obtención del conocimiento, sirven para medir y comparar hechos y nos pueden proporcionar indicios, provocar ineluctaciones y sugerencias. Estos métodos sirven de guía para la interpretación de los Estados Financieros y son los siguientes:

- **Métodos Verticales o Estáticos.** Son comparaciones que se hacen entre el conjunto de Estados Financieros pertenecientes a un mismo periodo, y se clasifican en:
 - Razones Simples.
 - Razones Estándar.
 - Comparación de Razones.
 - Porcientos Integrales.
- **Métodos Horizontales o Dinámicos.** Son comparaciones que se hacen entre el conjunto de Estados Financieros pertenecientes a varios periodos, y se clasifican en:
 - Aumentos y Disminuciones.
 - Tendencias.
 - Control de Presupuestos.

Los métodos de Análisis Financiero que usaremos en los Estados Financieros tanto para determinar la solvencia de la Empresa Metal-Mecánica que analizaremos en el caso práctico como de algunos clientes para decidir si se les otorga o no el crédito, comprenden:

- Método de Porcientos Integrales.
- Método de Razones Simples.
- Método de Tendencias.

Sin embargo, existen varios métodos como se ven en la clasificación, pero el uso reducido de los métodos propuestos es por considerarlos como los más básicos y aplicados, puesto que presentan un análisis más completo para el objetivo que se persigue.

MÉTODO DE PORCIENTOS INTEGRALES

“Consiste básicamente en considerar el Estado objeto del análisis con un valor del cien por cien y posteriormente calcular el porcentaje a que asciende cada uno de sus componentes, a fin de comparar el porcentaje que representa cada uno de estos con relación al total³ es decir “el todo es igual a la suma de sus partes”, de donde al todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un porcentaje relativo.

³ Pérez, Harris Alfredo. “Los Estados Financieros: su Análisis e Interpretación” p. 69.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

Este procedimiento puede aplicarse a Estados Financieros Principales o Estados Financieros Secundarios, y se puede aplicar total o parcialmente, es decir: se puede aplicar a Estados Financieros completos o solamente a fracciones o capítulos de ellos.

Este método facilita las comparaciones de los Estados Financieros de varias empresas que son similares, para formarse una idea de la situación de la empresa que se analiza con respecto a las de la competencia.

También nos sirve este procedimiento en los presupuestos, ya que las comparaciones que se efectúan entre lo real y lo presupuestado nos permite conocer las diferencias obtenidas.

Si se comparan dos Estados Financieros del mismo género y de la misma empresa, pero de periodos diferentes, surge el método de tendencias, pero generalmente los clientes darán solamente los Estados Financieros correspondientes al último ejercicio. En cualquier caso, es conveniente reducir los Estados Financieros de la empresa que vamos a analizar a Porcientos Integrales para poder manejar cifras más representativas.

Existen dos fórmulas que se pueden aplicar en este procedimiento:

- Por ciento Integral.

$$P.I. = \frac{\text{Cifra Parcial}}{\text{Cifra Base}} (100)$$

- Factor Constante.

$$F.C. = \frac{100}{\text{Cifra Base}} (\text{Cada Cifra Parcial})$$

Cualquier fórmula se puede aplicarse indistintamente a los Estados Financieros.

MÉTODO DE RAZONES SIMPLES

Matemáticamente se llama razón a la relación que existe entre dos cantidades de la misma especie, es decir, una razón financiera no es más que una cantidad dividida entre otra.

Considerando que entre los diversos valores que forman los Estados Financieros existen ciertas relaciones, se determinó que al aplicar estas relaciones se podrán obtener una serie de observaciones sobre la estructura y la productividad de la empresa del cliente.

El número de razones que pueden obtenerse de los Estados Financieros de la empresa del cliente es ilimitado, algunas con significado, otras sin ninguna aplicación; luego entonces, es necesario aplicar el criterio y sentido común para determinar el número de razones con significado práctico para poder establecer puntos débiles de la empresa, probables anomalías, poca solvencia y liquidez para cumplir con sus obligaciones, etc.

- Razones Financieras. Se miden y leen en pesos.
- Razones de Rotación. Se miden y leen en veces.
- Razones Cronológicas. Se miden y leen en días.

• **RAZONES FINANCIERAS**

$$\text{Razón de Solvencia} = \text{R.S.} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

También llamada Razón del Circulante o del Capital de Trabajo. Esta razón representa la capacidad de pago a corto plazo y el índice de solvencia de la empresa del cliente.

$$\text{Razón del Capital de Trabajo} = \text{C.T.} = \text{Act. Circulante} - \text{Pas. Circulante}$$

Es la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante, y se utiliza como una prueba crediticia y como medida de capacidad para el pago de sus derechos y obligaciones. También nos sirve para calcular la Razón de Margen de Seguridad.

$$\text{Razón del Margen de Seguridad} = \text{R.M.S.} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

donde:

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

Esta razón nos muestra la realidad de las inversiones tanto de los acreedores a corto plazo, como la de los acreedores a largo plazo y propietarios, es decir: nos refleja, respecto del Activo Circulante, la importancia relativa a las dos clases de inversión.

$$\text{Razón de Liquidez} = \text{R.L.} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

También se le llama Prueba del Ácido. Representa la suficiencia o insuficiencia de la empresa del cliente para cubrir los pasivos a corto plazo, es decir: representa el índice de solvencia inmediata de la empresa.

$$\text{Razón de Protección al Pasivo Total} = \text{R.P.P.T.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}}$$

Esta razón significa la protección que ofrecen los propietarios a los acreedores; así mismo para determinar la posición de la empresa frente a sus propietarios y acreedores

$$\text{Razón de Protección al Pasivo Circulante} = \text{R.P.P.C.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Representa la protección o garantía que ofrecen los propietarios a los acreedores a corto plazo.

$$\text{Razón de Índice de Rentabilidad} = \text{R.I.R.} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

Esta razón nos indica el índice (por ciento) de rentabilidad que produce la empresa a los propietarios de la misma.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \text{R.E.} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Esta razón nos indica la porción de activos financiados por deuda.

• **RAZONES DE ROTACIÓN**

$$\text{Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar} = \text{R.C.C.} = \frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Promedio de Ctas. por Cobrar}}$$

donde:

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Sdo. Inicial de Ctas. Cob.} + \text{Sdo. Final de Ctas. Cob.}}{2}$$

También se le llama Razón de Rotación de Clientes o de Cartera. Es el número de veces que renueva el promedio de clientes de la empresa, es decir: el número de veces que se completa el círculo comercial en el período a que se refieren las ventas netas a crédito.

$$\text{Razón de Rotación de Inventarios} = \text{R.R.I.} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

donde:

$$\text{Promedio de Inventarios} = \frac{\text{Sdo. Inicial de Inventarios} + \text{Sdo. Final de Inventarios}}{2}$$

Esta razón nos indica la rapidez de la empresa en efectuar sus ventas.

$$\text{Razón de Rotación de Cuentas por Pagar} = \text{R.C.P.} = \frac{\text{Compras Netas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

donde:

$$\text{Promedio de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Saldo Inicial de Ctas. Pag.} + \text{Saldo Final de Ctas. Pag.}}{2}$$

También se le llama Razón de Rotación de Proveedores. Nos indica el número de veces que se renueva el promedio de cuentas y documentos por pagar en el período o ejercicio a que se refiere.

• **RAZONES CRONOLÓGICAS**

$$\text{Días Cuentas por Cobrar} = \text{D.C.C.} = \frac{\text{Prom. de Ctas. Cob.} \times \text{Días del Período}}{\text{Ventas Netas a Crédito}}$$

donde:

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Saldo Inicial de Ctas. Cobrar} + \text{Saldo Final de Ctas. Cobrar}}{2}$$

También se le llama Plazo Medio de Cobros. Nos indica en días la eficiencia del crédito a clientes.

$$\text{Días Inventarios} = \text{D.I.} = \frac{\text{Promedio de Inventarios} \times \text{Días del Período}}{\text{Costo de Ventas}}$$

donde:

$$\text{Promedio de Inventarios} = \frac{\text{Saldo Inicial de Inventarios} + \text{Saldo Final de Inventarios}}{2}$$

También se le llama Plazo Medio de Ventas. Nos indica en días la eficiencia de los inventarios, así como la eficiencia en las ventas al contado y a crédito

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

$$\text{Días Cuentas por Pagar} = \text{D.C.P.} = \frac{\text{Prom. de Ctas. Pagar} \times \text{Días del Periodo}}{\text{Compras Netas a Crédito}}$$

donde:

$$\text{Promedio de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Saldo Inicial de Ctas. Pagar} + \text{Saldo Final de Ctas. Pagar}}{2}$$

También se le llama Plazo Medio de Cobros. Nos indica en días la eficiencia en el uso del crédito de proveedores.

Algunas razones pueden indicar condiciones favorables o desfavorables para el cliente, por lo que la empresa tendrá que ponderarlos para decidir si se acepta o rechaza la solicitud de crédito.

MÉTODO DE TENDENCIAS

Este procedimiento "consiste en determinar la propensión (inclinación) absoluta y relativa de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los Estados Financieros de una empresa determinada".⁴

Este método surge como un complemento al Método de Aumentos y Disminuciones con el fin de efectuar comparaciones en más de dos periodos, ya que si por algún motivo éstos correspondieran a situaciones anormales, se obtendrían conclusiones incorrectas. De este modo, al comparar tres o más periodos se obtiene un punto de vista más preciso del desarrollo de la empresa. Además, este método permite el uso de gráficas, por lo que lo hace más ilustrativo.

Es recomendable que en el análisis que se practique bajo este método se empleen las Razones Financieras, condición que permite hacer más clara la tendencia. Aunque hay ocasiones en que se analizan partidas aisladas en que lógicamente no se emplean las razones.

2.4. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS EN EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

Debe destacar, como dice Ettinger y Golieb, que hay "algunos gerentes de créditos (que) se enorgullecen del bajo porcentaje de pérdidas, olvidando que la compañía puede estar perdiendo utilidades sobre ventas que podrían hacerse con un margen de riesgos crediticios"

En la mayoría de los negocios, el obtener grandes utilidades en las ventas depende de las ventas de crédito, y éstas dependen de cómo el encargado de otorgar crédito evalúe los riesgos que el crédito exige. Existen tres factores que determinan la línea de crédito que puede otorgarse a un cliente determinado, aunque cabe señalar que existe otro factor que interfiere con todos y cada uno de los factores anteriores. También es conveniente subrayar que se debe basar en la política de la compañía.

Estos factores son las bases del crédito y son:

- Personalidad.
- Capacidad.
- Capital.

⁴ Pérez, Harris Alfredo. "Los Estados Financieros: su Análisis e Interpretación" p. 81.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

La personalidad responde a la pregunta: ¿pagará?. Si la respuesta es sí, entonces se analizará la capacidad y el capital con la pregunta: ¿podrá pagar?. Si la respuesta es no se da por entendido que no hay capital para liquidar la deuda. Si la respuesta es sí, entonces se evalúa el capital con la pregunta: ¿cuánto puede pagar?. A menudo, condiciones ajenas (locales, regionales o nacionales) pueden afectar a la capacidad y al capital y también deben considerarse. A continuación se hablará más ampliamente de las Bases del Crédito.

PERSONALIDAD

Constituye una de las principales consideraciones que se deben tener en cuenta en lo que se refiere a los riesgos del crédito. La personalidad debe estar formada por la responsabilidad moral, por una absoluta honradez e integridad.

El crédito no se puede dar a una persona física o moral que no da confianza y ésta es tan difícil de determinar ya que implica apariencia la cual puede ser engañosa.

Para poder determinar la presencia o ausencia de personalidad, se debe evaluar la vida de los candidatos a crédito y otros aspectos como los gastos acostumbrados, qué tipos de relaciones comerciales tienen (tanto las locales como las foráneas), si no existen vicios tales como el alcoholismo, jugadores de dinero, fraude, etc. En estos casos se podría otorgar el crédito sólo después de una exhaustiva investigación.

CAPACIDAD

El crédito es una herramienta potente en negocios bancarios y personales. Usada con conocimiento y habilidad sirve provechosamente tanto al acreedor como al deudor; usada sin experiencia, puede traer el desastre a ambos. Un deudor debe tener capacidad para cumplir sus obligaciones. Existen atributos importantes para medir la capacidad individual para pagar y son:

- Los atributos personales tales como: la educación, el entrenamiento y la experiencia son normas importantes, la salud, la edad y la responsabilidad son consideraciones secundarias pero igual de importantes.
- Los atributos que determinan la habilidad comercial, son: buena salud física y mental, mando e iniciativa y competencia técnica.

CAPITAL

El capital en los negocios es una inversión dispuesta a producir utilidades. El capital constituye la condición financiera del solicitante, no precisamente el capital de un balance general. Si el capital está distribuido en inventarios o en cuentas por pagar, la aprobación del primero o el cobro de las últimas, es de gran interés para el que va a conceder crédito. Si el activo consiste de propiedad y equipo, tanto su disponibilidad como su garantía constituye una consideración primordial para un préstamo bancario. Si los activos están asegurados contra robo, incendios u otros desastres, el que otorga el crédito deseará saber hasta qué grado están cubiertos.

Las condiciones son factores que afectan a la capacidad y al capital, más que un factor separado al ser considerado para determinar el riesgo del crédito. Las condiciones imprevistas son un problema al otorgar el crédito. Si existen condiciones favorables puede conducir a una expansión imprudente del crédito y si existen condiciones desfavorables se puede negar el otorgamiento del crédito, y estas decisiones puede que estén basadas en una interpretación

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

incorrecta de la información disponible y en una fecha inadecuada. Toda persona encargada de otorgar crédito debe mantenerse informado de las tendencias locales, regionales y nacionales.

Para tener un juicio en el otorgamiento del crédito deben examinarse cinco puntos a saber:

- El plazo máximo de crédito que la empresa puede otorgar. De acuerdo con sus políticas y condiciones económicas del medio y del momento.
- El periodo de corteala permitido a los clientes. Es el plazo máximo permitido para continuar cargando en su cuenta sin pagar el saldo vencido o para ajustar su cuenta con ciertos pagos.
- La fecha en que se debe de efectuar el pago. Debe de explicarse al cliente en forma clara cuándo habrá de pagar exactamente.
- El límite de crédito personal para cada solicitante. El límite máximo debe ser general, pero a cada cliente se le debe de hacer un estudio sobre su situación económica con el fin de determinar cuánto es lo que puede pagar dentro del plazo fijado. Este plazo puede aumentar o disminuir, según la forma de pago del cliente.
- Las ventas excepcionales. Hay artículos de gran precio que los clientes no pueden pagar de acuerdo con las condiciones de crédito que se hayan otorgado en condiciones normales.

2.5. LÍMITE Y MONTO DEL CRÉDITO OTORGADO A LOS CLIENTES

Después de que se analizó la solicitud y se ha decidido otorgar el crédito, se debe de determinar cual será el límite del crédito y calcular el monto que se le otorgará al cliente.

El límite de crédito es el plazo máximo de crédito que la empresa puede otorgar, de acuerdo con sus políticas y condiciones económicas del medio y del momento. Por lo general, en las Empresas Metal-Mecánicas se rigen por una política en los plazos de crédito y esto va en función a como se está comportando el mercado, en promedio se otorgan plazos a 30, 60 y 90 días, dependiendo de la lejanía o dificultad para el cobro y del volumen y continuidad de las ventas que realice el cliente.

El límite del crédito se establece de acuerdo a los riesgos del otorgamiento del crédito, pero siempre en relación con el capital contable del cliente, y se modifica conforme al comportamiento de la cuenta. Los límites de crédito deben de ser flexibles y sujetos a constante revisión por las condiciones cambiantes del medio.

Hay muchas maneras para establecer el límite de crédito sobre nuevas cuentas, por ejemplo:

- Periodos de prueba arbitrarios.
- Uso de recomendaciones de agencias para límites de crédito.
- Uso de límites de crédito de otros proveedores.
- Límites de capital contable y capital de trabajo.
- Investigación de crédito.

El monto del crédito representa la cantidad máxima de crédito que el proveedor le puede dar al cliente en forma automática, es decir: es la máxima deuda que el cliente puede adquirir y pagar puntualmente.

CAPÍTULO 2. OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO

El monto debe de estar en proporción con los ingresos del cliente, pero debe de tenerse en cuenta los gastos básicos fijos.

En el momento de autorizar un pedido se debe de tener en cuenta el límite de crédito ya que se puede cometer el error de autorizar pedidos en distinta fecha que individualmente no rebasa el monto del crédito pero en su conjunto sí; hay ocasiones que sucede sin que el cliente y el proveedor se hayan percatado, pero por lo general el cliente obra de mala fe y esto trae problemas al momento de realizar el cobro.

No existen bases establecidas para determinar el límite de crédito para una persona física o moral en su primera operación, por lo que al otorgarlo siempre existe un riesgo mayor. Con respecto al límite del crédito, Ettinger y Golieb señalan que "no hay una fórmula para calcular el límite del crédito... El gerente de crédito se guía por su experiencia y por su conocimiento general de las obligaciones de crédito que algunos clientes han sido capaces de cumplir"⁵

Por lo tanto no hay una regla que indique cual debe de ser el límite del crédito, ya que depende de diversas variables y lo mejor que puede hacer el proveedor es establecerlo según la habilidad del cliente para pagar.

2.6. CONTROL DE LOS CLIENTES

Los clientes dentro de una Empresa Metal-Mecánica se pueden controlar de diversas maneras, todo depende de las necesidades de la empresa, así como los recursos con los que cuente. Generalmente los controles se llevan:

- Por medio de tarjetas auxiliares.
- Por medio de expediente.
- Por medio de sistemas computarizados.

POR MEDIO DE TARJETAS AUXILIARES

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

Uno de estos controles y el que menos se utiliza ya en la actualidad son las tarjetas auxiliares de clientes, estas contienen varias columnas para número de documento, fecha, descripción, movimientos de debe y haber, y saldo. Estos datos deben de estar actualizados para no dar cabida a la toma errónea de decisiones del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Actualmente esta labor ha sido desplazada por sistemas computarizados que permiten un mayor control y menos desgaste físico de las personas que realizan estas funciones, ya que por medio de la captura de datos un sistema computarizado puede actualizar los saldos de clientes y emitir reportes cuantas veces sea necesario para consultas de todo tipo, sin necesidad de transcribirlo cada vez que se requiera.

⁵ Ettinger, Richard P. y David E. Golieb. "Créditos y Cobranzas" p. 98.

POR MEDIO DE EXPEDIENTES

Este tipo de control consiste en archivar en un expediente individual todos los documentos que se relacionan con un cliente en particular, comenzando por la solicitud de crédito, copia de pedido, facturas, notas de crédito y cartas para consultar en cualquier momento documentos que muestren el movimiento y la integración del saldo del cliente. Además de cualquier control que utilizan las Empresas Metal-Mecánicas para el control de los clientes se auxilian de éste para consulta de documentos, pues ya que es el único en el que se pueden consultar físicamente.

POR MEDIO DE SISTEMAS COMPUTARIZADOS

Desde hace ya varios años la cibernética y la computación han revolucionado las formas de archivar y combinar información con paquetes de software comercializados o sistemas diseñados a la medida de las necesidades. El Departamento de Crédito y Cobranzas de las Empresas Metal-Mecánicas no es la excepción en obtener estos beneficios, ya que por los volúmenes de clientes es necesario implementar sistemas de los que se pueden apoyar para todo tipo de consultas.

Existen deferentes tipos de sistemas, desde algunos muy simples hasta los muy sofisticados, hay paquetes que muestran únicamente movimientos de facturación y pagos, los cuales deben de ser capturados, y de los cuales se tiene información suficiente para tomar decisiones en cuanto al otorgamiento de crédito. Algunos otros paquetes más sofisticados controlan desde los inventarios de producto terminado, facturación, notas de crédito por devoluciones, pagos y actualización de saldos instantáneos; de éstos paquetes se puede obtener mucha información, tal como la antigüedad de saldos por cliente, días cartera, rotación de inventarios y estados de cuenta, toda esta información facilita la toma de decisiones en los departamentos involucrados.

**FORMATO No. 1 SOLICITUD DE CRÉDITO
(ANVERSO)**

SOLICITUD DE CRÉDITO

Razón Social y / o Nombre del Solicitante: _____

Domicilio fiscal: _____

Teléfonos: _____ C.P. _____

Tiempo de Establecido: _____ R.F.C. _____

Escritura Constitutiva No. _____ Fecha: _____

Notario No. _____ Capital Social: _____

Giro Principal: _____

Línea de Crédito Solicitada: _____

Personas Autorizadas para Suscribir Títulos de Crédito (Nombre y Puesto): _____

DATOS DEL ACCIONISTA PRINCIPAL O PROPIETARIO DE LA EMPRESA

Nombre: _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____ Tiempo de Residencia: _____

REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES

Nombre o Razón Social	Población	Teléfonos
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

OTROS DATOS

Ejecutivo de Compras: _____

Ejecutivo de Pagos: _____

Días y Horarios de Revisión y Pagos: _____

**FORMATO No. 1 SOLICITUD DE CRÉDITO
(REVERSO)**

A esta Solicitud de Crédito, se deberá anexar la siguiente información:

PERSONAS MORALES

- Copia del Acta Constitutiva de la Sociedad
- Últimos Estados Financieros Dictaminados
- Última Declaración Anual
- Copia de la Cédula del R.F.C.
- Alta de Hacienda
- Relación de Proveedores
- Relación de Bienes Patrimoniales del Apoderado
- Identificación Oficial del Apoderado Legal

PERSONAS FÍSICAS

- Últimos Estados Financieros
- Última Declaración Anual
- Copia de la Cédula del R.F.C.
- Alta de Hacienda
- Relación de Proveedores
- Relación de Bienes Patrimoniales del Apoderado
- Identificación Oficial del Apoderado Legal

AUTORIZACIÓN PARA TRÁMITE DE CRÉDITO

Por este conducto, autorizó a Etal, S.A. de C.V. para que lleve a cabo investigaciones y monitoreo periódico, sobre el comportamiento crediticio de la empresa que represento, en las Sociedades de Información Crediticia que estime conveniente.

Asimismo, declaro que conozco la naturaleza y alcance de la información que se solicitará y bajo protesta de decir verdad, manifiesto ser REPRESENTANTE LEGAL de la empresa mencionada en esta autorización.

Etal, S.A. de C.V., guardará estricta confidencialidad de los datos asentados en esta Solicitud de Crédito y documentos que se anexan.

Nombre, Sello y Firma del Solicitante

Lugar y Fecha

FORMATO No. 2 CARTA CONCEDIENDO CRÉDITO

Sr. Miguel Angel Mendoza Guzmán
Gerente de Compras

Tenemos el agrado de otorgarle nuestro crédito de conformidad con su solicitud del 3 de enero, bajo nuestras condiciones más favorables: LÍMITE DE NOVENTA DÍAS Y CON UNA LÍNEA DE CRÉDITO POR CINCO MILLONES DE PESOS. Su pedido se enviará, por esta primera vez, por cuenta de nosotros para el día 28 de febrero.

Nos interesa que usted sepa que la calidad, servicio y precios de este primer pedido también los encontrará en todas nuestras sucursales que tenemos en los estados de: Monterrey, Guadalajara, Saltillo, Puebla y León, para mayor comodidad de usted y de sus clientes.

La información que hemos recibido acerca de su honorabilidad es completamente digna de usted, personalmente, y como hombre de negocios, estimamos en mucho el que nos haya escogido para proveerlo de materiales. En cuanto se familiarice usted, Sr. Miguel Angel Mendoza, con nuestras existencias y servicios, se dará cuenta de que puede depender de nosotros como fuente de abastecimiento digna de confianza.

Apreciamos su empresa, Sr. Miguel Angel Mendoza, y haremos todo lo posible por asegurar que este pedido sea sólo el primero de muchos otros pedidos.

Sinceramente:

Sr. Luis Marin Charles
Gerente de Crédito y Cobranzas

*Sr. Luis Marín Charley
Gerente de Compras*

Su solicitud ha sido considerada con toda atención, y lamentamos que aparezca un inconveniente, desde el punto de vista de usted y el nuestro, para que pueda abrir una cuenta con nosotros precisamente ahora.

Esperamos que obtenga provecho de nuestros otros servicios. Puede usted reservar cualquier material en nuestro almacén sobre nuestro plan de apartado y, por supuesto, ordenar cualquier material por teléfono si desea se le envíe por C.O.D.

Sinceramente:

*Sr. Miguel Ángel Mendoza
Gerente de Crédito y Cobranza*

FORMATO No. 4 SOLICITUD REFERENCIAS COMERCIALES

Fecha: _____

Datos proporcionados por: _____

Para atender la Solicitud de Crédito de: _____

Razón social y / o nombre del solicitante

Domicilio completo: _____

Registrado desde: _____ No existe en cartera ()

Tiene línea de crédito autorizada si () no () Monto máximo: _____

Clasificado en su trayectoria comercial como:

Muy bueno () Bueno () Regular () Moroso () Muy moroso ()

¿Documenta sus compras? _____ ¿Cómo?

Pagaré () Letra de Cambio () Contra-recibo () Otros: _____

Forma de pago:

Cobrador () Representante () Correo () Banco () Otros: _____

Plazo concedido en días: 30 () 60 () 90 () Otro ()

Cheques devueltos: si () constantes () ocasionales () no ()

Comentarios adicionales: _____

Recabó información: _____

Muchas gracias.

CAPITULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

3.1. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

En una Empresa Metal-Mecánica, como en cualquier otra, es necesario que exista un departamento especial para conceder el crédito a los clientes y para efectuar los cobros a dichos clientes; que se lleve un control para proteger los recursos monetarios de la empresa.

A este departamento se le denomina "Departamento de Crédito y Cobranzas".

3.1.1. CONCEPTO DE DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El Departamento de Crédito y Cobranzas es el que por medio de un estudio y evaluación, analiza a los futuros clientes y les autoriza o niega el aprovechamiento de sus productos o servicios contra la promesa de pago a un plazo razonable, el cual una vez transcurrido dará paso a hacer efectiva esa promesa. Es decir, el Departamento de Crédito y Cobranzas es el encargado de la administración y el control, tanto del otorgamiento de créditos a los clientes, como de la recuperación de la inversión de los mismos.

La organización del Departamento de Crédito y Cobranzas varía de empresa a empresa, según su tamaño y sus necesidades.

3.1.2. CUALIDADES DEL EJECUTIVO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El ejecutivo de Crédito y Cobranzas debe reunir las siguientes características básicas:

- **Personalidad:** se refiere a la imagen que transmite de sí mismo, que no se permite fracasar ni estar derrotado, por lo que cuida su figura, su andar, su ropa, su lenguaje, su conducta, el aspecto de su oficina, sus relaciones, etc. Es un sujeto que se distingue de entre los demás.
- **Don de Gente:** por ser un puesto en el que debe de tratar con muchas personas, por lo que debe tener un trato fino y educado, así como de mantener el control de sí mismo durante el día de trabajo para evitar que el personal y los clientes se vean afectados por las insolencias de su carácter, debe de inspirar confianza y dar el mejor trato a los clientes, especialmente cuando se debe negar el crédito sin perder al cliente.
- **Sentido de Responsabilidad:** para desempeñar la función de otorgar el crédito se necesita actuar con pleno sentido de responsabilidad, ya que están en juego los recursos financieros de la empresa y un proceder a la ligera puede poner en peligro su estabilidad, debe de asumir su responsabilidad ante los clientes sin culpar a terceras personas de las decisiones que tome.
- **Honrado:** por el hecho de manejar la mayoría o en su totalidad de los recursos financieros de la empresa, se requiere del atributo de la honradez en el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas, pero no solamente se debe ser honrado, sino también tener conciencia de honradez. La diferencia consiste en que en el primero la persona es honrada porque no ha tenido la oportunidad de ser deshonesto, pero en

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

cuánto ésta se presenta, dejará de serlo. Tener conciencia de honradez quiere decir que por tratarse de un dinero ajeno ni siquiera surge la tentación de tomar lo que sabe es propiedad de la empresa.

- **Con Criterio:** se necesita que sea una persona de mente abierta y positiva, que conoce y aplica las políticas de la empresa sin ser tan rígido, sino al contrario, ser un poco flexible en casos que así lo requieren, debe de tener la capacidad para enfrentarse a la crítica y apearse a los hechos sin prejuicios personales.
- **Con Relaciones:** debe de ser una persona bien relacionada, ya que así puede obtener información más fácilmente. Las relaciones que básicamente debe de propiciar y mantener son:
 - **Internas:** estas relaciones se llevan a cabo con los Departamentos de la Dirección o la Gerencia o dueño de la empresa, con sus colaboradores inmediatos, con el Departamento de Ventas, con el Departamento del Almacén de Materiales o de Abastecimiento, con el Departamento de Embarques, con el Departamento de Contabilidad, con el Departamento de Sistemas (Informática), con el Departamento de Producción, con el Departamento de Ingeniería, etc.
 - **Externas:** estas relaciones se llevan a cabo con los clientes principalmente, con las asociaciones profesionales, con los bancos y los banqueros, con las agencias investigadoras de crédito, con las cámaras de comercio e industria y los centros empresariales, con los abogados y contadores, con los competidores, con la bolsa de valores y las casas de cambio, etc.
- **Experiencia:** esta se adquiere mediante la práctica diaria, lectura de libros relacionados con el tema de Crédito y Cobranzas, asistiendo a cursos y seminarios y aprendiendo de sus propias experiencias para saber que cuando hace algo correcto, lo siga haciendo igual, y lo que hizo mal lo corrija y no vuelva a cometer el mismo error. Debe de hacer un análisis exhaustivo del problema a resolver, y en caso de tener que rechazar algún crédito se debe de hacer de una forma suave pero firme. Debe de desarrollar nuevas ideas para resolver nuevos problemas y debe de tener la capacidad para lograr la cooperación de los subordinados. Además, debe de reunir los conocimientos adecuados para poder administrar el crédito, por ejemplo: administración de empresas, contabilidad, computación, finanzas, economía, psicología, mercadotecnia, derecho mercantil y fiscal, entre otros.
- **Conocedor de su Empresa y del Mercado en el cual se Desenvuelve:** debe de conocer la empresa para poder proporcionar la información que los clientes requieran, así como el mercado para poder decidir correctamente tanto en el presente como en el futuro, dependiendo de la economía nacional e internacional.

Otras cualidades que debe de reunir el titular del Departamento de Crédito y Cobranzas son: ser ordenado y limpio, tanto en lo que realiza como en lo que le rodea, será una persona arreglada y pulcra, ser puntual en lo que se refiere a sus compromisos y citas, tener facilidad de palabra y tener un hablar fluido y selecto, tener ademanes naturales sin llegar al extremo de actitudes toscas o refinamientos exagerados, pero sobre todo ser estable emocionalmente, ya que si vive en conflictos en su hogar constantemente, termina por ser improductivo dado que en el Departamento de Crédito y Cobranzas se manejan situaciones difíciles con los clientes y no se deben de agravar los problemas sino conciliar de acuerdo a los intereses de la empresa.

Es muy importante que el titular del Departamento de Crédito y Cobranzas reciba el mismo nombre que el de Ventas de su empresa. Si ésta reciba el nombre de Gerente, Gerente debe llamarse el de Crédito y Cobranzas, si se llama Jefe de Ventas, Jefe debe llamarse aquí. La razón se debe a que la posición del Departamento de Crédito y Cobranzas en el organigrama

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

de la empresa debe ser igual en jerarquía al de Ventas, ya que de otra manera habría una situación de inferioridad de uno frente a otro, lo cual no es de ninguna manera conveniente.

El Gerente de Crédito y Cobranzas tiene dos tipos de autoridad:

- Autoridad directa, la cual ejerce sobre sus subordinados, debiendo ser aplicada de tal manera que se logre el cumplimiento de los objetivos departamentales.
- Autoridad funcional con relación a los demás departamentos, en lo referente al cumplimiento y observancia de las políticas, sistemas y métodos implantados en la empresa relativos a Crédito y Cobranzas.

Además de los aspectos de cultura general que deben estar siempre por encima del puesto que tenga, el gerente de Crédito y Cobranzas debe mantenerse informado acerca de lo siguiente:

- De lo que sucede en su ciudad, en su estado, en su país y en el mundo.
- De la situación que priva en el mercado y los fenómenos económicos que lo afectan.
- La situación de la competencia y la actitud que adopta con relación a sus políticas de Crédito y Cobranzas.
- La situación financiera de la empresa.

En lo que se refiere al primer punto, cabe señalar que entre más amplio sea el conocimiento que tenga el gerente de Crédito y Cobranzas, será mejor porque afectará positiva o negativamente la recuperación de la cartera.

En cuanto a los fenómenos económicos que afectan directa o indirectamente a las empresas, es necesario determinar que consecuencias van a acarrear y en qué tiempo probable se dejarán sentir, a fin de tomar las medidas necesarias.

Respecto a la competencia, cabe mencionar que va vinculada con la situación financiera de la empresa, ya que aún cuando se estuviera en la necesidad de cambiar las políticas de Crédito y Cobranzas para poder competir en cuanto a plazos más amplios, si la empresa no está en condiciones que lo permitan, no deberán ser modificadas. Pero, sin embargo, a lo mejor se pueden adoptar otras medidas sugeridas por el gerente de Crédito y Cobranzas, tales como bajar los precios del material 'X', mejorar el trato al público, proponer ofertas de materiales en temporada de baja demanda, hacer bonificaciones o descuentos a los clientes que paguen de contado, etc.

3.1.3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El Departamento de Crédito y Cobranzas tiene dos funciones principales, y son:

- El otorgamiento de crédito y
- La recuperación de las cuentas y documentos por cobrar

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El Departamento de Crédito y Cobranzas tiene a su cargo diversas responsabilidades, entre ellas están:

- Implantar políticas de crédito si por alguna razón no existen, o no están por escrito, este Departamento las deberá de formular y presentarlas a su superior para su consideración, cuidando su adecuación a la situación de la empresa y a las condiciones cambiantes del mercado.
- Fijar las políticas de plazos, límites y descuentos, de acuerdo con la Gerencia General.
- Elaborar los programas anuales de trabajo y vigilar que se cumplen las metas.
- Cumplir con el objetivo del Departamento y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la Dirección.
- Observar y vigilar que las políticas de crédito establecidas se cumplan en todas las áreas de la empresa.
- Elaborar el manual de organización y procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Mantener una constante y buena comunicación con los clientes con el propósito de adquirir confianza en ellos y realizar las cobranzas oportunamente.
- Familiarizarse con las cuentas, conocer los negocios de los clientes.
- Mantener relaciones cordiales con todos los Departamentos, pero en particular con el de Ventas, Contabilidad y Dirección.
- Estar en continua comunicación con la Gerencia de Ventas para tomar decisiones respecto a problemas con los clientes, cambios a políticas de ventas y algunos otros aspectos de tipo mercantil para brindar al cliente un mejor servicio.
- Cooperar con otros ejecutivos de crédito para intercambiar información de los solicitantes de crédito.

El Departamento de Crédito y Cobranzas realiza muy variadas actividades, dentro de ellas se encuentran:

- Efectuar periódicamente estudios acerca de la organización del mismo Departamento, a fin de conseguir la más alta productividad posible, así como determinar los programas de capacitación que se requieren para fijar y mantener los estándares de competencia técnica.
- Analizar y verificar los datos proporcionados por el futuro cliente en su solicitud para otorgar el crédito.
- Medir el grado de riesgo al otorgar el crédito, para que se eliminen las cuentas débiles.
- Observar el estado que guardan los saldos de los clientes en el momento de recibir un nuevo pedido.
- La autorización de los pedidos si el saldo del cliente en cuestión se encuentra en buen estado.
- Negociar con los clientes los pedidos que no cumplan los requisitos en cuanto al atraso en sus pagos.
- Custodia y control de los documentos legales, así como la coordinación de la cobranza, para llegar a feliz término con la recuperación de los créditos otorgados.
- Mantener su atención en lo que se refiere a los límites de crédito, particularmente en lo relativo a las cuentas más importantes y las que son problema.
- Mantener las cuentas y documentos por cobrar dentro del término fijado en las políticas establecidas para su recuperación.
- Revisión de importes e integración de la reserva para cuentas incobrables.

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- Proporcionar información que requieran los niveles de jerarquía superiores para que puedan tomar las mejores decisiones.
- Realizar o proporcionar información para los registros de ventas y cobranza con el propósito de mantener actualizada la información para poder tomar decisiones.

3.1.4. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

La estructura, organización, políticas y procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas dependen del objetivo que haya seleccionado la Dirección de la empresa en función del grado de tolerancia que están dispuestos a aceptar y que puede ser: Rígida o Tolerante, tanto en la Cobranza como en el Crédito.¹

	<i>Rígida</i>	2	4
Cobranza			
	<i>Tolerante</i>	1	3 <i>Rígido</i>
		Crédito	

En tanto haya un máximo grado de tolerancia, habrá un máximo de ventas, y un mínimo grado de tolerancia traerá como consecuencia un máximo de seguridad. Estos cuatro grados de tolerancia dan origen a sus respectivos objetivos con dos tendencias bien definidas, pero contradictorias entre sí, y son²:

Máximo	<i>máxima</i>	<i>mínima</i>			Máximo
de	1	2	3	4	de
Ventas	<i>grados de tolerancia</i>				Seguridad

- Lograr el mayor volumen de ventas. Se espera que el aumento en los gastos de la cobranza y en las pérdidas por cuentas malas se vea contrarrestado con el incremento esperado en la utilidad de las ventas a crédito. Este objetivo obliga a ser generoso en el crédito y en la cobranza.
- Buscar la optimización de las ventas, pero controlando la cobranza. Esto se logra con un otorgamiento generoso en el crédito, pero con políticas y procedimientos rígidos en la cobranza.
- Tener la más alta seguridad en los clientes con políticas de cobro benévolas. En este caso se establece una política rígida de crédito y se ofrece un trato generoso en el cobro.
- Maximizar la seguridad financiera de la empresa. Para lograr esto, se deben establecer políticas, procedimientos y controles rígidos tanto en el otorgamiento de crédito como en la cobranza. La empresa se priva de ciertas ventas para dar rigidez a sus presupuestos.

¹ Montaña García, Agustín. "Administración de la Cobranza, Programación y Control" p. 13.

² Ibid. p. 14.

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Por lo tanto, la selección deberá hacerse cuidadosamente para que el objetivo que se implanta sea el que más le conviene a la empresa, ya que el crédito se emplea como un medio para nivelar la rentabilidad con la liquidez. Por ejemplo: si concede mucho crédito, la rentabilidad de la empresa aumentará, porque al incrementar las ventas también aumentan las utilidades, pero disminuirá la liquidez ya que el efectivo se encuentra en manos de los clientes; y viceversa, si disminuye el crédito, aumenta la liquidez, pero disminuyen las ventas y como consecuencia la utilidad.

3.1.5. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Las políticas son normas de conducta o de acción dictadas por la Dirección que deben observar todos los empleados de la empresa. Dichas políticas deben expresarse por escrito e indican qué es lo que se debe de hacer y lo qué no se puede hacer.

En la empresa se establecen políticas para cada función específica, como políticas de ventas, de compras, de producción, de crédito, de cobranza, etc. La política de créditos no sólo depende de la política de ventas sino de la posición financiera de la empresa y por otros factores condicionantes entre los que sobresalen:

- Condiciones que permiten adoptar una política abierta:
 - Situación financiera equilibrada.
 - Necesidad de crear una mayor fuente de recursos para hacer frente a compromisos a corto plazo.
 - Apertura de nuevos mercados o interés de absorber mayor proporción del mismo.
 - Operar con amplio punto de equilibrio sobre ventas.
 - Necesidad de realizar stock en exceso compuesto por productos de lenta rotación.
 - Cuando se opera con alta rentabilidad.
 - Cuando determinados productos tienden a volverse obsoletos.
 - Ventas que deben hacer frente a acuciada competencia en precio y plazo.
- Condiciones que tienden a una política restringida:
 - Situación financiera sumamente extendida, en grado tal que al asumir amplios riesgos crediticios sea incompatible.
 - Mayor demanda que oferta de productos, sin capacidad operativa para ampliar la segunda.
 - Tener el liderazgo o el monopolio del mercado.
 - Cuando se producen artículos de elevado costo para clientes específicos.

Las políticas se establecen de acuerdo con el objetivo de la empresa y con los objetivos departamentales, así como con las directrices que establezcan los miembros del Consejo de Administración, por eso no se puede generalizar, pero como ejemplo podemos señalar algunas de ellas:

- Tiempo: Esta política indica el tiempo máximo concedido a los clientes, puede y debe ajustarse frecuentemente a las condiciones financieras de la localidad.
- Plazos: Es la más importante y una de las primeras políticas que se deben fijar. En la determinación de los plazos máximos y mínimos debe examinarse cuidadosamente:
 - Los plazos que den otras empresas similares.
 - La inversión que se requiere en las cuentas por cobrar.
 - Los recursos de financiamiento disponibles y el costo de capital.
 - La determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores.

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- **Descuentos por Pronto Pago:** Para establecer esta política, se debe fijar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como incentivo de compra. Si la empresa está organizada para vender a crédito, debe hacer una evaluación del porcentaje de descuento que ofrece en operaciones de riguroso contado, con el fin de ver el realmente es atractivo para el cliente y productivo para la empresa. Esta política debe ser uniforme y rígida. Se trata de una ganancia que se da al cliente por permitir usar su dinero en tiempo, así que si esto no es posible aún por causas ajenas al cliente, pero no imputables a la empresa, no se debe otorgar el descuento.
- **Descuentos por Volumen:** Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas. Generalmente representan utilidades mayores en cantidad, aunque se reduce el porcentaje de las mismas en relación con las ventas.
- **Descuentos en Determinados Artículos:** Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad. También se pueden aplicar a los artículos que son de consumo complementario y que sirven como gancho para que el cliente consuma otros artículos al mismo tiempo.
- **Compra Mínima:** Se debe de establecer una cantidad mínima de compra a crédito, ya que la facturación, el surtido, el manejo de cuentas, etc. Representan gastos, por eso se debe fijar una utilidad en cada operación que se realice.
- **Investigaciones de Crédito:** Como una medida de seguridad, se establecerá la política de que todas las solicitudes deben investigarse de acuerdo con un procedimiento aprobado: mediante instituciones o agencias de investigación autorizadas o directamente por la empresa. Es conveniente que en la investigación se confirme el nombre del solicitante con la cédula del registro federal de causantes y, con alguna credencial expedida por alguna casa comercial reconocida, o con la licencia de manejo.
- **Intereses Moratorios:** Esta política debe ser uniforme, y se debe de tomar en cuenta lo que hacen empresas que ofrecen artículos similares, debido a que en ocasiones acarrea problemas con los clientes. Si la Dirección lo estime conveniente, estos intereses moratorios sólo se cargarán en cuentas que han pasado al proceso judicial.
- **Pago Anticipado:** Es cuando la empresa recibe el importe de la mercancía antes de surtirla, y por ser una fuente de financiamiento para la empresa hará un descuento al cliente, calculado conforme a un costo de oportunidad.
- **Ofertas:** las ofertas constituyen un precio especial que se da a los artículos por la compra hecha en una temporada en la que tengan poca demanda. Se factura generalmente con el precio de venta normal y se anota el descuento por oferta.
- **Crédito Inicial:** Se refiere al crédito otorgado en las cuentas nuevas y se establece con base en los resultados de la investigación y en un porcentaje del capital total declarado por el cliente.
- **Bonificaciones:** Estas pueden concederse a los clientes, pero siempre en casos excepcionales con la autorización de la Gerencia General. Estas bonificaciones se pueden dar, por ejemplo, por variaciones en los precios, por faltantes de mercancía en los pedidos, etc.
- **Ampliaciones de Crédito:** Los aumentos se establecerán de acuerdo con la forma de pago de los clientes y se definirán los nuevos plazos para los aumentos, así como los porcentajes de crédito que puedan otorgarse.
- **Disminuciones de Crédito:** En caso de que sea una disminución, ésta se hará proporcionalmente si los clientes no liquidan sus adeudos oportunamente o si se tiene conocimiento de que la solvencia económica del cliente ha disminuido.
- **Cancelaciones de Crédito:** El crédito podrá cancelarse a los clientes cuando, después de habersele disminuido el crédito en una o más ocasiones, sigan pagando fuera de los plazos estipulados o por la costumbre de pagar con Cheques sin fondos. También debe

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

cancelarse el crédito a los clientes que paguen sus facturas en varios pagos no autorizados, ya que obligan al cobrador a realizar más visitas, con lo cual aumenta el costo de la cobranza. Por supuesto, debe cancelarse también el crédito a los clientes cuyos adeudos hayan sido pasados al Departamento Jurídico.

- **Reconsideraciones de Crédito:** El crédito se podrá reconsiderar cuando el cliente pague su adeudo de manera satisfactoria y los informes comerciales también satisfagan ampliamente.
- **Traspases y Cambios de Razón Social:** El límite del crédito para los nuevos propietarios de una empresa se establecerá de acuerdo con los informes comerciales, como si se tratara de una cuenta nueva. Si el nuevo propietario no acepta absorber el saldo pendiente, se pasará la cuenta al Departamento Jurídico para realizar su cobro por la vía judicial.

Ya se ha mencionado que para establecer las políticas de crédito existen diversos factores que deben de ser considerados, pero como mero ejemplo se presentan algunas de ellas a continuación que se pueden establecer en una Empresa Metal-Mecánica:

- Todas las solicitudes de crédito deben analizarse.
- Todas las solicitudes de crédito deben aprobarlas el gerente de crédito.
- La compra mínima para poder otorgar el crédito será de 300 artículos 'X'.
- El crédito inicial nunca será mayor a 30 días.
- El pago al contado supone un período de 10 días netos a partir de la fecha de la recepción del material para que el cliente lo examine, junto con su factura original correspondiente.
- Con cada factura debe cobrarse la anterior, siempre y cuando las condiciones de cobro sean de contado.
- Los representantes de las sucursales deberán rendir informes mensuales de las ventas y cobranzas efectuadas.
- No deben hacerse ventas a los clientes que tengan documentos vencidos.
- El descuento por volumen será de acuerdo a la siguiente tabla:

o De 1 a 99 artículos 'X'	\$ 8.50 cada uno
o De 100 a 199 artículos 'X'	8.00 cada uno
o De 200 a 299 artículos 'X'	7.50 cada uno
o De 300 en adelante artículos 'X'	7.00 cada uno
- El descuento por pronto pago es del 5% y se aplica dentro de los 10 días netos a partir de la fecha de la recepción del material.
- En caso de ser una venta de contado, se podrá recibir Cheque postfechado dentro de los 10 días netos a partir de la recepción del material y haciéndose el 5% de descuento por pronto pago. Si al día de su vencimiento el Cheque no pasará por falta de fondos se cargará el 2% sobre el valor del Cheque, además de que no procederá el descuento por pronto pago.
- Cuando se trate de una oferta, solamente se podrá recibir dinero en efectivo, aún teniendo el cliente crédito comercial.
- Las bonificaciones por diferencia en precio deberán ser soportada por el tipo de cambio en la facturación del material y la recepción del mismo.

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

- Las bonificaciones por faltantes de material deberá ser soportada por el pedido del cliente y por la factura del material que se envió, así mismo de una explicación del faltante.
- Para poder ampliar el crédito de un cliente será necesario una solicitud por escrito y realizar las investigaciones correspondientes.
- En caso de que un cliente no liquide en forma oportuna sus adeudos en más de dos ocasiones consecutivas y que asciendan a más de 500 artículos 'X', se disminuirá el crédito respecto al plazo y el volumen de ventas.
- Se deberá avisar por escrito desde la primera deuda de que se disminuirá su crédito en días (plazo) y cantidades de material (volumen de ventas).
- En caso de que exista una tercera deuda consecutiva y que ascienda a más de 700 artículos 'X', se cancelará el crédito.
- Se podrá reconsiderar el crédito de un cliente, siempre y cuando pague su adeudo en un plazo no mayor de un año, el cliente haga una solicitud por escrito y realizar las investigaciones correspondientes para conocer su solvencia actual.

3.1.8. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN EL ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA METAL-MECÁNICA.

Según el diccionario Larousse la palabra "organigrama" se define como la estructura de una organización, empresa o negocio en la cual se representa a los diversos elementos que integran a un grupo, así como la relación que guardan entre sí y de la autoridad funcional entre algunos departamentos o cargos, también fija la acción y la responsabilidad de cada servicio. Así, nos indica gráficamente la posición y los niveles o grados de jerarquía que guardan dentro de las empresas cada uno de los departamentos o integrantes que los forman y señala las funciones y responsabilidades que se llevan a cabo.

Debido a la importancia que tiene la comunicación y la participación dentro de las actividades del Departamento de Crédito y Cobranzas en una Empresa Metal-Mecánica con relación a los clientes, vendedores, mercadotecnia, comercialización, almacenes, producción, finanzas, sistemas, contabilidad, etc., es necesario que los mensajes sean claros, concretos y oportunos. El medio de comunicación debe de ser el más conveniente, teniendo en cuenta que no se debe abusar de la escritura y menoscabo de la palabra.

Mediante la graficación de organigramas se puede analizar si una Empresa Metal-Mecánica se encuentra se encuentra organizada, independientemente de su magnitud. Es por eso que debe de realizarse un estudio minucioso sobre las características, necesidades, ventajas y funcionalidad de cada departamento. El número de situaciones que se presentan para ubicar al Departamento de Crédito y Cobranzas dentro de las empresas es muy variado, aunque siempre es en el área de financiera, ya que su ubicación depende del criterio de la empresa y al número de puestos intermedios entre el Gerente de Crédito y Cobranzas y la Dirección General. Dependiendo de la magnitud de la empresa, se pueden presentar tres diferentes organigramas, y son:

- Empresa Metal-Mecánica Pequeña
- Empresa Metal-Mecánica Mediana
- Empresa Metal-Mecánica grande

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

EMPRESA METAL-MECÁNICA PEQUEÑA

En este organigrama se muestra la dependencia directa del Departamento de Crédito y Cobranzas con el Contador General, éste a la vez de la Gerencia Administrativa.

El Departamento de Crédito y Cobranzas está integrado por una sola persona que se encarga de todas las funciones concernientes a este puesto y es el responsable directo del control y manejo del saldo de los clientes, así como de los problemas que pudieran existir dentro de estas cuentas.

Las cobranzas las realizan los vendedores y las reportan directamente a la Gerencia Administrativa, ésta última proporciona la información al Departamento de Crédito y Cobranzas para su registro en los audifiles.

En lo que se refiere a las decisiones importantes en cuanto al otorgamiento del crédito son tomadas por la Gerencia Administrativa con la información proporcionada por el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Ver Organigrama A en la página 67.

EMPRESA METAL-MECÁNICA MEDIANA

En este tipo de empresas ya aparece una Gerencia de Crédito y Cobranzas que depende directamente de una Dirección Financiera, el número de personas que colaboran con este Departamento pueden llegar a ser hasta de diez personas, contando a los cobradores.

Nos encontramos también con una división en el control de la cartera, ya que se manejan por separado las cuentas locales de las foráneas.

En este tipo de empresas el Departamento de Crédito y Cobranzas se convierte en independiente y se responsabiliza al gerente del buen funcionamiento y manejo de sus empleados, reportando los resultados directamente a la Dirección Financiera.

Ver Organigrama B en la página 68.

EMPRESA METAL-MECÁNICA GRANDE

En una empresa grande la estructura del organigrama se vuelve un poco más compleja ya que pueden integrar el Departamento de Crédito y Cobranzas hasta veinte personas, y el responsable nuevamente es el gerente quien se encarga de controlarias y de su buen desempeño, reportando los resultados a la Dirección de administración y finanzas

Por el gran número de operaciones que se realizan dentro de este tipo de empresas es necesario manejar por separado lo relacionado al otorgamiento de crédito y lo concerniente a la cobranza, para ello se crean dos jefaturas, y una más para el aspecto administrativo. Las jefaturas de Crédito y Cobranzas reportan directamente al gerente, y cuentan con varias personas a su cargo.

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Además de controlar por separado las cuentas locales y las foráneas, existe personal para manejar por separado lo que se conoce como cuentas especiales, las cuales pueden ser cuentas con el gobierno, o de exportación, o grandes mayoristas.

Ver Organigrama C en la página 69.

El Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Metal-Mecánica de la cual tratamos en esta tesis depende de una Gerencia Administrativa que se encarga de reportar directamente a la Dirección General. El titular del Departamento de Crédito y Cobranzas recibe el nombre de Jefe de Crédito y Cobranzas y tiene a su cargo a una secretaria, tres analistas que, en algunos casos, realizan la labor de cobranza foránea apoyados por los representantes de las sucursales y un cobrador que realiza la labor de la cobranza local, por lo tanto tiene un organigrama idéntico al de la gráfica D.

Ver Organigrama D en la página 70.

Cabe señalar que existe una falta de control interno por el hecho de que se refunde en un solo puesto la facultad de otorgar el crédito y la recuperación de la cartera, ya que es obvio que si se otorgó un mal crédito podría disimularlo, haciendo aplicaciones de pagos de otros clientes a una cuenta mala. Es por eso que lo ideal sería que haya un responsable directo del crédito y otro, aparte, de cobranzas, y ambos reportar al gerente de Crédito y Cobranzas. De tal modo quedaría un organigrama muy similar al de la gráfica E, y que sería un organigrama ideal.

Ver Organigrama E en la página 71.

3.2. INFORMES QUE DEBEN DE GENERARSE EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

En una Empresa Metal-Mecánica, como en cualquier otro tipo de empresa, el Departamento de Crédito y Cobranzas debe de emitir una serie de informes que permitan poner de manifiesto la marcha del mismo, así como para implantar las medidas que se consideren necesarias con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, tanto para este departamento como para toda la empresa en general. Así mismo es necesario que dicho departamento cuente con las herramientas necesarias para mantener una cartera al día.

No existe una guía con relación al número y detalle de los informes que debe de emitir el Departamento de Crédito y Cobranzas, ya que varían de una empresa a otra, pero los más comunes son los siguientes:³

- Informe Diario de Cobranza.
- Rotación de la Cartera o Días de Venta en Cartera.
- Análisis de Antigüedad de Saldos.
- Cuentas de Cobro Difícil.
- Casos de Deudores que han Caído en Suspensión de Pagos o Quiebra.
- Cuentas o Documentos que Deberán llevarse a los Resultados.

³ Molina Aznar, Víctor E. "Dinámica del Crédito y la Cobranza" pp. 121-123.

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Estos informes van dirigidos a los departamentos que están relacionados con las actividades del Departamento de Crédito y Cobranzas, tales como:

- Dirección General. Para la toma de decisiones y estrategias de planeación directivas
- Departamento de Ventas. Para la toma de decisiones en el levantamiento y cancelación de pedidos
- Departamento de Finanzas. Para la toma de decisiones sobre la base del presupuesto, al flujo de efectivo y recuperaciones de cartera.
- Departamento de Contabilidad. Para realizar los registros contables que afectan la cartera
- Departamento de Sistemas. Para que actualice los auxiliares que se modifiquen de acuerdo a la información proporcionada por el Departamento de Crédito y Cobranzas
- Departamento Jurídico. Para el control de cuentas difíciles de cobro.

Cabe hacer énfasis, que lo importante no es que se elaboren estos informes, sino que se tome acción en todos los niveles en lo que a cada departamento afecta. Es muy frecuente en las empresas que cada departamento se considere único dentro de ella, sin interesarle los problemas de los demás departamentos. Y aunque es cierto que los problemas de Crédito y Cobranzas competen a este departamento, también es cierto que cualquier cosa que resultara mal, habrá de afectar a todos. Es por ello que se debe de dar la debida importancia a estos informes, para lo cual deben de ser elaborados de manera tal, que se proporcionen los datos estrictamente necesarios, presentados de la forma más objetiva posible, brindando calidad en la información que se proporciona siempre y desde la primera vez. Al mismo tiempo, esta información debe ser recíproca, ya que el Departamento de Crédito y Cobranzas requiere información de todas las áreas de la empresa.

3.2.1. INFORME DIARIO DE COBRANZA

El Informe Diario de Cobranza está representado por el efectivo que recupera la empresa, cualquiera que sea el conducto o el origen del mismo. Desde luego, puede desglosarse según las necesidades de cada empresa, por ejemplo, en la Empresa Metal-Mecánica que analizamos lo desglosan en primer lugar, por área (local o foránea), y en segundo lugar, por cobradores.

Así mismo, puede elaborarse un estado comparativo con relación al año o años anteriores para ver la tendencia que sigue la cobranza, puede hacerse incluso separando lo que proviene de operaciones relacionadas al giro de la empresa o por otros conceptos, como la venta de desperdicios o de activo fijo, etc.

3.2.2. DÍAS DE VENTA EN CARTERA

La fórmula de Días de Venta en Cartera, es la siguiente:

$$\frac{\text{Total de la Cartera}}{\text{Factor o Cobranza Diaria}} = \text{Días Cartera}$$

El Promedio Diario de Ventas del Mes se obtiene de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ventas del Mes}}{\text{Días del Mes}} = \text{Factor o Cobranza Diaria}$$

Este es un registrador global que nos indica cómo están las Cuentas por Cobrar, pero en este renglón deberán estar aquéllas que se refieran al mismo plazo de cobro, es decir: si la política de crédito de la Empresa Metal-Mecánica es de 30 días, no deberán incluirse alguna en la que se otorgó un crédito a un plazo de 60 días. De la misma forma, en el renglón de Ventas Netas del Mes no deberá incluirse por ejemplo, la venta de desperdicio o de activo fijo. De no tomarse en cuenta estas precauciones, se verá distorsionado el resultado.

Ejemplo:

Las Ventas del Mes de Mayo-01 ascendieron a \$ 4'800,000, de las cuales otorgamos a crédito \$ 2'300,000, en lo que se refiere a Cuentas por Cobrar Anteriores, teníamos \$ 5'700,000. Determine los Días de Venta en Cartera.

Ventas del Mes	=	\$ 4'800,000
Cuentas por Cobrar Anteriores	=	\$ 5'700,000
Cuentas por Cobrar del Mes	=	\$ 2'300,000

Total de Cartera = \$ 5'700,000 + \$ 2'300,000 = \$ 8'000,000

$$\frac{\text{Ventas del Mes}}{\text{Días del Mes}} = \frac{\$ 4'800,000}{30 \text{ días}} = \$ 160,000 \text{ Factor o Cobranza Diaria}$$

$$\frac{\text{Total de Cartera}}{\text{Factor o Cobranza Diaria}} = \frac{\$ 8'000,000}{\$ 160,000} = 50 \text{ Días Cartera}$$

Si la política de ventas es de 30 días, significa que la recuperación de las Cuentas por Cobrar está atrasada por 20 días. Como normalmente se acepta un atraso del 50% estimadamente en el tiempo de pago, los días de venta en cartera aceptable en este caso son 45, de donde, sobre esta tolerancia, el plazo de crédito se ha excedido en 5 días.

3.2.3. ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

El Análisis de Antigüedad de Saldos es una de las mejores herramientas para controlar las cuentas y documentos por cobrar, ya que pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad, además de ser un informe que debe de emitir el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Si los Días de Venta en Cartera, reflejan el estado de la cartera en forma global, el Análisis de Antigüedad de Saldos constituye un desglose de la misma pero por cada deudor. Puesto que es difícil que el primer análisis sea lo suficientemente eficaz debido a la gran cantidad de papeles que hay que manejar, además de que lleva mayor tiempo en hacerlo, y con mayor razón tratándose de empresas con numerosos clientes como esta que se analiza. Por lo tanto, lo más recomendable es aplicar la Ley del Pareto o Regla 80-20, donde dice que 20% de las cuentas por cobrar en número, dan el 80% de las cuentas por cobrar en monto, por consiguiente, lo indicado es comenzar a formular este Análisis con los clientes que más importantes, y después formularlo con los clientes que son menos importantes, pero más numerosos.

El Análisis de Antigüedad de Saldos puede elaborarse semanal, quincenal, o mensualmente, o cualquier otro periodo más amplio, pero entre más frecuente sea su preparación es más beneficioso para la empresa y el propio Departamento de Crédito y Cobranzas. De este modo se puede tomar una acción más rápidamente, que es el verdadero objetivo de este análisis, ya que si se deja pasar el tiempo, los datos registrados en el Análisis de Antigüedad de Saldos pueden verse modificados por pagos efectuados o por devoluciones de materiales en el lapso comprendido entre su elaboración y la gestión de cobro, lo cual puede molestar a los clientes.

El Análisis de Antigüedad de Saldos puede prepararse considerando los siguientes plazos: 1 a 30 días; 31 a 60 días; 61 a 90; y más de 90 días. El tomar un plazo u otro depende de las necesidades de la empresa, nosotros tomamos los plazos anteriores ejemplificando con el Formato No. 1 en la página 72, en donde se puede observar algunos clientes que presentan saldos de los cuales sería conveniente aclarar con Estados de Cuenta individuales para conocer exactamente como está integrado su saldo, pero esto se presentará en el Caso Práctico.

El total de saldos por vencer y vencidos se puede representar en porcentaje sobre el total de las cuentas por cobrar, esto proporcionará bases adicionales de comparación para el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.

3.2.4. CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL

Es muy recomendable que mensualmente se elabore un informe de las cuentas de cobro difícil, indicando el nombre del deudor, el número del documento, su fecha de expedición y de vencimiento, su importe y los antecedentes resumidos.

Este informe sirve para vigilar los acontecimientos y adoptar las medidas que se consideren prudentes de acuerdo a las circunstancias.

3.2.5. CASOS DE DEUDORES QUE HAN CAÍDO EN SUSPENSIÓN DE PAGOS O QUIEBRA

Este informe deberá elaborarse inmediatamente después de acontecido el suceso y obviamente se deriva del informe de Cobro Difícil, aunque se trate de una situación sorpresiva.

3.2.6. CUENTAS O DOCUMENTOS QUE DEBERÁN LLEVARSE A LOS RESULTADOS

Es conveniente que se elabore un informe de estas cuentas, detallando las gestiones de cobro efectuadas con el deudor así como las razones para dadas el tratamiento de cuentas incobrables. Este informe puede ser mensual o anual, y nos permite que al practicarse una auditoría fiscal en la empresa, las partidas llevadas a gastos correspondientes a cuentas incobrables no sean objetadas debido a que se encuentran debidamente amparadas con suficiente documentación comprobatoria.

3.3. CUENTAS CONTABLES QUE AFECTA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS, ASÍ COMO SU NATURALEZA Y PRESENTACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Existen cuentas contables que, indudablemente, se verán afectadas por el buen desempeño del Departamento de Crédito y Cobranzas o por el mal funcionamiento de éste departamento, originando cambios importantes en dichas cuentas. Es necesario resaltar la importancia del Departamento de Crédito y Cobranzas para que las cuentas contables presenten saldos favorables para la Empresa Metal-Mecánica.

Además, como ya conocemos, existen varios procedimientos para registrar las operaciones de los materiales, y para implantarlos se necesita tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Capacidad económica de la Empresa Metal-Mecánica
- Volumen de las operaciones de la Empresa Metal-Mecánica
- Claridad en el registro de las operaciones de la Empresa Metal-Mecánica
- Información deseada de la Empresa Metal-Mecánica

Por lo tanto, el procedimiento que se implante para el registro y control de los materiales debe de estar de acuerdo con los puntos anteriores. Los principales procedimientos son:⁴

- Procedimiento Global o de Mercancías Generales
- Procedimiento Analítico o Pormenorizado
- Procedimiento de Inventarios Perpetuos o Continuos

Depende del procedimiento que se elija, se deberán registrar las rebajas y los descuentos sobre ventas de materiales.

A continuación se mencionarán las cuentas contables que reflejan más fielmente la labor del Departamento de Crédito y Cobranzas, por lo que se deberán de tener en cuenta siempre que se necesite conocer el funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranzas. El estudio de cada cuenta se va a referir a los siguientes puntos:

- Movimiento de la cuenta
- Naturaleza de su saldo
- Su presentación en el Estado de Situación Financiera o en el Estado de Resultados

Y depende del procedimiento que se elija, no referiremos en qué cuentas de resultados se considerarán para registrar los descuentos y las rebajas sobre ventas de materiales.

⁴ Lara Flores, Elías "Primer Curso de Contabilidad" p. 124.

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

3.3.1. BANCOS

Por bancos entendemos el valor de los depósitos a favor del negocio, hechos en instituciones bancarias. La cuenta de Bancos aumenta cuando se depositan dinero o valores al cobro, disminuye cuando se expiden cheques contra el banco. Bancos es cuenta de Activo, porque representa el dinero propiedad de la empresa depositado en instituciones bancarias.

BANCOS

Se carga:

Al principiar el ejercicio:

1. Del valor de la existencia depositada en los bancos en cuenta de cheques

Durante el ejercicio:

2. Del valor de los depósitos en cuenta de cheques
3. Del valor de los intereses que los bancos abonen en la cuenta de cheques de la empresa

Se abona:

Durante el ejercicio:

1. Del valor de los cheques expedidos a cargo de los distintos bancos
2. Del valor de las cantidades que los bancos carguen en la cuenta de cheques de la empresa por concepto de comisiones, cobranzas, etc.

Al terminar el ejercicio:

3. Del valor de su saldo para saldarla

El saldo de esta cuenta es deudor y expresa el valor de la existencia depositada en los bancos en cuenta de cheques. Aparece en el Estado de Situación Financiera en el grupo del Activo Circulante. También se acostumbra clasificar las cuentas de Caja y Bancos en un grupo especial conocido con el nombre de Activo Disponible, pues expresan valores de los que se pueden disponer inmediatamente, sin necesidad de ninguna conversión.

En la Empresa Metal-Mecánica que analizamos, se tienen varias cuentas bancarias, por lo que es necesario abrir una subcuenta para cada una, siendo la cuenta de mayor la de Bancos y las subcuentas son Bancomer, Banamex y Bitel, lo cual se refleja en su catálogo de cuentas como sigue:

1104-000 BANCOS

1104-001 BANCOMER

1104-002 BANAMEX

1104-003 BITAL

3.3.2. CLIENTES

Son las personas que le deben a la empresa por haberles vendido materiales a crédito, y a quienes no se les exige especial garantía documental. La cuenta de Clientes aumenta cada vez que se venden materiales a crédito, disminuye cuando el cliente paga total o parcialmente la cuenta, devuelve la mercancía o se le concede algún descuento. Clientes es cuenta del Activo, porque representa el valor el valor de las ventas hechas a crédito, que la empresa tiene el derecho de cobrar.

CLIENTES

Se carga:	Se abona:
<p>Al principiar el ejercicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Del valor de las ventas a crédito de materiales pendientes de cobro <p>Durante el ejercicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Del valor de las ventas de materiales efectuadas a crédito 3. Del valor de los intereses que se apliquen a los clientes por demora en el pago de sus cuentas 	<p>Durante el ejercicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Del valor de los pagos a cuenta o en liquidación efectuados por los clientes 2. Del valor de los materiales devueltos por los clientes 3. Del valor de las rebajas concedidas a los clientes <p>Al terminar el ejercicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Del valor de las cuentas que se consideren incobrables 5. Del valor de su saldo, para saldarla

El saldo de esta cuenta es deudor y expresa el valor de las ventas de materiales efectuadas a crédito pendientes de cobro. Aparece en el Estado de Situación Financiera en el grupo del Activo Circulante.

Cabe señalar que, en la Empresa Metal-Mecánica que analizamos, la contra cuenta de los intereses que se apliquen a los clientes por demora en el pago de sus cuentas se registran en la cuenta de Gastos y Productos Financieros así como los Descuentos que se le conceden a los mismos. Sin embargo, las Rebajas concedidas a los clientes y las Devoluciones que éstos realicen, se abren cuentas especiales con el nombre de Rebajas sobre Ventas, o Devoluciones sobre Ventas, según sea el caso, y ahí se registran estos movimientos. También es importante mencionar que el catálogo de cuentas es muy extenso, pero la cuenta de mayor es Clientes y varias subcuentas, y se ejemplifican solamente tres de ellas para dar una idea:

1109-000 CLIENTES

1109-43-900 General Motors de México, S. de R.L. de C.V.

1109-64-400 Robert Bosch, S.A. de C.V.

1109-64-500 Indux, S.A. de C.V.

3.3.3. DOCUMENTOS POR COBRAR

Entendemos por Documentos por Cobrar los Títulos de Crédito a favor del negocio, tales como: Letras de Cambio, Pagarés, etc. la cuenta de Documentos por Cobrar aumenta cuando se reciben Letras de Cambio, Pagarés, etc. a favor de la empresa, disminuye cada vez que se cobra o se endosa uno de estos documentos o cuando se cancelan. Documentos por Cobrar es cuenta del Activo porque representa el importe de las Letras de Cambio, Pagarés, etc. que la empresa tiene el derecho de cobrar

DOCUMENTOS POR COBRAR

Se carga:	Se abona:
Al principiar el ejercicio:	Durante el ejercicio:
1. Del valor nominal de los documentos pendientes de cobro	1. Del valor nominal de los documentos cobrados, endosados o cancelados por la Empresa Metal-Mecánica
Durante el ejercicio:	Al terminar el ejercicio:
2. Del valor nominal de los documentos recibidos, suscritos o endosados a favor de la Empresa Metal-Mecánica	2. Del valor de los documentos que se consideren incobrables 3. Del valor de su saldo, para saldarla

El saldo de esta cuenta es deudor y expresa el valor nominal de los documentos pendientes de cobro. Aparece en el Estado de Situación Financiera en el grupo del Activo Circulante.

En la Empresa Metal-Mecánica que estudiamos, no se garantizan las deudas de los clientes con ningún tipo de Títulos de Crédito por política, sino que los Documentos por Cobrar que se tienen son a causa de clientes morosos, que al no saldar su cuenta, ha sido necesario establecer un convenio con ellos y firmar documentos parciales por el total de su deuda, de modo que vayan pagando en cada plazo vencido una parte de su deuda más un interés bajo. La cuenta de mayor es Documentos por Cobrar y las subcuentas se establecen de acuerdo al código que tienen en la cuenta de clientes:

1112-000 DOCUMENTOS POR COBRAR

1112-43-900 General Motors de México, S. de R.L. de C.V.

1112-64-400 Robert Bosch, S.A. de C.V.

1112-64-500 Indux, S.A. de C.V.

3.3.4. REBAJAS SOBRE VENTAS

Entendemos por Rebajas sobre Ventas el valor de las bonificaciones que sobre el precio de venta de los materiales se concede a los clientes, cuando dichos materiales tienen algún defecto o son de menor calidad que la convenida. Puede decirse que las Rebajas sobre Ventas se conceden con el objeto de atraer nuevos clientes o con el de conservar a los ya existentes.

Como ya se mencionó anteriormente, existen varios procedimientos para registrar las operaciones de una Empresa Metal-Mecánica, pero en la que nosotros analizamos se maneja un procedimiento combinado (Analítico e Inventarios Perpetuos) en el cual se abre una cuenta especial con ese nombre (Rebajas sobre Ventas) y se registran ahí los movimientos correspondientes por ese concepto. Estas operaciones se controlan de esta manera para aprovechar las ventajas del Procedimiento de Inventario Perpetuos, pero como es necesario un mayor desglose, es necesario separar las Rebajas sobre Ventas para conocer exactamente su importe.

Si se maneja el Procedimiento Global, se registrarían en la cuenta de Mercancías Generales mediante un cargo; si fuera el caso del Procedimiento Analítico, se abre una cuenta especial con dicho nombre y se carga el importe; y si se maneja estrictamente el Procedimiento de Inventarios Perpetuos, se cargaría en la cuenta de Ventas

3.3.5. DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS

Entendemos por Devoluciones sobre Ventas el valor total de los materiales devueltos por los clientes

En la Empresa Metal-Mecánica que nosotros analizamos se abre una cuenta especial con ese nombre (Devoluciones sobre Ventas) y se registran en esa cuenta los movimientos correspondientes por ese concepto. Estas operaciones se controlan de esta manera para aprovechar las ventajas del Procedimiento de Inventario Perpetuos, pero como es necesario conocer exactamente el importe de las Devoluciones sobre Ventas, se requiere un mayor control sobre los materiales de este concepto.

Si se maneja el Procedimiento Global, se registrarían en la cuenta de Mercancías Generales mediante un cargo; si fuera el caso del Procedimiento Analítico, se abre una cuenta especial con dicho nombre y se carga el importe; y si se maneja estrictamente el Procedimiento de Inventarios Perpetuos, se cargaría en la cuenta de Ventas

3.3.6. DESCUENTOS SOBRE VENTAS

Entendemos por Descuentos sobre Ventas las bonificaciones que se conceden a los clientes por pagar éstos, los materiales adeudados, antes del plazo estipulado.

No debe de olvidarse que las Rebajas sobre Ventas son las bonificaciones que sobre el precio de venta de los materiales se conceden a los clientes, mientras que los Descuentos sobre Ventas se conceden por pronto pago. Descuentos sobre Ventas son subcuenta de Gastos y Productos Financieros

En la Empresa Metal-Mecánica se manejan en la cuenta de Gastos y Productos Financieros mediante un cargo, porque se considera como un gasto extra obtenido por la especulación con los clientes.

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Por este concepto no es necesario abrir una cuenta especial, independientemente del procedimiento que se maneje en la Empresa Metal-Mecánica, puesto que se manda directamente a ígasto.

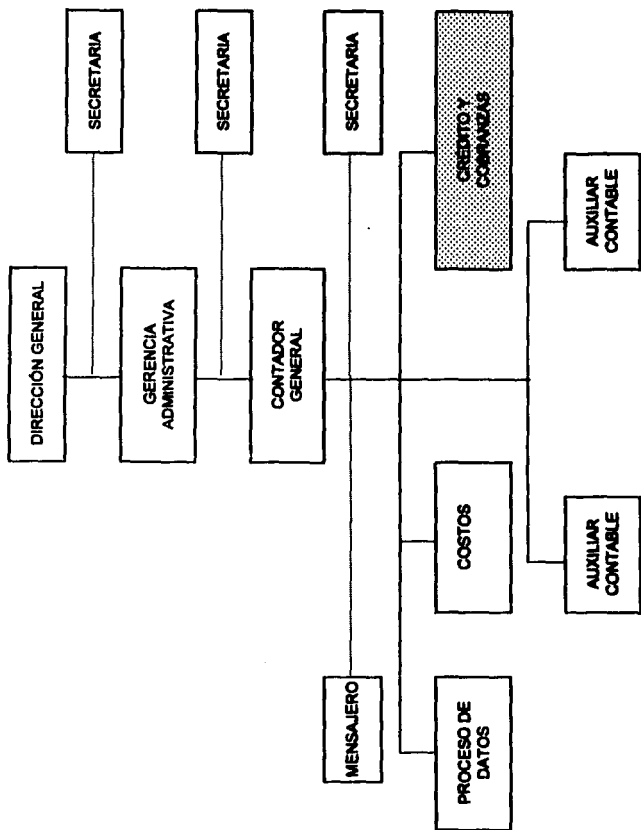
3.3.7. GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

Entendemos por Gastos y Productos Financieros las pérdidas y ganancias que provienen de operaciones que constituyen la actividad o giro principal de la Empresa Metal-Mecánica, como por ejemplo:

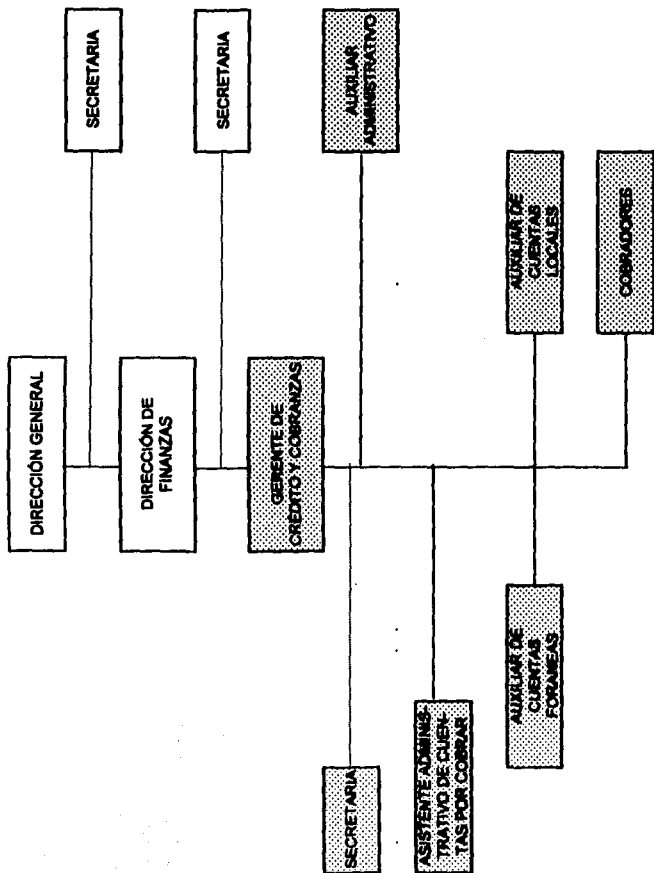
- Los Descuentos sobre Compras o Ventas, según sea el caso
- Los intereses sobre documentos, ya sean a nuestro cargo o a nuestro favor
- Los intereses sobre préstamos bancarios, hipotecarios, etc.
- La pérdida o utilidad cambiaria, que es la diferencia en cambios de moneda extranjera
- Los gastos de situación, que es el importe que se paga por el envío del dinero mediante la compra de giros
- Y en general, las pérdidas y ganancias que provienen directamente de la especulación con el dinero

En la Empresa Metal-Mecánica que se analiza, se registra directamente a esta cuenta los intereses moratorios que se le cobran a los clientes mediante un abono ya que se consideran como una ganancia extra pero a consecuencia de la venta de materiales; los descuentos sobre ventas se cargan en esta cuenta de Gastos y Productos Financieros porque se consideran como gastos extras a consecuencia de la venta de materiales. Y otros gastos y/o productos que se consideran financieros como son: las comisiones bancarias así como el Impuesto Sobre la Renta de los intereses, la utilidad o pérdida cambiaria según sea el caso, etc.

A. ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA METAL-MECÁNICA PEQUEÑA

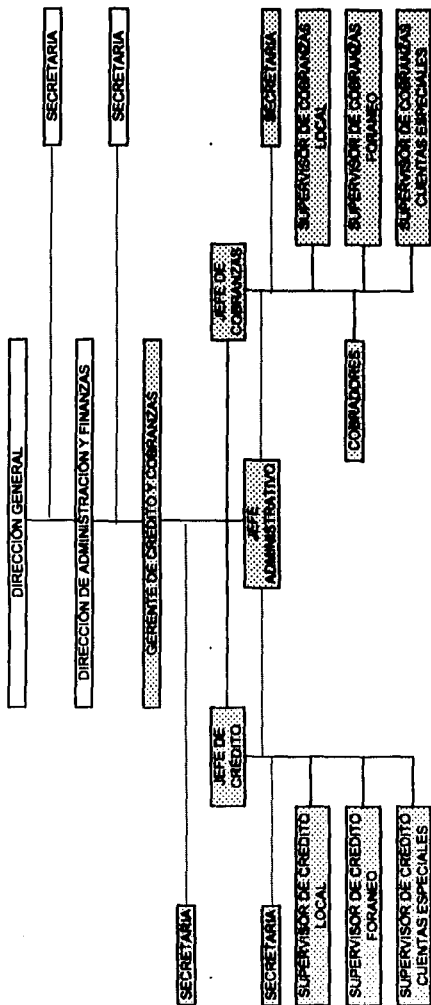


B. ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA METAL-MECÁNICA MEDIANA



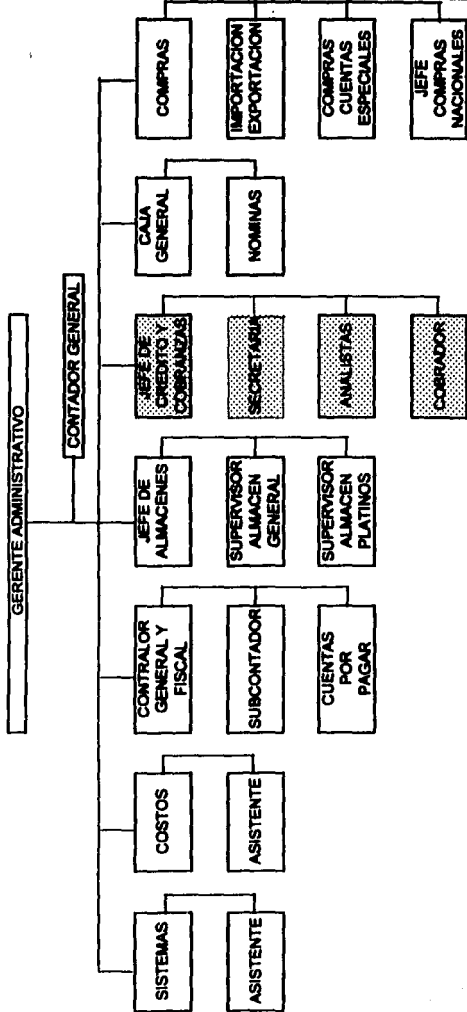
CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

C. ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA METAL-MECÁNICA GRANDE

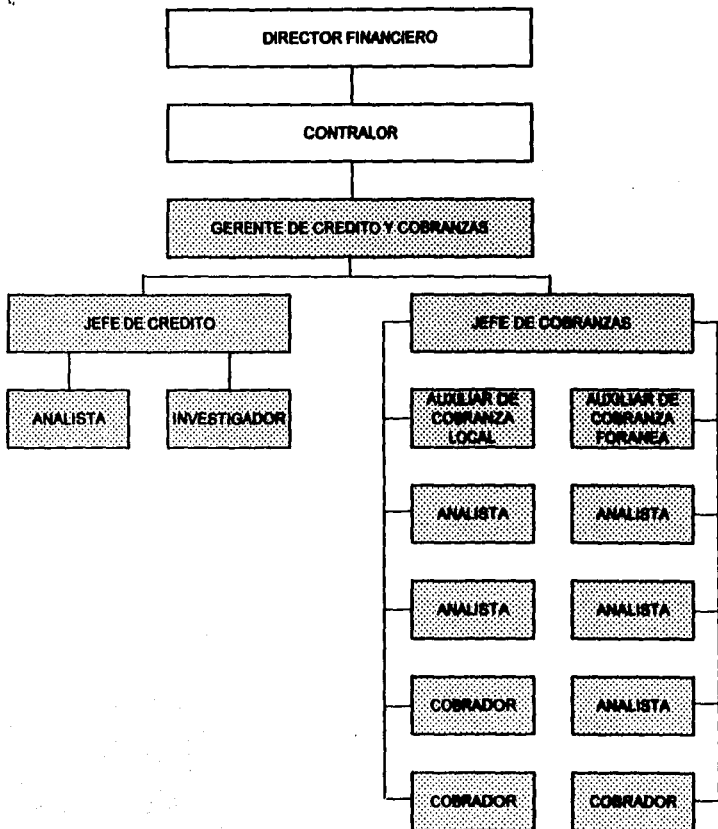


D. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA METAL-MECANICA

CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS



CAPÍTULO 3. EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS
E. ORGANIGRAMA IDEAL DE LA GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS DE UNA EMPRESA METAL-MECANICA



FORMATO N° 1 ANTIGÜEDAD DE SALDOS

EMPRESA:		FECHA:									
N° DE CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	ADEUDO TOTAL	FACTURADO EN EL MES	VENCIDO A 30 DIAS	VENCIDO A 60 DIAS	VENCIDO A 90 DIAS	VENCIDO A 120 DIAS	VENCIDO A 150 DIAS	VENCIDO A 180 DIAS	VENCIDO A 210 DIAS	VENCIDO A 240 DIAS
1200	METARSA, S.A. DE C.V.	79,218.62	4,879.28	72,301.47	1793.73						493.89
3170	FACODE, S.A. DE C.V.	365,272.85	365,000.00	10,822.86	9,292.00				19,880.00		12,800.00
4256	MANUFACTURERA DEL RIO, S.A.	33,688.27	0.00	14,718.48	17,248.97				0.00		1,697.82
4888	INDUSTRIA DE MOTORES ELECTRICOS, S.A.	171,787.80	167,280.00	0.00	13,265.00				0.00		1,247.80
6574	LA OPERADORA, S.A. DE C.V.	28.74	28.74	0.00	0.00				0.00		0.00
7823	MAQUINARIA Y EQUIPO, S.A. DE C.V.	68,200.00	27,680.00	0.00	0.00				0.00		27,680.00
8257	TALLER INDUSTRIAL HERMANOS MENDOZA, S DE R.L.	498.13	5,872.84	4,890.00	0.00				0.00		4,890.00
8323	MOTORES Y MOTORES DE NUEVO LEÓN, S.A.	18,888.82	0.00	1,277.30	18,248.89				0.00		1,778.84
8888	LA GIRONELLA INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	47,884.19	49,878.84	49.07	0.00				474.89		93.89
9784	INTERNACIONAL DE MOTORES INDUSTRIALES, S.A.	77,558.89	0.00	81,488.89	28,874.89				3,887.89		0.00
9857	PRODUCTOS METALICOS FERRO, S.A. DE C.V.	117,820.89	0.00	0.00	128,820.00				0.00		5,180.00
10823	INDUSTRIAS METALICAS, S.A. DE C.V.	28,288.88	0.00	674.88	8,281.28				18,888.71		18,288.00
12728	AUTOMOTRIZ VALLEJO, S.A. DE C.V.	80,888.28	8,874.84	48,888.80	1,474.89				488.89		8,484.87
22880	JOHNSON CONTROLS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	888,845.78	88,873.38	288,883.21	134,711.78				18,888.78		188,288.81
	TOTAL	1,888,888.88	688,888.84	288,184.81	288,888.87				48,288.17		188,287.89

CAPITULO 4. LA COBRANZA

4.1. ASPECTOS GENERALES DE LA COBRANZA

La cobranza debe cumplir con tres requisitos¹:

- Ser adecuada.
- Ser oportuna.
- Estar completa.

ADECUADA.

Para cobrar es preciso considerar al cliente de acuerdo al cumplimiento en sus pagos, además de que no todos los clientes en una empresa actúan de igual manera y por esto el trato hacia ellos debe de ser diferente.

Por ejemplo en la Empresa Metal-Mecánica que analizamos, la política es la de cobrar con firmeza, no por ello ser inflexible con los clientes de importancia relevante, de lo contrario puede provocar que éstos se molesten y perder ventas posteriores.

OPORTUNA

Los clientes de una Empresa Metal-Mecánica son en su mayoría empresas medianas o grandes, así contraen deudas con muchos proveedores, lo cual en ocasiones provoca que excedan su capacidad de pago por lo tanto no siempre cumplen su pago con oportunidad, por esto, el Departamento de Crédito y Cobranzas debe de estar atento de los vencimientos, fechas de pago, personal que deberá realizar el pago, etc., para cobrar el día y hora adecuados.

Es importante señalar que existen clientes que si no se les cubra no pagan, ya que así pueden aprovechar mas tiempo de crédito o pagar a otros proveedores que si les están cobrando constantemente.

COMPLETA

Este requisito de la cobranza se refiere a que es responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pendientes de pago partidas de mediano o pequeño monto, con el objeto de que al paso del tiempo se olviden y se vean sujetas a un ajuste, o bien sean canceladas.

Si el Departamento de Crédito y Cobranzas de una Empresa Metal-Mecánica no tiene el equipo y el personal completo y adecuado es muy probable que por el exceso de trabajo, debido a estas limitaciones, la atención se centre en las partidas de elevado monto y se vayan olvidando las pequeñas. Así con el paso del tiempo, terminan siendo incobrables o bien, al llegar a convertirse en saldos muy antiguos, se termina por no cobrarlos a los clientes cargándolos a

¹ Molina Aznar, Victor E. "Estrategias de Cobranza en Época de Crisis" pp. 13-14.

los resultados de la empresa. Igual sucede con los descuentos por pronto pago que se auto aplican los clientes, cuando en realidad no reúnen las condiciones para operarse; y estas partidas, por ser pequeñas también suelen hacerse viejas y muchas veces olvidadas.

4.2. PROCESO DE LA COBRANZA LOCAL

Para llevar a cabo el proceso de cobranza local se deben de seguir determinados pasos, que se pueden clasificar como sigue:

- Preparación de la cobranza local.
- Elaboración de la relación de cobranza local.
- Entrega de la cobranza local.
- Descripción del trabajo del cobrador local.
- Recepción de la cobranza local.

PREPARACIÓN DE LA COBRANZA LOCAL

Es recomendable que el Departamento de Crédito y Cobranzas le dedique el tiempo adecuado a la preparación de la cobranza, esto es, que la preparación se puede hacer desde un día antes o el mismo día por la mañana, siempre y cuando se evite que, por las prisas, se quedara algún contrarrecibo, factura o nota de crédito sin incluir.

La preparación de la cobranza local se debe dividir tomando en cuenta lo siguiente:

- Si será telefónicamente por la oficina local, o bien a través del cobrador local.
- Si son varios cobradores, la separación será por zona.
- A través de transferencias bancarias.
- Por medio de abogados.
- A través de agencias de cobro.

La cobranza deberá incluir lo siguiente:

- Contrarrecibos.
- Facturas de pago inmediato.
- Facturas a revisión.
- Canje de facturas por documentos por cobrar.
- Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.

Se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones sobre la preparación de la cobranza:

- Se deberán revisar los antecedentes anotados por el cobrador en las relaciones de cobranza o en los expedientes acerca de situaciones especiales de los clientes.
- Es muy importante indagar si aquello que obstaculizaba el cobro de alguna cuenta se ha resuelto.
- En el caso de que un documento tenga prioridad, como puede el que sea presentado a revisión lo antes posible, o recoger un cheque de un monto considerable, se deberá informar al cobrador para que prepare su ruta como más convenga.
- En caso de que se trate del último pago de un cliente, deberá incluirse en la cobranza la factura o contrarrecibo correspondiente.

- En ocasiones existen facturas devueltas por el cliente por errores en dirección, precio, razón social, etc., de este modo las facturas ya corregidas deben ser incluidas en la cobranza.
- Los analistas del Departamento de Crédito y Cobranzas deben consultar constantemente la antigüedad de saldos para poder informar al cobrador sobre cualquier problema de morosidad del cliente.
- Es necesario que el Departamento de Crédito y Cobranzas conozca perfectamente los horarios de atención a proveedores, así como días de revisión, y días de pago, los cambios de horarios, para que tanto el gerente como los analistas le avisen al cobrador de cualquier cambio en estos horarios.

ELABORACIÓN DE LA RELACIÓN DE COBRANZA LOCAL

Una vez que se determino lo que se cobrará en el día, se elaborará la Relación de Cobranza Local. Esta relación se formula en original y dos copias, la original y una copia se le entregan al cobrador para que él las llene con los datos que va a recibir en el transcurso del día, sean documentos cobrados o documentación devuelta. La otra copia la firma el cobrador después de verificar la documentación que se le entrega para cobro, esto sirve como un comprobante y es resguardado por el Departamento de Crédito y Cobranzas, hasta el término del día cuando el cobrador regresa y entónces se devuelve esta copia con su firma a cambio de la original y copia completamente llenas junto con los valores correspondientes.

En la Empresa Metal-Mecánica que se estudia, se lleva un formato similar al Formato N° 1 de la página 93, para la cobranza local y en el cual se puede identificar lo siguiente:

- N° del cliente. Esto es el Código o la clave con que cada uno de los clientes está dado de alta en el sistema, y que está en el espacio señalado para tal efecto en la factura que se presenta para su cobro.
- N° de factura. Es el número específico que tiene cada una de las facturas, por medio del cual se controlan.
- Nombre del cliente. Es el nombre de cada cliente con el que se encuentra dado de alta en el sistema, que ya ha sido verificado desde la facturación para corroborar la información.
- Valor de la factura. El total de la factura, que es la suma del importe más el I.V.A.
- Documentación devuelta. Se refiere al caso de que exista un pago a cuenta de una factura, pero que no se esté liquidando totalmente, se debe de registrar el pago a cuenta como se registra normalmente, y en documentación devuelta el total del adeudo que todavía tiene en las facturas que se presentaron para su cobro. También es cuando definitivamente no existe ningún cobro, y se registra totalmente el valor de la factura, para su cobro posterior.
- Descuento. En este espacio se anota el porcentaje y el importe que representa respecto al valor de la factura, el descuento que se le hizo al cliente. Generalmente es del 5% por pronto pago.
- Importe de cobranza. En este espacio se desglosa el cobro diario que se gestionó con los clientes y que representan los ingresos que se obtuvieron por la venta de materiales y/o productos, que son el giro de la empresa.
- Aplicación del anticipo. Se refiere al caso del cliente que entrega a la Empresa Metal-Mecánica un anticipo a cuenta del material que está solicitando y que no se le ha enviado, del cual solamente se tiene su pedido que no ha sido facturado. Este anticipo casi siempre es por política de la empresa, por ejemplo: puede que esté estipulado el

50% de anticipo y 50% contra entrega.

- N° de cheque. Es el número del cheque que se cobró y que nos sirve para tener el control de los cheques y como referencia para futuras aclaraciones.
- Banco. Es el nombre de la institución bancaria con la que la Empresa Metal-Mecánica tiene una cuenta, en la cual se deposita el cheque. Cabe reiterar que es la cuenta en la que se deposita, y no el banco de donde es el cheque que se cobró.
- Firmas. Es estos espacios se encuentran las firmas de la persona que elaboró el reporte, del cobrador a quien se le entregó la documentación junto con el reporte, y de la persona que verifica lo asentado en dicho reporte.
- N° de reporte. Es un número consecutivo que se le da en el momento de su captura (llamado Batch) y que nos sirve para tener un control de todo lo que se va cobrando diariamente.

Este mismo formato lo llevan las sucursales, y sirve para registrar y controlar la cobranza foránea diaria de la Empresa Metal-Mecánica, y así mismo unificar reportes que brinden seguridad y precisión en la información cualitativa y cuantitativamente.

ENTREGA DE LA COBRANZA LOCAL

El cobrador debe verificar que la relación de cobranza diaria que se le esta entregando corresponde exactamente a los documentos que esta recibiendo, ya que esta adquiriendo una gran responsabilidad, porque cuando él regrese la relación de cobranza no le debe de faltar ningún documento.

Al momento de hacer la entrega de la cobranza es muy importante que el gerente del Departamento de Crédito y Cobranzas o quien realice esta tarea ponga en conocimiento al cobrador todos los detalles relativos a los cobros del día. Frecuentemente los cobradores no son informados y por lo mismo llegan a crear situaciones conflictivas con los clientes, por ejemplo que un cliente llame para avisar que ocasionalmente él depositara directamente en el banco el importe de la deuda, y si el cobrador no esta enterado, puede ir a cobrarle a sus instalaciones, lo cual implica perdida de tiempo, además de la imagen que la Empresa Metal-Mecánica deja con el cliente.

En el caso de clientes nuevos el cobrador no siempre conoce las direcciones y rutas más fáciles y rápidas para llegar, en estos casos, se puede solicitar el apoyo de los vendedores, ya que ellos al tener mas contacto con el cliente tienen mayor información en este sentido.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DEL COBRADOR LOCAL

Las actividades del cobrador para conseguir el cobro adecuado, completo y oportuno son las siguientes:

- Ruta de Cobranza. El cobrador debe organizar su ruta y ordenar su cobranza con sumo cuidado para evitar perder el tiempo yendo de un lado a otro sin un orden previamente establecido, lo cual trae como consecuencia que no logre ver a todos los clientes que debía ver en un día. En muchas ocasiones el cobrador permanece en la oficina por las mañanas y se piensa erróneamente que solo busca perder el tiempo, sin embargo, debe permanecer el tiempo suficiente para preparar su ruta de cobranza.
- Informar y reportar por escrito las incidencias que afecten la cobranza. El cobrador responsable debe tomar nota de todos los incidentes que afectan la cobranza, siempre y cuando se refiera a asuntos de importancia, con esta información el Gerente del

Departamento de Crédito y Cobranzas puede llegar a conocer detalles primordiales que le permitirán tomar acciones para que, una vez superado el incidente que obstruye la recuperación de la cuenta, se logre dicha recuperación.

- Investigar por qué una cuenta no es pagada. Es responsabilidad del cobrador que investigue por qué una cuenta no es liquidada precisamente el día señalado para ello. Debido a que normalmente no se procede de esta manera, las cuentas se atrasan. Para evitar esto se deben dar indicaciones claras al cobrador sobre cómo, dónde y con quién se investigan este tipo de cuentas.
- Es benéfico que exista comunicación del cobrador con la empresa. Durante el día de trabajo el cobrador debe mantener contacto con del Departamento de Crédito y Cobranzas en la medida que lo requieran las circunstancias. Además, como el cobrador es la persona que mantiene mayor contacto con los clientes, llega a enterarse de numerosos sucesos que acontecen con ellos y que afectan la recuperación de la cartera, tal como puede ser la posibilidad de una huelga, una ampliación en la planta, un posible cambio de domicilio no avisado, etc. Es por eso que debe ser instruido para informar a su superior inmediatamente en cuanto se entere de algo parecido a lo anterior.

RECEPCIÓN DE LA COBRANZA LOCAL

Al recibirse la liquidación del cobrador, procederá a cotejarse la cobranza efectuada contra la relación correspondiente. Dentro de aquélla deberá estar lo siguiente:

- Cheques y efectivo recibidos.
- Documentos pagados, en algunas ocasiones.
- Documentos con los requisitos necesarios para presentar a revisión.
- Contrarrecibos nuevos por documentación entregada a revisión.
- Contrarrecibos no pagados.
- Facturas no recibidas a revisión.

En relación con los cheques, deberá verificarse que estén debidamente formulados, o sea, que no contengan algún error, como puede ser que no coincida la cantidad en Letra de Cambio contra el importe en número, o bien, no contengan las firmas necesarias, etc.

Una vez recibida la liquidación del cobrador en el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá procederse de la siguiente manera:

- Entregar al guarda-valores, si es que lo hay, los documentos devueltos o recibidos, incluyendo los pagos realizados por los clientes.
- Considerar las anotaciones del cobrador así como cuestionario si es necesario, para poder aclarar lo antes posible cualquier discrepancia con el cliente.
- Atender las reclamaciones de los clientes y dar seguimiento a estos asuntos hasta su culminación.
- Tomar nota y proceder de inmediato respecto a aquellas cosas que ameriten una carta, un telegrama, una llamada telefónica o una visita personal.
- Dar instrucciones al Departamento Legal o al abogado para que proceda en aquellos casos en los que así lo ameriten, una vez obtenido el visto bueno del superior.

4.3. PROCESO DE LA COBRANZA FORÁNEA

El proceso de la cobranza foránea es muy parecida al proceso de cobranza local, pero es recomendable describir cada uno de los pasos a seguir, para determinar las diferencias:

- Preparación de la cobranza foránea.
- Elaboración de la relación de cobranza foránea.
- Entrega de la cobranza foránea.
- Descripción del trabajo del representante o cobrador foráneo.
- Recepción de la cobranza foránea.

LA PREPARACIÓN DE LA COBRANZA FORÁNEA

Ésta se debe dividir tomando en cuenta lo siguiente:

- Si será telefónicamente por la oficina foránea, o bien a través del cobrador o representante foráneo.
- A través de transferencias bancarias.
- Por medio de abogados.
- A través de agencias de cobro.

La cobranza foránea deberá incluir lo siguiente:

- Copias de contrarrecibos, o copia de facturas.
- Copia de facturas o facturas originales de pago inmediato.
- Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.

Se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones sobre la preparación de la cobranza:

- En ocasiones existen facturas devueltas por el cliente por errores en dirección, precio, razón social, etc., de este modo las facturas ya corregidas deben ser enviadas por mensajería o por medio del representante foráneo.
- Los analistas del Departamento de Crédito y Cobranzas deben consultar constantemente la antigüedad de saldos para poder informar al representante foráneo sobre cualquier problema de morosidad del cliente.

ELABORACIÓN DE LA RELACIÓN DE COBRANZA FORÁNEA

En la Empresa Metal-Mecánica que analizamos por lo general el representante foráneo es el encargado de preparar la relación de cobranza específica de su localidad, pero es recomendable que el control sea igual que en la casa matriz, de este modo, el cobrador foráneo deberá firmar la relación de ruta de cobranza, y entregarla al encargado de cobranzas de la sucursal o al representante de la sucursal.

Sin embargo, probablemente existan clientes foráneos que realizan todos sus trámites directamente en la oficina matriz, esto se debe a que no hay representante de la compañía en su localidad, en estos casos la relación de ruta de cobranza no se entregará a ningún cobrador sino que desde la oficina matriz, ya sea los analistas o el jefe del departamento llevara a cabo la cobranza ya sea vía telefónica o por medio de cartas.

ENTREGA DE LA COBRANZA FORÁNEA

Al igual que en la cobranza local, el cobrador foráneo (el es que lo hay) deberá revisar que la relación de cobranza sea exactamente la suma de documentos que esta recibiendo.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DEL COBRADOR FORÁNEO.

El trabajo del cobrador foráneo es prácticamente el mismo que aquel del cobrador local, el cual ya se describió anteriormente.

La variación en este tipo de cobranza es que no exista cobrador foráneo y que esta cobranza se lleve a cabo desde la casa matriz o por medio de cobradores que se dediquen a viajar constantemente cobrando personalmente, sin embargo, en el caso de clientes pequeños este tipo de cobranza no es rentable, por lo cual se recomienda llevar la labor de cobranza directamente por la casa matriz.

RECEPCIÓN DE LA COBRANZA FORÁNEA

Como hemos visto tanto en la cobranza local como en la cobranza foránea, al final del día la suma de todos los documentos devueltos por el cobrador debe ser exactamente la suma de la relación de cobranza.

En el caso de sucursales o representantes foráneos al ser éstos los encargados de todos los trámites de cobranza, deberán enviar la relación de cobranza diaria a la casa matriz y que esta última tendrá la obligación de capturar y actualizar la cartera de clientes.

En la actualidad muchas empresas ya cuentan con programas de computación que permiten que tanto en casa matriz como en sucursales estén en red lo que agiliza la actualización de estados de cuenta de clientes además de que, tanto en sucursales como en oficina matriz tienen la misma base de datos para la toma de decisiones.

4.4. FACTORES QUE AFECTAN LA COBRANZA

Los factores que afectan a la cobranza se clasifican en dos grupos:²

- Internos.
- Externos.

INTERNOS

Los factores internos se originan dentro de la empresa y tiene como resultado una cobranza lenta, la pérdida de algunas cuentas, o bien a la necesidad de acudir a procedimientos legales de cobro.

² Molina Aznar, Víctor E. "Estrategias de Cobranza en Época de Crisis" pp. 17-18.

Como ejemplos de factores internos que afectan la cobranza están entre otros, los siguientes:

- La mala calidad del producto que se ofrece a los clientes.
- Promesas no cumplidas por parte de vendedores.
- Por las falsedades de los vendedores respecto a las características y los beneficios de los bienes y servicios vendidos.
- Por no haberse prestado el servicio o si éste no fue satisfactorio para el cliente.
- Debido al mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.

EXTERNOS

Los factores externos se pueden subdividir en generales y particulares. En el primer caso, se refieren a aquellos que afectan a todos los negocios y en el segundo, a una rama especial de empresas.

Los factores externos generales pueden referirse a lo siguiente:

- La situación adversa económicamente en alguna región o en todo el país.
- Pérdidas producidas debido a los fenómenos meteorológicos.

Los factores externos particulares pueden referirse a lo siguiente:

- Conflictos laborales en determinada Empresa Metal-Mecánica o rama industrial, como pueden ser huelgas.
- Competencia con otras Empresas Metal-Mecánicas cuyas facilidades de pago sean superiores a las otorgadas.
- Incumplimiento por parte de los proveedores de la Empresa Metal-Mecánica que llevan a ésta, a su vez, a no cumplir los tratos con sus clientes.
- Desastre en el establecimiento de algún cliente.

4.5. RAZONES DEL VENCIMIENTO DE LAS CUENTAS

Se puede hacer una clasificación de clientes cuyas cuentas se han vencido. Dicha clasificación sirve para tomar las medidas necesarias con el fin de recuperar dichas cuentas.

- Clientes que honestamente mal interpretan las condiciones de venta. En ocasiones los clientes malinterpretan las condiciones de crédito que tienen; este tipo de clientes no se rehusarán a cumplir con su pago, lo mejor es ofrecer una explicación de las condiciones reales de crédito, de este modo, se logrará recuperar lo antes posible la cuenta. Normalmente, el vendedor asume la responsabilidad por no haber explicado completamente las condiciones de venta antes de que surja la mala interpretación.
- Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes. Los clientes no siempre tienen un adecuado control de las deudas pendientes, la solución en este caso es un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo. En el caso de que el cliente este atrasado en sus pagos el Departamento de Crédito y Cobranzas debe de hacer cualquier esfuerzo para hacerle notar la importancia de pagar sus cuentas oportunamente.
- Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta. La

Empresa Metal-Mecánica en ocasiones vende a clientes pequeños, y éstos olvidan los vencimientos por lo reducido de la cuenta o lo retienen con la intención de pagar junto con el siguiente adeudo, lo ideal es redactar una carta amable explicando las dificultades, lo que consigue la cooperación del cliente. Sin embargo, es difícil quitar este hábito a estos clientes, y el Departamento de Crédito y Cobranzas lo tiene presente como una de las inevitables experiencias del trabajo de crédito.

- Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo. Los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas vencidas de sus cuentas coinciden con el auge de temporada de su propio negocio, y hacen esperar el pago cuando estos periodos no coinciden. Estos casos usualmente surgen de un déficit del capital operativo. La política general del Departamento de Crédito y Cobranzas es indulgente con esta clase de clientes, pero se debe mantener una cobranza continua sobre ellos ya que éstos clientes les pagan a los proveedores que presionan antes, que a los proveedores poco severos.
- Clientes que temporalmente se atrasan por los factores externos particulares del negocio. Los factores externos particulares como son las huelgas o desastres, reducen la cobranza del cliente impidiéndole cumplir con sus propias obligaciones. En tal caso la política de cobro del Departamento de Crédito y Cobranzas es comúnmente indulgente, y espera hasta que el cliente puede sobreponerse a su incapacidad temporal para pagar.
- Clientes que siempre se atrasan. Los clientes menos deseables pero que la Empresa Metal-Mecánica corre el riesgo de tenerlos son los que siempre se atrasan en sus pagos. Existen diversas razones por las que los clientes no pagan sus deudas a tiempo, una razón es por que fuerzan demasiado sus negocios para cubrir con sus gastos personales, o ellos mismos no han logrado recuperar su inversión en cuentas por cobrar, etc. Con este tipo de clientes el Gerente de cobranzas debe adoptar una política firme contra estos clientes, aun con el riesgo de perderlos.
- Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero de la Empresa Metal-Mecánica que su propio dinero. Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables en la cobranza. El Departamento de Crédito y Cobranzas debe emplear medidas firmes contra estos clientes, aun con el riesgo de contrariarlos. Frecuentemente, una política de cobranza constante y enérgica convierte a este tipo de clientes en puntuales con sus pagos.
- Clientes que se han sobreextendido a sí mismos. Estos son los que ocasionan la mayor parte de problemas a la Empresa Metal-Mecánica. Son honestos, pero optimistas, y hacen compras excesivas. Cuando tienen una emergencia no pueden pagar prescindiendo de sus buenas intenciones. Estos clientes son así necesariamente por sus bajos ingresos.
- Clientes que tienen descuentos no ganados. En ocasiones el cliente obtiene un descuento por pronto pago ya que liquidó su deuda antes del plazo convenido, pero en pagos subsecuentes considera que tiene derecho al descuento que lo benefició con anterioridad, sin tomar en cuenta que su cuenta ya está vencida, por esto se debe informar al cliente claramente que dicho descuento es improcedente.
- Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes. El Gerente de Crédito y Cobranzas no tiene otra alternativa que usar métodos drásticos de cobranza contra la mayoría de los clientes de este grupo. Si no puede cobrar mediante de letra de cambio, coloca la cuenta en manos de un abogado de cobranzas.
- Clientes que deliberadamente cometen fraude. Un juicio contra los clientes de este grupo es difícil de ganar, pero un abogado o agencia de cobranza pueden algunas

veces lograr recuperar la cuenta con métodos enérgicos. La detección del fraude crediticio es uno de los deberes profesionales del Departamento de Crédito y Cobranzas. Debe informar a las agencias de coacción sobre cualquier cliente de quien se sospeche de fraude.

4.6. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

Se puede decir que existen tres etapas en el procedimiento de cobranza y son:³

- Etapa de Recordatorio
- Etapa de Persecución
- Etapa Drástica.

ETAPA DE RECORDATORIO

Es conveniente enviar periódicamente estados de cuenta al cliente, tales estados sirven de recordatorio para que el cliente conozca el total del adeudo, además de que el cliente puede verificar si sus registros coinciden con los nuestros y eventualmente hacer las observaciones pertinentes.

Podemos decir que el primer paso en la actividad de cobranza es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente, de este modo el primer recordatorio debe ser moderado e impersonal. Como ejemplos de recordatorio se pueden mencionar los siguientes:

- Envío de copia del estado de cuenta con algunas frases como son "Estaremos agradecidos de recibir su depósito lo antes posible", "Hace "X" días se venció su cuenta, por favor haga su remesa puntualmente", etc.
- Una carta breve y cortés es un recordatorio efectivo de una cuenta vencida y no pagada, pero ésta no se envía sino hasta haber mandado copia del estado de cuenta del cliente y copia de las facturas. Ver el ejemplo del Formato N° 2 en la página 94.
- Otro medio es el uso de tarjetas impresas, la cual lleva los detalles de la cuenta. Estas tarjetas a menudo se prefieren en lugar de las cartas en el caso de que sea el primer recordatorio, puesto que son impersonales y el cliente se da cuenta de que todos los demás clientes atrasados las han recibido bajo las mismas condiciones. Un ejemplo de estas tarjetas es el del Formato N° 3 en la página 95.

Si la primera etapa que es el recordatorio fracasa en producir el pago de la cuenta, la actividad de la cobranza pasa a la Etapa de Persecución.

ETAPA DE PERSECUCIÓN.

Este procedimiento busca un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares basados en la respuesta del cliente, esta etapa incluye cartas ordinarias, llamadas telefónicas, y citas personales.

Es así como podemos utilizar las cartas de insistencia, este procedimiento se basa en una serie de cartas de las cuales la primera es muy moderada pero más enérgica que la carta de

³ Ettinger, Richard P. y David E. Golieb. "Crédito y Cobranzas" pp. 299-316.

recordatorio. El tono de las cartas crece progresivamente según la respuesta del cliente. Como ejemplo podemos mencionar:

- Carta de Indagación. El Departamento de Crédito y Cobranzas debe determinar si el cliente no puede pagar o simplemente pone trabas, para esto es necesario escribir directamente al cliente preguntándole por qué no ha pagado. Este tipo de carta puede indicar que si el cliente no puede pagar por dificultades extraordinarias, se puede arreglar una extensión de las condiciones. Muchos Gerentes de Cobranzas prefieren una carta que incluya una forma para contestar y que debe ser llenada por el cliente. Ver el Formato N° 4 en la página 96.
- Carta de Apelación. La Empresa Metal-Mecánica que analizamos, para mantener la política de cobranza, envía una o dos cartas con una súplica indirecta, pero apropiada para cada caso, a veces se apela al orgullo, otras veces el honor, y otras más, al amor propio. Por ejemplo, se pueden enviar con diferentes tonos de súplica, primero más sutiles y hasta ocurrentes (Formato N° 6 de la página 97), pero si no se hace caso ésta, entonces se debe mandar otra un poco más enérgica y firme, pero sin perder el tono amable. (Formato N° 6 de la página 96)

También se puede utilizar la insistencia por teléfono, este medio suele ser más eficiente que las cartas de insistencia, ya que muchas veces las cartas son ignoradas por el cliente. Generalmente en la Empresa Metal-Mecánica que se analiza, el Departamento de Crédito y Cobranzas emplea el teléfono aun para recordatorios y precinden de las cartas casi totalmente.

El teléfono con propósitos de cobranza tiene varias ventajas porque es personal y directo; usualmente proporciona rápido acceso a la persona indicada y consigue su atención. Este medio ofrece una oportunidad de discutir las razones de la falta de pago. La cobranza por teléfono es flexible, es decir, puede ser un recordatorio amable o una demanda enérgica, según las circunstancias.

Las llamadas telefónicas de larga distancia para acelerar los pagos vencidos son particularmente efectivas porque enfatizan la importancia y urgencia de la comunicación. Los resultados generalmente justifican los gastos.

El teléfono tiene como desventaja que el cliente que ha fallado prometa enviar su pago en el momento y no hacerlo. Tales clientes son un problema especial y debe ser tratado como tal.

Otro medio de insistencia es mediante visitas personales al cliente, este medio es rara vez empleado hasta que se ha probado la ineficacia de las llamadas telefónicas o cartas de insistencia. Los cobradores en las últimas fases de insistencia son particularmente útiles cuando la acción legal no puede usarse ventajosamente, como cuando el cliente es honesto o cuando la reclamación es pequeña.

ETAPA DRÁSTICA.

Si los recordatorios y las insistencias fracasan en las cobranzas de una cuenta vencida y no pagada, el Gerente del Departamento de Crédito y Cobranzas debe recurrir a la acción drástica. No sin antes enviar por lo menos una Carta de Negligencia, en la que se asienta la alternativa de pagar o hacer frente a una acción drástica, mediante una Letra de Cambio girada contra él o turnando la cuenta a un abogado o a una agencia de cobranzas.

La carta de Negligencia es esencialmente un ultimátum, cuando a un cliente se le notifica que, a menos que pague la cuenta en determinada fecha, se iniciará acción en su contra, tal acción deberá llevarse al cabo sin falta, ya que las amenazas repetidas son inútiles. Como ejemplo podemos ver el Formato N° 7 en la página 99.

Si se ha cumplido el plazo que se le dio al cliente, se debe cumplir con la amenaza, por lo tanto le quedan únicamente dos recursos para cobrar:

- Mediante Letras de Cambio.
- Mediante un Abogado o una Agencia de Cobranzas.

COBRANZA MEDIANTE LETRAS DE CAMBIO

Como ya se mencionó en el Capítulo 1 la Letra de Cambio es un documento por medio del cual una persona ordena a otra el pago de cierta cantidad de dinero a favor de una tercera persona, ya sea a la vista o en un tiempo específico futuro.

La mayoría de los negocios, girar una letra de cambio contra un cliente para cobrar una cuenta es efectuar un paso drástico y hostil. El Gerente de cobranzas no gira contra un cliente hasta que se da cuenta de que el cobro mediante métodos sutiles es imposible, y no hay esperanza de llegar a un acuerdo ventajoso con él, es decir, la Empresa Metal-Mecánica esta decidida a perderlo.

Además, el gerente de crédito debe avisar al cliente que la cobranza se hará por medio de una letra de cambio, varios días antes de que realmente se envíe dicha letra al banco para efectuar el cobro. El cliente tiene derecho a ese aviso ya que su crédito establecido se ve afectado por esa acción drástica. Frecuentemente el citado aviso es suficiente para incitar al deudor a que pague. Sabe que una letra de cambio girada contra él por una Empresa Metal-Mecánica puede afectarle en la obtención de futuras facilidades de crédito.

COBRANZA MEDIANTE UN ABOGADO O UNA AGENCIA DE COBRANZAS

Antes de recurrir a este procedimiento se debe tener en cuenta cuándo es necesario emplear este recurso ya que una cuenta no debe ponerse en manos de un abogado o agencia de cobranzas sino hasta que se hayan agotado otras medidas y la Empresa Metal-Mecánica este preparada para romper las relaciones comerciales con el cliente. Es bien sabido que la cuenta más antigua es la más difícil de cobrar y por esta razón, cuando las circunstancias lo justifican, el acreedor no debe vacilar en realizar esta acción final drástica.

- Cobranza mediante un Abogado. Cuando a un abogado se le da una cuenta, debe ser instruido para proceder inmediata y enérgicamente para cobrarla. Un juicio es el último recurso ya que es costoso y puede ser difícil comprobar la deuda. Naturalmente, el abogado aconsejara a su cliente cuándo debe llevar un caso a la corte, pero la última decisión debe adoptarla el propio cliente.
- Cobranza mediante una Agencia de Cobranzas. Muchos Gerentes de crédito prefieren los servicios de una agencia de cobranzas en lugar de un abogado. Una agencia, antes de remitir una cuenta a su abogado correspondiente, usualmente escribe una serie de cartas en demanda de pago.

4.7. MEDIOS DE RECEPCIÓN DE PAGOS DE CLIENTES

Las formas de recuperación de las cuentas pueden ser muchas y generalmente se estipula en el pedido del cliente la manera en que se realizará el pago.

Como medida de control interno el Departamento de Crédito y Cobranzas no debe recibir o manejar valores, salvo casos de excepción previamente autorizados, teniendo personal para tal efecto, siendo el procedimiento a seguir el entregar todos los valores recibidos y realizados a la caja general para ser cobrados. Sin embargo, es muy común que el cobrador reciba cheques o inclusive efectivo como pago de facturas, en tal caso éste debe depositarlo en el banco o entregarlo directamente en la caja el mismo día que lo recibe.

Existen otros medios para recibir el pago de los clientes, los cuales son:

- Pago directo del cliente en oficinas administrativas o de ventas.
- Correo o giro telegráfico.
- Ocurre oficinas del cliente.
- Correo C.O.D. (Cobrar o Devolver).
- Orden de pago bancaria.
- Agente de ventas.
- Sistemas bancarios.

PAGO DIRECTO DEL CLIENTE EN OFICINAS ADMINISTRATIVAS O DE VENTAS.

Este medio se utiliza por las siguientes razones:

- Cuando se presenta el cliente a realizar un pedido en las oficinas de ventas y al revisar su estado de cuenta se observan cuentas pendientes, los cuales liquida el cliente por la necesidad de obtener los nuevos productos.
- Cuando el Departamento de Crédito y Cobranzas ha realizado la labor de cobranza a clientes que están fuera de zonas de representantes y solicita que el cliente envíe su pago por correo o paquetería.

OCURRE OFICINAS DEL CLIENTE.

Por el giro de empresas que se tienen como cliente es probable que éstos tengan sucursales, plantas u oficina administrativa en la cual son presentadas las facturas a revisión, además de que es probable que en dichos sitios se pueda tramitar la liquidación de las facturas pendientes.

CORREO GIRO TELEGRÁFICO

En algunos casos los clientes por la lejanía de sus poblados y por las escasas visitas de representantes realizan pedido y efectúan sus pagos por correo o enviando giros, ya que de esta forma agilizan su pago y no están a expensas de las visitas de agentes, en la mayoría de los casos son clientes que aprovechan los descuentos y rebajas por pagos a determinados plazos, además de conservar el crédito

CORREO C. O. D. (COBRAR O DEVOLVER)

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

En el momento de recibir el pedido se pacta esa condición con el cliente ya que el debe de estar de acuerdo. Generalmente son pedidos urgentes o pedidos a clientes que no tiene muy buena historia crediticia.

ORDEN DE PAGO BANCARIA

No es muy usual esta forma de pago pero se debe utilizar cuando se hace labor de cobranza y el cliente esta dispuesto de paga inmediatamente, para esto se proporciona el número de cuenta bancaria para que deposite por medio de esta vía.

AGENTES DE VENTAS

La gestión de cobranza esta muy ligada a la venta ya que se vende únicamente el cliente cumple con sus pagos puntualmente, así la fuerza de ventas tiene la tarea de vender y cobrar.

Los ingresos de los vendedores están influenciados por la cobranza que se realiza, ya que pedido rechazado por retrasos en pagos es una disminución de ingresos para los vendedores, por lo que también ellos son los encargados de luchar por tener una cartera sana.

Los agentes de ventas deben planear sus recorridos y visitar a los clientes de tal forma que realicen la cobranza oportuna además de dar un servicio a sus clientes.

SISTEMAS BANCARIOS

Existen en la actualidad sistemas bancarios que agilizan y canalizan la cobranza con eficiencia y confiabilidad para el empresario, este sistema se llama "Servicio de Concentración de Fondos" y consiste en reunir en una sola cuenta todos los movimientos por sucursal incluyendo algunos datos adicionales en las fichas de deposito para poder identificar el pago, por ejemplo: el número de cliente, el número de facturas, la localidad, etc.

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

4.8. FORMAS DE AGILIZAR LA COBRANZA

Existen diversas maneras para agilizar la cobranza, en cualquier época pero principalmente en épocas de crisis se debe conseguir el pago oportuno o inclusive anticipado de cualquier deuda, por esto, el Departamento de Crédito y Cobranzas para lograr una cartera al día, además de basarse en los informes que emite, también cuenta con las siguientes herramientas:⁴

- Labor de Convencimiento.
- Descuentos por Pronto Pago.
- Conciliación de Estados de Cuenta.

⁴ Molina Aznar, Víctor E. "Dinámica del Crédito y la Cobranza" pp. 51-53.

- Detener Embarques.
- Cancelación de Crédito.
- Cobranza Vía Internet.

LABOR DE CONVENCIMIENTO

Debido a que cada cliente tiene su personalidad específica, es conveniente conocerlo de tal manera que nuestras palabras lo puedan convencer para que realice su pago lo antes posible.

- En el caso de clientes cuyo prestigio este reconocido, y éstos se sientan personas destacadas en el medio social o económico se pueden usar frases como "Consideramos que una persona tan prestigiada como usted, no merece verse envuelta en un procedimiento legal", es conveniente tener tacto al usar este tipo de frases, sin embargo, es un medio que al tocar sensiblemente el orgullo de una persona puede tener buenos resultados.
- Existen clientes a los cuales se les puede convencer usando el medio de reciprocidad o justicia, es decir, se les puede decir que la empresa confió en su pago y por eso le otorgo el crédito así que es justo que él realice su pago oportunamente, se podría usar la siguiente frase: "El crédito que se le otorgo fue gracias a las referencias que otros proveedores dieron de usted, además, que desde el principio usted provocó mucha confianza, por lo cual esperamos continuar con este concepto que tenemos de usted"
- En el caso de clientes que regularmente pagan bien pero recientemente se han atrasado en sus pagos, es recomendable hacerles saber la importante que es continuar con una buena imagen con la compañía y con los demás proveedores, en caso de revisión de líneas de crédito o en referencias solicitadas por otros proveedores no les convendría mucho que se diera una mala opinión en cuanto a la oportunidad de sus pagos, una frase para ejemplificar puede ser: "Consideramos que su historial de pagos de muy buenas referencias de usted como cliente y no es justo que por un descuido se pierdan estas referencias, por lo cual suplicamos realice el pago de sus facturas vencidas lo antes posible."

DESCUENTOS POR PRONTO PAGO

El descuento por pronto pago se puede definir como una deducción del monto nominal de una cuenta cuando es pagada dentro de un periodo específico.

Ofrecer descuentos por pronto pago es una manera atractiva de lograr una rápida recuperación de la cartera. En ocasiones se utiliza esta herramienta para reunir un determinado monto de efectivo y poder solventar algún compromiso urgente. En otras ocasiones se utiliza para aprovechar una oportunidad que le produzca a la empresa muy buenos resultados financieros. Pero debe de elaborarse una evaluación del porcentaje de descuento por pronto pago con el fin de ver si realmente es atractivo para el cliente y productivo para la empresa, ya que indudablemente necesita ser mayor que la tasa de interés bancario.

Existen varias ventajas de otorgar el descuento por pronto pago, la principal ventaja es que los clientes proporcionan el dinero rápido y fácilmente, además, al cobrar de esta manera se reduce el riesgo de cuentas incobrables. Al cliente le conviene pagar anticipadamente su deuda, enseguida se presenta un ejemplo para demostrar esta ventaja.

El cliente compra cada mes \$100,000.00

Las condiciones de pago son de 5% de descuento a 10 días o 30 días neto.

El descuento que disfrutaría el cliente si paga a menos de 10 días sería

$$\$100,000.00 \times .05 = 5,000.00$$

$$\text{Neto a pagar} = 95,000.00$$

Esto significa que al término de 19 meses el cliente habrá ahorrado \$95,000.00 solo aprovechando el descuento por pronto pago, cantidad con la que paga su consumo mensual de producto.

CONCILIACIÓN DE ESTADOS DE CUENTA DE CLIENTES

Una buena herramienta para el Departamento de Crédito y Cobranzas es enviar a los clientes su Estado de Cuenta, pero no de manera sistemática, porque si esto sucede, los clientes se acostumbran a recibirlo y en muchas ocasiones ya no lo consideran relevante y ni lo verifican contra sus registros. Por eso es conveniente acompañarlo de una carta, insistiendo en la antigüedad del saldo, o por lo menos asentar en el mismo Estado de Cuenta alguna anotación con la firma del Gerente de Crédito y Cobranzas para darle el aspecto de personalizado, incluso se pueden hacer las anotaciones en tinta de diferente color al del Estado para resaltarlas.

El Estado de Cuenta es un documento que deriva de la información actualizada de los auxiliares de los clientes, ya que en él se enumeran las facturas pendientes de pago y la fecha próxima de su vencimiento o la fecha en que debieron pagarse. el Estado de Cuenta se puede elaborar de dos formas:

- Uno donde se muestre todos los movimientos deudores (como facturas, notas de cargo, notas de crédito) menos los movimientos acreedores (como pagos, descuentos, bonificaciones) Ver Formato N° 8 en la página 100.
- Otro donde se muestre exclusivamente el saldo pendiente de pago por parte del cliente y su integración. Ver Formato N° 9 en la página 101.

Esta actividad es muy recomendable y positiva sobre todo cuando los clientes depositan directamente en el banco o realizan transferencias bancarias, debido a lo anterior los depósitos constantes pueden no ser aplicados a las facturas pendientes de pago y el estado de cuenta puede reflejar que el cliente no ha cumplido con sus pagos.

Al enviar estados de cuenta a los clientes y conciliarlo con los ellos, permite que dichos estados de cuenta estén actualizados y el proveedor no suspenda créditos o entrega de materiales por tener un estado de cuenta erróneo.

Es muy recomendable para el Departamento de Crédito y Cobranzas que elabore periódicamente la conciliación de cuentas de sus clientes, pero cabe reconocer que no es fácil cuando la empresa tiene muchos clientes. Es por eso que, al igual que en el Análisis de Antigüedad de Saldos, es conveniente aplicar la Ley del Paretto, para que de esa forma estén bajo control las cuentas más importantes que representan el 80% en monto de las cuentas por cobrar. Pero de cualquier manera, como se tiene que trabajar con el 20% en monto restante, es

aconsejable que esta labor se divida en los días hábiles de trabajo del mes y se trabaje con un grupo pequeño, pero todos los días.

La conciliación se puede llevar a cabo vía telefónica, o por medio de visitas personales. En la Empresa Metal-Mecánica que analizamos, se ayuda en esta labor del teléfono, ya que por este conducto se pueden conciliar más fácil, eficaz y directamente con los clientes. Al principio puede llevarse un poco de tiempo, especialmente si tienen tiempo de no conciliarse, pero después se reduce considerablemente.

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

- Notas de Crédito no aplicadas en el pago.
- Pagos duplicados.
- Pagos de más en determinada factura.

Hay ocasiones en que el cliente no compra frecuentemente y que por desconocimiento no aplica las notas de crédito a su favor o inclusive paga de más, al transcurrir el tiempo estos saldos representan una carga en cuanto al control de la cartera. Se puede considerar como una política el no rembolsar dinero a los clientes con saldo favorable, salvo casos en los que quede plenamente demostrado que el cliente haya pagado de más, tratando siempre de negociar con el cliente que su saldo será aplicado a futuras facturas. En caso de que no haya forma de aplicarlo a facturas posteriores, se debe de proceder a cancelar ese movimiento, al igual que en las Cuentas Incobrables, se llevaran a los resultados, pero esta vez considerándolo como un ingreso extra para la Empresa Metal-Mecánica afectando el auxiliar del cliente con los movimientos correspondientes.

En el caso de la cancelación de saldos acreedores, se debe de llenar la solicitud por escrito y con la autorización del Departamento de Ventas, de Contabilidad y del Gerente de Crédito y Cobranzas

Muchos clientes consideran que es una pérdida de tiempo conciliar los estados de cuenta, no obstante el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá tratar de convencerlos de que el beneficio de conciliar una cuenta trae beneficios para ambas partes, inclusive se puede mencionar que se tendrá que suspender su crédito o detener embarques, ya que aparentemente tiene facturas vencidas pendientes de pago.

DETENER EMBARQUES

Aunque esta herramienta parece drástica, sirve de mucho para presionar a un cliente a pagar, en la Empresa Metal-Mecánica que estudiamos, cuando un cliente se atrasa en los pagos la mejor fórmula para obligarle a que cumpla con las condiciones del crédito es detenerle el envío de materiales mientras los Analistas de Crédito o el Gerente de Crédito y Cobranzas llevan a cabo una completa investigación del caso. El resultado de la investigación dará la pauta al Gerente para decidir si le detiene todos los embarques hasta que realice su pago o probablemente si le envían la mercancía pero con la condición de pagarla de contado y, además, una parte de su deuda ya vencida.

Esta herramienta tiene aún más efecto cuando el cliente tiene una posición privilegiada en el mercado, pero de no ser así esta medida puede ser contraproducente, porque entonces el cliente tiene la oportunidad de comprar con otra empresa. Por eso, si se toma esta medida,

no debe comunicarse al cliente con anticipación ya que lo pone en guardia. Para un cliente no es fácil conseguir de inmediato lo que necesita con las mismas condiciones que le ofrece la Empresa Metal-Mecánica. Es decir: si el cliente difícilmente encuentra otro proveedor es una buena estrategia, pero de lo contrario si el cliente puede comprar los materiales con otro proveedor fácilmente, la Empresa Metal-Mecánica se arriesga a perder el cliente además de que se haga más difícil la recuperación de la cuenta, debido a la molestia del cliente.

Para algunos el actuar de esta manera es muy extrema y nada grata para los clientes, por eso se debe llevar a cabo cuando definitivamente sea necesaria, ya que los clientes han dado motivos suficientes para adoptarla y su reacción es negativa y aún agresiva. Lo mejor será no tenerlos como clientes; para esta empresa es preferible tener menos clientes pero honestos.

CANCELACIÓN DE CRÉDITO

Esta herramienta es la última alternativa, pero que resulta muy conveniente ante clientes aprovechados y deshonestos. Por ejemplo, si un cliente acostumbra a dar cheques postfechados y resultan todavía rechazados por el banco por insuficiencia de fondos, y para canjearlos por efectivo o por otro cheque aunque este nuevamente postfechado resulta una labor verdaderamente desgastante, no vale la pena continuar teniéndolo en la cartera, lo mejor es cobrar y cancelarle el crédito. Es preferible tener clientes de calidad y no de cantidad, pero sobre todo de no poner en juego la estabilidad financiera de la Empresa Metal-Mecánica, corriendo mayores riesgos que aquellos que ésta pueda soportar.

COBRANZA VÍA INTERNET.

En la actualidad los programas de computación nos permiten conocer los estados de cuenta de los clientes en cualquier momento además de estar actualizados, es decir, el uso de la computadora ha venido a agilizar las actividades en cualquier organización y en cada área de la empresa, el Departamento de Crédito y Cobranzas no podía ser la excepción y como lo hemos visto es muy recomendable el uso de cualquier herramienta que permita una cobranza oportuna.

En los últimos años la mayoría de las empresas medianas o grandes han adoptado el uso del Internet, si son proveedores lo usan para cobrar si son clientes como medio para informar de pagos.

Inclusive algunas empresas han eliminado en su totalidad la atención a proveedores personalizada, éstas prefieren otorgar su dirección de correo electrónico y comunicarse por este medio.

El uso del correo electrónico trae como ventaja principal la rapidez con la que se pueden comunicar el proveedor y el cliente, otra ventaja es el ahorro en el costo de llamadas telefónicas, uso de fax y visitas personales ya que el envío de los estados de cuenta se hace también vía Internet.

Los más interesados en este tipo de comunicación son los clientes grandes, ya que su Departamento Cuentas por Pagar más que dedicarse a tramitar pagos se estaban dedicando a atender a proveedores.

Muchas de las empresas grandes abren una página en Internet exclusiva para información de pagos, sin embargo, estas páginas están protegidas con claves de usuario y contraseñas para que solo personal autorizado tenga acceso a este tipo de información.

Generalmente los requisitos para tener acceso a las páginas de clientes referente a pago son los siguientes:

1. Tener una computadora actualizada, que cuente con un sistema operativo y acceso a Internet.
2. Tener acceso como usuario de la página con contraseña otorgada por el cliente.

• ACCESO A LA INFORMACIÓN DE PAGOS

Cada página de Internet requiere de clave de usuario y contraseña, estos dos datos los otorga el cliente, pero cada cliente tiene políticas diferentes para otorgarlos, algunos lo proporcionan a cualquier persona del Departamento de Crédito y Cobranzas pero algunos otros hacen una investigación muy minuciosa para otorgar el acceso, generalmente lo proporcionan a una persona con amplios conocimientos de Internet y con un puesto gerencial en la organización.

En términos generales el acceso a la información de pagos vía Internet tiene el siguiente procedimiento.

1. Invitación del cliente al proveedor a implementar este nuevo sistema para conocer fechas de pago, desglose de facturas, aclaraciones de diferencias y conciliación de estados de cuenta.
2. Aceptación del proveedor lo cual trae consigo que éste solicite al cliente el acceso a la información concerniente a pagos, la solicitud por lo general debe ser por escrito y firmada por el gerente general o director de la empresa.
3. En muchas ocasiones el cliente otorga una contraseña inicial para obtener acceso a su página principal, dicha página principal contiene una guía de pagos, además, se debe de cambiar la contraseña, ya que por seguridad de la información del cliente la contraseña inicial expira al usarla en una ocasión. Además, la contraseña posterior deberá cambiarse cada mes por el proveedor.
4. La guía de pagos debe ser totalmente comprendida por el proveedor para evitar confusiones y dudas, cabe mencionar que las páginas de Internet, así como las guías de pagos están escritas en inglés lo cual requiere de una persona que domine totalmente el idioma.
5. En ocasiones el cliente solicita que exista una sola persona responsable de consultar la información, pero en caso de que sea necesario que más de una persona lo haga, se deberá designar a un Administrador Primario quien a su vez otorgue contraseñas a los demás, pero él continua teniendo toda la responsabilidad de la información con la que cuenta.

• MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Como se ha mencionado la información que se puede encontrar es fechas de pagos pasados, actuales o futuros, desglose de facturas pagadas, y detalles de discrepancias o problemas con el pago de facturas.

La información anterior permite que el proveedor descargue las facturas pagadas del estado de cuenta del cliente en cuanto se realice el pago, además de solucionar cualquier factura no pagada inmediatamente después del informe del cliente.

Como podemos ver en la actualidad el uso de la computadora, así como del internet nos permiten agilizar el trabajo tanto al proveedor como al cliente, así como disminuir costos de cobranza, por lo cual este medio de es uno de los más eficientes en nuestros días.

4.9. REGISTRO DE COBRANZA

Es necesario que el Departamento de Crédito y Cobranzas además de identificar cada uno de los pagos realizados por los clientes, haga los registros contables correspondientes y la afectación a cada uno de los auxiliares y así poder emitir la información mensual que sirve de apoyo a las diferentes áreas financieras de la empresa.

REPORTE DE COBRANZAS

El análisis de los pagos por parte de los integrantes del Departamento de Crédito y Cobranzas se debe hacer considerando el siguiente procedimiento:

- Se debe solicitar a la caja las fichas de depósito, órdenes de pago, estados de cuenta bancarios para verificar los pagos de clientes, junto con los documentos.
- En un reporte de cobranzas se debe identificar cada uno de los depósitos antes mencionados, el nombre, el código, clave o número de cliente, el número de documento que se está afectando, ya sea factura, nota de cargo o nota de crédito, el importe del pago, el número de cheque y el número de cheque. Este formato es una de las copias de la Relación de Cobranza que el cobrador regresó completamente llena junto con los valores correspondientes.

Para realizar este reporte el analista deberá contar con estados de cuenta actualizados de su cartera de clientes ya que debe identificar los números de documentos e importes, además, debe conocer las políticas de descuentos y bonificaciones para aplicar sobre la base de un criterio objetivo si el pago se está efectuado dentro de los plazos establecidos.

PÓLIZA DE INGRESOS

En algunas empresas principalmente las pequeñas esta póliza la realiza el mismo personal del Departamento de Crédito y Cobranzas lo cual se puede considerar como un error, ya que por control interno es recomendable que la póliza de ingresos la elabore personal de tesorería, finanzas o contabilidad general, quienes por desconocimiento de la cartera de clientes no puede manipular información y, además, hacen la función de auditoría interna ya que al elaborar la póliza deben verificar que lo asentado en el reporte de cobranza este debidamente soportado con recibos, estados de cuenta, fichas de depósito y descuentos debidamente autorizados.

Esta póliza es la original de la Relación de Cobranza que el cobrador regresó completamente llena, a cambio de la copia con su firma, junto con los valores correspondientes

FORMATO N° 1 INFORME DIARIO DE COBRANZA

EMPRESA: _____ FECHA: _____

N° DE CLIENTE	N° DE FACTURA	NOMBRE DEL CLIENTE	VALOR FACTURA	DOCUMENTAC. DEVENIDA	DEFICUENTO		IMPORTE COBRANZA	ASIGNACIÓN ANTES DEL PAGO		N° DE CHEQUE	BANCO
					%	MONTANTE		PAGO	RESERVA		
											REPORTE N°
											REVISO
											COBRADOR
											ELABORO

FORMATO N° 2 CARTA DE RECORDATORIO

*Sr. Miguel Ángel Mendoza Guzmán
Gerente de Cuentas por Pagar*

Al parecer hemos traspapelado su fax donde nos avisa de su pago o lo situamos en una cuenta equivocada, ya que su pago nunca antes ha sido atrasado

Su cuenta muestra \$ 78,398.45 M.N. de nuestras facturas N° 45489 y 45495 (se incluyen copias), vencidos desde el 28 de mayo. Si usted ya ha hecho el pago, por favor envíenos nuevamente su fax donde nos mencione en que banco y día se efectuó su pago, y por qué importe. En caso de que no haya efectuado su pago, ¿podría hacerlo hoy mismo?

Atentamente

*Sr. Luis Marín Charles
Gerente de Crédito y Cobranzas*

FORMATO N° 3 TARJETA IMPRESA

Sr. Miguel Ángel Mendoza: Guzmán
Gerente de Cuentas por Pagar

De acuerdo a nuestros libros, su cuenta según se indica abajo, aparece sin pagar, por esto solicitamos su cheque o depósito lo antes posible.

Si tiene alguna objeción respecto a este saldo ¿podría notificárnoslo inmediatamente?

Atentamente

Compañía "X", S.A. de C.V.

Sr. Luis Marín Charles
Gerente de Crédito y Cobranzas

Fecha: _____

Saldo Vencido: \$ _____

Nota: si el pago se hizo en los últimos días, por favor no haga caso de este aviso

FORMATO N° 4 CARTA DE INSISTENCIA
CARTAS DE INDAGACIÓN

Sr. Luis Marín Charles
Gerente de Cuentas por Pagar

No comprendemos por qué su cuenta de \$ 59,724.95 vencida desde el 13 de septiembre, no ha sido pagada.

Si se debe a una falla de nuestros servicios, o si usted tiene alguna razón que le obligue a no pagar, puede indicar estas razones en el espacio correspondiente y devolvernos esta carta en sobre cerrado.

Atentamente

Sr. Miguel Ángel Mendoza Guzmán
Gerente de Crédito y Cobranzas

Esta cuenta no ha sido pagada porque _____

se envió un cheque (o se efectuó un depósito) por \$ _____
la cuenta será pagada totalmente antes de _____

FORMATO N° 5 CARTA DE INSISTENCIA
CARTAS DE APELACIÓN 1

*Sr. Miguel Ángel Mendoza Guzmán
Gerente de Cuentas por Pagar*

Frecuentemente otro mayorista nos pregunta acerca de los hábitos de pago de alguno de nuestros clientes que desee abrir una cuenta con él, o quiera hacer un pedido considerablemente grande, o bien de alguno que se haya retrasado un poco en su cuenta. Nosotros damos esta información gratuitamente porque esperamos reciprocidad de nuestros amigos, y así lo hacen.

Los clientes que pagan puntualmente obtienen ventajas de este intercambio. Sus pedidos son enviados sin dilación. El mayorista sabe que puede esperar su dinero a su vencimiento. Nos gusta informar que un cliente es "pago seguro", pero para hacerlo debemos tener un registro del cliente al respecto.

Incluimos en ésta un estado de su cuenta, mostrando un saldo de \$ 98,568.23 M.N. que debería haber pagado el día 10 del mes pasado. Tenga presente esto, y permitáanos tener el privilegio de decir a nuestros amigos que usted siempre constituye un "buen pago"

Sinceramente

*Sr. Luis Marín Charles
Gerente de Crédito y Cobranzas*

FORMATO N° 6 CARTA DE INSISTENCIA
CARTAS DE APELACIÓN 2

*Sr. Luis Marín Charles
Gerente de Cuentas por Pagar*

Cuando usted nos hizo un pedido, esperaba que nosotros enviáramos exactamente lo que usted deseaba, tan pronto como nos fuera posible.

Si nosotros no podíamos hacerlo, usted esperaba que le hiciéramos saber por qué no podíamos y cuándo pensábamos hacerlo. Usted tiene todo el derecho de suponer esto y estamos de acuerdo con ello.

Cuando enviamos un pedido en cuenta corriente, como hicimos con usted, esperamos que el cliente pague en o antes de la fecha de vencimiento, o hacernos saber por qué no puede pagar y cuándo piensa hacerlo. Esperamos esta consideración.

No es muy tarde para que restablezca su crédito con nosotros en su antigua posición, pero para lograrlo debe enviarnos AHORA, su cheque por \$ 89,564.37 M.N. de nuestra factura 45267

Sinceramente

*Sr. Miguel Ángel Mendoza Guzmán
Gerente de Crédito y Cobranzas*

FORMATO N° 7 CARTA DE NEGLIGENCIA

*Sr. Luis Marin Charles
Gerente de Cuentas por Pagar*

Desde el 20 de abril en que su cuenta de \$ 56,783.29 M.N. se venció, le hemos enviado tres copias de nuestras facturas 45689, 45788 y 45793 y siete cartas requiriendo el pago. No hemos sabido de usted. Francamente, Sr. Marin, nuestra paciencia se ha agotado.

A menos que su cuenta sea pagada totalmente el lunes 25 de julio, turnaremos su cuenta al Departamento Jurídico para su atención inmediata.

Si envía usted su cheque inmediatamente, tendremos tiempo para impedir esta desagradable acción. Por favor envíenos su cheque ahora mismo.

Atentamente

*Sr. Miguel Ángel Mendoza Guzmán
Gerente de Crédito y Cobranzas*

FORMATO N° 8

CARVAMIX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CUENTA
AL 31 DE MAYO DEL 2001.

Nombre del Cliente: Autobuses y Transporte Colectivo, S.A. de C.V.
 Código de Cliente: 0119

Saldo del Mes Anterior: \$ 150,000.00

CONCEPTO	FECHA		DEBE	HABER	SALDO
	EMISION	PAGO			
Factura	8201	03-Abr-01	03-May-01	78,000.00	228,000.00
Factura	8224	14-Abr-01	14-May-01	56,000.00	284,000.00
N. Crédito	223	14-Abr-01		7,500.00	276,500.00
Factura	8237	20-Abr-01	20-May-01	85,000.00	361,500.00
Factura	8289	20-Abr-01	20-May-01	64,000.00	425,500.00
Pago	8201		11-May-01	78,000.00	347,500.00
N. Cargo	23	07-May-01		750.00	348,250.00
Factura	8295	08-May-01	07-Jun-01	28,000.00	376,250.00
Pago	8224		20-May-01	36,000.00	340,250.00
T O T A L E S				311,750.00	121,500.00

Su saldo nuevo es de: \$ 340,250.00

El pago oportuno de su deuda es indispensable para conservar su crédito

En caso de no estar de acuerdo sobre los movimientos que aparecen en este Estados de Cuenta, favor de comunicarse al Departamento de Crédito y Cobranzas al teléfono 89-89-23-12 y con gusto le atenderemos.

FORMATO Nº 9

CARVAMIX, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CUENTA
AL 31 DE MAYO DEL 2001.

Nombre del Cliente: Autobuses y Transporte Colectivo, S.A. de C.V.

Código de Cliente: 0119

Saldo del Mes Anterior: \$ 150,000.00

CONCEPTO	FECHA		DEBE	HABER	SALDO
	EMISION	PAGO			
Factura	8224	14-Abr-01 14-May-01	56,000.00		206,000.00
N. Crédito	223	14-Abr-01		7,500.00	198,500.00
Factura	8237	20-Abr-01 20-May-01	85,000.00		283,500.00
Factura	8289	20-Abr-01 20-May-01	64,000.00		347,500.00
N. Cargo	23	07-May-01	750.00		348,250.00
Factura	8295	08-May-01 07-Jun-01	28,000.00		376,250.00
Pago	8224	20-May-01		36,000.00	340,250.00
TOTALES			233,750.00	43,500.00	340,250.00

Su saldo nuevo es de: \$ 340,250.00

El pago oportuno de su deuda es indispensable para conservar su crédito

En caso de no estar de acuerdo sobre los movimientos que aparecen en este Estado de Cuenta, favor de comunicarse al Departamento de Crédito y Cobranzas al teléfono 89-89-23-12 y con gusto le atenderemos.

CAPITULO 5.

CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL

5.1. PROCEDIMIENTO JUDICIAL DE COBRO

Para cobrar una Cuenta o Documento por Cobrar por la vía legal, existen dos opciones:¹

- El Juicio Ejecutivo Mercantil. Este tipo de juicio se refiere al cobro de Cheques, Letras de Cambio y Pagarés. Su duración es normalmente más breve en comparación al tiempo que se lleva en un Juicio Ordinario Mercantil.
- El Juicio Ordinario Mercantil. Este tipo de juicio se refiere al cobro de Facturas, Notas de Remisión, Contrarrecibos y otra clase de papeles que no sean los tres citados en el Juicio Ejecutivo Mercantil. Este proceso es más lento debido a que el cliente demandado le pueden favorecer un mayor número de recursos de defensa.

En ambos juicios se llega al mismo resultado: el cobro de la cuenta, siempre y cuando la Empresa Metal-Mecánica tenga la razón y el asunto sea puesto en buenas manos.

Para manejar el adeudo de un cliente a través de un juicio, ya sea Ejecutivo Mercantil u Ordinario Mercantil, se debe tener presente lo siguiente:

- Que se hayan agotado todos los recursos para recuperar la cuenta o el documento por cobrar, ya que todo juicio resulta desagradable y distrae tiempo de trabajo.
- Deberá acudirse a un abogado de renombre, sobre todo si la suma del adeudo es muy elevada. En tanto más alto sea su monto, mayores deben ser las exigencias para contratar los servicios del abogado.
- Conviene tener una entrevista previa con el abogado seleccionado para ver si el caso le interesa, si dispone de tiempo, los elementos que requerirá, las posibilidades que hay de éxito, los recursos a los que deberá acudir, el plazo para cumplir con ellas, sus honorarios y la forma de pago.
- Es preciso que los asuntos que se turnen a los abogados lo sean cuando todavía es posible acudir a ellos y cuenten con todos los recursos que la Ley les otorga. Por ejemplo: pasar al cobro por la vía legal un cheque sin fondos seis meses después de haber sido devuelto por el banco, o bien una Letra de Cambio tres años después de vencida, hace las cosas más difíciles hasta para el mejor abogado.

5.1.1. PASOS PARA EL TRÁMITE DE UN JUICIO

Para llevar a cabo, ya sea un Juicio Ejecutivo Mercantil o un Juicio Ordinario Mercantil, se deben de seguir una serie de pasos para poder tramitar correctamente dichos juicios, los cuales se pueden clasificar como sigue:²

- Pasos previos a un juicio.
- Presentación de la demanda y su contestación.

¹ Molina Aznar, Víctor E. "Dinámica del Crédito y la Cobranza" pp. 109-110.

² Ibid. pp. 111-117.

- Sentencia del juez.
- El embargo.
- El remate y adjudicación.
- Apelación.
- Juicio de Amparo.

PASOS PREVIOS A UN JUICIO

- Lo primero es que la Empresa Metal-Mecánica demandante tenga la razón para proceder judicialmente en contra de un cliente y no existan elementos en contra que pudieran ser empleados a la hora del juicio.
- El juicio debe localizarse en el juzgado correspondiente, en donde el juez tenga competencia para conocer del asunto, y no se tuviera que reiniciar el juicio por problemas de localización.
- El juez debe ser competente dentro de la jurisdicción en la cual tenga su domicilio la Empresa Metal-Mecánica demandante. Por eso, en todos los contratos que se celebren, debe señalarse que tanto la Empresa Metal-Mecánica como el cliente se sujetarán, para efectos de alguna controversia, a los tribunales competentes radicados en el domicilio de la Empresa Metal-Mecánica. De este modo se evita que los juicios se tramiten en lugares distantes y posiblemente desconocidos, además de que los gastos se elevaran.
- La persona que promueva un juicio en representación de una sociedad, debe estar facultada legalmente y mantener sus poderes en tanto dure el juicio, y si el mismo le fuere cancelado, se tendrá que señalar a otra persona que lo continúe, pero deberán haberle conferido iguales poderes. Este se refiere a pleitos y cobranzas debidamente protocolizado ante Notario Público y registrado en el Registro Público de la Propiedad. También puede serlo, tratándose de documentos por cobrar, mediante un endoso hecho por el apoderado de la empresa.

PRESENTACIÓN DE LA DEMANDA Y SU CONTESTACIÓN

El escrito de la demanda es sumamente importante, ya que es sobre éste que se desarrollará el juicio, esto significa que dicho escrito deberá contener los hechos claramente detallados y con las referencias a las distintas disposiciones legales que fueron violadas por el demandado.

A partir de dicho escrito el juez determinará si la demanda procede o no. Si resulta procedente la demanda tiene que ser notificada al cliente deudor, conocido con el nombre de Demandado, para que la conteste, ya sea aceptándole, rechazando parte de ella o definitivamente negando todos los hechos. Tratándose del primer caso, el juicio se da por concluido pues el demandado acepta cumplir con las exigencias de la Empresa Metal-Mecánica conocida con el nombre de Demandante.

En el propio escrito de la demanda, el juez señalará un plazo dentro del cual, el demandado deberá contestarla. Si no la hiciera en este término, habrá de ser considerado por el juez como rebeldía. Si el demandado continuara con esta actitud, el juzgado habrá de apoyar a la parte demandante en los mismos términos en que fue formulada la demanda.

El demandante tiene la obligación de probar aquello que reclama y para esto existen diversas disposiciones legales que apoyan, así como pruebas documentales que fundamentan la causa legal del procedimiento, debiendo ser presentadas durante el juicio y que sirven para reforzar las presentadas junto con la demanda.

CAPÍTULO 5. CUENTAS DE CORRO DIFÍCIL

Las pruebas presentadas por parte del demandante deben ser contundentes en cada caso, ya que es preciso que el juez se convenza de que la verdad esta de su lado. Por esto es conveniente y aconsejable que antes de llegar a iniciar un juicio se vea lo factible que es el fallo a favor de quien demanda y que el abogado que maneje el proceso sea lo suficientemente competente, ya que hay casos que se pierden a pesar de que el demandante tiene la razón, solo por que el demandado cuenta con un defensor más convincente ante el juez.

Existen los siguientes tipos de pruebas:

- Confesional. Esta se produce cuando el demandante y el demandado, se preguntan y contestan ante el juez, cada uno la pregunta que formula el otro. Es un encuentro verbal.
- Documental. Esta prueba también es conocida con el nombre de instrumental, consiste en todos aquellos documentos, contratos, cartas, facturas, contrarrecibos, notas de remisión, acuses de recibo, recibos, etc., en los que de manera evidente se puede hacer constar la existencia de ciertas actividades y como fueron los hechos.
- Pericial. Se llama así porque intervienen peritos que dictaminan sobre ciertas cuestiones especializadas en las que se hace necesaria la opinión de técnicos expertos en la materia. Los peritos pueden intervenir por parte de la demandante y por parte de la demandada. El juez también puede pedir la intervención de un perito en discordia si en la opinión de aquellos no hay puntos de relación, esto es, que cada uno defiende los puntos de vista de su cliente sin ceder nunca en el punto de vista de la otra parte.
- Inspección Judicial. Esta prueba consiste en que el juez da fe personalmente de ciertos hechos o situaciones relacionadas con el juicio.
- Testimonial. Es la que se produce con la declaración de personas ajenas al asunto, motivo de la controversia, pero que conocen de él. Estos testigos declaran ante el juez bajo decir verdad, ya que en caso puede ocasionarles una sanción.

SENTENCIA DEL JUEZ

Una vez que fue presentada la demanda, contestada por el demandado y presentadas las pruebas, el juez emite una sentencia. Es decir, una resolución, ya sea favorable al demandante o al demandado, dándose el caso de que condene a ambas partes porque considere que en hay parte de razón en los dos lados. Es esta sentencia se señala un plazo para cumplir con todos los términos de la sentencia, en caso contrario se aplicarán los medios de apremio que el juez dictamine.

EMBARGO

Si en la sentencia se condena al deudor y éste no cumple con lo señalado en ella, se procede al embargo. El embargo consiste en quitarle al demandado bienes suficientes para indemnizar al demandante de los daños y perjuicios. Aunque generalmente se recogen bienes con una valor mayor al de la deuda, ya que al venderlos se busca recuperar al menos la cantidad demandada además de los gastos adicionales que tuvo que desembolsar el demandante.

EL REMATE Y ADJUDICACIÓN

Para que el demandante pueda tener posesión de los bienes embargados o bien sea cubierta la cantidad demandada, después del embargo se procede al remate de los bienes, estos bienes deben de ser valuados y ser objeto de subasta pública, la cual es anunciada en los periódicos de mayor circulación del lugar donde se llevara a cabo.

Es posible que en el remate el ofrecimiento de dinero sea muy bajo, en este caso el demandante puede solicitar que los bienes le sean adjudicados ya que de lo contrario no recuperaría la totalidad de la cantidad reclamada; o bien se puede dar el caso de que no haya postores, por lo que también deberán de adjudicarse los bienes al demandante, obligándose al demandado a expedir la factura correspondiente.

APELACIÓN

Una vez que el juez dictó sentencia, el demandado puede apelar en un término de cinco días mediante una segunda instancia ante el Tribunal Colegiado de Circuito, con el fin de que el caso sea revisado. Desde luego que este paso no implica repetir todo el juicio, sino que los Magistrados revisan lo ya hecho en éste y en caso de que no haya presentación de nuevas pruebas.

El Tribunal Colegiado de Circuito puede confirmar la sentencia anterior, modificarla o bien anularla. En caso de ser confirmada y el demandado no acuda a la vía de amparo, se turna el expediente al juez que originó la sentencia para que siga el procedimiento de embargo y el remate o adjudicación de los bienes.

JUICIO DE AMPARO

El demandado tiene quince días para recurrir a la Suprema Corte de Justicia o bien al Tribunal Colegiado de Circuito por la vía de amparo una vez conocida la sentencia, para que el procedimiento y las sentencias anteriores sean revisadas y se resuelva definitivamente el caso.

5.1.2. LA SUSPENSIÓN DE PAGOS Y LA QUIEBRA

LA SUSPENSIÓN DE PAGOS

La suspensión de pagos, se presenta cuando una empresa no esta en condiciones de pagar sus deudas y cumplir con sus obligaciones a su vencimiento, pero, además, no se advierten posibilidades de lograrse en un corto plazo.

La suspensión de pagos solamente puede ser solicitada por el representante legal de la sociedad y tiene como propósito obtener de sus acreedores una mora en sus pagos. La administración de los bienes queda en las mismas manos pero es nombrado un supervisor cuya función es vigilar la marcha de la empresa. Frecuentemente, la suspensión de pagos es un paso previo a la quiebra.

LA QUIEBRA

Una empresa puede ser declarada en estado de quiebra cuando se suspenda el pago de sus compromisos, es decir, esta situación existe en los siguientes casos:

- Cuando existe un incumplimiento en el pago de sus compromisos vencidos.
- Cuando no hay bienes o no existen suficientes contra los cuales pudiera emprenderse un embargo.
- Cuando el representante legal o dueño de la empresa se oculta, o bien ya no hay persona alguna que esté al frente del negocio.
- Cuando el local del negocio permanece cerrado.

CAPÍTULO 5. CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL

La quiebra puede ser solicitada por el propio Juez, El Ministerio Público, o por alguno o varios de los acreedores. La quiebra de los negocios es un proceso prolongado y al final de cuentas lo que llega a recuperar el acreedor, si es que esto sucede, resulta siempre una cantidad mínima. Por otra parte, el tiempo que se dedica para vigilar el desarrollo de los acontecimientos, así como el costo que representa la intervención de los abogados, desalienta.

De ahí que solo en casos extremos se llegue a solicitar la quiebra de un deudor, y sólo es con el fin de comprobar la deducción de la Cuenta por Cobrar ante el fisco federal.

5.2. CUENTAS INCOBRABLES

El trabajo que realizan tanto el Departamento de Crédito y Cobranzas así como los agentes de ventas, tiene como objetivo cobrar adecuada, oportuna y totalmente las cuentas pendientes de pago, sin embargo, en algunas ocasiones después de haber agotado todos los recursos de cobranza, no se logra el cobro satisfactorio de las facturas, por lo cual se hace necesaria la asistencia legal, dicha asistencia determina si la cuenta es incobrable o se debe insistir en la cobranza por otros medios.

5.2.1 REQUISITOS FISCALES

Para que un abogado pueda determinar la incobrabilidad de una cuenta, el Departamento de Crédito y Cobranzas debe demostrar la notoria imposibilidad práctica de cobro, tal como lo señala el Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 10 fracción IV que nos dice que: "en el caso de que no se obtuviera el pago del total del precio o del monto de la contraprestación ni la recuperación del bien, se podrá deducir la parte del costo aún no deducida cuando prescriba la acción del cobro o antes si fuera notoria la imposibilidad práctica para obtener el pago".

En el Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, artículo 25, se indica lo siguiente: "Se considera que existe notoria imposibilidad práctica de cobro, entre otros, los siguientes casos:

- Cuando el deudor no tenga bienes embargables.
- Cuando el deudor haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre.
- Cuando se trate de crédito cuya suerte principal al día de su vencimiento no exceda del equivalente a 60 veces el salario mínimo general de área geográfica correspondiente al distrito Federal y no se hubiera logrado el cobro dentro de los dos años siguientes a su vencimiento.
- Cuando se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra, concurso o en suspensión de pagos. En el primer supuesto, debe existir sentencia que declare concluida la quiebra por pago concursal o por falta de activo.

En todos los casos, el saldo de cada cuenta considerada como crédito incobrable deberá quedar registrado en contabilidad con "importe de un peso", por un plazo mínimo de cinco años y conservarse la documentación que demuestra el origen del crédito."

CAPÍTULO 5. CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL

Es necesario formar un expediente, caso por caso, de cuentas incobrables que ampare el hecho de que la partida haya sido llevada a gastos. El expediente debe contener lo siguiente:

- El pedido y/o la solicitud del crédito.
- Copia de las cartas de cobranza.
- Copia de los avisos de la presencia del cobrador, para comprobar las distintas gestiones de cobro.
- Informe de algún investigador contratado para este fin, y en su caso, la opinión para turnar el asunto al abogado.
- Historial de la labor realizada por el abogado, lo cual incluye las distintas gestiones llevadas a cabo, así como copia autorizada de la demanda y todos los trámites corridos para lograr la recuperación de la cuenta hasta su conclusión.

Estos elementos permitirán que al practicarse una auditoría fiscal las pérdidas llevadas a gastos correspondientes a cuentas incobrables no sean objetadas debido a que se encuentran debidamente amparadas con suficiente documentación comprobatoria.

5.2.2. CÁLCULO DE LA RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES

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

El saldo de Cuentas por Cobrar constituye el valor de los clientes que deben por concepto de las ventas a crédito, pero no es correcto que el valor total aparezca como un Activo en el Estado de Situación Financiera, ya que no todas las cuentas se llegan a cobrar totalmente. Por lo tanto, antes de la presentación del Estado de Situación Financiera es necesario estimar una parte del saldo de la cuenta de clientes como incobrable, pues en el caso de no hacerlo se aplicarían en ciertos ejercicios pérdidas por cuentas incobrables correspondientes a otros, lo cual originaría que algunos ejercicios expresaran utilidades superiores a las reales, y otros, inferiores a las verdaderas.

El Departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con diversos procedimientos para determinar la reserva para cuentas incobrables, los principales son:

- Un tanto por ciento sobre el saldo de la cuenta de clientes.
- Un tanto por ciento sobre las ventas.
- Un tanto por ciento sobre cada saldo de cobro dudoso.

UN TANTO POR CIENTO SOBRE EL SALDO DE LA CUENTA DE CLIENTES.

Es el resultado de dividir el valor de las pérdidas surgidas por créditos incobrables en los últimos ejercicios, entre el valor de los saldos de la cuenta de clientes de esos mismos periodos, además de multiplicar la tasa del tanto por ciento que resulte, por el valor del saldo de la cuenta de clientes del ejercicio en el cual se va a calcular la pérdida probable originada por cuentas incobrables.

Para que lo anterior sea más claro, se presenta el siguiente ejemplo:

CAPÍTULO 5. CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL

La empresa La Guarnida de Acero, S.A. de C.V. presenta los siguientes importes en la cuenta de clientes y pérdidas por créditos incobrables en los últimos cinco años:

Años	Saldo de la cuenta clientes	Pérdidas por créditos incobrables
1996	\$ 4'500,000.00	\$ 150,000.00
1997	5'200,000.00	165,000.00
1998	2'900,000.00	137,000.00
1999	2'900,000.00	182,000.00
2000	5'700,000.00	205,000.00
	<u>\$ 22'100,000.00</u>	<u>\$ 839,000.00</u>

Además, el saldo de la cuenta de clientes en el siguiente ejercicio (año 2001) fue de \$4,900,000.00.

Para determinar la pérdida probable por créditos incobrables se debe dividir el valor de las pérdidas entre la suma de los saldos de la cuenta de clientes, como ensiguada se presenta:

$$\frac{\text{Pérdida por créditos incobrables}}{\text{Suma de saldos de clientes}} = \frac{839,000.00}{22'100,000.00} = 0.037964 = 3.7964\%$$

El paso siguiente es multiplicar este porcentaje por el valor de la cuenta de clientes, de la manera siguiente:

$$4'900,000.00 \times 3.7964\% = \$186,023.60$$

Esto significa que para el año 2001 se deberá considerar una pérdida probable por créditos incobrables de \$186,023.60.

UN TANTO POR CIENTO SOBRE LAS VENTAS.

Es el resultado de dividir el valor de las pérdidas por créditos incobrables en los últimos ejercicios, entre el valor de las ventas de esos mismos periodos, y multiplicar la tasa del tanto por ciento resultante por el valor de las ventas del ejercicio en el cual se calculará la pérdida probable por créditos incobrables. Para que lo anterior sea más entendible se presenta el siguiente ejemplo:

La empresa La Chiapaneca de Metales, S.A. de C.V. presenta los siguientes importes en la cuenta de clientes y pérdidas por créditos incobrables en los últimos cinco años:

Años	Ventas	Pérdidas por créditos incobrables
1996	\$ 10'200,000.00	\$ 150,000.00
1997	12'600,000.00	165,000.00
1998	11'900,000.00	137,000.00
1999	9'800,000.00	182,000.00
2000	11'700,000.00	205,000.00
	<u>\$ 56'200,000.00</u>	<u>\$ 839,000.00</u>

CAPÍTULO 6. CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL

El valor de las ventas efectuadas durante el ejercicio del 2001, ascendió a \$12'100,000.00.

El primer paso es aplicar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Pérdida por créditos incobrables}}{\text{Suma de ventas}} = \frac{839,000.00}{56'200,000.00} = 0.014929 = 1.4929\%$$

El paso siguiente es multiplicar este porcentaje por el valor de las ventas, de la manera siguiente:

$$12'100,000.00 \times 1.4929\% = \$180,640.90$$

De acuerdo a lo anterior se deben considerar \$180,640.90 como importe de la pérdida probable por créditos incobrables.

UN TANTO POR CIENTO SOBRE CADA SALDO DE COBRO DUDOSO.

Este procedimiento consiste en analizar cada una de las cuentas para conocer tanto el tiempo que tienen vencidas, como los antecedentes de los clientes, y de acuerdo con el grado de riesgo aplicar a cada una un tanto por ciento de pérdida probable.

Nombre del Cliente	Saldo de Cobro Dudoso	Tanto Por Ciento Incobrable	Pérdida Probable
Metarsa, S.A. de C.V.	50,000.00	50%	25,000.00
La metálica de Monterrey, S.A.	100,000.00	20%	10,000.00
Tubos Guadalajara, S.A. de C.V.	130,000.00	30%	39,000.00
Litográfica de Aguascalientes, S.A.	26,000.00	80%	20,800.00
Inamar, S.A. de C.V.	110,000.00	30%	33,000.00
Metales Guerrero, S.A. de C.V.	85,000.00	40%	34,000.00
Lavadoras del Sur, S.A. de C.V.	180,000.00	20%	36,000.00
Aceros Durafin, S.A. de C.V.	50,000.00	10%	5,000.00
Mendoza Guzmán Miguel Ángel	140,000.00	10%	14,000.00
Marín Charles Luis	90,000.00	30%	27,000.00
			<hr/> 281,600.00

5.2.3. ASPECTO CONTABLE DE LAS CUENTAS INCOBRABLES

El Departamento de Crédito y Cobranzas después de analizar su antigüedad de saldos, calcula la reserva para cuentas incobrables, por cualquiera de los métodos anteriores, y proporciona esta información a contabilidad para que se realicen los asientos correspondientes provisionando el gasto y mostrando esta reserva, disminuyendo las cuentas por cobrar con una cuenta complementaria de activo, por lo tanto lo que se debe hacer es cargar a la cuenta de Gastos de Venta, ya que dicha pérdida proviene de la venta de material, y se debe abonar en la cuenta denominada Reserva para cuentas incobrables.

CAPÍTULO 5. CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL

Para entender con mejor claridad, y tomando como base la pérdida que resultó en el último procedimiento, el asiento contable sería el siguiente:

Cuenta	Debe	Haber
Gastos de Venta	\$ 281,800.00	
Reserva para cuentas incobrables		\$ 281,800.00

Como podemos observar la pérdida probable no se abona directamente en la cuenta de clientes, esto se debe a que el resultado es un importe probable de cuentas incobrables, por lo cual no tenemos la certeza de que éste importe sea realmente incobrable.

Las cuentas por cobrar deben mostrarse en el Estado de Situación Financiera a su valor nominal menos una cuenta de Provisión para Créditos Incobrables, a la cual también se le conoce con los siguientes nombres: Estimación de cuentas incobrables, Reserva para cuentas dudosas o Provisión para créditos incobrables.

Con el fin de analizar los estados financieros, se presentan por separado las cuentas por cobrar y la Provisión para créditos incobrables.

BALANCE GENERAL

ACTIVO			
<i>Circulante</i>			
-----		\$ _____	
-----		_____	
-----		_____	
Clientes	\$ 15'000,000.00		
Menos Reserva para cuentas incobrables	281,800.00	14'718,200.00	

CANCELACIÓN DE CRÉDITOS INCOBRABLES

Después de que por medio de un juicio legal, se ha considerado una cuenta como incobrable o bien que se considere así por cualquiera de las causas que marca la Ley, se debe informar a contabilidad para que proceda hacer los registros correspondientes, mostrando y soportando la decisión tomada.

El Departamento de Crédito y Cobranzas cancelara de su cartera el valor de los créditos que se consideran absolutamente incobrables y contabilidad registrara por medio de la cuenta de Reserva para Cuentas Incobrables la cancelación de esta cuenta. La cancelación solo se debe llevar a cabo cuando se hayan agotado todos los recursos para su recuperación, y tener el convencimiento de que realmente serán incobrables.

CAPÍTULO 5. CUENTAS DE COBRO DIFÍCIL

Enseguida tenemos un ejemplo para mostrar más claramente lo anterior: Suponiendo que en el ejercicio anterior se constituyó una reserva para cuentas incobrables de \$100,000.00 y que en el transcurso del presente año una cuenta por \$20,000.00 a cargo del cliente La transportista, S. A. de C. V., se considera absolutamente incobrable.

Cliente: La transportista S. A. de C. V.
Provisión para cuentas incobrables: \$100,000.00
Cantidad absolutamente incobrable \$ 20,000.00

El asiento contable sería el siguiente:

Cuenta	Debe	Haber
Reserva para cuentas incobrables	\$ 20,000.00	
Cientes		\$ 20,000.00
La transportista, S. A. de C. V.		

Cuando los auditores externos revisan este rubro de los Estados Financieros consideran que si una cuenta por cobrar a rebasado el plazo de crédito establecido, esta cuenta debe provisionarse como de cobro dudoso, la confirmación de los clientes en el conocimiento de su deuda no asegura su cobranza por este motivo, los auditores deben de asegurarse y revisar los procedimientos y políticas de la Empresa Metal-Mecánica para validar que la provisión de esta reserva sea razonable.

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

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (I.V.A.) EN CUENTAS INCOBRABLES

En la cancelación de cuentas incobrables hay que tener presente el problema que implica que quede un saldo en Cuentas por Cobrar por concepto de I.V.A., ya que este impuesto es a cargo del cliente, si éste no pagara la totalidad de su adeudo el cual estuviera formando parte de una cantidad por concepto del impuesto, el monto por cobrar por concepto del I.V.A. sería una partida no deducible, por lo tanto no se puede llevar a gastos y por esa razón se tendrían que pagar impuestos. Una forma de evitar esto es aplicando el primer pago u otros subsecuentes, si fuera necesario, a saldar la cuenta de este impuesto, para una vez logrado esto se comienza a hacer aplicaciones de los abonos al capital. De ser así, el saldo de la cuenta del capital sería totalmente deducible.

CASO PRÁCTICO

METAL, S.A. DE C.V.

HISTORIA

La Empresa Metal-Mecánica llamada "Metal, S.A. de C.V." que a continuación se analiza, forma parte de un grupo industrial. El grupo industrial fue establecido en 1963 e inicia en México la fabricación de contactos eléctricos de aleaciones de metales preciosos, tungsteno, molibdeno, níquel y otros metales.

Dos años después, aprovechando la experiencia adquirida y haciendo uso de la tecnología, comenzó la fabricación de los platinos para uso automotriz, los cuales son un ensamble de contacto de tungsteno. Actualmente ha continuado con la fabricación de estos productos que tienen aceptación por parte de los fabricantes y distribuidores de automóviles y refacciones, además se han desarrollado otros productos importantes para la industria en general, tales como:

- Platinos y condensadores automotrices
- Electrodo y porta electrodo de aleaciones especiales de cobre
- Cables bipolares y unipolares
- Transformadores para soldadura por resistencia
- Discos forjados y maquinados
- Caps
- Pistolas punteadoras
- Reparación y montaje de equipos
- Manufactura de contactos para la industria eléctrica, plantas de energía, sistema eléctrico de transporte, estaciones de distribución, etc.

Actualmente tiene sucursales en la República Mexicana para poder vender directamente a los clientes más importantes, a la vez que ahorra tiempo y reduce gastos en la distribución de materiales, estas sucursales cuentan con sus representantes foráneos cada una de ellas y se encuentran en las ciudades de: Saltillo, Monterrey, Guadalajara, León y Puebla, además de contar con su planta manufacturera en la zona poniente del Distrito Federal. Consultar el Anexo A en la página 124.

La gran variedad de los productos es aceptada por la industria automotriz, fabricantes de línea blanca y aire acondicionado, fabricantes de envases de lámina y fabricantes de equipo eléctrico. Entre los que figuran:

- General Motors de México, S. de R.L. de C.V.
- Robert Bosch, S.A. de C.V.
- Daimlerchrysler de México, S.A. de C.V.
- Pintura, Estampado y Montaje, S.A. de C.V.
- Volkswagen de México, S.A. de C.V.
- Nissan Mexicana, S.A. de C.V.
- Ford Motor Co, S.A. de C.V.
- Sistema de Transporte Colectivo.

- Mabe Sanyo Compresores, S.A. de C.V.
- Arvin de México, S.A. de C.V.
- Schneider de México, S.A. de C.V.
- Alstom Transporte, S.A. de C.V.

La responsabilidad, autoridad y la interrelación de todo el personal que administra, realiza y verifica el trabajo para el mejor desempeño de Metal, S.A. de C.V. se muestra en el organigrama del Anexo B en la página 125. Este Organigrama General, así como los Específicos, incluyen al personal que necesita la libertad organizacional y la autoridad para identificar y registrar cualquier problema relacionado con el producto y/o su proceso; recomendar o proporcionar soluciones a través de los canales designados y verificar la implantación de las soluciones.

PLANTEAMIENTO

Actualmente el Departamento de Crédito y Cobranzas de Metal, S.A. de C.V. que estudiamos cuenta con personal (Anexo C en la página 126), que no es suficiente por la cantidad y magnitud de los clientes, por lo que han sucedido una serie de acontecimientos no muy productivos para la empresa, por lo que se necesita conocer:

1. ¿La empresa tiene una liquidez aceptable?
2. ¿Es aceptable su solvencia?
3. ¿Corresponden los días cartera reales a las políticas de crédito?
4. ¿Cuál es la situación de la empresa con respecto a Cuentas por Cobrar?
5. ¿El rendimiento se ve afectado significativamente con el retraso de las Cuentas por Cobrar y Cuentas Incobrables?
6. ¿Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de crédito?
7. ¿Respeta el Departamento de Ventas las políticas de crédito?
8. ¿Existe un procedimiento adecuado para otorgar un crédito?

DESARROLLO

Para conocer de dónde provienen las deficiencias, además de encontrar una solución o propuesta, fue necesario formar un equipo de trabajo para que lleve a cabo dicha investigación sobre el Departamento de Crédito y Cobranzas. Este equipo de trabajo está formado por:

NOMBRE

Lic. Juan Camacho Barrera
 Lic. Roberto Vázquez Amado
 Lic. Arturo Granados Pazos

PUESTO

Jefe de Crédito y Cobranzas
 Analista de Automotrices
 Analista de Foráneos

Primero se recabaron las políticas utilizadas en el Departamento de Crédito y Cobranzas, ya que no están contenidas en un Manual de Procedimientos, lo que origina que no estén debidamente autorizadas pero que se llevan en la práctica; a continuación se mencionan:

1. Para otorgar un crédito se realiza una entrevista con el futuro cliente, ya sea en sus instalaciones o en las de Metal, S.A. de C.V.
2. Metal, S.A. de C.V. ofrece plazos de crédito de 30 y 60 días.
3. Los proveedores le otorgan crédito a 45 días.

4. La línea de crédito se determina de acuerdo a experiencias crediticias.
5. Metal, S.A. de C.V. acepta pagos parciales de la cobranza en los siguientes casos:
 - a. Algunos clientes que compran materiales especiales, por orden del Departamento de Crédito y Cobranzas, pagan un 50% de anticipo y el otro 50% contra entrega del material.
 - b. Cuando los clientes adquieren promociones especiales, en las cuales así se pacta el pago.
6. Los cheques recibidos a través de la cobranza deberán ser expedidos a nombre de Metal, S.A. de C.V.
7. La recepción de la cobranza deberá ser depositada al siguiente día en las cuentas bancarias de Metal, S.A. de C.V.
8. La cobranza local será realizada a través del cobrador local y la cobranza foránea, por los representantes foráneos de cada sucursal.
9. Cuando la situación lo amerite se coordinarán Metal, S.A. de C.V. con sus sucursales en la elaboración de proyectos financieros con datos de la cartera de clientes.

Posteriormente se elaboraron observaciones con respecto al Departamento de Crédito y Cobranzas obteniendo las siguientes sugerencias:

OBSERVACIÓN	OBSERVACIONES CON RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	SUGERENCIAS
RESPECTO A LA OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • No están definidas las rutas de cobro. • Se carece de control sobre los documentos por pronto pago, descuentos y rebajas, por lo que para la solicitud de notas de crédito es necesario recabar toda la información para sustentar dicha solicitud. • El Departamento de Crédito y Cobranzas recibe documentos de cobranza tanto de clientes locales como de los representantes foráneos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir, junto con el cobrador, una ruta de cobro permanente pero flexible. • Solicitar el apoyo de los vendedores para que proporcionen la información sobre posibles problemas para el cobro de una factura. • Los documentos de cobranza, así como facturas originales de los clientes foráneos se pueden enviar por mensajería o con el envío de materiales, ya sea directamente al cliente o al representante foráneo.

OBSERVACIÓN	OBSERVACIONES CON RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	SUGERENCIAS
RESPECTO A LA OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Las transferencias bancarias y depósitos de algunos clientes locales o foráneos no son informados al Departamento de Crédito y Cobranzas por lo que existe dificultad en la identificación de las transferencias bancarias y los depósitos. • Los depósitos de las sucursales muestran diferencias entre adeudos y pagos. • Los Reportes de Cobranzas de los Representantes Foráneos no llegan oportunamente a la oficina central. • Para conocer si existen materiales rechazados por parte de los clientes, es necesario que el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas visite el Almacén General. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante persuadir al cliente para que envíe el desglose de su pago, así como informar la fecha del mismo y en qué banco se realizó la operación. • Todos los depósitos de clientes foráneos, se deben de informar al Departamento de Crédito y Cobranzas, en caso de que exista una diferencia en el pago, son los representantes los que deben de aclarar esa diferencia. • Persuadir a los Representantes foráneos para que envíen oportunamente sus reportes, de lo contrario no se podrán pagar sus comisiones a tiempo. • Se propone girar un memorando al Gerente Administrativo para que dé indicaciones al Almacén General de que éste informe al Departamento de Crédito y Cobranzas de cada uno de los rechazos de materiales, mínimo una vez por semana.

OBSERVACIÓN	OBSERVACIONES CON RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	SUGERENCIAS
RESPECTO A LA OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La captura de cobranza es realizada por la secretaria del Departamento de Crédito y Cobranzas, y en ausencia de ella, cualquier analista o inclusive el jefe la llevan a cabo. • La cobranza de clientes de Contado que van personalmente a Metal, S.A. de C.V. por su material, es recibida en el Departamento de Crédito y Cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La captura debe ser llevada por una persona externa al Departamento de Crédito y Cobranzas, para evitar malos manejos. • La recepción del pago de clientes de contado debe ser en el Departamento de Tesorería de Metal, S.A. de C.V.
RESPECTO AL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Se formularon inicialmente al establecer la estructura organizacional. • No se cuenta con un Manual de Políticas ni de Procedimientos. • Se ha intentado actualizar las políticas pero no se han concretado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe de reestructurar la organización, puesto que existen puestos importantes que deben de abrirse o que se encuentran vacantes. • Las políticas deben conocerse por todos los integrantes del Departamento de Crédito y Cobranzas y de los demás departamentos involucrados. • Las políticas deben de actualizarse para tener resultados óptimos.

Con respecto al personal involucrado con el Departamento de Crédito y Cobranzas, se obtuvieron las siguientes observaciones:

PERSONAL OBSERVADO	OBSERVACIONES CON RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	SUGERENCIAS
<p style="text-align: center;">GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la supervisión del Departamento de Crédito y Cobranzas provocándole una carga excesiva de trabajo. • Participa en la formulación y desarrollo de las Políticas y Procedimientos de Crédito y Cobranzas, en coordinación con los diferentes departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente debe delegar responsabilidades a las personas adecuadamente para cumplir con los requerimientos de crecimiento de la empresa. • Se deben definir los tiempos requeridos para cada actividad, así como su prioridad.
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No ha sufrido modificación alguna desde su creación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe actualizar la estructura organizacional del mismo.
<p style="text-align: center;">PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente existen seis personas dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas(Ver Anexo C) • La contratación del personal fue realizada a través del Departamento de Relaciones Industriales mediante técnicas específicas de selección. • El control de la cobranza se establece de acuerdo al criterio del Jefe de Crédito y Cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace falta personal pues existe una excesiva carga de trabajo. • Se deben de elaborar evaluaciones periódicas acerca de la actuación del personal. • Debe de haber un Jefe de Cobranzas.

PERSONAL OBSERVADO	OBSERVACIONES CON RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	SUGERENCIAS
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • El otorgamiento de crédito se basa solamente en la experiencia del Jefe de Crédito y Cobranzas. • No existen controles específicos en el desarrollo del trabajo por parte del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe de haber un Jefe de Crédito. • Deben definirse previamente las políticas y controles de actividades.

También se obtuvieron por parte del Departamento de Contabilidad los siguientes documentos:

1. Estado de Situación Financiera del 1er. , 2do. , 3er. y 4to. Trimestre del ejercicio del 2001 (Anexos D.1. y D.2. en las páginas 127 y 128)
2. Estado de Resultados del 1er. , 2do. , 3er. y 4to. Trimestre del ejercicio del 2001 (Anexo E en la página 129)
3. Hoja de Datos Informativos de Ventas Totales, de Contado y a Crédito (Anexo F en la página 130)
4. Hoja de Datos Informativos de Cartera de Clientes Total, a 30 días y Promedio de Cartera Total por Trimestre (Anexo G en la página 131)
5. Antigüedad de Saldos al 31 de Marzo del ejercicio del 2001 (Anexo H en la página 132)
6. Antigüedad de Saldos al 30 de Junio del ejercicio del 2001 (Anexo I en la página 133)
7. Antigüedad de Saldos al 30 de Septiembre del ejercicio del 2001 (Anexo J en la página 134)
8. Antigüedad de Saldos al 31 de Diciembre del ejercicio del 2001 (Anexo K en la página 135)

Cabe mencionar que estas Antigüedades de Saldos se fueron consiguiendo durante el transcurso del año que se analizó, pero para efectos de orden en la información, los presentamos como anexos.

Cada uno de los métodos de estudio que se aplicarán tendrán el alcance que considere apropiado el analista, dichos métodos serán:

- Método de Razones Simples
- Método de Tendencias
- Método de Porcientos Integrales

También se elaboró un Plan de Trabajo para guiar la investigación y obtener los datos necesarios para alcanzar los resultados, el cual contiene los siguientes puntos:

1. Análisis del Estado de Situación Financiera en base a Razones Simples.
2. Estudio de Razones Simples del Estado de Situación Financiera en base al Método de Tendencias.
3. Análisis del Estado de Resultados en base a Porcientos Integrales.
4. Estudio de Porcientos Integrales del Estado de Resultados en base al Método de Tendencias.
5. Informes del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Todas las actividades que lleva a cabo el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Metal, S.A. de C.V., se explican enseguida con el siguiente Diagrama de Flujo de las Operaciones.

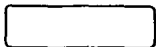
El Diagrama se divide en 3 partes primordiales que son:

1. Autorización de crédito
2. Procedimiento de cobro
3. Notas de crédito

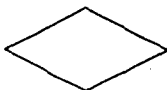
La simbología utilizada es la siguiente:



Proceso



Proceso Alternativo



Decisión



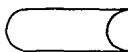
Documento



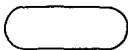
Multidocumento



Conector

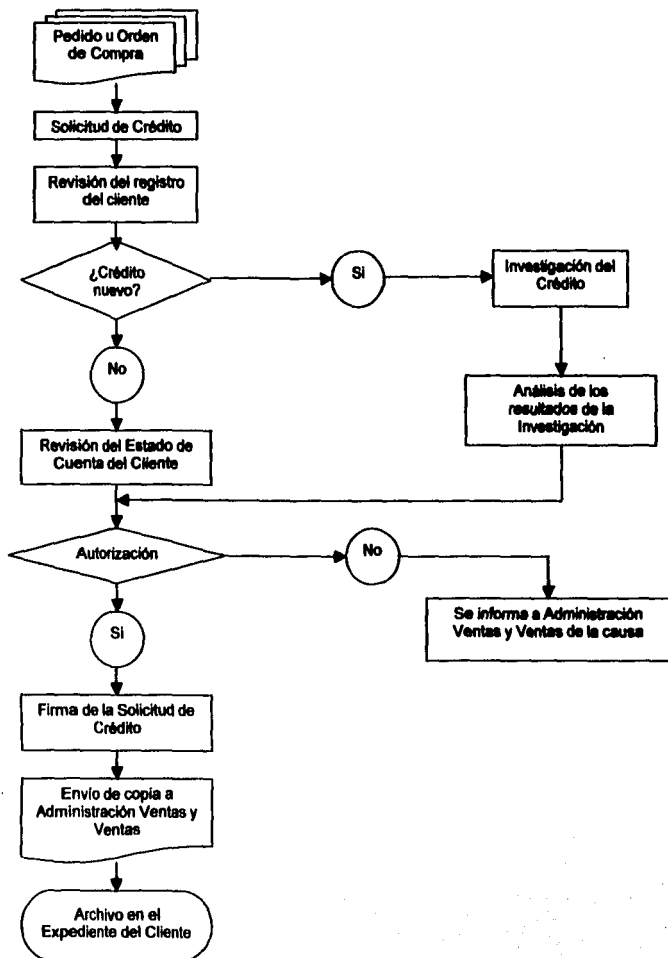


Datos almacenados

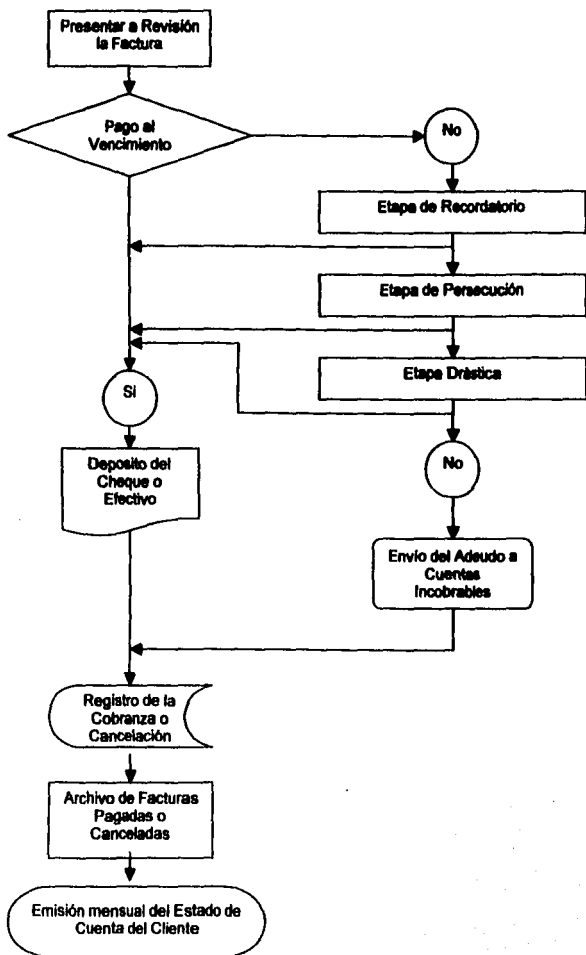


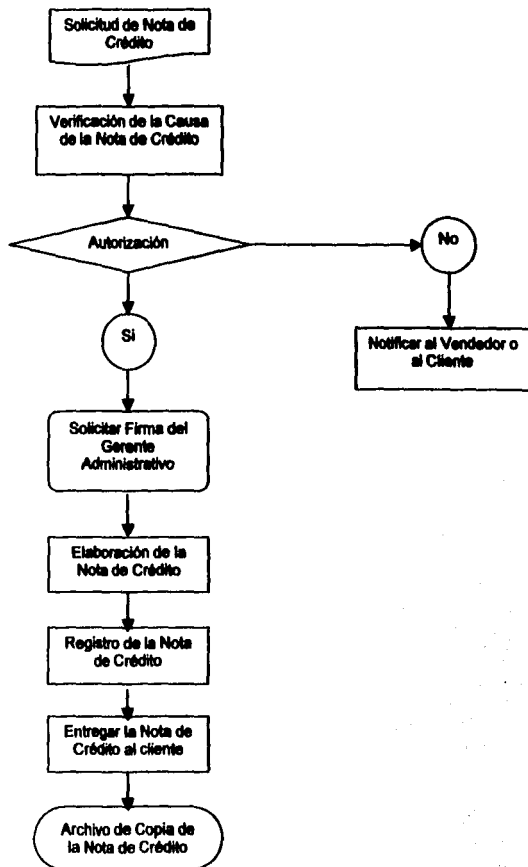
Terminador

1. AUTORIZACIÓN DE CREDITO

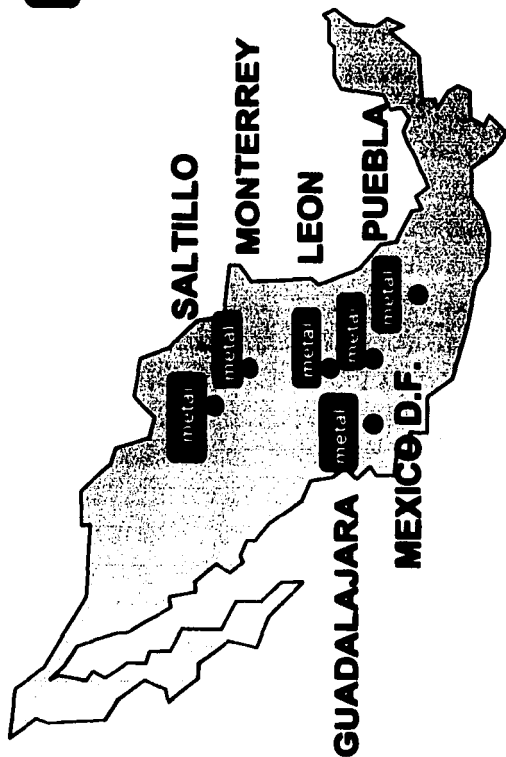


2. PROCEDIMIENTO DE COBRO

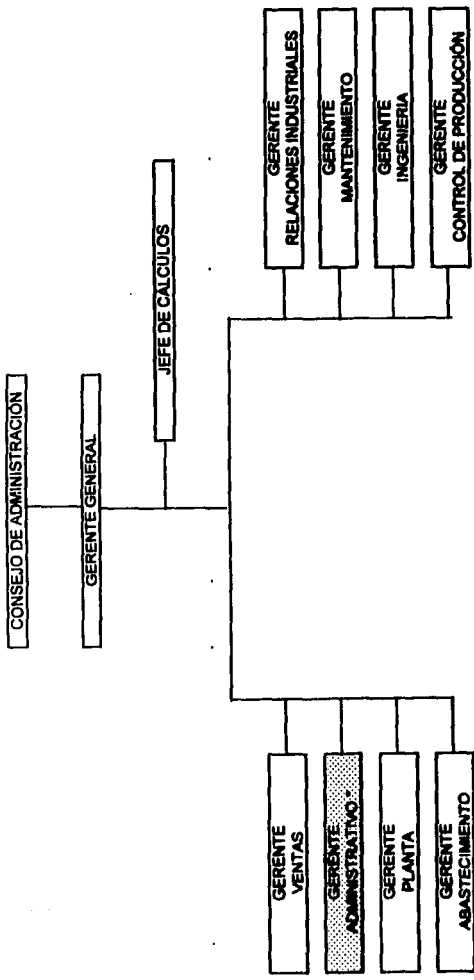


3. PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE NOTA DE CREDITO

**METAL, S.A. DE C.V.
PRESENCIA EN EL TERRITORIO NACIONAL**

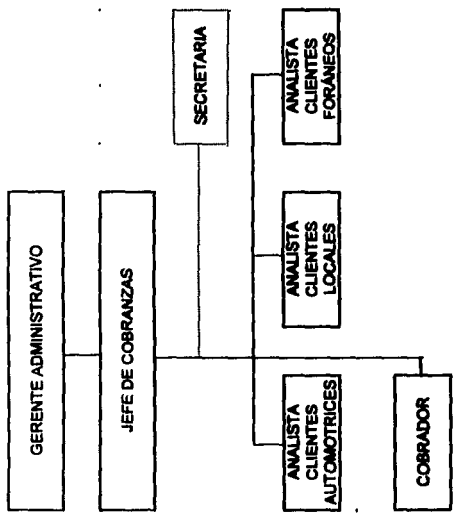


METAL, S.A DE C.V.
ORGANIGRAMA GENERAL



* VER ANEXO C, PARA DETALLES ESPECIFICOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

METAL, S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS



METAL, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA EN MILES DE PESOS

CASO PRÁCTICO

CONCEPTO	1er. Trimestre-01 (Miles de Pesos)	2o. Trimestre-01 (Miles de Pesos)	3er. Trimestre-01 (Miles de Pesos)	4o. Trimestre-01 (Miles de Pesos)
ACTIVO CIRCULANTE				
Caja y Bancos	2,878	2,089	2,610	2,148
Inversión en Valores	6,666	12,128	11,255	9,651
Clientes	33,677	35,813	32,260	28,642
Reserva para Cuentas Incobrables	0	0	0	0
Deudores Diversos	2,909	4,852	7,603	6,968
Iva Acreditable	-8	-7	0	0
Materia Prima	32,613	31,499	31,545	30,915
Producción en Proceso	12,962	8,617	12,056	13,228
Artículos Terminados	26	2,194	1,895	1,422
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	91,421	97,375	99,214	92,902
ACTIVO FIJO				
Edificio	75	75	75	75
menos Dep acumulada de Edificio	-51	-52	-63	-53
Máquina y Equipo	9,521	9,522	9,522	9,522
menos Dep acumulada de Máquina y Equipo	-3,683	-3,841	-4,000	-4,156
Mobiliario y Equipo de Oficina	595	565	727	738
menos Dep Acumulada de Mobiliario y Epo de Oficina	-184	-197	-210	-223
Equipo de Transporte	1,776	1,776	1,776	1,819
menos Dep Acumulada de Equipo de Transporte	-1,111	-1,210	-1,309	-1,408
Equipo de Cómputo	1,584	1,584	1,585	1,585
menos Dep Acumulada de Equipo de Cómputo	-1,147	-1,206	-1,265	-1,325
Depósitos en Garantía	80	80	80	80
TOTAL DE ACTIVO FIJO	7,455	7,126	6,938	6,962
ACTIVO DIFERIDO				
Gastos de Instalación	48	48	48	48
menos Amortización Acum de Gastos de Instalación	-25	-26	-26	-27
Primas, Seguros y Fianzas	0	42	336	337
Artículos de I.S.R	1,410	1,785	2,062	2,222
TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO	1,433	1,849	2,412	2,560
SUMA EL ACTIVO	100,309	106,350	108,594	102,144

METAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA EN MILES DE PESOS

CONCEPTO	1er. Trimestre-01 (Miles de Pesos)	2o. Trimestre-01 (Miles de Pesos)	3er. Trimestre-01 (Miles de Pesos)	4o. Trimestre-01 (Miles de Pesos)
PASIVO A CORTO PLAZO				
Proveedores	27,538	14,533	18,973	20,834
Acreedores Diversos	978	2,202	4,883	2,046
Impuestos por Pagar	5,011	5,254	6,305	6,529
Provisión de I.S.R. y P.T.U.	61	60	51	44
Provisión para Gratificaciones	0	226	451	677
Reserva para Inventarios Obsoletos	50	50	50	50
TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO	33,639	22,325	30,713	30,180
PASIVO A LARGO PLAZO				
Créditos Hipotecarios	43,244	43,825	40,880	42,784
TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO	43,244	43,825	40,880	42,784
SUMA EL PASIVO	76,883	66,150	71,593	72,974
CAPITAL CONTABLE				
Capital Social	6,783	6,783	6,783	6,783
Reserva Legal	3	3	3	3
Resultado de Ejercicios Anteriores	17,396	28,345	28,008	28,002
Resultado del Ejercicio	-758	5,089	2,179	-5,818
TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	23,426	40,200	36,971	28,170
SUMA EL CAPITAL CONTABLE	23,426	40,200	36,971	28,170
SUMA EL PASIVO MÁS EL CAPITAL CONTABLE	100,309	106,350	108,564	102,144

METAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS EN MILES DE PESOS

CASO PRÁCTICO

CONCEPTO	1er. Trimestre-01 Acumulado (Miles de Pesos)	2o. Trimestre-01 Acumulado (Miles de Pesos)	3er. Trimestre-01 Acumulado (Miles de Pesos)	4o. Trimestre-01 Acumulado (Miles de Pesos)
VENTAS				
Ventas de Artículos Terminados	30,415	28,347	15,162	17,368
Ventas de Servicios	-731	1,154	3,046	1,868
Otros Ingresos	-1,037	1,851	5,094	2,256
TOTAL DE VENTAS NETAS	28,647	31,352	24,102	21,492
COSTO DE VENTAS				
Costo de los Materiales	10,356	12,078	7,966	8,752
Costo Venta de Servicios	0	0	0	0
TOTAL COSTO DE VENTAS	10,356	12,078	7,966	8,752
UTILIDAD BRUTA	18,291	19,274	16,136	12,740
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de Fabricación	9,650	8,004	8,169	7,612
Gasto de Administración	3,656	3,928	5,160	4,618
Gastos de Ventas	2,365	1,740	1,463	1,667
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	15,671	13,672	14,792	14,097
UTILIDAD DE OPERACIÓN	2,618	5,602	1,344	-1,357
GASTOS DE FINANCIAMIENTO				
Gastos y Productos Financieros	329	59	83	804
Intereses Pagados	1,239	1,224	1,085	831
Intereses Gernados	-64	-9	0	0
Otros Gastos y Productos	1,870	-741	-1,983	2,528
TOTAL DE GASTOS DE FINANCIAMIENTO	3,374	533	-835	4,261
UTILIDAD NETA ANTES DE I.S.R.	-756	5,069	2,179	-5,618

METAL, S.A. DE C.V.

DATOS INFORMATIVOS
VENTAS TOTALES, DE CONTADO Y A CREDITO

Mes	Ventas Totales (Miles de Pesos)	Ventas de Contado (Miles de Pesos)	Ventas a Credito (Miles de Pesos)	Ventas a Credito por Trimestre (Miles de Pesos)
Ene-01	10,509	187	10,322	
Feb-01	9,207	155	9,052	
Mar-01	8,931	139	8,792	28,188
Abr-01	15,029	179	15,450	
May-01	8,381	164	8,217	
Jun-01	7,342	159	7,183	30,850
Jul-01	9,174	150	9,024	
Ago-01	8,031	168	7,863	
Sep-01	6,997	152	6,745	23,632
Oct-01	7,822	178	7,344	
Nov-01	7,289	183	7,106	
Dic-01	6,680	155	6,525	20,975

METAL, S.A. DE C.V.

**DATOS INFORMATIVOS
CARTERA DE CLIENTES TOTAL, A MÁS DE 30 DÍAS, A 30 DÍAS Y PROMEDIO DE CARTERA TOTAL POR
TRIMESTRE**

Mes	Cartera Total (Miles de Pesos)	Cartera a más de 30 días (Miles de Pesos)	Cartera a 30 días (Miles de Pesos)	Promedio de Cartera Total por Trimestre (Miles de Pesos)
Ene-01	33,855	9,699	24,156	
Feb-01	32,696	11,667	20,789	
Mar-01	33,677	12,649	21,028	33,766
Abr-01	36,196	13,660	24,506	
May-01	38,054	13,426	24,628	
Jun-01	35,813	15,789	20,024	37,004
Jul-01	38,902	13,599	25,233	
Ago-01	33,484	15,259	18,225	
Sep-01	32,260	15,649	16,611	36,531
Oct-01	33,118	16,237	16,881	
Nov-01	29,757	14,862	14,864	
Dic-01	28,642	16,215	12,427	30,860

METAL, S.A. DE C.V.

ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE MARZO DEL 2001.
(EN MILES DE PESOS)

1er. Trimestre-01

CÓD. DE CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	ADEUDO TOTAL	NC Y PAG. ANTRICP.	VENCIDO A 30 DIAS	VENCIDO A 60 DIAS	VENCIDO A 90 DIAS	VDD. A MÁS DE 90 DIAS
43,900	General Motors de México, S. de R.L. de C.V.	9,289	-100	2,567	3,599	1,164	2,059
64,400	Robert Bosch, S.A. de C.V.	7,912	-11	7,344	22	0	257
64,500	Indux, S.A. de C.V.	7,481	-9	839	1,269	1,030	4,352
272,400	Ford Motor Co, S.A. de C.V.	2,633	-223	1,462	1,288	4	102
587,200	Nissan Mexicana, S.A. de C.V.	1,273	0	248	248	88	691
109,600	Daimlerchrysler de México, S.A. de C.V.	863	0	244	71	8	540
848,400	Volkswagen de México, S.A. de C.V.	634	-8	294	270	4	74
60,200	Mujica Peñafoza José Luis	374	0	0	0	0	374
387,500	Schneider Electric México, S.A. de C.V.	369	-7	23	54	3	298
331,500	Industria Eléctrica Automotriz, S.A. de C.V.	357	0	77	80	44	166
6,000	Pintura, Estampado y Montajes, S.A. de C.V.	293	0	13	28	0	252
3,100	Kohler de México, S.A. de C.V.	244	0	100	0	144	0
738,800	Sistema de Transporte Colectivo	223	-2	136	89	0	0
81,900	Servicios Admivos. Industriales, S.A. de C.V.	212	-1	159	12	1	41
4,200	Arvin de México, S.A. de C.V.	203	0	80	98	8	17
43,000	Honda de México, S.A. de C.V.	177	0	6	39	60	72
21,800	Alstom Transporte, S.A. de C.V.	167	-4	12	15	11	133
8,500	Metalsa, S.A. de C.V.	161	0	33	40	1	87
396,000	Cardanes, S.A. de C.V.	146	0	0	0	0	146
497,000	Mexinox, S.A. de C.V.	128	0	59	0	0	67
57,400	JCO Dispositivos, S.A. de C.V.	119	-12	32	98	0	1
35,500	Oxford Automotriz de México, S.A. de C.V.	115	-2	8	48	27	34
59,000	Clapi, S.A. de C.V.	87	0	16	35	2	34
35,800	Briónes Castillo M. Arturo	86	0	0	0	16	70
	Ciudad Varios (400)	433	0	67	0	25	341
	TOTAL DE CARTERA	33,877	-379	13,919	7,491	2,649	10,196
	PORCENTAJES	100.00%	-1.13%	41.03%	21.90%	7.86%	30.20%

METAL, S.A. DE C.V.

ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 30 DE JUNIO DEL 2001.
(EN MILES DE PESOS)

2o. Trimestre-01

CÓD. DE CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	ADEUDO TOTAL	NYC ANTICIP.	PAG. ANTICIP.	VENCIDO A 30 DIAS	VENCIDO A 60 DIAS	VENCIDO A 90 DIAS	VDD. A MÁS DE 90 DIAS
43,900	General Motors de México, S. de R.L. de C.V.	6,690	0	0	1,374	1,838	1,407	2,071
64,400	Robert Bosch, S.A. de C.V.	8,532	-3	-3	5,027	2,233	964	311
64,500	Inlux, S.A. de C.V.	8,768	-9	-9	964	925	1,141	5,727
272,400	Ford Motor Co, S.A. de C.V.	3,365	-223	-223	1,069	1,466	948	105
587,200	Nissan Mexicana, S.A. de C.V.	1,470	0	0	425	193	123	729
109,600	Daimlerchrysler de México, S.A. de C.V.	1,036	0	0	426	153	4	453
848,400	Volkswagen de México, S.A. de C.V.	493	-9	-9	37	61	349	55
60,200	Mujica Peñafoza José Luis	606	0	0	204	0	28	374
387,500	Schneider Electric México, S.A. de C.V.	322	-8	-8	14	9	26	281
331,500	Industria Eléctrica Automotriz, S.A. de C.V.	500	0	0	79	94	178	151
6,000	Pintura, Estampado y Montajes, S.A. de C.V.	276	0	0	-4	28	0	252
3,100	Kohler de México, S.A. de C.V.	36	0	0	0	36	0	0
738,800	Sistema de Transporte Colectivo	673	-2	-2	373	139	140	23
81,900	Servicios Admvo. Industriales, S.A. de C.V.	458	0	0	294	125	4	35
4,200	Arvin de México, S.A. de C.V.	235	0	0	40	20	133	42
43,000	Honda de México, S.A. de C.V.	160	0	0	79	46	0	35
21,800	Alstom Transporte, S.A. de C.V.	166	-5	-5	6	26	6	133
8,500	Metalsa, S.A. de C.V.	150	0	0	1	56	41	52
396,000	Cardenas, S.A. de C.V.	8	0	0	0	0	0	8
487,000	Mexinox, S.A. de C.V.	-33	-21	-21	5	-94	2	75
57,400	JCO Dispositivos, S.A. de C.V.	141	-12	-12	27	0	92	34
35,500	Oxford Automotriz de México, S.A. de C.V.	235	-2	-2	50	32	5	150
59,000	Capri, S.A. de C.V.	34	0	0	0	0	0	34
35,800	Bronces Castillo M. Arturo	54	0	0	2	2	3	47
	Ciudad Varios (400)	1,408	-1	-1	88	83	115	1,123
	TOTAL DE CARTERA	36,873	-295	-295	10,830	7,471	5,787	12,300
	PORCENTAJES	100.00%	-0.82%	-0.82%	29.66%	20.80%	15.96%	34.39%

METAL, S.A. DE C.V.

ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001.
(EN MILES DE PESOS)

3er. Trimestre-01

CÓD. DE CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	ADEUDO TOTAL	NUY PAG. ANTICIP.	VENCIDO A 30 DÍAS	VENCIDO A 60 DÍAS	VENCIDO A 90 DÍAS	VDO. A MÁS DE 90 DÍAS
43,900	General Motors de México, S. de R.L. de C.V.	3,457	0	1,555	555	207	1,140
64,400	Robert Bosch, S.A. de C.V.	5,392	0	5,128	60	24	180
64,500	Inlux, S.A. de C.V.	10,153	0	3,517	2,724	2,676	1,236
272,400	Ford Motor Co, S.A. de C.V.	4,220	0	805	2,692	275	458
587,200	Nissan Mexicana, S.A. de C.V.	1,409	0	425	233	19	732
109,600	Daimlerchrysler de México, S.A. de C.V.	898	0	307	131	0	460
848,400	Volkswagen de México, S.A. de C.V.	201	-4	132	10	0	63
60,200	Mujica Peñafoza José Luis	530	0	0	0	3	527
387,500	Schneider Electric México, S.A. de C.V.	176	0	30	24	0	122
331,500	Industria Eléctrica Automotriz, S.A. de C.V.	294	0	6	116	0	172
6,000	Pintura, Estampado y Montajes, S.A. de C.V.	277	0	13	0	28	236
3,100	Kohler de México, S.A. de C.V.	41	0	0	41	0	0
738,800	Sistema de Transporte Colectivo	448	-2	-2	119	184	149
61,900	Servicios Admivos. Industriales, S.A. de C.V.	184	0	56	93	0	35
4,200	Anvih de México, S.A. de C.V.	95	0	24	29	0	42
43,000	Honda de México, S.A. de C.V.	230	0	179	29	0	22
21,800	Aistom Transporte, S.A. de C.V.	146	0	2	9	0	135
8,500	Mexalus, S.A. de C.V.	117	0	24	39	1	53
398,000	Cardenas, S.A. de C.V.	8	0	0	0	0	8
497,000	Mexinox, S.A. de C.V.	-22	0	1	0	0	-23
57,400	JCO Dispositivos, S.A. de C.V.	20	-12	0	32	0	0
35,500	Oxford Automotriz de México, S.A. de C.V.	214	0	112	48	34	20
59,000	Gaspi, S.A. de C.V.	14	0	14	0	0	0
35,800	Broncos Castillo M. Arturo	53	0	0	0	0	0
	Cientes Varios (400)	3,705	-2	819	634	631	1,623
	TOTAL DE CARTERA	32,280	-20	13,147	7,898	4,982	7,443
	PORCENTAJES	100.00%	-0.06%	40.76%	23.56%	12.65%	23.07%

CASO PRÁCTICO

METAL, S.A. DE C.V.

ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001.
(EN MILES DE PESOS)

4o. Trimestre-01

CÓD. DE CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	ADEUDO TOTAL	MC Y PAG. ANTICIP.	VENCIDO A 30 DÍAS	VENCIDO A 60 DÍAS	VENCIDO A 90 DÍAS	VDO. A MÁS DE 90 DÍAS
43,900	General Motors de México, S. de R.L. de C.V.	2,459	0	1,947	256	195	61
64,400	Robert Bosch, S.A. de C.V.	5,377	0	5,038	167	0	0
64,500	Indux, S.A. de C.V.	8,237	0	2,805	2,469	2,283	680
272,400	Ford Motor Co. S.A. de C.V.	3,020	0	640	1,052	753	575
597,200	Nissan Mexicana, S.A. de C.V.	1,582	0	449	273	220	640
109,600	Daimlerchrysler de México, S.A. de C.V.	910	0	172	252	26	460
848,400	Volkswagen de México, S.A. de C.V.	1,153	0	1,043	46	6	58
60,200	Mujica Perifaleza José Luis	530	0	0	0	0	530
397,500	Schneider Electric México, S.A. de C.V.	176	0	49	19	29	79
331,500	Industria Eléctrica Automotriz, S.A. de C.V.	220	0	85	60	0	75
6,000	Pintura, Estampado y Montajes, S.A. de C.V.	177	0	0	57	0	120
3,100	Kohler de México, S.A. de C.V.	366	0	228	158	0	0
738,800	Sistema de Transporte Colectivo	1,167	0	509	496	115	65
81,900	Servicios Asimvos. Industriales, S.A. de C.V.	563	0	260	148	120	35
4,200	Avin de México, S.A. de C.V.	60	0	27	28	0	5
43,000	Honda de México, S.A. de C.V.	1,308	0	1,139	115	0	54
21,800	Alstom Transporte, S.A. de C.V.	163	0	9	15	12	127
8,500	Méxista, S.A. de C.V.	96	0	12	16	0	68
399,000	Cardanes, S.A. de C.V.	0	0	0	0	11	8
497,000	Mexinox, S.A. de C.V.	-23	0	0	0	0	-23
57,400	J C O Dispositivos, S.A. de C.V.	52	0	30	20	2	0
35,500	Oxford Automotriz de México, S.A. de C.V.	126	0	17	51	36	20
59,000	Gepi, S.A. de C.V.	16	0	16	0	0	0
35,800	Brienes Castillo M. Arturo	53	0	0	0	0	0
	Clientes Varios (400)	795	0	110	116	133	53
	TOTAL DE CARTERA	28,642	0	14,996	5,918	3,943	4,298
	PORCENTAJES	100.00%	0.00%	50.92%	20.31%	13.77%	15.00%

1. ANÁLISIS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA EN BASE A RAZONES SIMPLES

RAZÓN DE SOLVENCIA

$$\text{R.S.} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{91,421}{33,639} = 2.72 \quad \text{1er. Trimestre-81}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. dispone de \$ 2.72 de Activo Circulante para cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

$$\text{R.S.} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{97,375}{22,325} = 4.36 \quad \text{2o. Trimestre-81}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. dispone de \$ 4.36 de Activo Circulante para cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

$$\text{R.S.} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{99,214}{30,713} = 3.23 \quad \text{3er. Trimestre-81}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. dispone de \$ 3.23 de Activo Circulante para cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

$$\text{R.S.} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{92,902}{30,180} = 3.08 \quad \text{4o. Trimestre-81}$$

La Empresa Metal S.A. de C.V. dispone de \$ 3.08 de Activo Circulante para cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

En nuestro medio se ha aceptado como buena razón de 2 a 1; es decir, que debe existir por lo menos \$ 2.00 de Activo Circulante para cubrir cada \$ 1.00 de los acreedores a corto plazo. Dicha razón es más bien de orden práctico.

RAZÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

C.T. = Act. Circ. - Pas. Circ. = 91,421 - 33,639 = 57,782 1er. Trimestre-81

La empresa Metal, S.A. de C.V. cuenta con \$ 57,782 adicionales en Activo Circulante, cubriendo el total de su Pasivo Circulante.

C.T. = Act. Circ. - Pas. Circ. = 97,375 - 22,325 = 75,050 2o. Trimestre-81

La empresa Metal, S.A. de C.V. cuenta con \$ 75,050 adicionales en Activo Circulante, cubriendo el total de su Pasivo Circulante.

C.T. = Act. Circ. - Pas. Circ. = 99,214 - 30,713 = 68,501 3er. Trimestre-81

La empresa Metal, S.A. de C.V. cuenta con \$ 68,501 adicionales en Activo Circulante, cubriendo el total de su Pasivo Circulante.

C.T. = Act. Circ. - Pas. Circ. = 92,902 - 30,180 = 62,722 4o. Trimestre-81

La empresa Metal, S.A. de C.V. cuenta con \$ 62,722 adicionales en Activo Circulante, cubriendo el total de su Pasivo Circulante.

RAZÓN DE MARGEN DE SEGURIDAD

$$\text{R.M.S.} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{57,782}{33,639} = 1.72 \quad \text{1er. Trimestre-81}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de inversión en el Activo Circulante de los acreedores a corto plazo, los propietarios y acreedores a largo plazo invierten \$ 1.72.

$$\text{R.M.S.} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{75,050}{22,325} = 3.36 \quad \text{2o. Trimestre-81}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de inversión en el Activo Circulante de los acreedores a corto plazo, los propietarios y acreedores a largo plazo invierten \$ 3.36.

$$\text{R.M.S.} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{66,501}{30,713} = 2.23 \quad \text{3er. Trimestre-81}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de inversión en el Activo Circulante de los acreedores a corto plazo, los propietarios y acreedores a largo plazo invierten \$ 2.23.

$$\text{R.M.S.} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{62,722}{30,160} = 2.08 \quad \text{4o. Trimestre-81}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de inversión en el Activo Circulante de los acreedores a corto plazo, los propietarios y acreedores a largo plazo invierten \$ 2.08.

En la práctica, se aplica para determinar el límite de crédito a corto plazo, ya sea para conceder o solicitar el crédito.

RAZÓN DE LIQUIDEZ

$$\text{R.L.} = \frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{45,820}{33,639} = 1.36 \quad \text{1er. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. cuenta con \$ 1.36 de Activo Rápido (Activo Circulante - Inventarios) por cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

$$\text{R.L.} = \frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{54,875}{22,325} = 2.46 \quad \text{2o. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. cuenta con \$ 2.46 de Activo Rápido (Activo Circulante - Inventarios) por cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

$$\text{R.L.} = \frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{53,728}{30,713} = 1.75 \quad \text{3er. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. cuenta con \$ 1.75 de Activo Rápido (Activo Circulante - Inventarios) por cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

$$\text{R.L.} = \frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{47,337}{30,180} = 1.57 \quad \text{4o. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. cuenta con \$ 1.57 de Activo Rápido (Activo Circulante - Inventarios) por cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

La razón de orden práctico que se acepta es de 1 a 1; es decir, que la empresa Metal, S.A. de C.V. debe de contar con \$ 1.00 de Activo Rápido por cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo.

RAZÓN DE PROTECCIÓN AL PASIVO TOTAL

$$\text{R.P.P.T.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{23,426}{76,883} = 0.30 \quad \text{1er. Trimestre-81}$$

Los propietarios invierten \$ 0.30 en la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de inversión de los acreedores.

$$\text{R.P.P.T.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{40,200}{66,150} = 0.61 \quad \text{2o. Trimestre-81}$$

Los propietarios invierten \$ 0.61 en la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de inversión de los acreedores.

$$\text{R.P.P.T.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{38,971}{71,593} = 0.52 \quad \text{3er. Trimestre-81}$$

Los propietarios invierten \$ 0.52 en la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de inversión de los acreedores.

$$\text{R.P.P.T.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{29,170}{72,974} = 0.40 \quad \text{4o. Trimestre-81}$$

Los propietarios invierten \$ 0.40 en la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de inversión de los acreedores.

La razón de orden práctico en este caso es generalmente de 1 a 1, por cada \$ 1.00 de inversión de los propietarios, debe haber una inversión de \$ 1.00 de los acreedores. Cuando la razón de Protección al Pasivo Total es menor de 1, se puede pensar en una probable insuficiencia de capital propio; por el contrario cuando la razón es mayor de 1, puede pensarse que la empresa tiene aparentemente una buena posición económica.

RAZÓN DE PROTECCIÓN AL PASIVO CIRCULANTE

$$\text{R.P.P.C.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{23,426}{33,639} = 0.70 \quad \text{1er. Trimestre-01}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de los acreedores a corto plazo, está garantizado con \$ 0.70 de los propietarios.

$$\text{R.P.P.C.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{40,200}{22,325} = 1.80 \quad \text{2o. Trimestre-01}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de los acreedores a corto plazo, está garantizado con \$ 1.80 de los propietarios.

$$\text{R.P.P.C.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{36,971}{30,713} = 1.20 \quad \text{3er. Trimestre-01}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de los acreedores a corto plazo, está garantizado con \$ 1.20 de los propietarios.

$$\text{R.P.P.C.} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{29,170}{30,180} = 0.97 \quad \text{4o. Trimestre-01}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. por cada \$ 1.00 de los acreedores a corto plazo, está garantizado con \$ 0.97 de los propietarios.

Las razones de orden práctico que existen son:

Empresas Comerciales	1.25
Empresas Industriales	1.50
Empresas Financieras	-2.00

Al hacer la comparación de las razones reales con las de orden práctico, si las primeras son mayores, la empresa tiene aparentemente buena posición financiera; si las reales son inferiores a las de orden práctico, se tiene una mala solidez del patrimonio. Cuando las reales son inferiores a la unidad se está en manos de los acreedores.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{R.E.} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{78,883}{100,309} = 0.77 \text{ 1er. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. dispone de \$ 0.77 de Activo Total financiados por deudas.

$$\text{R.E.} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{66,150}{106,350} = 0.62 \text{ 2o. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. dispone de \$ 0.62 de Activo Total financiados por deudas.

$$\text{R.E.} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{71,593}{108,564} = 0.66 \text{ 3er. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. dispone de \$ 0.66 de Activo Total financiados por deudas.

$$\text{R.E.} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{72,974}{102,144} = 0.71 \text{ 4o. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. dispone de \$ 0.71 de Activo Total financiados por deudas.

RAZÓN DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

$$\text{R.R.C.C.} = \frac{\text{* Ventas Netas a Crédito}}{\text{** Prom. de Ctas. por Cobrar}} = \frac{28,166}{33,766} = 0.83 \quad \text{1er. Trimestre-81}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. 0.83 veces se han recuperado las Cuentas por Cobrar en el periodo a que se refieren las Ventas Netas a Crédito de Enero a Marzo - 01.

$$\text{R.R.C.C.} = \frac{\text{* Ventas Netas a Crédito}}{\text{** Prom. de Ctas. por Cobrar}} = \frac{30,850}{37,004} = 0.83 \quad \text{2o. Trimestre-81}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. 0.83 veces se han recuperado las Cuentas por Cobrar en el periodo a que se refieren las Ventas Netas a Crédito de Abril a Junio - 01.

$$\text{R.R.C.C.} = \frac{\text{* Ventas Netas a Crédito}}{\text{** Prom. de Ctas. por Cobrar}} = \frac{23,632}{35,531} = 0.67 \quad \text{3er. Trimestre-81}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. 0.67 veces se han recuperado las Cuentas por Cobrar en el periodo a que se refieren las Ventas Netas a Crédito de Julio a Septiembre - 01.

$$\text{R.R.C.C.} = \frac{\text{* Ventas Netas a Crédito}}{\text{** Prom. de Ctas. por Cobrar}} = \frac{20,975}{30,680} = 0.68 \quad \text{4o. Trimestre-81}$$

En la empresa Metal, S.A. de C.V. 0.68 veces se han recuperado las Cuentas por Cobrar en el periodo a que se refieren las Ventas Netas a Crédito de Octubre a Diciembre - 01.

* VER ANEXO F. EN LA COLUMNA DE VENTAS A CRÉDITO POR TRIMESTRE

** VER ANEXO G. EN LA COLUMNA DE PROM. DE CARTERA TOTAL POR TRIMESTRE

DÍAS CUENTAS POR COBRAR

$$\text{D.C.C.} = \frac{\text{* Prom. de Ctas. por Cobrar X 90}}{\text{** Ventas Netas a Crédito}} = \frac{3,038,940}{28,168} = 108 \text{ 1er. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. tarda 108 días en transformar en efectivo las ventas realizadas de Enero a Marzo - 01.

$$\text{D.C.C.} = \frac{\text{* Prom. de Ctas. por Cobrar X 90}}{\text{** Ventas Netas a Crédito}} = \frac{3,330,360}{30,850} = 108 \text{ 2o. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. tarda 108 días en transformar en efectivo las ventas realizadas de Abril a Junio - 01.

$$\text{D.C.C.} = \frac{\text{* Prom. de Ctas. por Cobrar X 90}}{\text{** Ventas Netas a Crédito}} = \frac{3,197,790}{23,632} = 135 \text{ 3er. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. tarda 135 días en transformar en efectivo las ventas realizadas de Julio a Septiembre - 01.

$$\text{D.C.C.} = \frac{\text{* Prom. de Ctas. por Cobrar X 90}}{\text{** Ventas Netas a Crédito}} = \frac{2,779,200}{20,975} = 133 \text{ 4o. Trimestre-01}$$

La empresa Metal, S.A. de C.V. tarda 133 días en transformar en efectivo las ventas realizadas de Octubre a Diciembre - 01.

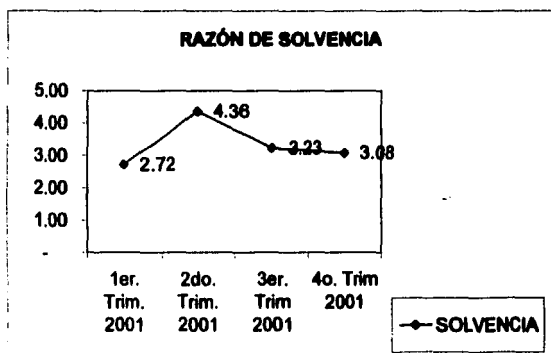
* VER ANEXO G. EN LA COLUMNA DE PROM. DE CARTERA TOTAL POR TRIMESTRE

** VER ANEXO F. EN LA COLUMNA DE VENTAS A CRÉDITO POR TRIMESTRE

2. ESTUDIO DE RAZONES SIMPLES DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA EN BASE AL MÉTODO DE TENDENCIAS

CÉDULA QUE MUESTRA LA RAZÓN DE SOLVENCIA

PERIODO	SOLVENCIA	ACTIVO CIRCULANTE	%	PASIVO CIRCULANTE	%
1er. Trim. 2001	2.72	91,421	100	33,639	100
2do. Trim. 2001	4.36	97,375	107	22,325	66
3er. Trim. 2001	3.23	99,214	109	30,713	91
4o. Trim. 2001	3.08	92,902	102	30,180	90



INTERPRETACIÓN

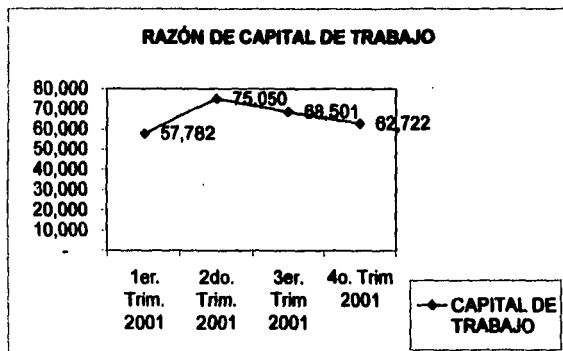
El examen de las razones mostradas permite apreciar que en la empresa Metal, S.A. de C.V. del 1er. al 2o. Trimestre-01 existe un aumento del Activo Circulante en una proporción mayor a la disminución del Pasivo Circulante, por lo que existe una mayor solvencia.

Del 2do. al 3er. Trimestre-01 existe un aumento del Pasivo Circulante en proporción mayor del aumento del Activo Circulante, por lo que la solvencia de la empresa Metal, S.A. de C.V. disminuyó drásticamente.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 la disminución del Activo Circulante fue mayor en proporción a la disminución del Pasivo Circulante, por lo que la solvencia de la empresa Metal, S.A. de C.V. sigue disminuyendo.

CÉDULA QUE MUESTRA LA RAZÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

PERIODO	CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CIRCULANTE	%	PASIVO CIRCULANTE	%
1er. Trim. 2001	57,782	91,421	100	33,639	100
2do. Trim. 2001	75,050	97,375	107	22,325	66
3er. Trim 2001	68,501	99,214	109	30,713	91
4o. Trim 2001	62,722	92,902	102	30,180	90



INTERPRETACIÓN

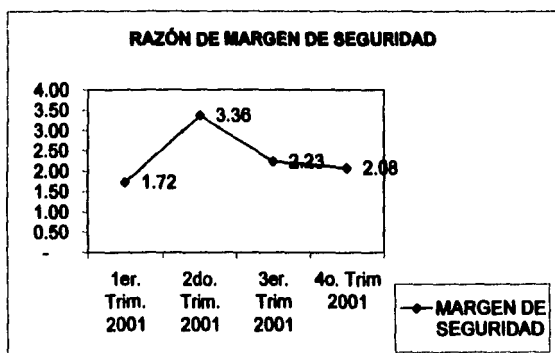
Como puede observarse en la gráfica anterior, en la empresa Metal, S.A. de C.V. del 1er. al 2o. Trimestre-01 existe un aumento del Activo Circulante en una proporción mayor a la disminución del Pasivo Circulante, por lo que existe una mayor y mejor cobertura del Pasivo Circulante.

Del 2do. al 3er. Trimestre-01 existe un aumento del Pasivo Circulante en proporción mayor al aumento del Activo Circulante, por lo que la capacidad para cubrir el Pasivo Circulante de la empresa Metal, S.A. de C.V. disminuyó.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 la disminución del Activo Circulante fue mayor en proporción a la disminución del Pasivo Circulante, por lo que la capacidad para cubrir el Pasivo Circulante de la empresa Metal, S.A. de C.V. sigue disminuyendo.

CÉDULA QUE MUESTRA LA RAZÓN DEL MARGEN DE SEGURIDAD

PERIODO	MARGEN DE SEGURIDAD	CAPITAL TRABAJO	%	PASIVO CIRCULANTE	%
1er. Trím. 2001	1.72	57,782	100	33,639	100
2do. Trím. 2001	3.36	75,050	130	22,325	66
3er. Trím 2001	2.23	68,501	119	30,713	91
4o. Trím 2001	2.08	62,722	109	30,180	90



INTERPRETACIÓN

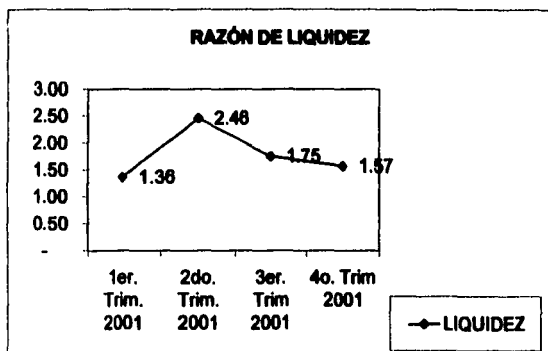
En la gráfica anterior de la empresa Metal, S.A. de C.V., se observa que del 1er. al 2o. Trimestre-01 hubo un aumento mayor en el Capital de Trabajo en proporción al Pasivo Circulante, por lo que, los propietarios y acreedores a largo plazo invirtieron más que los acreedores a corto plazo.

Del 2do. al 3er. Trimestre-01 existe una disminución del Capital de Trabajo y un aumento muy elevado del Pasivo Circulante, lo que significa que los propietarios y acreedores a largo plazo invirtieron más que los acreedores a corto plazo, pero mucho menos que en los otros trimestres.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 existe nuevamente una disminución del Capital de Trabajo, pero esta vez también disminuyó el Pasivo Circulante, lo que significa que los propietarios y acreedores a largo plazo invirtieron más que los acreedores a corto plazo.

CÉDULA QUE MUESTRA LA RAZÓN DE LIQUEDEZ

PERIODO	LIQUEDEZ	ACTIVO RÁPIDO	%	PASIVO CIRCULANTE	%
1er. Trim. 2001	1.38	45,820	100	33,639	100
2do. Trim. 2001	2.48	54,875	120	22,325	66
3er. Trim 2001	1.75	53,728	117	30,713	91
4o. Trim 2001	1.57	47,337	103	30,180	90



INTERPRETACIÓN

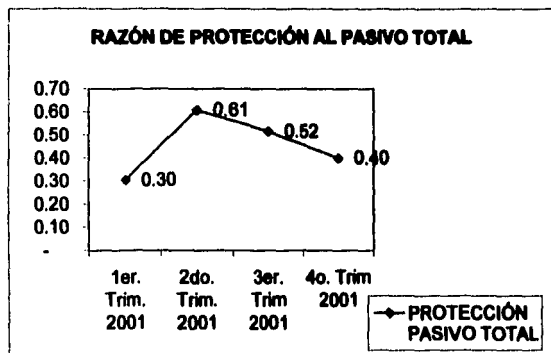
En la gráfica de la empresa Metal, S.A. de C.V. se observa que del 1er. al 2do. Trimestre-01 existe un aumento del Activo Rápido en una proporción menor a la disminución del Pasivo Circulante, por lo que existe una mayor liquidez.

Del 2do. al 3er. Trimestre-01 la liquidez disminuyó debido a que hubo una disminución en el Activo Rápido, pero sí hubo un aumento en el Pasivo Circulante.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 sigue disminuyendo el Activo Rápido, pero en este trimestre también disminuyó el Pasivo Circulante, por lo tanto la liquidez disminuyó, pero sigue siendo favorable.

CÉDULA QUE MUESTRA LA RAZÓN DE PROTECCIÓN AL PASIVO TOTAL

PERIODO	PROTECCIÓN PASIVO TOTAL	CAPITAL CONTABLE	%	PASIVO TOTAL	%
1er. Trím. 2001	0.30	23,428	100	78,883	100
2do. Trím. 2001	0.61	40,200	172	66,150	86
3er. Trím 2001	0.52	36,971	158	71,503	93
4o. Trím 2001	0.40	29,170	125	72,974	95



INTERPRETACIÓN

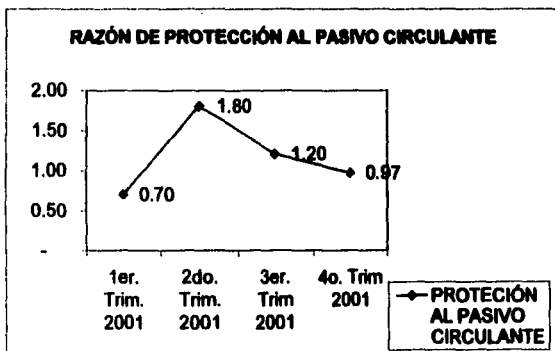
En la gráfica de la empresa Metal, S.A. de C.V. se observa que del 1er. al 2do. Trimestre-01 existe un aumento del Capital Contable en una proporción mucho mayor a la disminución del Pasivo Total, por lo que la inversión de los propietarios es todavía menor a la de los acreedores.

Del 2do. al 3er. Trimestre-01 la inversión de los propietarios bajó un 9% debido a que hubo una disminución considerable en el Capital Contable, pero el Pasivo Total aumentó.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 el Capital Contable disminuyó considerablemente, y aunque aumentó el Pasivo Total, no fué en la misma proporción, por lo que la inversión de los propietarios sigue siendo insuficiente.

CÉDULA QUE MUESTRA LA RAZÓN DE PROTECCIÓN AL PASIVO CIRCULANTE

PERIODO	PROTECCIÓN AL PASIVO CIRCULANTE	CAPITAL CONTABLE	%	PASIVO CIRCULANTE	%
1er. Trim. 2001	0.70	23,426	100	33,639	100
2do. Trim. 2001	1.80	40,200	172	22,325	66
3er. Trim 2001	1.20	36,971	158	30,713	91
4o. Trim 2001	0.97	29,170	125	30,180	90



INTERPRETACIÓN

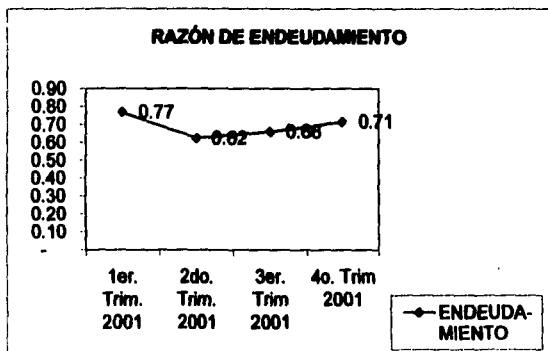
El examen de las razones mostradas permite apreciar que en la empresa Metal, S.A. de C.V. del 1er. al 2do. Trimestre-01 existe un aumento del Capital Contable mucho mayor en comparación a la disminución del Pasivo Circulante, por lo que la inversión de los propietarios es mayor que la de los acreedores a corto plazo.

Del 2do. al 3er. Trimestre-01 existe una disminución del Capital Contable, pero el Pasivo Circulante aumentó y en mayor proporción, por lo que la inversión de los propietarios se vio disminuída en relación a los acreedores a corto plazo.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 la disminución del Capital Contable fue mayor en proporción a la disminución del Pasivo Circulante, por lo que la inversión de los propietarios de la empresa Metal, S.A. de C.V. disminuyó respecto a la de los acreedores a corto plazo.

CÉDULA QUE MUESTRA LA RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

PERIODO	ENDEUDA- MIENTO	ACTIVO TOTAL	%	PASIVO TOTAL	%
1er. Trim. 2001	0.77	100,309	100	78,883	100
2do. Trim. 2001	0.62	106,360	106	66,150	86
3er. Trim 2001	0.66	108,684	108	71,593	93
4o. Trim 2001	0.71	102,144	102	72,974	96



INTERPRETACIÓN

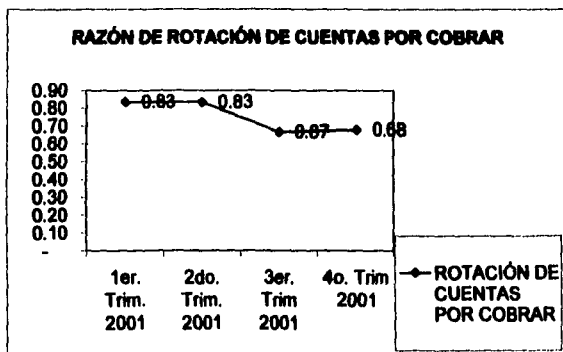
El examen de las razones mostradas permite apreciar que en la empresa Metal, S.A. de C.V. del 1er. al 2do. Trimestre-01 existe un aumento del Activo Total en una proporción menor a la disminución del Pasivo Total por lo que el endeudamiento disminuyó.

Del 2do. al 3er. Trimestre-01 existe un aumento del Activo Total en proporción menor al aumento del Pasivo Total, por lo que esta vez el endeudamiento de la empresa Metal, S.A. de C.V. aumentó.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 la disminución del Activo Total fue mayor en proporción al aumento del Pasivo Total, por lo que la solvencia de la empresa Metal, S.A. de C.V. aumentó nuevamente.

CÉDULA QUE MUESTRA LA RAZÓN DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

PERIODO	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	VENTAS NETAS A CRÉDITO	%	PROMEDIO CTAS. POR COBRAR	%
1er. Trim. 2001	0.83	28,166	100	33,766	100
2do. Trim. 2001	0.83	30,650	110	37,004	110
3er. Trim 2001	0.67	23,632	84	35,531	105
4o. Trim 2001	0.68	20,975	74	30,880	91



INTERPRETACIÓN

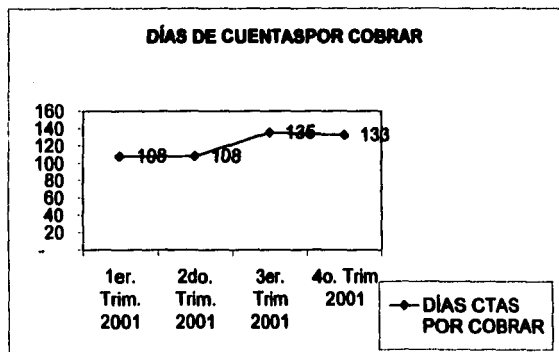
El examen de las razones mostradas permite apreciar que en la empresa Metal, S.A. de C.V. del 1er. al 2do. Trimestre-01 existe un aumento de las Ventas Netas a Crédito en la misma proporción al aumento del Promedio de Cuentas por Pagar, por lo que las veces que se recuperan las Cuentas por Cobrar se mantuvieron en el mismo número.

Del 2do. al 3er. Trimestre-01 existe una disminución en ambos conceptos, pero la disminución de las Ventas Netas a Crédito fué mucho mayor a la del Promedio de Cuentas por Cobrar, por lo que las veces en que se recuperan las Cuentas por Cobrar disminuyó.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 la disminución de las Ventas Netas a Crédito fue esta vez menor en proporción a la disminución del Promedio de Cuentas por Cobrar, por lo que la recuperación de las Cuentas por Cobrar esta vez aumentó.

CÉDULA QUE MUESTRA LOS DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR

PERIODO	DÍAS CTAS POR COBRAR	PROM CTAS POR COB X 90 DÍAS	%	VENTAS NETAS A CRÉDITO	%
1er. Trim. 2001	108	3,038,940	100	28,166	100
2do. Trim. 2001	108	3,330,360	110	30,850	110
3er. Trim 2001	135	3,197,790	105	23,632	84
4o. Trim 2001	133	2,779,200	91	20,975	74



INTERPRETACIÓN

En la gráfica de la empresa Metal, S.A. de C.V. se observa que del 1er. al 2do. Trimestre-01 existe un aumento del Promedio de Cuentas por Cobrar multiplicado por los 90 días de cada periodo en una proporción igual al aumento de las Ventas Netas a Crédito, por lo que los días para recuperar la cartera permanecieron iguales.

Del 2do. al 3er. Trimestre-01 disminuyó el Promedio de Cuentas por Cobrar multiplicado por los 90 días de cada periodo en una proporción mucho menor a la disminución de las Ventas Netas a Crédito, por lo que los días para recuperar la cartera aumentaron considerablemente.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 el Promedio de Cuentas por Cobrar multiplicado por los 90 días de cada periodo disminuyó, y aunque también disminuyeron las Ventas Netas a Crédito, no fue en la misma proporción, por lo que los días para recuperar la cartera disminuyeron pero sigue siendo insuficiente.

3. ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS EN BASE A PORCIENTOS INTEGRALES

METAL, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS EN MILES DE PESOS

CONCEPTO	1er. Trimestre-01 Acumulado (Miles de Pesos)	%	2o. Trimestre-01 Acumulado (Miles de Pesos)	%	3er. Trimestre-01 Acumulado (Miles de Pesos)	%	4o. Trimestre-01 Acumulado (Miles de Pesos)	%
VENTAS								
Ventas de Artículos Terminados	30,415		28,347		15,162		17,368	
Ventas de Servicios	-731		1,154		3,846		1,868	
Otros Ingresos	-1,037		1,851		5,094		2,256	
TOTAL DE VENTAS NETAS	28,647	100%	31,352	100%	24,102	100%	21,482	100%
COSTO DE VENTAS								
Costo de los Materiales	10,356		12,078		7,966		8,752	
Costo Venta de Servicios	0		0		0		0	
TOTAL COSTO DE VENTAS	10,356	36%	12,078	38%	7,966	33%	8,752	41%
UTILIDAD BRUTA								
	18,291	64%	19,274	61%	16,136	67%	12,740	59%
GASTOS DE OPERACIÓN								
Gastos de Fabricación	9,650		8,004		8,169		7,612	
Gasto de Administración	3,658		3,828		5,160		4,818	
Gastos de Ventas	2,365		1,740		1,463		1,667	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	15,673	55%	13,572	44%	14,792	61%	14,097	66%
UTILIDAD DE OPERACIÓN								
	2,618	9%	5,602	18%	1,344	6%	-1,357	-6%
GASTOS DE FINANCIAMIENTO								
Gastos y Productos Financieros	329		59		83		804	
Intereses Pagados	1,239		1,224		1,065		931	
Intereses Ganados	-54		-9		0		0	
Otros Gastos y Productos	1,870		-741		-1,963		2,526	
TOTAL DE GASTOS DE FINANCTO	3,374	12%	533	2%	-835	-3%	4,261	20%
UTILIDAD NETA ANTES DE I.S.R.								
	-756	-3%	6,069	19%	2,179	9%	-5,818	-28%

CASO PRACTICO

INTERPRETACIÓN

Para el 1er. Trimestre-01:

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., \$ 0.36 corresponden al Costo de lo Vendido.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V. obtiene \$ 0.64 de Utilidad Bruta.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., es necesario gastar \$ 0.55.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., se obtiene - \$ 0.03 de Utilidad Neta antes de I.:

Para el 2do. Trimestre-01:

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., \$ 0.39 corresponden al Costo de lo Vendido.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V. obtiene \$ 0.61 de Utilidad Bruta.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., es necesario gastar \$ 0.44.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., se obtiene \$ 0.16 de Utilidad Neta antes de I.S.

Para el 3er. Trimestre-01:

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., \$ 0.33 corresponden al Costo de lo Vendido.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V. obtiene \$ 0.67 de Utilidad Bruta.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., es necesario gastar \$ 0.61.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., se obtiene \$ 0.09 de Utilidad Neta antes de I.S.

Para el 4o. Trimestre-01:

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., \$ 0.41 corresponden al Costo de lo Vendido.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V. obtiene \$ 0.59 de Utilidad Bruta.

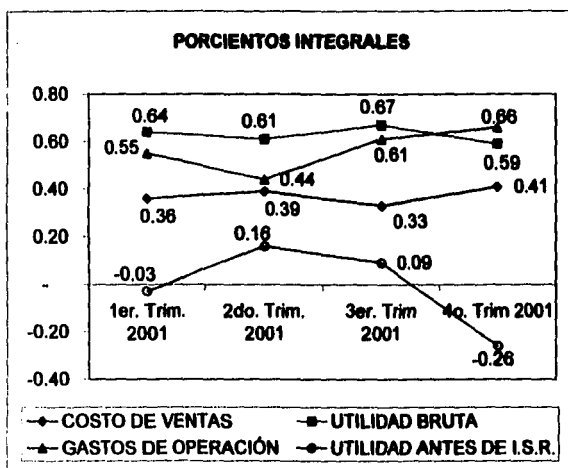
Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., es necesario gastar \$ 0.66.

Por cada \$ 1.00 de Ventas de la empresa Metal, S.A. de C.V., se obtiene - \$ 0.26 de Utilidad Neta antes de I.:

4. ESTUDIO DE PORCIENTOS INTEGRALES DEL ESTADO DE RESULTADOS EN BASE AL MÉTODO DE TENDENCIAS

PORCIENTOS INTEGRALES

PERIODO	COSTO DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA	GASTOS DE OPERACIÓN	UTILIDAD ANTES DE I.S.R.
1er. Trim. 2001	0.36	0.64	0.55	-0.03
2do. Trim. 2001	0.39	0.61	0.44	0.16
3er. Trim. 2001	0.33	0.67	0.61	0.09
4o. Trim. 2001	0.41	0.59	0.66	-0.26



INTERPRETACIÓN

En base al estudio realizado por el Método de Tendencias, podemos darnos cuenta que el Costo de Ventas subió en el 4o. con respecto al 1er Trimestre-01, por lo que obviamente la Utilidad Bruta disminuyó.

Donde ha subido extremadamente la tendencia ha sido en los Gastos de operación, rubro que habrá de proponerse disminuir en el próximo año; ya que si existe una mayor eficiencia operativa no necesariamente deben aumentar los gastos.

Todo lo anterior ha ocasionado una Utilidad Neta antes de I.S.R. en negativo (Pérdida) en el último Trimestre-01.

5. INFORMES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

a) DÍAS DE VENTA EN CARTERA

Este informe se enfocó a la Cartera a 30 días, ya que en el Anexo G, ésta es la columna con cantidades reales para este propósito, debido a que en la columna de la Cartera a más de 30 días puede variar, puesto que puede incluir no solamente el rango a 45 y 60 días de crédito; pueden existir facturas a 30 días que se atrasaron en su pago y aparecen en esta columna y no necesariamente son porque se otorgó un crédito mayor.

$$\begin{aligned} \text{Factor o Cob. Diaria} &= \frac{\text{Ventas del Mes (Marzo)}}{\text{Días del Mes (Marzo)}} = \frac{8,931}{31} = 288 \\ \text{Días Cartera} &= \frac{\text{Cartera a 30 días (Marzo)}}{\text{Factor o Cobranza Diaria}} = \frac{21,028}{288} = 73 \end{aligned}$$

1er. Trimestre-01

Durante el 1er. Trimestre-01 las facturas de condiciones de pago de 30 días, sin considerar ninguna factura cuyo vencimiento sea mayor a dicha condición, tardaban 73 días en ser cobradas por el Departamento de Crédito y Cobranzas. Como se vió en el Capítulo 3, normalmente se acepta una tolerancia del 50% para el pago, y siendo 45 días en una cartera aceptable, el plazo se ha excedido 28 días sobre la tolerancia.

$$\begin{aligned} \text{Factor o Cob. Diaria} &= \frac{\text{Ventas del Mes (Junio)}}{\text{Días del Mes (Junio)}} = \frac{7,342}{30} = 245 \\ \text{Días Cartera} &= \frac{\text{Cartera a 30 días (Junio)}}{\text{Factor o Cobranza Diaria}} = \frac{20,024}{245} = 82 \end{aligned}$$

2o. Trimestre-01

Durante el 2o. Trimestre-01 las facturas de condición de pago de 30 días, sin considerar ninguna factura cuyo vencimiento sea mayor a dicha condición, tardaban 82 días en ser cobradas por el Departamento de Crédito y Cobranzas, y considerando la tolerancia, existen 37 días sobre esta tolerancia.

$$\begin{aligned} \text{Factor o Cob. Diaria} &= \frac{\text{Ventas del Mes (Septiembre)}}{\text{Días del Mes (Septiembre)}} = \frac{6,997}{30} = 230 \\ \text{Días Cartera} &= \frac{\text{Cartera a 30 días (Septiembre)}}{\text{Factor o Cobranza Diaria}} = \frac{16,611}{230} = 72 \end{aligned}$$

3er. Trimestre-01

Durante el 3er. Trimestre-01 las facturas de condiciones de pago de 30 días, sin considerar ninguna factura cuyo vencimiento sea mayor a dicha condición, tardaban 72 días en ser cobradas por el Departamento de Crédito y Cobranzas, y existen 27 días de atraso considerando la tolerancia.

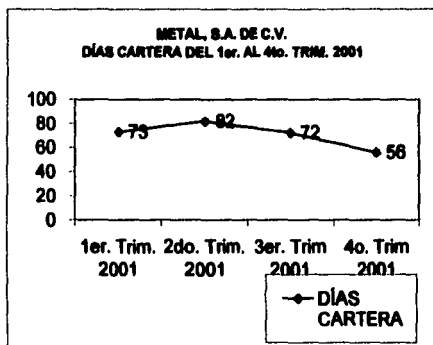
$$\begin{aligned} \text{Factor o Cob. Diaria} &= \frac{\text{Ventas del Mes (Diciembre)}}{\text{Días del Mes (Diciembre)}} = \frac{6,680}{30} = 223 \\ \text{Días Cartera} &= \frac{\text{Cartera a 30 días (Diciembre)}}{\text{Factor o Cobranza Diaria}} = \frac{12,427}{223} = 56 \end{aligned}$$

4to. Trimestre-01

En el 4o. Trimestre-01 las facturas de condiciones de pago de 30 días, tardaban 56 días en ser cobradas por el Departamento de Crédito y Cobranzas, la disminución de 72 a 56 días manifiesta que el Departamento de Crédito y Cobranzas está cumpliendo con las políticas de cobro que se planearon.

CÉDULA QUE MUESTRA LOS DÍAS DE VENTA EN CARTERA

PERIODO	DÍAS CARTERA
1er. Trim. 2001	73
2do. Trim. 2001	82
3er. Trim 2001	72
4o. Trim 2001	56



INTERPRETACIÓN

Como se puede observar del 1er. al 2o. Trimestre-01 los Días Cartera pasaron de 73 a 82 días, este incremento de 9 días en la cobranza de facturas es el resultado de graves problemas en la recuperación de la cartera.

Considerando los cambios del 2o. al 3er. Trimestre-01 podemos notar una disminución de los Días Cartera de 10 días, esto significa que en el 3er. Trimestre-01 la inversión se recupera a los 72 días.

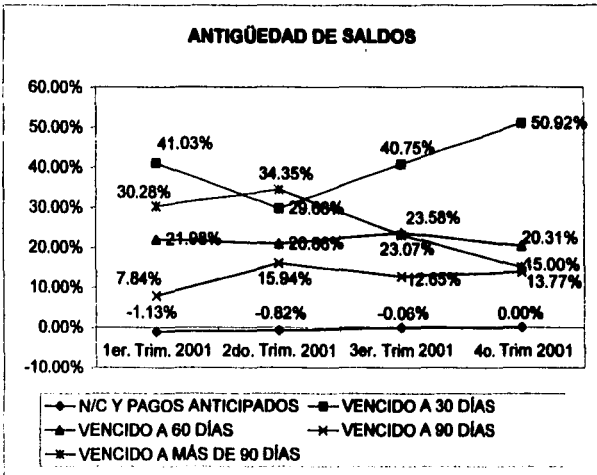
Del 3er. al 4o. Trimestre-01 disminuyó considerablemente los Días Cartera, pero aún están por encima de lo permitido, por lo que el Departamento de Crédito y Cobranzas debe de continuar con lo propuesto para llegar al objetivo: de 30 a 40 días.

Como es sabido la política del Departamento de Crédito y Cobranzas es de 30 y 60 días, pero en esta gráfica se consideró únicamente la cartera de clientes a 30 días de crédito, sin embargo es evidente que en promedio se necesitan de 56 a 82 días para recuperar la cartera de clientes, por lo que es necesario implantar políticas de cobranza más rígidas.

b) ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

CÉDULA QUE MUESTRA LOS CAMBIOS EN LA ANTIGÜEDAD DE SALDOS
(EN PORCENTAJES)

PERIODO	N/C Y PAGOS ANTICIPADOS	VENCIDO A 30 DÍAS	VENCIDO A 60 DÍAS	VENCIDO A 90 DÍAS	VENCIDO A MÁS DE 90
1er. Trim. 2001	-1.13%	41.03%	21.98%	7.84%	30.28%
2do. Trim. 2001	-0.82%	29.88%	20.86%	15.94%	34.35%
3er. Trim 2001	-0.06%	40.75%	23.58%	12.65%	23.07%
4o. Trim 2001	0.00%	50.92%	20.31%	13.77%	15.00%



INTERPRETACIÓN

1. Notas de Crédito y Pagos anticipados.

Durante el 1er. Trimestre-01 las notas de crédito y pagos anticipados demostraban una falta de depuración de la cartera, de este modo se reflejaba un -1.13 % del total de cartera (equivalente a \$ 379 mil pesos) pendientes de aplicar directamente a las facturas que correspondan.

Observando el 2o. Trimestre-01 podemos ver una disminución del porcentaje pendiente de depurar que paso de -1.13 % a -0.82 % del total de la cartera equivalente a \$ 295 mil pesos, sin embargo en este trimestre es cuando prácticamente se determinaron los cambios y mejoras al Departamento de Crédito y Cobranzas.

Del 2o. al 3er. Trimestre-01 el porcentaje pasó de -0.82% a -0.06% equivalente a \$20 mil pesos, pero el objetivo a alcanzar es de cero, por lo que todavía falta depuración.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01, se logró depurar totalmente el rubro de notas de crédito y pagos anticipados, de este modo, el porcentaje de -0.06% pasó a ser de 0.0%

2. Vencimientos a 30 días

Siendo la condición de pago de 30 días la que más se maneja en Metal, S.A. de C.V., en una cartera ideal todos los vencimientos estarían en este rubro, sin embargo la realidad muestra que en el 1er. Trimestre-01 solo un 41.03% del total de la cartera se encuentra dentro de esta condición.

Del 1er. al 2o. Trimestre-01 la cartera a 30 días pasó de un 41.03% a un 29.68%, debido a que los vencimientos estaban a 60, 90 o más de 90 días.

Del 2o. al 3er. Trimestre-01 la cartera a 30 días pasó de 29.68% a 40.75%, este incremento es un buen avance en la cartera sin embargo es necesario analizar los rubros de 60, 90 y más de 90 días.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 la cartera a 30 días pasó de un 40.75% a 50.92%, lo que significa que prácticamente el 50% de la cartera se encuentra en buen tiempo para cobro, por lo que las políticas adoptadas por el Departamento de Crédito y Cobranzas fueron las más acertadas.

3. Vencimientos a 60 días

Del 1er. al 2o. Trimestre-01 del total de la cartera pasó de 21.98% a 20.86%, en este trimestre la mayor parte de la cartera se encontraba vencida a más de 90 días.

Del 2o. al 3er. Trimestre-01 la cartera a 60 días pasó de un 20.86% a 23.58%, esto muestra que en este periodo aumentaron las facturas vencidas a 60 días, sin embargo, en el siguiente periodo, el 4o. Trimestre-01 disminuye nuevamente el porcentaje a 20.31%.

4. Vencimientos a 90 días

Del 1er. al 2o. Trimestre-01 el total de la cartera pasó de 7.84% a 15.94%, lo cual significa que aproximadamente un 8% del las facturas vencidas a 60 días pasaron a ser de 90 días de vencimiento, por lo que manifiesta deficiencias en el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Del 2o. al 3er. Trimestre-01 la cartera a 90 días pasó de un 15.94% a un 12.65%, así que representa una recuperación en la cobranza de facturas vencidas a 90 días, pero aunque este rubro disminuyó, todavía está elevado.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 la cartera a 90 días pasó de un 12.65% a un 13.77 %, esto representa nuevamente deficiencias en la recuperación de cobranza de facturas ya vencidas.

5. Vencimientos a más de 90 días

Del 1er. al 2o. Trimestre-01 el total de la cartera pasó de 30.28% a 34.35%, esto manifiesta las deficiencias del Departamento de Crédito y Cobranzas para recuperar en tiempo las facturas, además de que muchas de estas facturas se deben de cancelar y aún no han sido ni siquiera investigadas.

Del 2o. al 3er. Trimestre-01 la cartera a 90 días pasó de un 34.35% a 23.07%, este cambio representa un gran avance en la recuperación de la cobranza, así como la depuración de los estados de cuenta de los clientes.

Del 3er. al 4o. Trimestre-01 la cartera a más de 90 días pasó de un 23.07% a un 15.00%, lo cual representa una mejora muy notable en la cartera de clientes, la tendencia es de que este rubro siga disminuyendo en los meses posteriores.

EJEMPLO

Para conocer como se trabajó en la depuración de cada cliente, se dará el siguiente ejemplo en el cual, primero se analizó la Cartera del 1er. Trimestre-01 y después se revisó cada cliente.

Como manera de ejemplificar el trabajo realizado por el Departamento de Crédito y Cobranzas, se presenta el análisis de un solo cliente, aunque cabe señalar que existieron clientes que pasaron por las tres etapas del Procedimiento de Cobranza, como se podrá ver en los anexos de este ejemplo.

METAL, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS AL 31 DE MARZO DEL 2001.

La Antigüedad de saldos al cierre de Marzo-01 quedó de la siguiente forma:

N/C Y PAGOS ANTICIPADOS	-1.13%
VENCIDO A 30 DÍAS	41.03%
VENCIDO A 60 DÍAS	21.98%
VENCIDO A 90 DÍAS	7.84%
VENCIDO A MÁS DE 90 DÍAS	30.28%
TOTAL	<u>100.00%</u>

Como podemos observar, el 60.10% de la cartera se encuentra vencida considerando el 21.98% como cartera atrasada y un 38.12% es cartera con problemas (el 7.84% está en la columna de 90 días y el 30.28% en la de más de 90 días). Este porcentaje (38.12%) es muy alto por lo que se procederá a analizarlo.

Existen vencimientos de la cartera a 90 y más de 90 días, se verificó sus saldos y las razones por las cuales no han pagado esos clientes son las que se describen en el ANEXO 1 de las páginas 176 y 177.

Al analizar el concepto de Clientes Varios, el equipo de trabajo se encontró que eran aproximadamente 400 clientes los que componían este rubro, pero que el mayor monto (\$320) lo representaban apenas trece clientes, los cuales se analizaron minuciosamente para cumplir con el plan de trabajo. Se verificaron los saldos, se habló por teléfono con los clientes e incluso personalmente, se recabaron documentos oficiales que amparaban el adeudo y finalmente, al no tener una respuesta satisfactoria, las cuentas se pusieron en manos del Departamento Legal de Metal, S.A. de C.V., el cual procedió a entregar la información necesaria a los Despachos Jurídicos que prestan servicio a la empresa. (ANEXO 2 de la página 178).

MOTIVOS DE CLIENTES CON VENCIMIENTOS A 90 Y MÁS DE 90 DÍAS

METAL, S.A. DE C.V.

	IMPTE VCDO	VENCI - MIENTO	CLIENTE	MOTIVO
1	1,164	a 90 días	General Motors de México	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
2	2,059	a más de 90 días		Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
2	257	a más de 90 días	Robert Bosch, S.A. de C.V.	Notas de crédito pendientes (descuento especial)
3	1,030	a 90 días	Indux, S.A. de C.V.	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
4	4,352	a más de 90 días		Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
4	4	a 90 días	Ford Motor Co, S.A. de C.V.	Pagos no aplicados
102	a más de 90 días			Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
88	a 90 días		Nissan Mexicana, S.A. De C.V.	Pagos no aplicados y cancelaciones
691	a más de 90 días			Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
8	a 90 días		Daimlerchrysler de México	Notas de crédito pendientes (descuento especial)
540	a más de 90 días			Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
4	a 90 días			Notas de crédito pendientes (descuento especial)
74	a más de 90 días		Volkswagen de México, S.A.	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
374	a más de 90 días			Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
3	a 90 días		Mujica Peñalza José Luis	Notas de crédito pendientes (descuento especial)
296	a más de 90 días		Schneider Electric México	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
44	a 90 días		Industria Eléctrica Automotriz, S.A. de C.V.	Pagos no aplicados y cancelaciones
156	a más de 90 días			Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
252	a más de 90 días		Pintura, Estampado y Montajes, S.A. de C.V	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
144	a 90 días		Kohler de México, S.A. de C.V.	Pagos no aplicados y refacturaciones
1	a 90 días		Servicios Administrativos	Notas de crédito pendientes (descuento especial)
41	a más de 90 días			Notas de crédito, cancelaciones y pagos no aplicados
6	a 90 días			Notas de crédito pendientes (descuento especial)
17	a más de 90 días		Arvin de México, S.A. de C.V.	Notas de crédito, cancelaciones y pagos no aplicados

MOTIVOS DE CLIENTES CON VENCIMIENTOS A 90 Y MÁS DE 90 DÍAS

METAL, S.A. DE C.V.

CLIENTE	IMPTE VCDO	VENCI - MIENTO	MOTIVO
15 Honda de México, S.A. De C.V.	60	a 90 días	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
	72	a más de 90 días	Notas de crédito, cancelaciones y pagos no aplicados
16 Alistom Transporte, S.A. de C.V.	11	a 90 días	Pagos no aplicados y refacturaciones
	133	a más de 90 días	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
17 Metalisa, S.A. de C.V.	1	a 90 días	Notas de crédito pendientes (descuento especial)
	87	a más de 90 días	Pagos no aplicados y refacturaciones
18 Cardenas, S.A. de C.V.	146	a más de 90 días	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
19 Mexinox, S.A. de C.V.	67	a más de 90 días	Notas de crédito; cancelaciones y pagos no aplicados
20 JCO Dispositivos, S.A. de C.V.	1	a más de 90 días	Notas de crédito pendientes (descuento especial)
21 Oxford Automotriz de México, S.A. de C.V.	27	a 90 días	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
	34	a más de 90 días	Cancelaciones, refacturaciones y pagos no aplicados
22 Quapi, S.A. de C.V.	2	a 90 días	Notas de crédito pendientes (descuento especial)
	34	a más de 90 días	Pagos no aplicados y cancelaciones
23 Briones Castillo M. Arturo	16	a 90 días	Notas de crédito pendientes (descuento especial)
	70	a más de 90 días	Notas de crédito, cancelaciones y pagos no aplicados
24 Clientes Varios (400)	25	a 90 días	13 clientes en proceso legal (ANEXO 2)
	341	a más de 90 días	13 clientes en proceso legal (ANEXO 2)
TOTAL	12,838		

CLIENTES EN PROCESO LEGAL Y MOTIVOS DE ENVÍO

METAL, S.A. DE C.V.

CLIENTES	TOTAL CARTERA	VENCIMIENTOS		MOTIVO	COMENTARIO
		a 90 días	a más de 90 días		
<i>En poder de: Soto T. y Asociados</i>					
1 Mabe Sanyo Compresors, S.A. de C.V.	160	8	152	a)	f)
2 J.M. Romo, S.A. de C.V.	24	3	21	a)	f)
3 Distribuidora Automotriz	31	3	28	a)	f)
4 Oriate Representaciones Industriales, S.A. de C.V.	17	4	13	a)	g)
<i>En poder de: G. Méndez y Asociados</i>					
5 Refrigeración Star, S.A. de C.V.	22	1	21	b)	f)
6 Sistemas de Refrigeración, S.A. de C.V.	13	0	13	c)	g)
7 Resuridora de Refrigeración, S.A. de C.V.	10	2	8	d)	g)
8 Plaza Rocha Eduardo	5	1	4	e)	g)
9 Ryas de Irapuato, S.A. de C.V.	1	0	1	d)	g)
10 González Cruz José Luis	1	0	1	e)	g)
11 Ganry Ferrera, S.A. de C.V.	1	1	0	d)	g)
12 Equipos para Refrigeración, S.A. de C.V.	19	0	19	d)	g)
13 Resoluciones Industriales, S.A. de C.V.	16	0	16	a)	g)
TOTAL DE ESTOS 13 CLIENTES	320	23	297		
OTROS CLIENTES (387)	46	2	44		
TOTAL DE CLIENTES VARIOS (400)	366	25	341		

a) Se otorgó crédito con solicitud autorizada por ventas.

b) Realizó plan de pagos y no cumplió. Cliente no solvente.

c) Cliente con varias demandas. Sin análisis profundo.

d) Otorgamiento del crédito sin análisis profundo.

e) Cliente que cambia de domicilio sin aviso alguno.

f) Ejecutivo mercantil.- Argumentan pagos.

g) En espera de contestación demanda.

CASO PRÁCTICO

Como se puede observar en los informes anteriores, la Cartera a más de 30 días ha ido bajando considerablemente, esto se debe a la depuración de cada uno de los clientes, ya que después de que se analizaron, se verificó que había pagos no aplicados, devoluciones y rechazos no informados al Departamento de Crédito y Cobranzas, errores en facturas que ameritaban refacturación, etc. Con todo esto, el adeudo de los clientes bajó y no precisamente porque pagaran sino por los errores cometidos en los distintos departamentos que provocaron un incremento en la cartera.

ANÁLISIS DEL CLIENTE GENERAL MOTORS DE MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.

Se eligió este cliente porque es el que representa una mayor importancia respecto al monto de su adeudo (\$ 9,289), como puede observarse en la Cartera de Clientes del 1er. Trimestre-01. Este cliente, al igual que Metal, S.A. de C.V., tiene varias sucursales que se atienden pero en la sucursal de Saltillo se tiene el monto mayor de este cliente: \$ 7,762.

Para resolver las deficiencias y tratar de solucionarlas, junto con el representante de dicha ciudad, se elaboró un Procedimiento de Cobranza, que como se vio en el Capítulo 4, consta de tres etapas (de recordatorio, de persecución y drástica) Cabe anticiparnos el resultado que se dará, que no fue necesario llegar a la etapa drástica.

El primer paso es la elaboración de la Carta de Cobranza a la cual se le anexa el Estado de Cuenta del cliente, este trabajo lo llevó a cabo el Ing. Humberto Villa Tenorio, representante en la Ciudad de Saltillo, con la ayuda del equipo de trabajo. Dicha carta hace hincapié en que existen saldos que no se han verificado y que tienen más de 90 días de atraso en sus pagos (ver Estado de Cuenta y Carta en las páginas 167 a la 169) y pidiendo una cita para verificar los saldos personalmente, por lo que fue necesario que el equipo de trabajo se trasladara a Saltillo.

Debe mencionarse que el representante, inclusive el equipo de trabajo todavía en la Ciudad de México, tuvieron que insistir por teléfono varias veces con el cliente para realizar la visita.

El equipo de trabajo y el representante recabaron toda la información que en su momento se pudiera necesitar: Estados de Cuenta del cliente a diferentes fechas, copias fotostáticas de las facturas mencionadas en el último Estado de Cuenta, y en su caso con copias fotostáticas de los contrarrecibos, e inclusive algunas copias fotostáticas de los Estados de Cuenta Bancarios de Metal, S.A. de C.V. para verificar posibles depósitos no considerados ni aplicados por la empresa.

Una vez con el cliente se procedió a verificar los saldos de cada una de las facturas, esto tardó aproximadamente 5 días, y se obtuvo un resumen final, el cual cuenta con varias cédulas anexas, en cada una de ellas se desglosan las facturas o remisiones y sus importes (ver Resumen Final y Cédulas Anexas en las páginas 170 a la 173).

México, D.F. a 2 de abril del 2001.

METAL, S.A. DE C.V.

**LIC. ALAN CRUZ AYALA
GERENTE DE CUENTAS POR PAGAR
GENERAL MOTORS (SALTILLO)**

Incluimos en ésta un Estado de su Cuenta, mostrando un saldo de \$ 7,762 Miles de Pesos con saldos de facturas muy atrasadas que no se han verificado ni conciliado con sus registros, y cuyos saldos tienen más de 90 días de atraso.

Cabe recordarle que se le han enviado seis cartas con sus respectivos Estados de Cuenta para enterarlo de este problema, pero no hemos recibido ninguna respuesta satisfactoria, sin contar las innumerables ocasiones en que le hemos hablado por teléfono para atender esta situación personalmente.

Nos encantaría poder saludarlo en sus instalaciones, y así mismo verificar los saldos personalmente, para conciliar nuestros registros con los de ustedes.

ATENTAMENTE

**ING. HUMBERTO VILLA TENORIO
REPRESENTANTE SALTILLO
METAL, S.A. DE C.V.**

CASO PRÁCTICO

METAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CUENTA
AL 31 DE MARZO DEL 2001.

Nombre del Cliente: **GENERAL MOTORS (RAMOS ARIZPE)**Código de Cliente: **2309**

FACTURA	REMISIÓN	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
42102		14		6,937
42103		59	42	6,954
42104		89	71	6,972
42105		156	112	7,016
42106		86		7,102
42108	17538351	156	112	7,146
43501	18118484	89	72	7,163
42106	18938223	38		7,201
42108	18938224	27		7,228
43000	18938225	18		7,246
43101	18938226	13		7,259
43259	19938346	87	78	7,268
43262	19938346	84		7,352
43264	19938347	35		7,387
44315	19938348	46		7,433
44316	20010102	53		7,486
44398	20010226	3		7,489
45444	20010227	28		7,517
46841	20010228	1		7,518
46913	20010229	4		7,522
47000	20050301	74		7,596
47015	97118484	4		7,600
47018	97118485	12		7,612
47602	97180298	15		7,627
47701	97568465	54		7,681
47750	97568466	46		7,727
47764	97568467	15		7,742
47993	98080111	15		7,757
48004	98234581	5		7,762
TOTALES		14,178.00	6,416.00	7,762.00

Su saldo nuevo es de: \$ **7,762.00**

El pago oportuno de su deuda es indispensable para conservar su crédito

En caso de no estar de acuerdo sobre los movimientos que aparecen en este Estado de Cuenta, favor de comunicarse al Departamento de Crédito y Cobranzas al teléfono 89-89-23-12 y con gusto le atenderemos.

METAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CUENTA
AL 31 DE MARZO DEL 2001

Nombre del Cliente: **GENERAL MOTORS (RAMOS ARIZPE)**
 Código de Cliente: **2309**

FACTURA	REMISIÓN	DEBE	HABER	SALDO ACUMULADO
18946		89	57	32
18956		97	51	78
18957		568	314	332
18959		534	502	364
20056		326	241	449
20238		232		681
20239		217	104	794
20240		83		877
20241		58		935
20242		89	64	960
20351		156	102	1,014
20352		121		1,135
21106		264	175	1,224
21156		23		1,247
21598		128	94	1,281
21987		37	23	1,295
28946		59	32	1,322
35896		31		1,353
36456		48		1,401
37987		16		1,417
37988		156	114	1,459
37989		298	218	1,539
37990		54		1,593
37991		241	165	1,669
37994		31		1,700
39456		54		1,754
40075		1,824	1,324	2,254
40076		685	237	2,702
40079		342		3,044
41057		805		3,849
41059		542		4,391
41060		658	640	4,409
41061		356	332	4,433
41063		895	858	4,470
41151		716		5,186
41936		464		5,650
41937		541		6,191
42058		31		6,222
42059		514		6,736
42060		49	45	6,740
42098		89	68	6,761
42099		121		6,882
42100		98	77	6,903
42101		56	42	6,917
42102		56	50	6,923

METAL, S.A. DE C.V.

REVISIÓN DEL ESTADO DE CUENTA DEL CLIENTE GENERAL MOTORS DE MEXICO, S. DE R. L. DE C.V. PLANTA RAMOS ARZPE AL DIA 31 DE MARZO DEL 2001.

RESUMEN FINAL DE GENERAL MOTORS PLANTA RAMOS ARZPE			
	CEDULA	SUB-TOTALES	TOTALES
PAGO CONFIRMADO C-1			
		5,433	
		627	6,116
CANCELACIONES C-2			
		59	
		1,167	1,553
DEPURACION C-3			
		93	93

SALDO AL 31-MZO-01

7,762 7,762

* LAS CANCELACIONES SE PUEDEN RESOLVER
INMEDIATAMENTE SI EL MATERIAL EN OFICINA DE SALTILLO SE
REGRESAN A METAL MEXICO.

CÉDULA C-1-1 RECUPERACIÓN DEL ADEUDO EN UN PLAZO DE 30 DÍAS.

FACTURA	REMSIÓN	IMPORTE POR PAGAR
40078		500
40078		448
40079		342
41067		806
41069		542
41151		718
41938		484
41937		541
42068		31
42069		514
42080		4
42098		21
42099		121
42100		21
42101		14
42102		6
42103		17
42104		18
42105		44
42106		86
46913	20010229	4
46941	20010229	1
45444	20010227	28
44398	20010226	3
47000	20050301	74
44316	20010102	53
47993	99080111	15
TOTAL		6,433

CÉDULA C-1-2 RECUPERACIÓN DEL ADEUDO EN UN PLAZO DE 45 DÍAS (SE
PRESENTARÁN A REVISIÓN EL DÍA 11-ABRIL-01)

FACTURAS PENDIENTES	REMSIONES PENDIENTES	IMPORTE POR PAGAR
36988		31
36456		48
37988		42
37989		80
37990		54
37991		76
37994		31
39456		54
42106	18938223	38

42108	18938224	27
43000	18938225	18
43101	18938226	13
47701	97568465	54
47750	97568466	48
47764	97568467	15
TOTAL		627

**CÉDULA C-1-3 RECUPERACIÓN DEL ADEUDO DENTRO DE 90 DÍAS POR
REFACTURACIÓN (DEBIDO A CAMBIO DE FECHA Y ERRORES)**

FACTURAS PENDIENTES	REMIOSIONES PENDIENTES	IMPORTE POR PAGAR
28948		27
37987		16
43259	19938346	9
47015	97118484	4
TOTAL		66

**CÉDULA C-2-1 CANCELACIONES TOTALES DE FACTURAS O SALDOS *MATERIAL
EN OFICINA STOCK**

FACTURA	REMIOSIÓN	IMPORTE POR PAGAR
18956		46
18967		254
18959		32
20066		85
20238		232
20239		113
20240		83
20241		58
20242		25
21156		23
21598		34
43259	19938346	84
43264	19938347	35
44315	19938348	46
47015	97118484	12
48004	98234581	5
TOTAL		1,167

CÉDULA C-3-2 CANCELACIONES PARCIALES (DISCREPANCIAS EN ENTREGAS DE MATERIAL) *RECHAZOS

FACTURA	REMISIÓN	IMPORTE POR PAGAR
18946	18946	32
20351	20351	54
20352	20352	121
21108	21108	89
21987	21987	14
42108	17538351	44
43501	18118484	17
47602	97180298	15
	TOTAL	386

CÉDULA C-3-1 PAGO NO APLICADO

FACTURA	IMPORTE POR PAGAR
41080	18
41081	24
41083	37
42102	14
TOTAL	83

Una vez concluido dicho resumen, se procedió a elaborar la siguiente minuta, con el fin de evitar futuras deficiencias, tanto en Metal México como en la sucursal de Saltillo, no solamente de General Motors, sino de todos los clientes que se manejen en esa sucursal.

MINUTA INTERNA

ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS RELACIONADO CON LA SUCURSAL SALTILLO, REPRESENTADA POR EL ING. HUMBERTO VILLA TENORIO.

PERIODO DE REDACCIÓN DE LA MINUTA: DEL 06 AL 14 DE ABRIL DEL 2001

PERSONAS PRESENTES EN LA REDACCIÓN: Lic. Juan Camacho Barrera
Lic. Roberto Vázquez Amado
Lic. Arturo Granados Pazos
Ing. Humberto Villa Tenorio

TEMAS QUE SE TRATARA: Pedido Interno
Control de Documentos
Cartera de Clientes
Entrega de Materiales

PEDIDO INTERNO**RESPONSABLE**

1. El pedido interno redactado por la sucursal deberá tener anexo copia de la orden de compra del cliente, para que pueda ser firmado por el Departamento de Crédito y Cobranzas.

Sucursal Saltillo

En el caso del cliente G.M., y tomando en consideración el gran volumen de la orden de compra, se propone crear una base de datos de códigos contra precios de venta para que el Departamento de Crédito y Cobranzas confirme los precios del pedido; pero mientras no se cree la base de datos, deberán anexar copia de dicha orden.

CONTROL DE DOCUMENTOS**RESPONSABLE**

2. La sucursal deberá tener un consecutivo de copias de las facturas que están registradas en la Cartera de Clientes.

Sucursal Saltillo

3. La sucursal deberá tener un expediente para cada uno de los clientes, en el cual deberán estar los contrarrecibos o facturas originales con comprobante de entrega, y deberán ser revisados periódicamente para programar fechas de revisión, así como para detectar vencimientos y proceder al cobro.

Sucursal Saltillo

El expediente del cliente deberá contener la misma información que está registrada en la Cartera de Clientes.

4. El Departamento de Crédito y Cobranzas, o en su caso el Departamento de Administración Ventas, deberá enviar la información completa, es decir, factura original y guía de embarque o sello del cliente, a la sucursal para que ésta proceda a entregar el material y a presentar a revisión.

Créd. y Cob.

5. La sucursal deberá enviar por fax copia de los contrarrecibos al Departamento de Crédito y Cobranzas.

En el caso de facturas de General Motors, debido al volumen de contrarrecibos, éstos se enviarán vía valija, o por correo electrónico con un máximo de tres días después de haber presentado a revisión las facturas.

Sucursal Saltillo

6. En el caso del cliente General Motors cada representante de Metal, S.A. de C.V. informará al Departamento de Crédito y Cobranzas sobre los trámites de rechazos de material que afecten a la factura.

En este caso que el aviso de rechazo de material emitido por el cliente afecte facturas de la sucursal Saltillo, ésta tratará de recabar toda la información posible para la oportuna aclaración.

Sucursales de
Silao, Toluca y
Saltillo

Sin embargo si se trata de un shipper que afecte facturas de otras sucursales (como Silao o Toluca) sólo se encargará de informar al Departamento de Crédito y Cobranzas.

7. En el caso del cliente General Motors se estableció un programa de envío de facturas originales por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas, así como las fechas de revisión, con el fin

Créd. y Cob. y
Sucursal Sotillo

MES	FECHA DE ENVÍO DE ORIGINALES	FECHA DE PRESENTA A REVISIÓN
ABRIL	9	11
	18	20
	27	30
MAYO	11	14
	18	21
	25	28
JUNIO	12	14
	18	21
	27	29
JULIO	11	13
	18	20
	27	30
AGOSTO	10	13
	17	20
	27	29
SEPTIEMBRE	12	14
	18	20
	26	28
OCTUBRE	12	15
	18	22
	26	29
NOVIEMBRE	12	14
	16	19
	27	29
DICIEMBRE	11	14
	18	20
	27	29

* NOTA: EL ANTERIOR CALENDARIO ESTA BASADO EN LAS FECHAS DE CIERRE DEL CLIENTE PARA PROGRAMAR PAGOS

CARTERA DE CLIENTES

8. Se hizo hincapié en la importancia que tiene la comunicación entre la sucursal y el Departamento de Crédito y Cobranzas en Metal, S.A. de C.V.

De este modo se estableció un Procedimiento que nos permita estar enterado de todos los problemas que pueda tener una factura, y tratar de solucionarlos para que no haya ningún atraso en el pago.

**Créd. y Cob. Y
Sucursal Saltillo**

El Procedimiento se describe a continuación:

a) Envío mensual del Estado de Cuenta o Cartera de Clientes que tengan asignado el número de vendedor 16, y de clientes que por su ubicación estén relacionados con la sucursal, aún cuando éstos no tengan asignado este número de vendedor.

Créd. y Cob.

b) La sucursal deberá informar inmediatamente al Departamento de Crédito y Cobranzas de cualquier factura que tenga en su listado de Cartera de Clientes y que no haya recibido material y/o factura original.

Sucursal Saltillo

c) La sucursal deberá informar al Departamento de Crédito y Cobranzas cualquier problemática que pueda afectar el cobro de una factura.

Sucursal Saltillo

ENTREGA DE MATERIALES**RESPONSABLE**

9. La entrega del material deberá hacerse al cliente a quien está facturado, el mismo material descrito en la factura y el mismo número de piezas, evitando entregar parcialidades con remisiones.

Sucursal Saltillo

10. En caso de que se requiera material de stock, éste deberá estar controlado con salidas de material emitidas por Metal México, y en ningún caso la sucursal deberá recibir material de stock que este facturado.

Créd. y Cob.,
Contabilidad y
Sucursal Saltillo

11. Sólo en el caso de materiales que se tengan en almanen de Saltillo se permite el uso de remisiones para entrega de material.

Sucursal Saltillo

12. Sólo se usará el block de remisiones que enviará Metal México, el cual está foliado en original y copia para llevar un consecutivo, en el que se anotará el número de factura que corresponde y se deberá revisar periódicamente para verificar que todas las remisiones estén facturadas.

Sucursal Saltillo

ATENTAMENTE

Lic. Juan Camacho Barrera

Lic. Roberto Vázquez Amado

Lic. Arturo Granados Pazos

Ing. Humberto Villa Tenorio

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL ESTADO DE CUENTA DE GENERAL MOTORS DE MÉXICO, S. DE R. L. DE C.V.

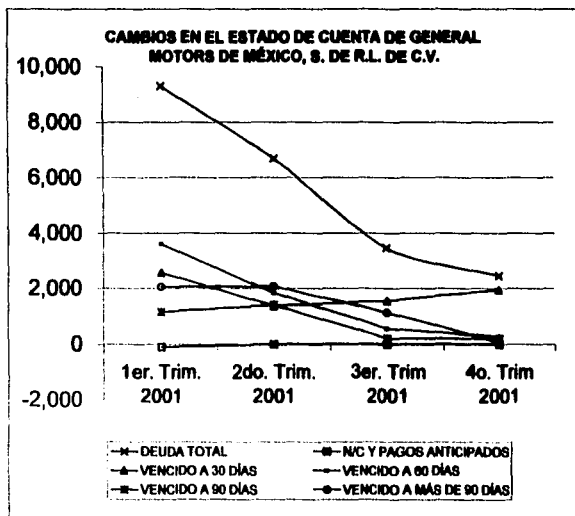
Como podemos observar el adecuado funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranzas, repercute en la cartera de clientes.

En el caso del estudio del cliente General Motors de México, S. de R. L. de C. V. podemos observar tanto una recuperación de cartera vencida, así como una depuración que permite observar un Estado de Cuenta más real.

Lo anterior lo podemos comprobar al comparar los cambios en el estado de cuenta del cliente.

Nombre del Cliente: General Motors de México, S. de R. L. de C.V.

PERIODO	DEUDA TOTAL	N/C Y PAGOS	VENCIDO A 30 DÍAS	VENCIDO A 60 DÍAS	VENCIDO A 90 DÍAS	VENCIDO A MÁS DE 90 DÍAS
1er. Trim. 2001	9,269	-100	2,567	3,599	1,164	2,069
2do. Trim. 2001	6,690	0	1,374	1,838	1,407	2,071
3er. Trim 2001	3,457	0	1,555	555	207	1,140
4o. Trim 2001	2,459	0	1,947	256	195	61



Podemos concluir que el estado de cuenta del cliente tuvo cambios positivos en cuanto a la presentación del mismo, ya que se trata de un estado de cuenta real.

DIAGNÓSTICO

Después de haber aplicado los métodos de análisis a los Estados Financieros de Metal, S.A. de C.V. se ha encontrado una situación financiera aceptable, ya que cuenta con la suficiente liquidez para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo, aunque cabe señalar que en el último trimestre disminuyó dicha liquidez, pero todavía es aceptable porque es mayor a 1 (la liquidez del 4º. Trimestre-01 fue de 1.98)

En cuanto a las ventas a crédito fueron disminuyendo, solamente aumentaron en el 2º. Trimestre-01, pero en el 3er. y 4º. Trimestre-01 bajaron considerablemente, mientras que el promedio de Cuentas por Cobrar no disminuyó en la misma proporción, por lo que la recuperación de la cartera no se ha dado en buenos términos para Metal, S.A. de C.V.

Por lo que se recomienda:

- Recuperar y hacer más eficiente la cartera iniciando una campaña especial de cobranzas.
- Establecer límites de crédito a los clientes ya constituidos
- Analizar los Estados Financieros de los futuros clientes para otorgar créditos
- Restringir ventas a crédito a los clientes morosos.

Todo esto es con el propósito de convertir las Cuentas por Cobrar en efectivo en un tiempo mínimo para tener más oportunidades.

En cuanto a los Gastos de Operación, es necesario ahorrarlos para obtener una mayor Utilidad de Operación, ya que las utilidades aumentan a medida que se aumentan las Ventas y se reducen los Costos y Gastos. Esto se refleja en el 2º. Trimestre-01 donde las Ventas aumentaron, y a pesar de que el Costo de Ventas también aumentó, los Gastos disminuyeron, dando por resultado una utilidad mayor en comparación al año analizado.

COMENTARIOS

En Metal, S.A. de C.V. se ignoró la necesidad de establecer análisis financieros periódicos de la empresa, lo cual originó una mala administración de su patrimonio. De la misma manera, no existían los análisis financieros de los futuros clientes para otorgarles un crédito, ni mucho menos de los que ya estaban constituidos como tales, lo cual repercutió en cuentas incobrables o, en el mejor de los casos, en cuentas muy lentas de cobrar.

Lo que es muy importante resaltar, es el número de clientes que se englobaron en el rubro de clientes varios (400), como se vio en el ejemplo del caso práctico, el trabajo que representa para depurar la cuenta es muy intenso y laborioso, por lo que absorbe demasiado tiempo para aclarar los saldos, pero a veces el monto lo justifica, pero si vemos en la Antigüedad de Saldos del 1er. Trimestre-01 el importe del adeudo total, y considerando que el mayor monto lo representan 13 clientes el cual es de \$ 320, el monto restante (\$46) lo representan 387 clientes, como puede observarse el trabajo casi es el mismo y se invierte igual o a veces hasta mayor tiempo para depurar dichas cuentas. Esto no es conveniente para Metal, S.A. de C.V., pues se está trabajando en cuentas que no repercuten en una liquidez y solvencia productiva.

Actualmente en Metal, S.A. de C.V. se están enviando Estados de Cuenta a los Clientes para verificar los saldos contra sus registros mensualmente o por lo menos cada trimestre y así estar a tiempo de una cobranza o enterarse de algún rechazo o devolución de material no informado por el Almacén, o inclusive de descuentos especiales otorgados por el Departamento de Ventas y no mencionados al Departamento de Crédito y Cobranzas.

También se ha establecido una mayor comunicación con los distintos departamentos involucrados con el Departamento de Crédito y Cobranzas y esto ha mejorado obviamente en la Cartera de Clientes y en la recuperación de créditos.

CONCLUSIONES

En la actualidad el crédito forma parte las actividades financieras de muchas empresas mexicanas, las cuales saben que el otorgamiento de crédito a sus clientes trae consigo aumento de las ventas y como consecuencia aumento de las utilidades. Las Empresas Metal-Mecánicas no podían ser la excepción, es por esto que manejan el crédito en casi todas las transacciones con los clientes, así, éstos pueden usar materias primas o materiales como préstamo para liquidarlo en una fecha futura.

Es importante resaltar que el crédito se debe otorgar basándose en una adecuada y completa investigación del cliente, aplicando todos las fuentes de información posibles, igualmente es preciso llevar a cabo un análisis de los Estados Financieros del cliente, ya que a través de éste se puede determinar la liquidez, solvencia, estabilidad y productividad del cliente. Además existen otros factores por analizar también importantes, como son la personalidad, la capacidad y el capital, lo cual repercute en los riesgos que trae consigo el otorgamiento del crédito. Estos factores determinaran igualmente el límite de tiempo y el monto máximo otorgado.

El control de los clientes se hace indispensable para vigilar que no se estén excediendo el límite y el monto del crédito, cabe destacar que los sistemas computarizados y el uso de expedientes de clientes, aparte de ser los más empleados en la actualidad permiten que se lleve un estricto control de los clientes.

Para llevar a cabo el otorgamiento de crédito así como su recuperación, existe el Departamento de Crédito y Cobranzas, este departamento puede variar en tamaño y organización, pero siempre estará ubicado en el área de finanzas y puede depender directamente de la Dirección General, de la Dirección de Finanzas o del Gerente Administrativo.

El Departamento de Crédito y Cobranzas debe cumplir con sus objetivos principales, que en resumen son:

- Correr el menor riesgo posible en el otorgamiento de los créditos
- Lograr la recuperación de los créditos en su oportunidad
- Proveer a la Empresa Metal-Mecánica de los recursos monetarios para satisfacer sus necesidades de pronta realización

El Departamento de Crédito y Cobranzas es una parte importante de la estructura de las empresas, sobre todo de una Empresa Metal-Mecánica, ya que de éste depende en gran medida que los ingresos por cobrar se obtengan oportunamente. Por esta razón es necesario que exista un adecuado control interno dentro del mismo.

Finalmente podemos decir que el Departamento de Crédito y Cobranzas al afectar cuentas contables, está afectando los Estados Financieros de la empresa, por lo que debe de cumplir cabalmente con sus funciones y así permitirá mostrar saldos que sean favorables para la Empresa Metal-Mecánica

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Ávila, Roldán Tomás. "Documentación. Primer Curso" Ediciones ECA, México, 1967, 9ª. ed., 164 pp.
2. Candace L. Modelo. "Crédito Y Cobranzas: Técnicas para Mejorar su Flujo de Efectivo" imp. México D. F. Grupo Editorial Ibero América. 1993 43pp.
3. Cupelli Rodolfo José. "Organización de Créditos y Cobranzas" imp. Buenos Aires Macchi, 1980, 123pp.
4. Ettinger, Richard P. y David E. Golieb. "Crédito y Cobranzas". 6a. reimp. de la 1a. ed., 460 pp. CECSA, México, 1965.
5. Lara Flores, Elías. "Primer Curso de Contabilidad" Ed. Trillas, México, 1993, 13ª ed., 340 pp.
6. Molina Aznar Víctor E. "Dinámica del Crédito y la Cobranza". Imp. San Luis Potosí, S. L. P. Ediciones de Administración, 1982.
7. Molina Aznar Víctor E. "Estrategias de Cobranza en Épocas de Crisis" Ediciones Fiscales ISEF, México 1995, 128 pp.
8. Molina Aznar Víctor E. "Estrategias para Otorgar Créditos Sanos". Ediciones Fiscales ISEF. México 1995, 156 pp.
9. Montaña García, Agustín. "Administración de la Cobranza, Programación y Control". Ed. Trillas, México, 1987, 1ª ed., 142 pp.
10. Pérez Harris, Alfredo. "Los Estados Financieros: Su análisis e Interpretación". ECASA, México, 1975, 1ª. ed., 94pp.
11. Roig, Sacho Luis. "Como Eliminar los Impagados" Bilbao, Deusto 1963, 141 pp.
12. Rojas, Soriano Raúl. "Guía para Realizar Investigaciones Sociales" Textos Universitarios, México 1982, 263 pp.
13. Sasso Hugo Luis. "Cómo Analizar los Estados Contables para el Otorgamiento de Créditos". Buenos Aires Macchi 1997.
14. Villaseñor Fuente Emilio. "Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas". Ed. Herrera Hermanos sucesores. 1ª ed. México D. F. 1975.

TESIS

15. Reza, Domínguez Francisco. "El Control Interno del Crédito y la Cobranza en la Industria Químico Farmacéutica Veterinaria" (Tesis) México, 1993, 94 pp.
16. González, Vergara Arturo. "El Efecto del Otorgamiento del Crédito y el Factoraje Financiero en la Determinación del Crédito" (Tesis) México, 1993, 95 pp.
17. González, Díaz Laura. "Administración y Funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranzas en Empresas Grandes" (Tesis) México, 1993, pp.

ENCICLOPEDIAS Y DICCIONARIOS

18. "Nueva Enciclopedia Universal" Ed. Carrogio, S.A de Ediciones, España, 1992, 30 tomos.

LEYES, CÓDIGOS Y REGLAMENTOS

19. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados" 1991.
20. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. 2002.